Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту

Кафедра публічного управління, адміністрування та права

Черниш І.В.

Глєбова А.О.

Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент»

Полтава-2020

Черниш І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління» для докторів філософії спеціальності 073 «Менеджмент» /І.В.Черниш, А.О.Глєбова. – Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», НУПП,2020. -90с.

Укладачі:

І.В.Черниш, д.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

А.О.Глєбова, к.е.н., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права

Відповідальний за випуск: В.В.Гришко, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та права, доктор економічних наук, професор.

Рецензент:

Дубіщев В.П., д.е.н., професор кафедри економічної теорії та економічної кібернетики

Затверджено науково-методичною радою
Навчально-наукового інституту фінансів,
економіки та менеджменту
від 11 листопада 2020 р., протокол №3

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	4
ТЕМА 2. КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО- ТА ЇХ ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ЦИКЛІЧНІСТЬ	13
ТЕМА 3. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЇХ КРИЗ КЛАСИФІКАЦІЯ	18
ТЕМА 4. ДЕРЖАВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ	35
ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА КРИЗИ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ	47
ТЕМА 6. ЛІКВІДАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, ТА ЇХ РЕОРГАНІЗАЦІЯ ХАРАКТЕРИСТИКА	56
ТЕМА 7. АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА	68
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА	77

ВСТУП

В умовах динамічних, складно прогнозованих змін зростають вимоги до процесу управління і фахівців, які займаються управлінської діяльністю на різних рівнях управління. Тому актуалізується питання антикризового управління, яке повинне не тільки запобігти розвитку кризових ситуацій і перетворення їх у кризу, але і забезпечити передумови для сталого розвитку соціально-економічних систем.

Мета курсу : формування у майбутніх спеціалістів глибоких теоретичних знань основ антикризового управління, на основі досвіду зарубіжних країн та вітчизняного досвіду освоїти практичні навички досягнення фінансового оздоровлення підприємства, розглянути можливі методи до кризового і антикризового управління та з'ясувати особливості кадрового менеджменту в кризових ситуаціях.

У результаті засвоєння курсу здобувач повинен:

вміти передбачати і систематизувати за значимістю перспективні зміни чинників зовнішнього середовища, які можуть викликати кризові явища на підприємстві; проводити діагностичні дослідження за основними показниками індикаторами кризового розвитку підприємства; робити висновки за результатами досліджень для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень; здійснювати ліквідаційні процедури при банкрутстві підприємства, визначати його ліквідаційну масу і вибирати найбільш ефективні форми продажу майна; оцінювати ефективність проведення необхідних форм санації підприємства;

знати мету та завдання проведення діагностики кризи; етапи процесу діагностики кризи; методи, форми і засоби діагностики кризи розвитку підприємства; сутність, форми та економічні наслідки банкрутства; ознаки і послідовність встановлення банкрутства підприємства; послідовність технології розробки управлінських рішень стосовно виходу підприємства з кризової ситуації; принципи та особливості антикризового управління персоналом; особливості управління конфліктами в умовах кризи підприємства;

розуміти основні форми санації підприємства і види реорганізаційних процедур підприємства; значення стратегії в антикризовому управлінні та послідовність розробки антикризової стратегії; причини і наслідки кризи системи державного управління та шляхи її подолання; послідовність і характеристику етапів процесу технологічного процесу управління в кризовій ситуації; параметри проведення контролю кризових ситуацій в технології антикризового управління.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1 Сутність поняття «антикризове управління»
2. Види антикризового управління
3. Системи антикризового управління підприємством

1 Сутність поняття «антикризове управління»

Таблиця 1.1.

Ітемологія поняття «антикризове управління»

Автор і джерело	Визначення
Біляєв С. Г., Кошкін В. І. Кошкін В. І.. Мазур І. І., Шапиро В.Д.	Антикризове управління – це сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до конкретного підприємства-боржника відбивають економічні відносини, що складаються під час його оздоровлення або ліквідації
Бланк І. А.	Антикризове фінансове управління – це система принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, направлених на попередження і подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків
Грязнова А.Г.	Антикризове менеджмент – це така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і направлена на попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ у наслідок використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальних стратегічних програм, що дозволяє знешкодити тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставинах, спираючись переважно на власні ресурси
Градов А. П.	Антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного «підприємства-боржника»
Колісник М. К., Ільчук А. Г., Віблий П. І.	Антикризове управління – це така система управління, яка спрямована на виконання завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку
Крутик А. Б, Муравйов А. І.	Антикризове управління – це система заходів із попередження банкрутства, зокрема управління в умовах кризи
Лігоненко Л. О.	Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєдіяльності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Кожанова Є. Ф., Отенко І. П.	Антикризове управління – це управління, що вміщує: передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку
Туленков Н. В.	Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Антикризове управління – це таке управління, яке запобігатиме або пом’якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства

Поняття «антикризове управління» трактується як

Антикризове управління **як специфічна функція** повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління

Антикризове управління **як процес** полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи

Антикризове управління **як структура** полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи

Антикризове управління **як кваліфікований і професійний управлінський персонал**, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.

Рис .1.2 Сутність поняття «антикризове управління»

2. Види антикризового управління

Рис.1.3. Основні види антикризового управління

Таблиця 1.1

Сутність основних понять анктикризового управління

Ключові поняття	Характеристика понять
Причина	показник визначення події чи явища, що викликали появу кризи
Проблема	ситуація, що потребує активних дій і є побуджуючим чинником для цілеспрямованої діяльності людини (досліджень, проектування та виконання), щоб ліквідувати наслідки чи запобігти їх виникнення
Кризове явище	момент різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної систем між собою та із зовнішнім оточенням.
Кризова ситуація	переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи.
Криза	це незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який може істотно задавати або навіть унеможливлювати подальше функціонування підприємства (максимальне загострення протирічь між зовнішнім та внутрішнім середовищем)

3. Система антикризового управління підприємством

Сутність системи антикризового управління, яка являє собою сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи

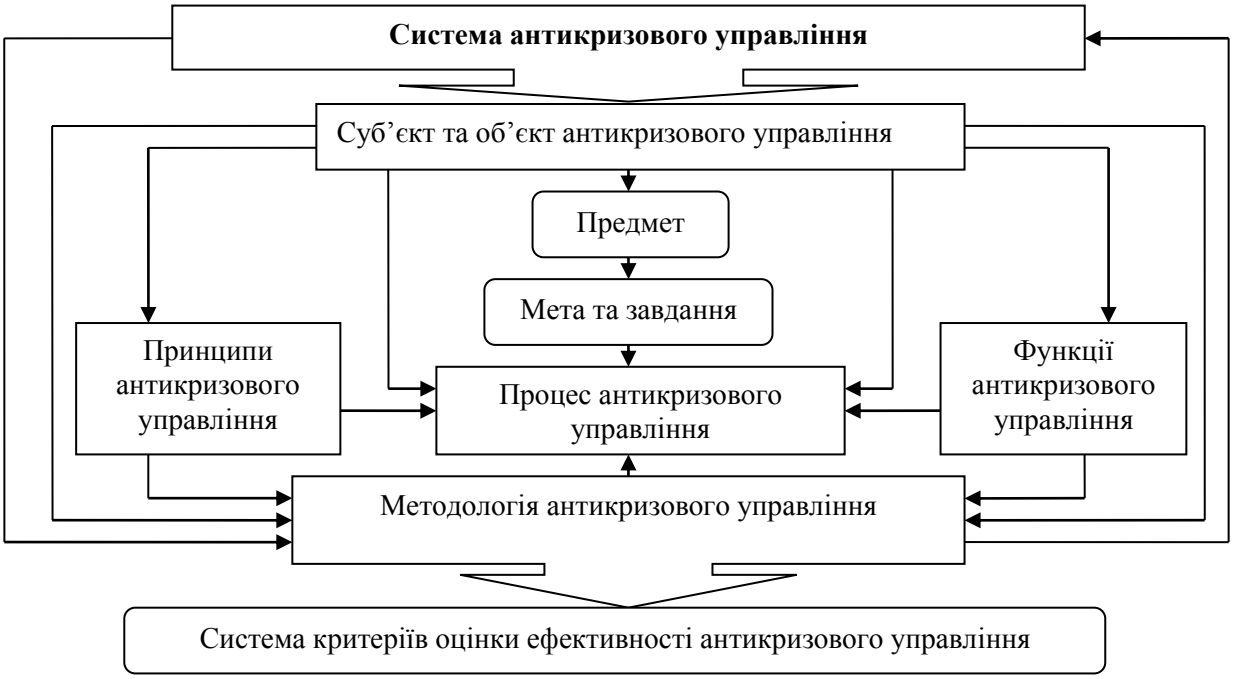

Рисунок 1.4. Базисні елементи системи антикризового управління

предмет антикризового управління, тобто передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її спричиняють, симптоми та наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, яка спричиняє загрозу настання та розвитку кризи;

мета – забезпечення соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища;

завдання, які дозволяють досягнути поставленої мети;

об'єкт – процес виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання

суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які цілеспрямовано діють, виконують завдання цієї системи

Рисунок 1.5. Сутність основних складових елементів системи антикризового управління

Завдання системи антикризового управління підприємством:

- Здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства
- Здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації)
- Прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві
- Підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях
- Розробка випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях
- Негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації
- Управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації завданих збитків

Рисунок 1.6. Завдання системи антикризового управління підприємством

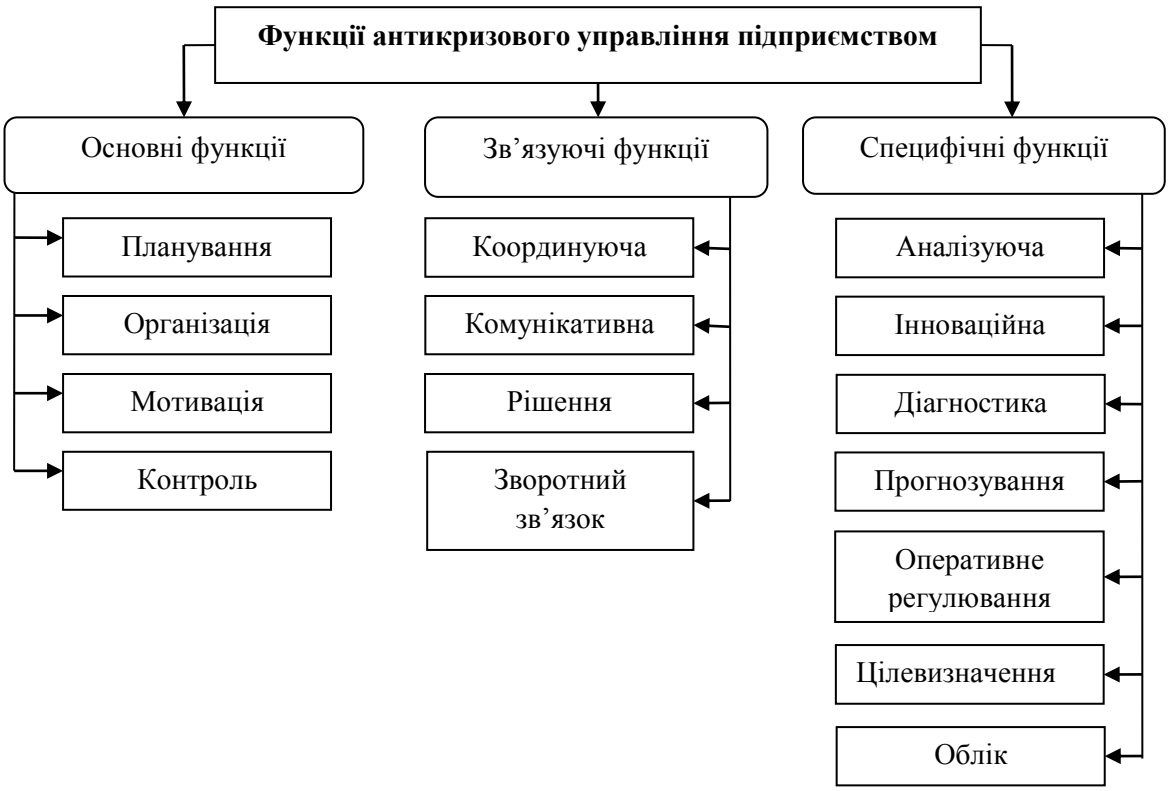

Рисунок 1.7. Функції антикризового управління на підприємстві як види діяльності

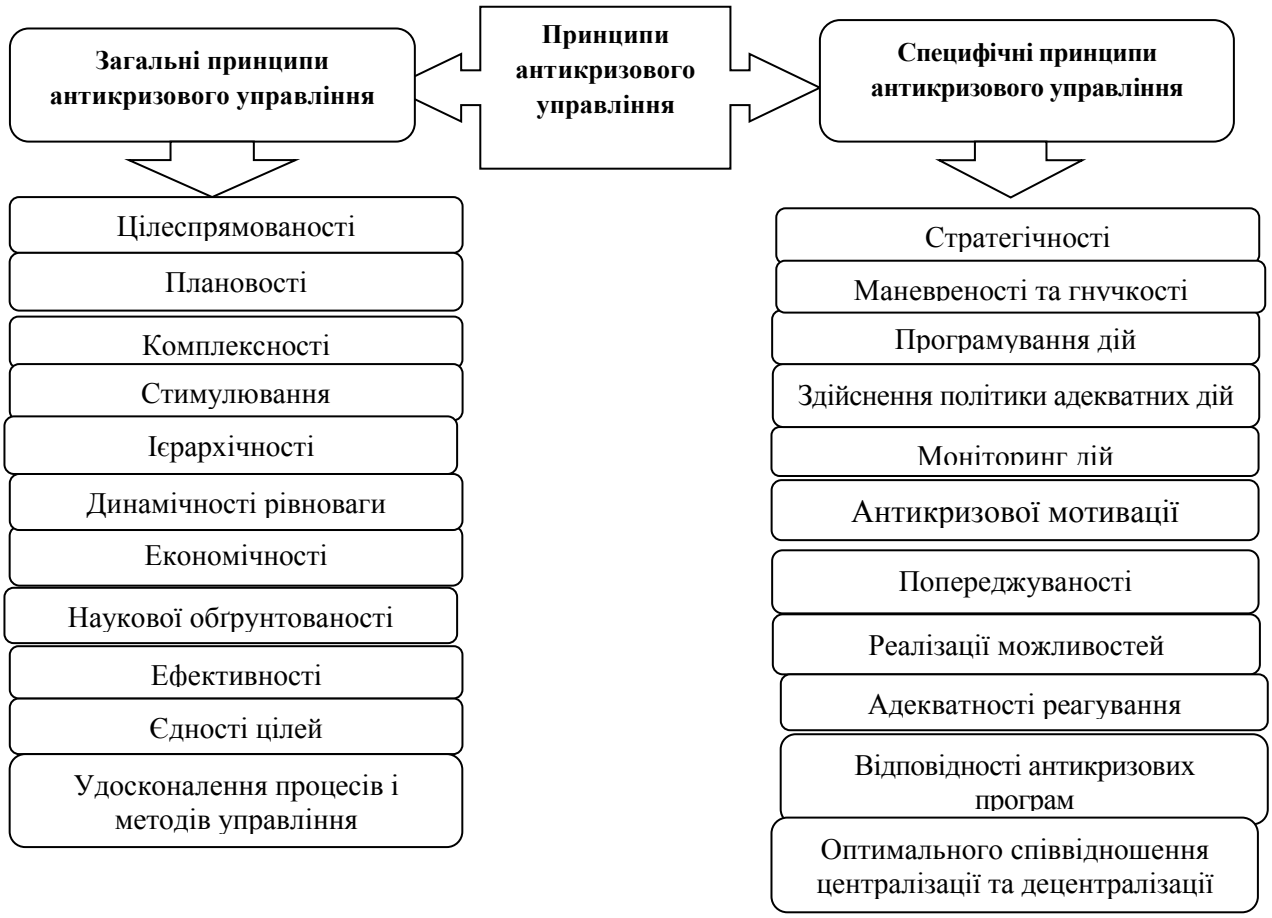

Рисунок 1.8. Основні принципи антикризового управління підприємством

Таблиця 1.2.

Сутність загальних принципів антикризового управління

Назва принципу	Зміст
Цілеспрямованості	Визначає сутність програмно-цільового напряму антикризового управління і припускає чітку постановку цілей перед підприємством в цілому та кожним його підрозділом із метою ефективного здійснення антикризових заходів
Плановості	Передбачає складання антикризової програми дій та їх реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і інструктуванні їх діяльності у кризових умовах, а також здійсненні обліку і контролю за виконанням антикризових заходів загалом
Компетентності	Передбачає використання і поєднання антикризовим менеджером у процесі своєї діяльності не лише знань, наукового та практичного досвіду з менеджменту, а й із інших галузей також для ефективного прийняття антикризових рішень
Стимулювання	Передбачає перш за все мотивацію трудової діяльності управлінського та виробничого персоналу підприємства, що знаходиться в кризовому стані, на основі використання матеріальних і моральних стимулів
Ієрархічності	Передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип в антикризовому управлінні передбачає визначення правил побудови структури організації з метою більш ефективної її адаптації до змін зовнішнього середовища в кризових умовах
Взаємозалежності	Полягає в тому, що всі фактори та всі елементи організації взаємозалежні. Тому зміни, викликані кризою, які відбуваються в одному з елементів, викликають ланцюгову реакцію в інших елементах
Динамічної рівноваги	Визначає здатність організації успішно протистояти негативному впливу зовнішньому середовищу в період кризи, змінюючи свій стан з такою ж складністю і швидкістю, як і зміни, що відбуваються в середовищі, тобто потенціал організації повинен знаходитися в динамічній рівновазі з факторами зовнішнього середовища
Економічності	Визначає ефективне використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, оптимізацію процесів організації в умовах подолання кризи та досягнення поставлених цілей
Наукової обґрунтованості	Передбачає побудову системи антикризового управління базуючись на здійсненні попереднього наукового аналізу, дотриманні вимог економічних законів та закономірностей науки управління
Ефективності	Полягає у забезпеченні виходу підприємства з кризового стану з мінімальними збитками і затратами ресурсів
Постійного вдосконалення менеджменту	Полягає в розробці якісно нових процесів і методів антикризового управління, застосування інновацій і нововведень у процесі розробки та реалізації антикризових програм
Єдності цілей	Вимагає в процесі антикризового управління поєднання цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників загальній меті – подоланню криз

Таблиця 1.3.

Сутність специфічних принципів антикризового управління

Назва принципу	Зміст
Стратегічності	Полягає в забезпеченні досягнення цілей антикризового управління та розробці відповідної антикризової стратегії;
Маневреності та гнучкості	Полягає в швидкій адаптації підприємства до змін у його внутрішньому та зовнішньому середовищі;
Багатоваріантності	Передбачає розробку можливих антикризових процедур з врахуванням фактора невизначеності та ризику реалізації окремих планових заходів;
Програмування дії системи управління	Полягає в завчасному припущенні настання потенційної кризи;

Активних дій	Полягає у здійсненні політики активних дій, а не пасивного очікування надії поліпшення кризової ситуації;
Постійності, безперервності	Проведення постійного моніторингу кризової ситуації;
Антикризової мотивації діяльності	Полягає в переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем;
Попередженості в розв'язанні проблем	Полягає в тому, що механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникнення кризи та недопущенні її поглиблення;
Своєчасності	Прийняття управлінських рішень, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами;
Адекватності	Реагування на ступінь реальної загрози фінансовій рівновазі підприємства;
Відповідності	Забезпечення відповідності антикризової програми наявним і можливим до залучення ресурсам підприємства;
Професіоналізму	Передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування знань і навичок необхідних для безпосереднього проведення або управління цією роботою;
Оптимальності	Співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень, максимальне залучення персоналу підприємства, що опинилося в кризовому стані, до розробки та впровадження антикризових заходів

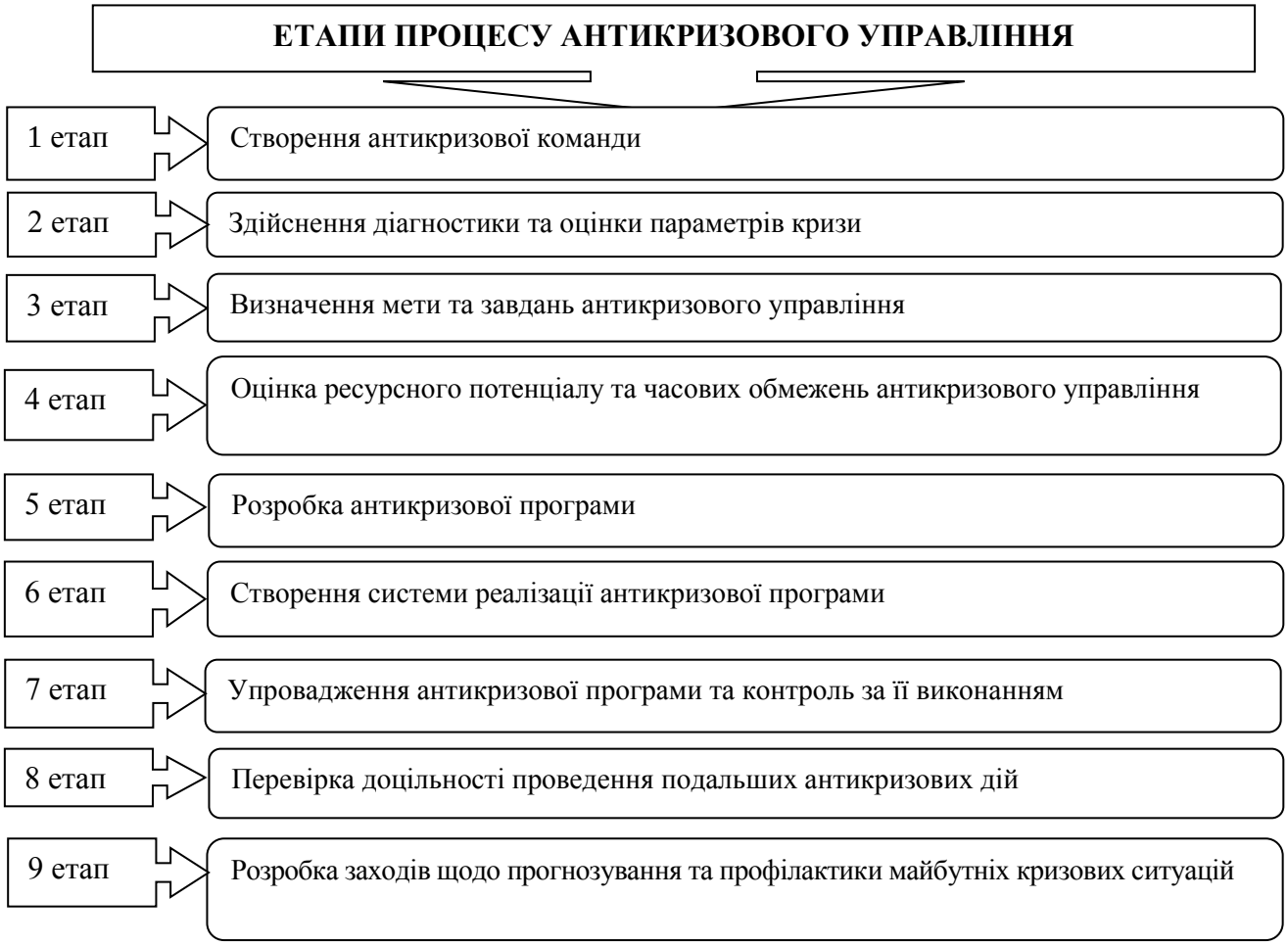

Рисунок 1.9. Основні етапи антикризового управління підприємством

Список використаних джерел:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] : вид. 2-ге, виправл. і доп. // В.О. Василенко. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.

2. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 368 с.

3. Жарковская Е.П. Антикризисное управление : [учебник] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродський. М. : Омега-Л, 2004. 336 с.

4. Загородній А.Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. К. : Знання, 2007. 1072 с. (466 с.).

5. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / М.К. Колісник, А.Г.Ільчук, П.І. Віблий. К. : Кондор, 2007. 272 с.

6. Коротков Є.М. Антикризисное управление / Є.М. Коротков. М. : ИНФРА-М, 2003. 432 с.

7. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / І.В. Кривов'язюк. К. : Кондор, 2008. 366 с.

8. Крутик А.В. Антикризисный менеджмент / А.В. Крутик, А.И. Муравьев. СПб. : Питер, 2001. 432 с.

9. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций : практические рекомендации / В.Н. Крутько. К. : МЗУУП, 1994. 52 с.

10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко К. : Т-во «Знання», 2005. 824

11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хміленко. К. : Т-во «Знання», 2005. 337 с.

12. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. [справочное пособие]; под ред. И.И. Мазура. М. : Высшая школа, 2000. 587 с.

13. Ситнік Л.С. Організаційно-економічній механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситнік. Донецьк : ДНУ, 2000. 340 с.

14. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

15. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : [навчальний посібник] / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

16. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навч. Посібник] / О.О. Терещенко. К. : КНЕУ, 2000. 412 с.

17. Фокіна Н.П. Криза на підприємстві : економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів / Н.П. Фокіна // *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 6. С. 43-45.

18. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.

19. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / А.М. Штангерт, О.І. Копилюк. К. : Знання, 2007. 335 с.

Додаткова:

20. Barton L. (1993) Crisis in organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western. P. 2.

21. Barton L. (1993) Crisis in organizations : Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western. P. 2.

22. Böckenförde B. Unternehmenssanierung. – Stuttgart : Schaffer Verlag fűr Wirtschaft und Steuern GmbH, 1991. p. 246

23. Keller R. Unternehmenssaierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung / R. Keller. – Berlin : Verl. Neue Wirschafts-Briefe. 1999. 271 p.

24. Kreitmair S. Integriertes Problemkreditmanagment im bankbetrieblichen firmenkundengeschaeft / S. Kreitmair. – Frankfurt am Main : Petr Lang Verlag, 2001. 310 p.

25. Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism: A natural fit // California Management Review Winter 1994, v36n2, p. 101-113]. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://textb.net/115/18.html. Заголовок з екрану.

26. Patterson, Bill. Crises impact on reputation management // Public Relations Journal, Nov 1993, v49n11, p. 48,47]. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://textb.net/115/18.html. Заголовок з екрану.

27. Rosenthal U. and B. (1991) 'Simulation – oriented scenarios', U. Rosenthal and B. Pijnenburg (edc), Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. Dordrecht. Kluwer, P. 3.

28. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления: [учебн. для студ. высш. учеб. завед.] / [Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.]. М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. 468 с.

29. Балдин К.В. Антикризисное управление : макро- и микроуровень : [учеб. пособие. – 2-е изд.] / К.В. Балдин, В.С. Зверев, А.В. Рукосуев. М. : Издательсько-торговая корпорация «Дашко и Ко», 2007. 280 с.

30. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : [монографія] / А.П. Градов, В.И. Кузин. – СПб. : Спецлит, 1996. 512 с.

31. Мескон М.Х. Основы менеджмента : Пер. с англ. / М.Х. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 1992. 702 с.

ТЕМА 2. КРИЗИ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ТА ЇХ ЦИКЛІЧНІСТЬ

1. Сутність циклічності у процесі управління кризами на макро і мікрорівні.
2. Сутність економічного циклу.
3. Види циклів та їх характеристика.

1. Сутність поняття «криза»

Стабільний стан і криза є постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи. У людині на генетичному рівні закладене прагнення уникати неприємностей, що свідомо чи підсвідомо асоціюються з кризою. Назва цієї економічної категорії походить від грецького слова «crisis» і означає «вирок, рішення з приводу якого-небудь питання чи сумнівної ситуації».

Таблиця 2.1.

Еволюція поняття «криза»

Період	Визначення поняття	Сфера використання	Характеристика
До XVII ст.	Перелом у лікуванні хвороби	Медицина	Перелом у протіканні хвороби, яка супроводжується швидким пониженням температури і зникненням усіх ознак хвороби
XVII – XIX ст.	Напружена ситуація завдання, яке необхідно швидко виконати	Процеси, які відбуваються у суспільстві	Термін набув більш негативного значення (воєнні, політичні кризи)
Кінець XIX – перша половина XX ст.	Одна із фаз відтворювального циклу: криза, депресія, пожвавлення, підйом	Макро-економіка	Поняття «криза» має подвійне значення. З одного боку, це поняття використовується у негативному значенні. Так, основним проявом макроекономічної кризи було зниження рівня життя всіх верств населення. З іншого боку, поняття «криза» розглядається як «конструююча фаза циклу». Дослідниками є: К. Маркс, Н. Кондратьев, Й. Шумпетер, Е. Варга, С. Меньшиков.
Друга половина XX ст.	Економічна крза	Макроеконо-міка	Одна із відтворювального циклу
	Криза у системі	Теорія систем	Зміна організаційних форм комплексу
	Криза підприємства	Мікро-економіка	Передбанкрутний стан, недостача чого-небудь, конфліктна ситуація, негативний процес, який призводить до банкрутства

Таблиця 2.2.

Підходи до визначення поняття «криза»

КРИЗА

- як природний процес у життєдіяльності системи
- як порушення рівноваги соціально-економічної системи
- як значна проблема або ситуація з високою імовірністю негативних наслідків
- надзвичайна ситуація, для вирішення якої необхідно розробити систему попереджуючих заходів
- надзвичайна ситуація, для вирішення якої необхідно застосовувати методи реінженірингу

Таблиця 2.3.

Три основні етапи у зміні поглядів на економічні цикли та кризи вітчизняних вчених-економістів

Етапи	Час тривалості етапу	Характеристика
Перший етап	охоплює період із початку XVIII ст. до середини 30-х рр. XX ст.	На той час, домінували концепції, суть яких полягає в тому, що кризи в економіці або взагалі не виникають в умовах ринку (Дж. Мілль, Ж. Сей, Д. Рікардо), або виникають випадково, і ринкова економіка здатна самостійно їх переборювати (Ж. Сісмонді, Р. Родбертус, К. Каутський).
Другий етап	середина 30-х до середини 80-х рр. XX ст.	Цей період пов'язаний із дослідженнями Дж. Кейнса і його висновком про те, що на капіталістичному ринку існують види монополій із різним ступенем впливу держави. Як засіб найбільш безболісного виходу з кризи Дж. Кейнс запропонував обов'язкове державне регулювання економіки.
Третій етап	триває із середини 1980-х рр. і дотепер.	Перелічимо особливості цього періоду: 1. Значну увагу було приділено розмежуванню екзогенних (внутрішніх) і ендогенних (зовнішніх) причин циклічності ринкової економіки, особливо ендогенним факторам. 2. Держава в розвинених країнах далеко не завжди прагне до антикризового регулювання, згладжування циклічних коливань і до стабілізації економічної рівноваги, а провокує і підтримує циклічність.

Таблиця 2.4.

Основні наукові підходи до циклічності

Автори	Причини циклічних коливань
У.С.Джевонс,Х.М.Мор,С.Озді	вплив сонячної активності
Ж.Сісмонді,Т.Мальтус, Д.Гоб сон,М.Туган-Барановський, Дж.Кейнс	скорочення витрат на споживання; зростання накопичень; зниження інвестицій
К.Маркс, Ф.Енгельс	часовий лаг між виробництвом і споживанням товарів;
Е.Даунс,Р.Барро, Г.Крамер	діяльність суб’єктів, які приймають політичні рішення
Л.Мізес, Ф.Хайек, Л.Роббінс, К.Вікселль	диспропорція між нижчими та вищими стадіями виробництвами викликана обсягом грошової маси в обігу;
М.Туган-Барановський, Й.Шумпетер, Г.Кассель та ін.	диспропорція в структурі перенагромадження капіталу: скорочення обсягів виробництва основного капіталу в результаті виснаження позичкового капіталу
У.Джевонс, В.парето, А.Пігу, Р.Лукас	настрій населення, що проявляється у схильності до споживання або заощадження
Дж.Кейнс	брак споживання попиту
Н.Д.Кондратьєв	значні змінив способі виробництва; інтенсивність відновлення капітальних благ

Таблиця 2.5

Альтернативні теорії циклів

Назва теорії	Сутність теорії
«теорія боргової дефляції» І. Фішера	що описує економічні цикли з позиції кредитного циклу
кредитні цикли Кіотакі-Мура	що характеризують вплив надмірної сек'юритизації на формування економічного циклу
«теорія рефлективності» Дж. Сороса	яка описує економічні цикли з позиції позитивних і негативних зворотних зв'язків
«політично обумовлені економічні цикли» М. Калецькі	які розглядають економічні цикли з позиції зміни політичної влади в державі
земельні цикли М. Джорджа	за яким економічні цикли є результатом коливання цін на землю
психологічну теорію (Беджгот)	що характеризує цикл як результат оптимістичного та песимістичного настрою населення

2. Сутність економічного циклу

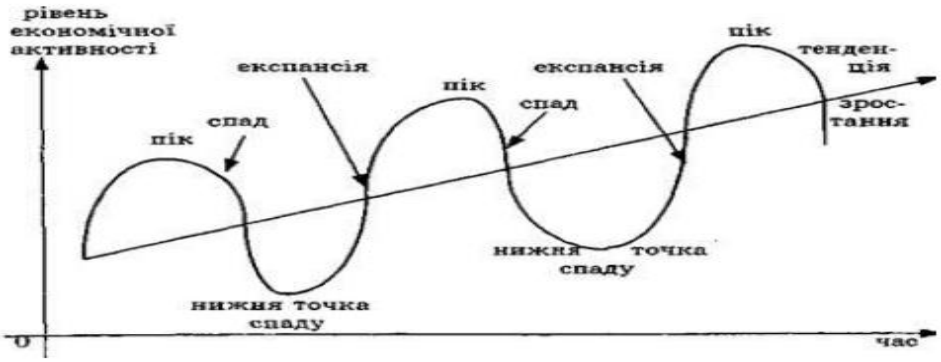

Рисунок 2.1. Фази економічного циклу

Таблиця 2.6.

Характеристика основних фаз економічного циклу

Пік	В економіці спостерігається повна зайнятість, і виробництво працює на повну потужність. Рівень цін має тенденцію до підвищення, а зростання ділової активності припиняється.
Спад (рецесія)	Виробництво і зайнятість скорочується, проте ціни не завжди мають тенденцію до зниження. Вони падають тільки в тому випадку, коли спостерігається депресія (глибокий тривалий спад).
Дно	Найнижча точка спаду(депресії): виробництво та занятість досягають найнижчого рівня
Пожвавлення	Виробництво та зайнятість зростають. Рівень цін може підвищуватися, аж поки не буде досягнуто повної зайнятості і виробництво не почне працювати на повну потужність.

3. Види циклів та їх характеристика

Таблиця 2.7

Основні види циклів

Вид	Сутність
Аграрні надмалі цикли (до 1 року)	сезонні короткострокові коливання в сільському господарстві.
Фінансово-економічні малі цикли Джона Кітчина строком 3—5 років (усередньому 4 роки)	короткострокові коливання фінансово-ділової активності.
Промислові (ділові) середні цикли Клемента Жюгляра строком 7—11 років (у середньому 9 років)	середньострокові коливання, пов'язані 3 поновленням активної частини основного капіталу промисловості.
Будівельні середні цикли Семена Кузнеця строком 16—20 років (у середньому 18 років)	Середньо- строкові коливання, пов'язані 3 поновленням пасивної частини основного капіталу, перш за все житла.
Демографічні великі цикли зміни поколінь Велімира Хлєбнікова строком 25—30 років (у середньому 27-28 років)	довгострокові коливання народження раціональних та ірраціональних людей.
Великі цикли кон'юнктури Миколи Кондратьєва строком 50—60 років (у середньому 54—55 років)	довгострокові "довгі хвилі" зміни технологічних укладів.
Надвеликі вікові цикли зміни економічного та політичного лідерства Фернана Броделя та Джорджа Мо дельскі	довгострокові коливання строком 100—120 років (у середньому 108—112 років).
Надвеликі цикли Дж. Форестера пов'язані з появою нових видів енергії та матеріалів	довгострокові коливання строком у середньому 200 років.
Надвеликі цикли появи і розвитку цивілізацій Е. Тофлера	тривалість коливається в діапазоні 1000—2000 років

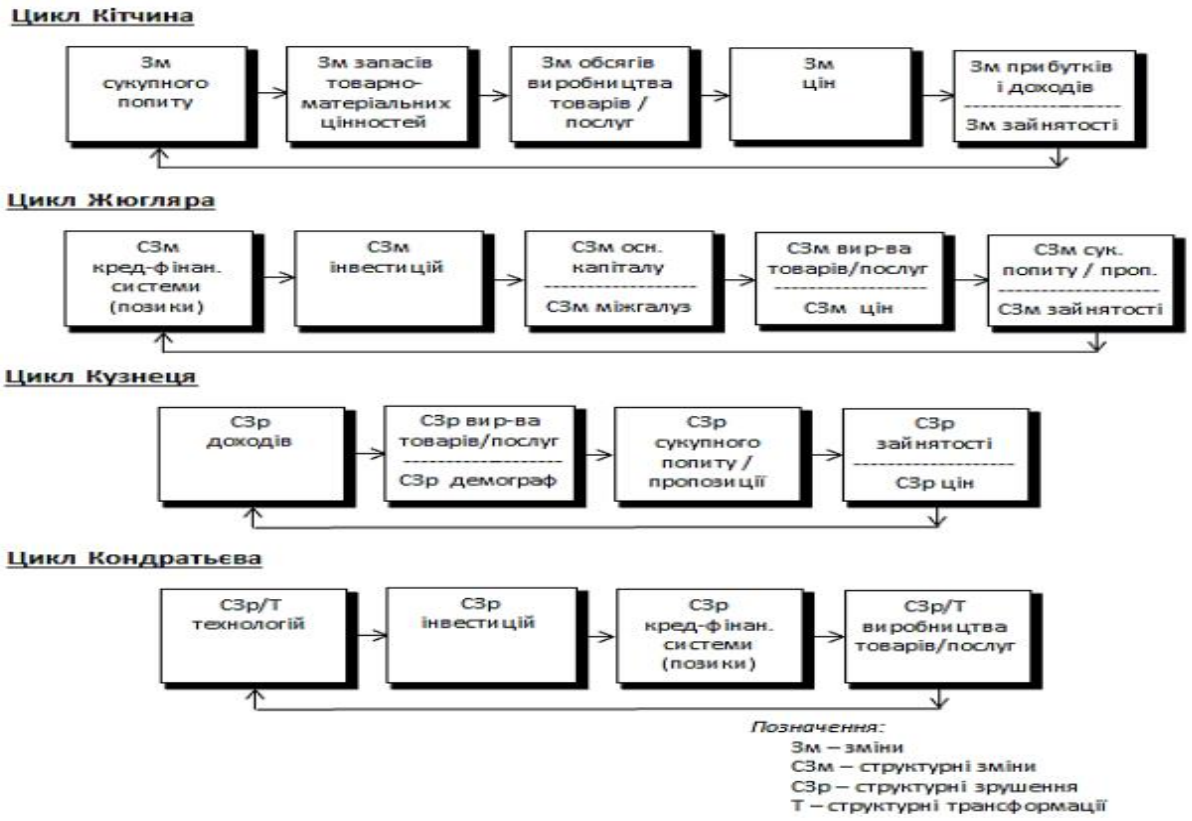

Рисунок 2.2. Сутність основних циклів Кітчина, Жюгляра, Кузнеця і Кондратьєва

Список використаних джерел

1. Вахненко Т. Уроки світової фінансової кризи для економіки України / Т. Вахненко // *Економіст.* 2009. № 11. С. 12-15.

2. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : [монографія] / А.П. Градов, В.И. Кузин. СПб. : Спецлит, 1996. 512 с.

3. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 368 с.

4. Жарковская Е.П. Антикризисное управление : [учебник] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродський. М. : Омега-Л, 2004. 336 с.

5. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / М.К. Колісник, А.Г.Ільчук, П.І. Віблий. К. : Кондор, 2007. 272 с.

6. Коротков Є.М. Антикризисное управление / Є.М. Коротков. М. : ИНФРА-М, 2003. 432 с.

7. Крутик А.В. Антикризисный менеджмент / А.В. Крутик, А.И. Муравьев. СПб. : Питер, 2001. 432 с.

8. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций : практические рекомендации / В.Н. Крутько. К. : МЗУУП, 1994. 52 с.

9. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. К. : КНТЕУ, 2001. 580 с.

10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хміленко. К. : Т-во «Знання», 2005. 337 с.

11. Ситнік Л.С. Організаційно-економічній механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситнік. Донецьк : ДНУ, 2000.340 с.

12. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

13. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : [навчальний посібник] / О.М. Скібіцький. К. Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

14. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навч. Посібник] / О.О. Терещенко. К. : КНЕУ, 2000. 412 с.

15. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.

16. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / А.М. Штангерт, О.І. Копилюк. К. : Знання, 2007. 335 с.

ТЕМА 3. ТЕНДЕНЦІЇ ВИНИКНЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ

1. Сутність поняття «криза»
2. Причини, фактори, кризові ситуації: їх сутність та класифікація
3. Види криз та їх характеристика
4. Світові фінансові кризи.

1. Сутність поняття «криза»

Сутність антикризового управління доцільно визначити наступними тезами: кризи можна передбачати, очікувати і викликати; кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відтерміновувати; до криз можна і необхідно готуватися; кризи можна пом'якшувати; у разі управління в умовах кризи потрібні особливі підходи, спеціальні знання, досвід і мистецтво; кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Таблиця 3.1.

Тлумачення кризи на підприємстві

Тлумачення кризи як суб'єктивного явища	Тлумачення кризи як об'єктивного явища
✓ розходження між бажаним і реальним станом об'єкта управління; ✓ незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства; ✓ фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу керівництва на фінансові відносини на підприємстві; ✓ пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.	✓ крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі; ✓ криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарськи параметрів параметрам навколишнього середовища; ✓ сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування; ✓ економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового перетворюється у збитквове; ✓ фінансова криза підприємства являє собою втрату потенціалу виживання, що полягає у хронічній неможливості здійснення фінансового забезпечення господарської діяльності і зумовлено впливом як внутрішнього середовища, так і зовнішнього оточення.

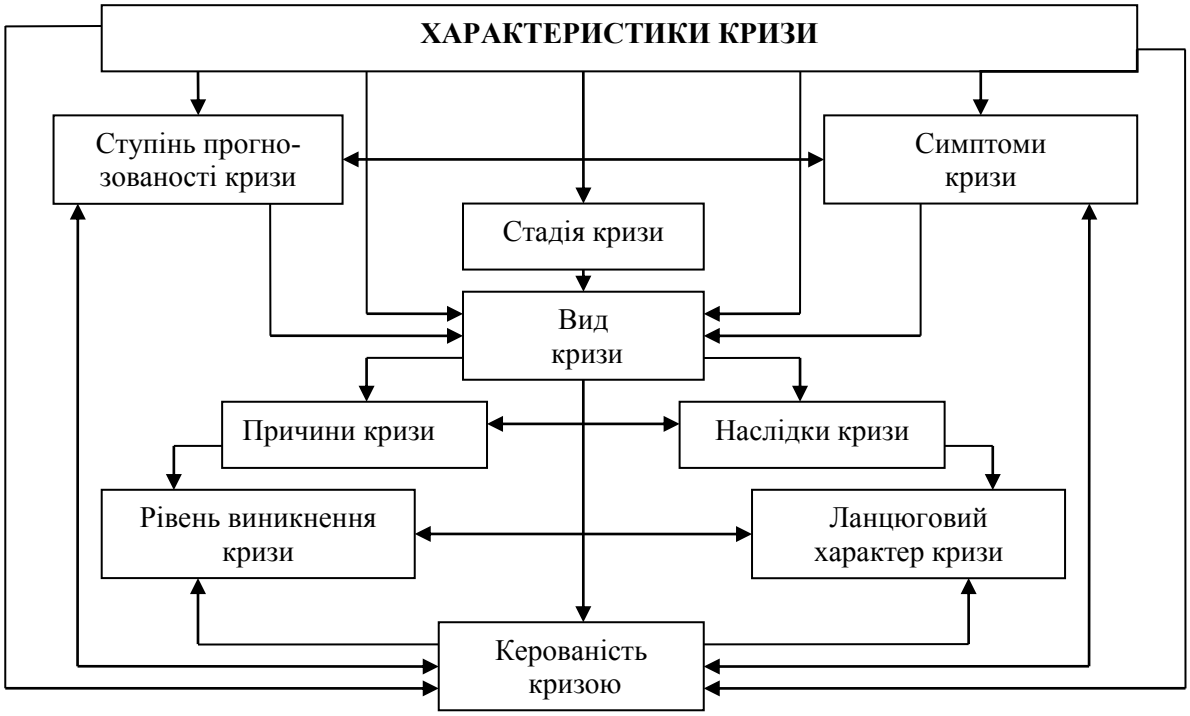

Рисунок 3.1. Характеристики кризи

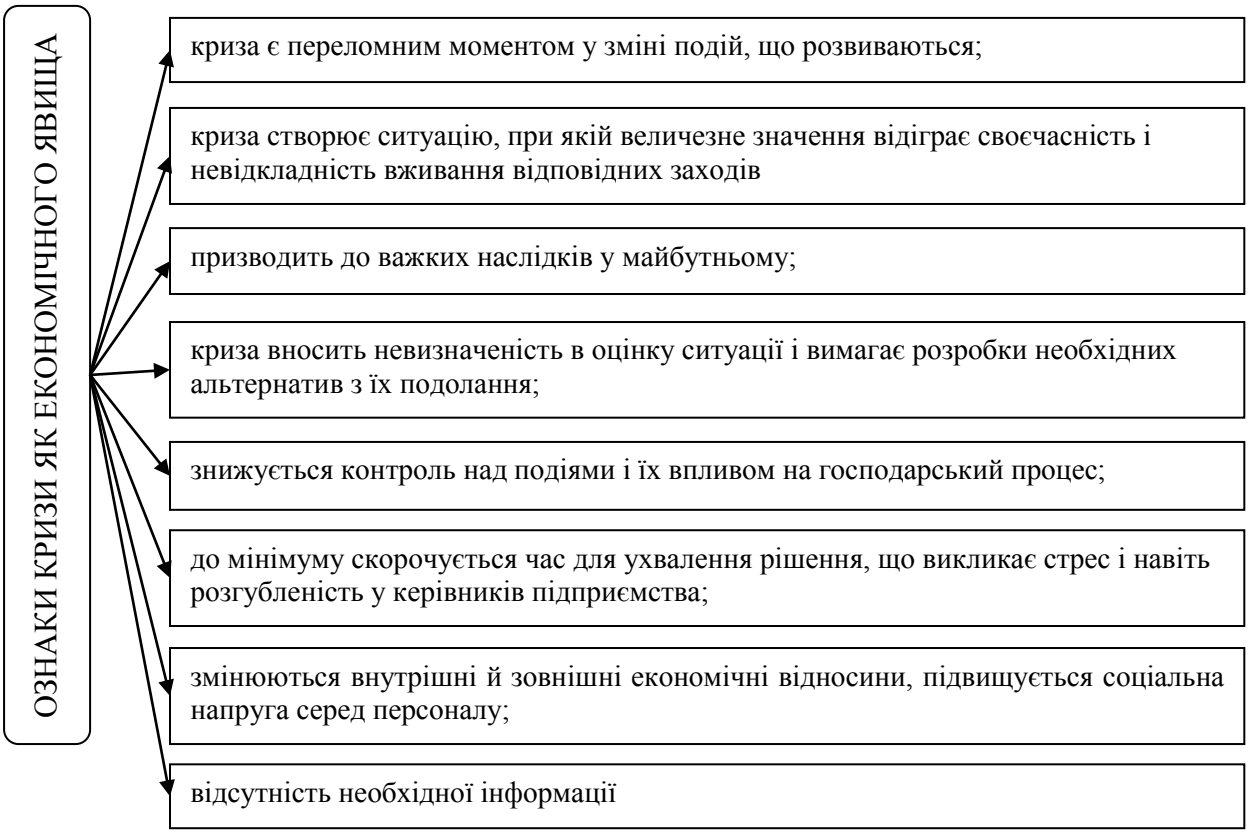

Рисунок 3.2. Ознаки кризи як економічного явища

Таблиця 3.2.

Вінер і Каан визначили 12 ознак, які найбільш повно розкривають поняття «криза»:

1 – це переважно переломний пункт у зміні подій і дій, що розвиваються;
2 – кризи часто утворюють ситуацію, при якій величезне значення відіграє невідкладність/терміновість дій;
3 – кризи загрожують цілям і цінностям;
4 – наслідки кризи є важкими для майбутнього задіяних у ній учасників;
5 – кризи складаються з подій, які створюють нові умови для досягнення успіху;
6 – кризи вносять невизначеність в оцінку ситуації і в розробку необхідних альтернатив для їх подолання;
7 – кризи знижують контроль над подіями і їх впливом;
8 – кризи знижують час на реакцію до мінімуму, викликають стрес і страх в учасників;
9 – наявної в розпорядженні в учасників інформації, зазвичай, недостатньо;
10 – кризи виникають через брак наявного в розпорядженні в учасників часу;
11 – кризи змінюють стосунки між учасниками;
12 – кризи підвищують напруження, особливо в політичних кризах, які зачіпають нації.

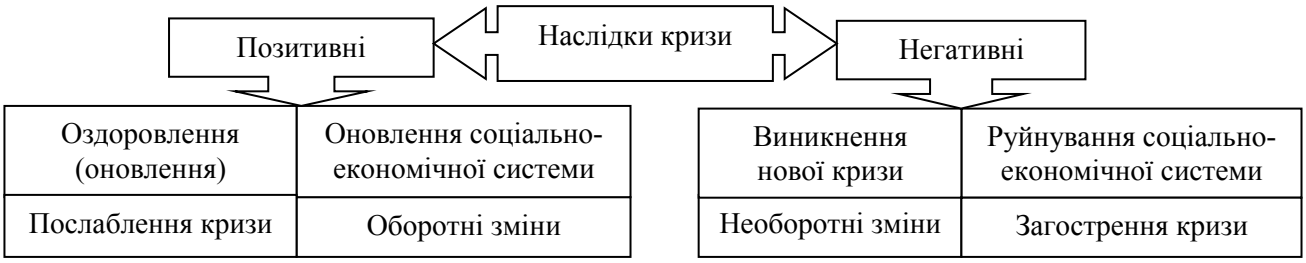

Рисунок 3.3. Наслідки кризи на підприємстві

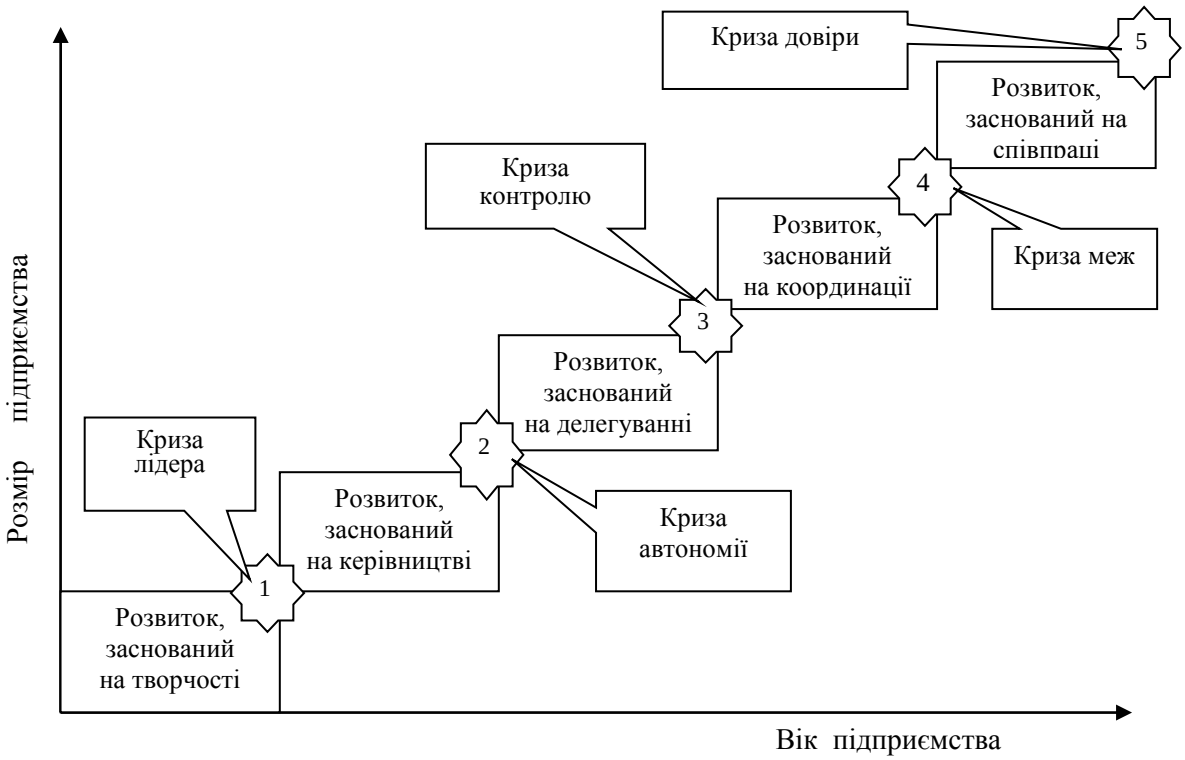

Рисунок 3.4. Процес розвитку підприємства скрізь послідовність криз

ФАЗИ КРИЗИ

Перша фаза – криза ефективності (прихована криза).

Характерними ознаками цієї фази є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклів підприємства, його ринкову вартість. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі тимчасові періоди, і поступово – загалом за наслідками господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, які виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів: нерозподіленого прибутку минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточної збитковості вичерпуються, що зумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

Друга фаза – криза платоспромо жності

Характерними ознаками цієї фази є як періодичний, так і постійний дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого положення є виникнення неплатоспроможності, що характеризується затримкою поточних платежів (порушення термінів сплати через недостатню кількість грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за невчасні розрахунки, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик. Поглиблення кризових явищ у фазі «криза платоспроможності» характеризується поступовим переходом від статичної неплатоспроможності (виникає періодично, «технічна неплатоспроможність») до динамічної, від грошової неплатоспроможності до майнової, від боргової – до загальної. Тобто відбувається накопичення і поглиблення розбіжностей між попитом і пропозицією грошових коштів, між потребою їх витрачати і можливістю генерувати чи іммобілізувати.

Третя фаза – криза розрахунків з боргами (загроза банкрутства, фінансова неспроможність).

Поглиблення кризи неплатоспроможності призводить до виникнення банкрутства

Рисунок .3.5. Фази кризи за О. О. Терещенком

1 фаза	Спад (зниження показників, які характеризують результати фінансової діяльності) через зовнішні фактори ринку
2 фаза	Подальше погіршення результатів діяльності під впливом внутрішніх причин на підприємстві (без погіршення зовнішніх умов на ринку)
3 фаза	Депресія – адаптація підприємства до нових умов господарювання на більш низькому рівні доходів (за умови прийняття першочергових антикризових заходів)
4 фаза	Відновлення фінансової рівноваги, збільшення обсягів виробництва - відновлення виробництва та реалізації продукції до передкризового рівня
5 фаза	Ріст виробництва, прискорення економічного розвитку підприємства, збільшення обсягу продажу та реалізації продукції в короткотерміновий період
6 фаза	Підтримка нового економічного рівня розвитку підприємства, його стійкості в подальшій перспективі, створення умов для самофінансування

Рисунок 3.6. Фази кризи за Е. Жарковською

2. Причини, фактори, кризові ситуації: їх сутність та класифікація

Таблиця 3.3.

Сутність факторів, що зумовлюють появу та розвиток кризових явищ в діяльності підприємства

Назва фактору	Характеристика
Внутрішні (ендогенні)	виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи;
Зовнішні (екзогенні)	виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.
Специфічні кризові фактори	дія яких погіршує перспективи підприємств окремого профілю діяльності;
Загальні кризові фактори	дія яких призводить до погіршення загальних умов ведення підприємницької діяльності;
Індивідуальні кризові фактори	дія яких призводить до банкрутства конкретного підприємства.
Основні	Фактори, що мають прямий ступінь впливу на виникнення кризового явища
Другорядні	Фактори, що мають другорядний ступінь впливу на виникнення кризового явища
Незалежні	Фактори виникнення кризи, не залежить від інших чинників
Похідні	Фактори виникнення кризи, залежить від інших чинників
Постійні	Фактори, які мають постійний вплив на виникнення кризових явищ
Тимчасові	Фактори, які мають тимчасовий вплив на виникнення кризових явищ
Потенційні	Ідентифікація визначення факторів виникнення кризового явища відбувається на основі можливого припущення
Фактичні	Ідентифікація визначення факторів виникнення кризового явища відбувається на основі чітко визначних фактів

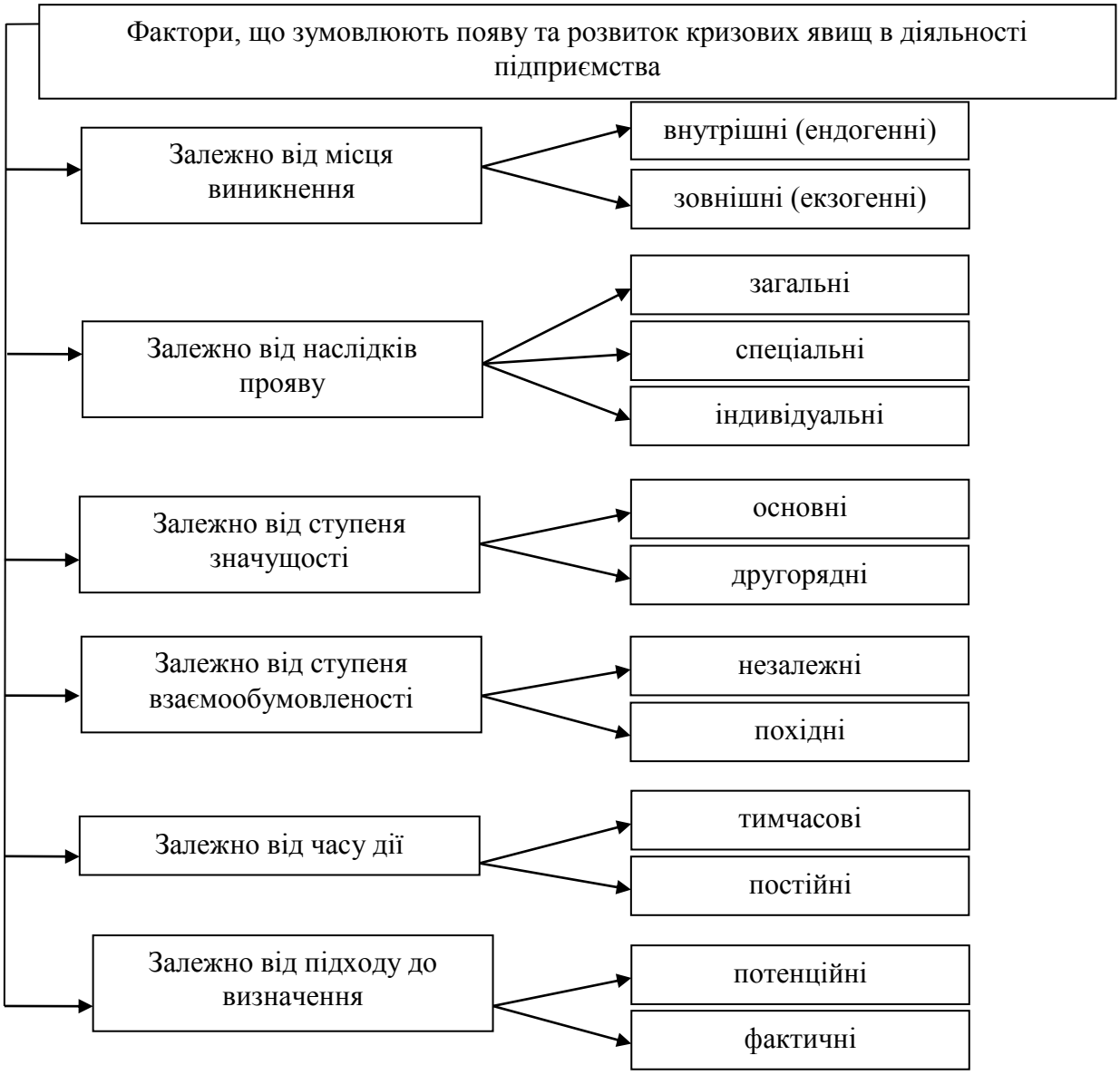

Рисунок 3.7 Класифікація факторів, що обумовлюють виникнення криз

Таблиця 3.4

Фактори, що спричиняють різні види кризи

Стратегічна криза	Криза прибутковості	Криза ліквідності
1) Неправильний вибір виробничого майданчика (місця розташування підприємства); 2) неефективна політика збуту та асортиментна політика; 3) недосконале планування і прогнозування; 4) помилкова політика диверсифікації; 5) неефективний апарат управління; 6) дефіцити в організаційній структурі; 7) відсутність виробничої	1) Несприятливе співвідношення цін і собівартості; 2) невиправдане завищення цін; 3) ризиковані великі проекти; 4) зростання собівартості за стабільних цін; 5) зменшення обороту від реалізації продукції; 6) збитковість окремих структурних підрозділів; 7) придбання збиткових підприємств; 8) значні запаси готової продукції на складі;	1) Невраховані вимоги золотого правила фінансування (конгруентність строків); 2) незадовільна структура капіталу; 3) відсутність або незначний рівень страхових (резервних фондів); 4) незадовільна робота з дебіторами; 5) надання небезпечних товарних кредитів; 6) великий обсяг капіталовкладень із тривалим строком окупності;

програми; 8) зайві виробничі потужності; 9) відсутність або недієздатність системи контролінгу; 10) форс-мажорні обставини	9) високі витрати на персонал; 10) високі процентні ставки; 11) неефективна маркетингова політика	7) великі обсяги низьколіквідних оборотних активів; 8) зниження кредитоспромож ності підприємства; 9) високий рівень кредиторської заборгованості; 10) форс-мажорні обставини

Симптоми кризи вказують на прояви її наявності
недостатність власного капіталу через обмеженість фінансових ресурсів засновників і (або) нездатність займатися самофінансуванням;
надмірна залежність від кредитних ресурсів або перевищення кредиту як джерела капіталу можуть призвести до втрати контролю над частиною бізнесу;
«глибока залученість», тобто висока питома вага умовно-постійних витрат, перш за все на оплату позикового капіталу. За таких умов підприємства вимушені частину валового доходу направляти на фінансування позикового капіталу;
неефективна структура витрат (переважають умовно-постійні витрати) унаслідок високих відсотків, низької продуктивності праці або надмірних інвестицій до основних фондів (постійні активи), негативної дії ефекту операційного важеля при скороченні обсягів виробництва;
«перерозвиток» бізнесу, тобто ситуація, у якій бізнес розширюється швидше, ніж він може фінансувати себе. Вартість залучення позик в умовах критичної структури капіталу постійно зростає, що і може призвести до збиткової діяльності;
здійснення великих інвестиційних проектів, особливо, якщо у разі невдачі є ризик втратити весь власний капітал;
отримання значних форс-мажорних збитків за наслідками проведення окремих господарсько-фінансових операцій, які зумовлюють одночасну втрату великого обсягу власного капіталу, який неможливо швидко відновити;
недостатність власного капіталу через обмеженість фінансових ресурсів засновників і (або) нездатність займатися самофінансуванням;
надмірна залежність від кредитних ресурсів або перевищення кредиту як джерела капіталу можуть призвести до втрати контролю над частиною бізнесу;
«глибока залученість», тобто висока питома вага умовно-постійних витрат, перш за все на оплату позикового капіталу. За таких умов підприємства вимушені частину валового доходу направляти на фінансування позикового капіталу;
неефективна структура витрат (переважають умовно-постійні витрати) унаслідок високих відсотків, низької продуктивності праці або надмірних інвестицій до основних фондів (постійні активи), негативної дії ефекту операційного важеля при скороченні обсягів виробництва;
«перерозвиток» бізнесу, тобто ситуація, у якій бізнес розширюється швидше, ніж він може фінансувати себе. Вартість залучення позик в умовах критичної структури капіталу постійно зростає, що і може призвести до збиткової діяльності;
отримання значних форс-мажорних збитків за наслідками проведення окремих господарсько-фінансових операцій, які зумовлюють одночасну втрату великого обсягу власного капіталу, який неможливо швидко відновити.

Рисунок 3.8. Симптоми кризи

Таблиця 3.5.

Класифікація кризових явищ

Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
За належністю до країни функціонування	Зовнішні кризи – це кризи, джерело походження яких для суб'єкта знаходить за межами його країни. Внутрішні кризи – це кризи, які виникають в окремій країні та впливають на функціонування тільки її суб'єктів управління.
За рівнем виникнення	Локальні кризи – *це кризи, які виникають на рівні певної соціально-економічної системи (підприємства)* Галузеві кризи – *це кризи, які охоплюють групу підприємств певної галузі* Державні кризи – *це кризи, що виникають на державному рівні та охоплюють безпосередньо всю країну* Глобальні кризи – *це кризи, які охоплюють не одну, а декілька країн світу*
За причиною виникнення	Кризові явища, спричинені невизначеністю щодо майбутнього й характерні для всіх суб'єктів управління; Кризові явища, зумовлені суб'єктивними чинниками – особистісними характеристиками менеджера, що аналізує можливість виникнення, і ступенем небезпеки кризи. Кризові явища, зумовлені недостатнім обсягом інформації для прийняття рішень і об'єктивною неможливістю врахування всіх параметрів, необхідних для прийняття оптимальних рішень.
За часом впливу	Короткострокові – *кризові явища, які тривають до 1 року*. Середньострокові – *кризові явища, які тривають від 1 до 5років*. Довгострокові – *кризові явища, які тривають більше 5 років*
За можливістю подолання	Кризові явища, *які підприємство (організація) може подолати власними силами*. Кризові явища, *які підприємство (організація) може подолати за рахунок допомоги певних зовнішніх сил*. Кризові явища, *які неможливо подолати*
За можливістю прогнозування	Кризові явища і ситуації, виникнення яких піддається прогнозу на основі існуючих теорій і знань. Кризові явища, які є частково прогнозованими, вони виникають в наслідок форс-мажорних дій.
За наслідками	Кризові явища, *які призводять до повного руйнування соціально-економічної системи(підприємства*). Кризові явища, *розвиток яких сприяє оновленню соціально-економічної системи (підприємства*). Кризові явища, *розвиток яких сприяє виникненню нових криз*. Кризові явища, *які сприяють загостренню чи вже існуючих криз*. Кризові явища, *які сприяють м'якому виходу підприємства з криз*. Кризові явища, *які призводять до часткового послаблення діяльності підприємства*. Кризові явища, *які призводять до різкого загострення ситуації і краху*
За етапом розвитку	Потенційні кризи – *кризи, які можуть виникнути при настанні певних сприятливих умов*. Латентні кризи – це приховані кризи, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні. Явні кризи – це кризи, які протікають помітно і легко діагностуються. Руйнівні кризи – *кризи, етап розвитку яких призводить до руйнації*
За чинниками виникнення	Об'єктивні – *кризи, які виникли внаслідок певних об'єктивних обставин характеру*. Суб'єктивні кризи – *кризи викликані безпосередньо діяльністю людини*. Природні кризи – *кризи, які викликані впливом природних умов (кліматичні зміни, урагани, повені, землетруси тощо).* Штучні – *кризи створені з певною метою.* Випадкові кризи – *кризи, які виникають внаслідок помилок або під впливом неконтрольованих чинників.*

	Закономірні кризи – *кризи, настання яких можна спрогнозувати, оскільки їх поява зумовлена певними факторами впливу і є етапом розвитку.* Циклічні кризи – *кризи, які виникають через певні проміжки часу, мають чітко встановлені фази розвитку*
За ступенем системності	Системні кризові явища, наявність яких зумовлена самою системою. Несистемні (унікальні) кризові явища, не властиві цій системі, ступінь впливу яких може бути зведений до мінімуму.
За ступенем реалізації	Реалізовані кризи – кризи, наслідки яких несприятливі для суб'єкта управління. Частково реалізовані – *кризи, які незважаючи на очікування завдали негативних наслідків суб'єкту управління частково*. Кризові явища, що не реалізувалися (не здійснилися) всупереч очікуванню.
За сферою походження	Соціально-політичні кризові явища, зумовлені кризовими ситуаціями, що виникають у разі зміни державою політичного курсу, запровадження незапланованих соціальних програм або здійснення інших акцій, в основі яких — соціальні явища. Адміністративно-законодавчі кризові явища, які виникають у разі реалізації непередбачених адміністративних рішень, що обмежують діяльність суб'єктів управління, а також унаслідок зміни чинного законодавства. Виробничі кризові явища, пов'язані зі здійсненням будь-яких видів виробничої діяльності. Комерційні кризові явища, що виникають у процесі реалізації товарів і послуг. Фінансові кризові явища, що виникають у сфері відносин суб'єкта управління з фінансовими інститутами, а також внаслідок змін у фінансовій системі. Природно-екологічні явища, що виникають унаслідок залежності суспільного виробництва від природно-кліматичних явищ. Демографічні кризові явища, зумовлені змінами демографічної ситуації. Геополітичні кризові явища, що мають глобальний характер внаслідок міграції робочої сили, поширення захворювань, що загрожують усьому людству.
За адекватністю і наявністю часу прийняття рішення з антикризового управління	Прогнозовані кризові явища і ситуації, передбачені передкризовим менеджментом, у результаті чого була вироблена стратегія управління. Поточні кризові явища, що не були заздалегідь передбачені, отже, не було вироблено стратегії реагування, внаслідок чого суб'єкт управління реагує на них у момент їх виникнення.

2. Види криз та їх характеристика

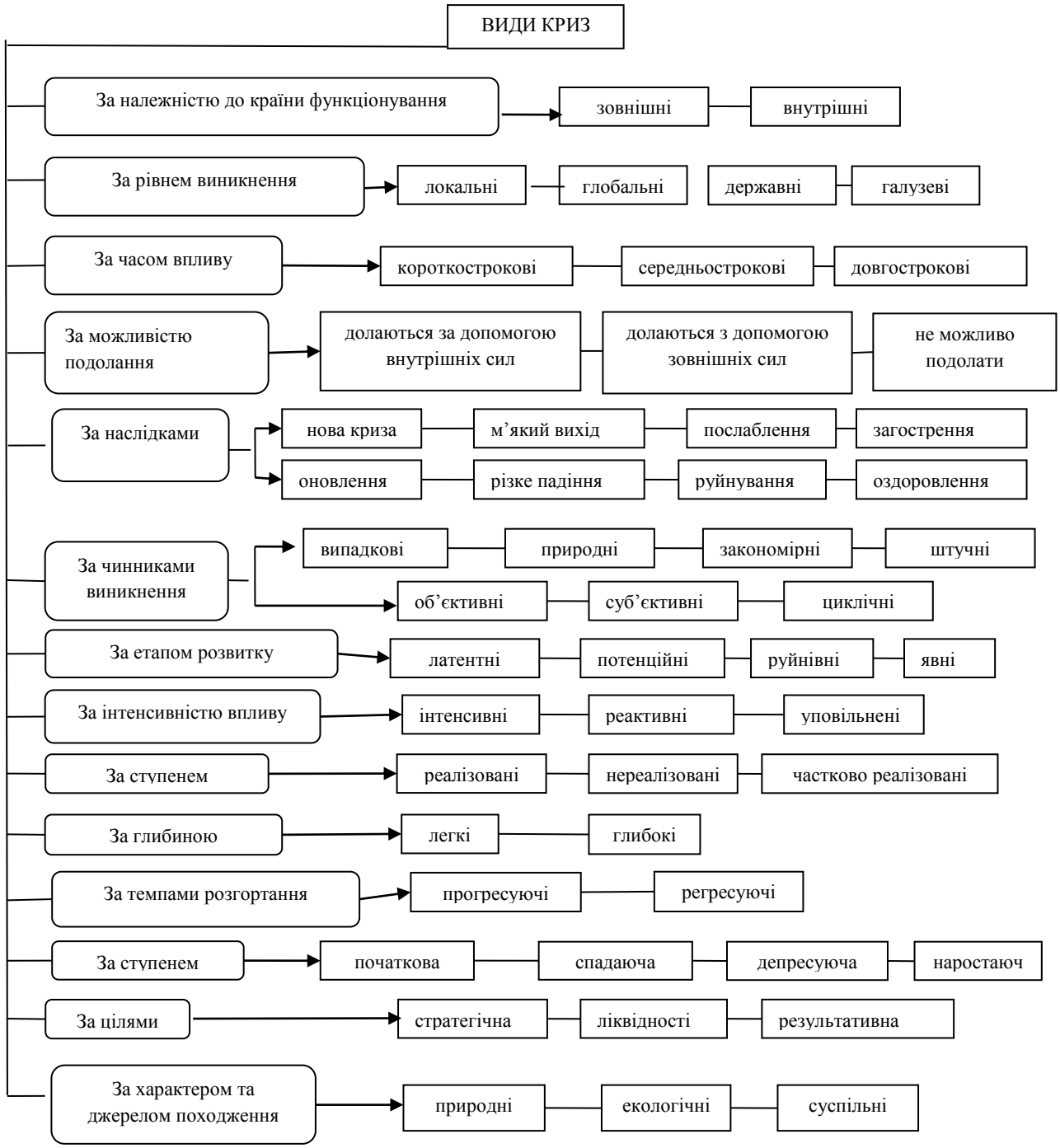

Рис.3.9 Класифікація криз

Таблиця 3.6

Класифікація криз та їх характеристика

За глибиною	Глибокі (гострі) кризи – це кризи, що часто ведуть до руйнування різних структур соціально-економічної системи. Легкі кризи – кризи, які протікають більш послідовно та безболісно, їх можна передбачити, ними легше управляти.
За характером і джерелом походження	Природні кризи – кризи, які викликані природними умовами життя та діяльності людини, причиною яких є землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Усе це не може не відбиватися на економіці, психології людини, соціальних і політичних процесах.

	Екологічні кризи – це кризи, що виникають унаслідок змін природних умов, викликаних діяльністю людини, зокрема виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій, зневага до вимог законів природної рівноваги. Суспільні кризи – це кризи викликані негативними тенденціями у суспільних відносинах у всіх видах їх прояву.
За інтенсивністю впливу	Реактивні *кризи визначаються високою швидкістю охоплення суб'єкта.* Інтенсивні кризи *характеризуються поступово посилюючим впливом на суб'єкт.* Уповільнені кризи – це *кризи, які повільно впливають на суб'єкт*
За структурою відносин у соціально-економічній системі та диференціації її розвитку	Економічні кризи, які характеризуються гострими протиріччями в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства. Соціальні кризи – це кризи, які виникають у разі загострення протиріч чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Політична криза – це криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Даний вид кризи, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і переходять у кризи економічні. Психологічні кризи – це кризи психологічного стану людини, виявляються у вигляді стресу, що набуває масовий характер, у виникненні почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.
За темпами розгортання кризового стану	Прогресуюча криза – це криза, темпи розгортання якої з часом зростають. Регресуючи криза – це криза, темпи якої з часом спадають.
За ступенем розгортання кризового стану	Початкова криза – криза, для якої характерні незначні погіршення макроекономічних показників, що пов'язані з окремою кризою. Наростаюча криза – криза, для якої характерні значні погіршення макроекономічних показників, а також системний характер прояву кризових явищ. Спадаюча криза – криза, для якої на зміну значних погіршень макроекономічних показників з часом наступають покращення їхніх значень. Депресуюча криза – це криза, для якої характерна практична відсутність будь-яких позитивних змін у тенденціях макроекономічних показників в умовах зруйнованої економіки.
За цілями підприємства в зв'язку з кризою	Стратегічна криза – це криза, коли потенціал розвитку підприємства, що міг би використовуватись тривалий час, істотно погіршився, вичерпаний і немає можливості створити новий. Результативна (оперативна) криза – це стан, коли підприємство має збитки і через постійне зменшення власного капіталу виявляється небезпека дефіциту балансу(перевищення активів над пасивами). Криза ліквідності характеризується тим, що підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза неплатоспроможності.
За впливом на загальний розвиток підприємства	*Стимулююча – криза, розгортання якої активізує менеджмент підприємства та симулює його на пошук, розробку якісно нових більш ефективних методів управління та моделей поведінки на ринку, тим самим удосконалюючи загальний рівень розвитку підприємства чи його окремих підрозділів.* *Стримуюча – криза, розгортання якої стримує розвиток підприємства, але не створює суттєвої загрози його подальшому функціонуванню, керівництво в змозі її подолати та відновити завдані збитки.* *Блокуюча – криза, розгортання якої уповільнює або унеможливлює подальший розвиток підприємства та призводить до його ліквідації (авторська розробка)*

4. Світові фінансові кризи

Таблиця 3.7

Світові фінансові кризи та їх характеристика

Назва кризи	Тривалість	Причини виникнення	Характеристика. Антикризові заходи	Головна сфера втрат
1788 Економічна криза у Франції	**1788-1793 (5 років)**	У першій половині XVIII ст. у Франції спостерігався економічний бум. Наприкінці століття наступив застій: мануфактури виробляли товарів більше, чим споживало населення. 1780- і рок виявилися неврожайними, запасу зернових вистачило на декілька років. Багато мануфактур закрилося, городяни залишилися без роботи. Почалися масові хвилювання.	Економічна криза призвела до політичного колапсу, і в 1792 році почалася Велика французька революція. Франція стала республікою, було страчено короля Людовика XVI; адміністративна реформа – спрощення структури апарату управління; був прийнятий закон Лешапельє, за цим законом заборонялися профспілки; державний борг у ці роки виріс у кілька разів, для фінансування позик влада ввела додаткові податки церковне майно було конфісковано на користь держави й було продано, щоб покрити державний дефіцит; впроваджені асигнації-паперові гроші, гарантію паперових грошей стало національне майно.	Політичний колапс
1825 Перша міжнародна фінансова криза	**1820-1825 6 років**	На початку 1820-х років європейські інвестори вклали в розробку золотих і срібних рудників у Латинській Америці. Добуті в регіоні дорогоцінні метали поставляли на фондову біржу в Лондоні. Масові спекуляції із золотом і сріблом виснажили резерви Банку Англії, вибухнула фондова криза, що спричинила паніку у Великобританії. Криза перекинулася на Латинську Америку, оскільки золотошукачі втратили основний ринок збуту.	Акт про банківський статут 1826 р. дозволив створювати акціонерні банки з правом емітувати банкноти в радіусі більш як 65 миль від Лондона. Експансія ощадних банків, що мала за мету отримати заощадження прошарку робітників і надавати їм страхові послуги. Промисловий переворот сприяв випереджаючому розвитку металургійної, вугільної, машинобудівної промисловості та створив передумови для розорення ремісників.	Банкрутство банків
1836 Фондова криза в Англії	1836-1843 (8 років)	В 1836 році – неврожай кукурудзи в Англії і високий рівень відтоку капіталу (в Америці почався бавовняний бум). Міжнародні золоті резерви Банку Англії сильно скоротилися, і йому довелося підняти дисконтну ставку. Почалася криза на британському фондовому ринку.	Диверсифікація банківської системи Великої Британії. Виникнення чартизму – форми робочих об'єднань. Виникли Лондонська асоціація робітників і Великий північний союз в Лідсі – боротьба за робітниче представництво в парламенті. Створено асоціацію боротьби проти хлібних законів.	Банкрутство банків, крах валют
1847 Фондова криза в Європі	1846-1847 2 роки	Економічна криза 1846р., неврожай 1846-1847 рр., дорожнеча, безробіття. На початку XXI ст. найдорожчим активом на фондовому ринку Європи були акції залізничних компаній, які лопнули. Почалася фондова криза, яка перекинулася на банківську систему Англії, Німеччини і Голандії.	Загострення соціальної боротьби, розмах народних виступів і бурхливого піднесення національно-визвольних рухів. Революції в Франції, Австрії, Німеччині, в Угорщині, Бельгії, Іспанії, Швейцарії. Політична роздробленість, тиранія дрібних монархів, панування дворянства, залежність селян від поміщиків, свавілля чиновників і поліції. Прийнято закон про 10 –ти годинний робочий день. Обмеження робочого дня призвело до нового витка винахідництва машин. Зросла роль машин. Важка промисловість стала економічно більш привабливою, ніж легка.	Банкрутство мануфактур, розвиток фабрик
1857 Перша світова економічна криза	1857-1860 4 роки	Почалася в США. Причини – масові банкрутства залізничних компаній і обвал ринку акцій. Колапс на фондовому ринку привів до кризи банківської системи. У тому ж році криза перекинулася на Англію, а потім	У 1857 році виникла перша світова циклічна криза, що свідчило про загострення основної суперечності в кількох країнах і певною мірою між інтернаціоналізацією продуктивних сил і вузькими межами національних форм капіталу (власності), переважанням у ньому приватного характеру.	Залізниці і нерухоме майно

		на всю Європу. Хвиля біржових хвилювань прокотилася навіть по Латинській Америці.		
1861 Валютна криза в США	1861-1865 5 років	На початку громадянської війни в США між Північчю і Півднем, держказначейство країни звернулося за фінансовою допомогою до американських банків. Банки дали кредит уряду США, але влада не змогла погасити позику вчасно. Виникла криза ліквідності банківської системи.	Банки штатів припинили розмін банкнот на золото і срібло, які поступилися грошовій системі. Емісією банкнот займалися штатні банки, яких в 1861 році налічувалося 1601, а в обігу перебувало понад 7000 банкнот різного типу. У 1863 році було прийнято федеральний закон про створення національної банківської системи. Тільки національні комерційні банки, які були створені згідно із цим законом мали право на емісію. Індекс оптових цін зріс на 220% (1864 р.), а роздрібні ціни зросли наскільки, що за ввезення провіанту необхідно було заплатити віз знецінених грошей..	Банкрутство банків
1890 Криза банку Baring	1890 1 рік	Найстаріший банк Англії Baring – збанкрутував, який був кредитором залізниць і інших інфраструктурних проектів.	Банк Франції і Російський центральний банк надали Великобританії великий кредит, що допоміг країні подолати валютну кризу і провести санацію банку. Керуючий банк Англії встановив для головних банків Лондона гарантійний фонд.	Банкрутство банків
1907 Криза фондової біржі в Нью-Йорку	1907-1908 2 роки	Банк Англії підняв дисконтну ставку. Це призвело до відтоку капіталу зі США – інвестори охоче вкладали в державні папери Королівства. Акції на Нью-Йоркській фондовій біржі обвалилися.	Через значний відтік капіталу із США на Нью-Йоркській фондовій біржі стався обвал ціни акцій. Чинник – Банк Англії підняв дисконтну ставку із 3,5 % до 6 % з метою поповнення золотих резервів, у зв'язку з цим розвалився американський фінансовий трест «Нікербокер» (18 тис. вкладників). Це банкрутство спричинило фінансову паніку на фондових ринках по обидва боки океану.	Банкрутство банків викликане новими фінансовими інструментами
1914 Міжнародна фінансова криза	1914-1918 5 років	Була викликана початком Першої світової війни. Причина-тотальний розпродаж паперів іноземних емітентів урядами США, Великобританії, Франції і Німеччини для фінансування воєнних дій.	Поряд з усіма державами Європи у війну були втягнуті США, Японія та інші країни світу. Грандіозна за своїми масштабами війна принесла в Європу економічний розлад та величезні матеріальні та людські втрати. Загинуло близько 9 млн. військових і 10 млн. мирних жителів. Матеріальні втрати становили 180,5 млрд. доларів.	Нерухоме майно
1920 Світова економічна криза	1920-1922	Післявоєнна дефляція та рецесія. Явище було пов'язане з банківськими і валютними кризами в Данії, Італії, Фінляндії, Голландії, Норвегії, США та Великобританії.	1919- 1923 рр., характеризуються як період повоєнної нестабільності. Наслідком Першої світової війни став новий переділ світу між країнами, закріплений юридично на Паризькій та Вашингтонській мирній конференціях.	Банківський, валютний сектори
1929 Велика депресія	1929-1933 5 років	24 жовтня 1929 року (чорний четвер), крах американської біржі. Передумовами було скорочення виробництва в країнах, що розвиваються: бум фондового ринку в США в 1927 році привів до відтоку капіталу з Європи, Латинської Америки, спровокував кілька валютних криз в Австралії, Аргентині, Бразилії, Уругваї.	24 жовтня 1929 року на на Нью-Йоркській фондовій біржі було зафіксоване різке падіння акцій – на 60 – 70 %. Ділова активність катастрофічно знизилася, золотий стандарт щодо основних світових валют скасувалися. В деяких країнах промисловість скоротилася наполовину, колосальні темпи зростання безробіття. Встановлено абсолютний державний контроль над золотом, зменшення кількості банків, ліквідовано можливість займатися спекулятивними операціями, введено страхування депозитних вкладів, долар девальвовано на 12%; забезпечення роботою молоді, введення страхування по старості та безробіттю; створений пенсійний ліміт; прийнятий білль про допомогу фермерам : головна мета– підняти рівень цін.	Глобальна світова криза, крах фондової біржі, банкрутство банків, торгові війни
1933 Криза долара	1933-1924 2 роки	Президент США Теодор Рузвельт вирішив припинити дію золотого стандарту в США. До того моменту запаси золота у ФРС не покривали обсяг грошової маси в країні. Побоюючись втілення планів Рузвельта, іноземні	Світова економічна криза 1929-1933 рр. Викликала значне зростання банкрутств банків, повністю підірвала довіру до банківської системи серед населення, почалось масове вилучення вкладів із банків з одночасним обміном їх на золото. Це змусило США в березні 1933 р. припинити	Доларова криза

		інвестори стали скуповувати долари, обмінювати їх на золото і вивозити дорогоцінний метал із країни. У підсумку Рузвельт здійснив задумане : скасував прив'язку долара до золота.	прозмінювати банкноти на золото. Погіршення економічної ситуації у світі загалом та в США зокрема змусило уряд піти на девальвацію власної валюти. Законом від 31 січня 1934 р. долар був девальвований на 40,9 %. Громадянам і юридичним особам у США було заборонено володіти золотом у монетарній формі. Розмін грошей на золото скасовувався. Офіційна ціна на золото (35 дол. за тройську унцію) тривалий час булла об'єктом державного регулювання США для підтримання незмінного золотого вмісту американської валюти.	
1973 Перша енергетична криза	1973–1975 3 роки	Почалася з подачі країн – членів ОПЕК, що знизила обсяги видобутку нафти. У такий спосіб добувачі чорного золота намагалися підняти вартість нафти на світовому ринку . 16 жовтня 1973 року ціна барреля нафти піднялася на 67% - з $3 до $5. В 1974 році вартість нафти досягла $12.	Охопила усі капіталістичні країни і відрізнялася високим рівнем інфляції. Характерною рисою цієї кризи було переплетення її з глибокими структурними кризами, що вразили найважливіші сфери виробництва – енергетику, сировинні галузі, включаючи і сільське господарство, а також валютну систему. Підвищення цін на нафту призвело до росту дефіциту платіжного балансу розвинених країн- імпортерів нафти. Окрім того, відбувся остаточний крах золотовалютного стандарту (Бреттон-Вудської валютної системи). Масштабна біржова криза відбулась у 1973 – 1974 рр., коли майже 7 млн. акціонерів США (насамперед дрібних) продали свої акції за заниженими цінами. В лютому 1973 р. було проведено девальвацію долара на 10%. Щоб витіснити золото з обігу і відновити довіру до долара, в 1975 р. уряд США дозволив своїм громадянам купувати золоті зливки та монети.	В четверо зросли ціни на нафту, інфляція
1987 Чорний понеділок	1987–1991 5 років	19 жовтня 1987 року американський фондовий індекс Dow Jones Industrial обвалився на 22,6%. Слідом за американським ринком провалилися ринки Австралії, Канади, Гонконгу. Катастрофу на світових фондових майданчиках біржовики вважають містикою: події не передували економічні чи політичні потрясіння. Можлива причина кризи – стадний рефлекс: відтік інвесторів з ринків після сильного зниження капіталізації пари – трійки великих компаній.	Особливістю розвитку фондового ринку США в 1980-і рр. Було значне посилення позицій великих інституціональних інвесторів, на частку яких напередодні біржового краху 1987 р. припадало близько 50% обсягу продажів на Нью-Йоркській фондовій біржі, січень-серпень 1987 р. курси акцій зросли на 44%., відношення курсів до середнього прибутку в розрахунку на одну акцію досягло спекулятивного рівня – 24. Різко збільшені обсяги спекулятивних угод стали короткостроковим фактором біржового буму. До літа відрив показників фондової біржі від економічно обґрунтованих рівнів досяг масштабів. Ціни акцій досягли піка в серпні, після чого почали стрімко падати вниз. Фондова криза в найкоротший термін набула глобального характеру. Це було пов’язано з тим, що в другій половині XX століття прискорилися процеси взаємозв’язку й взаємозалежності (глобалізації) національних фондових ринків. Фондова криза також виявила тісний взаємозв’язок розвинених ринків цінних паперів і ринків, що формуються. Розпочавшись у країнах з розвиненими ринками цінних паперів, біржова криза вибухнула також й у країнах з ринками, що формуються. Особливо гострий шок восени 1987 р. відчули біржі країн Південно-Східної Азії та Латинської Америки. Серед країн Південно-Східної Азії найглибше падіння кон’юнктури спостерігалося в Гонконгу. Були ухвалені заходи, спрямовані на обмеження коливань курсів акцій: рішення	Доларова криза, торгівля програми, неліквід ність,нерух оме майно

			про впровадження пілотного проекту, що передбачав припинення деяких видів комп'ютерних торговельних операцій, якщо рівень індексу Dow Jones відхилявся вгору або вниз більш ніж на 50 пунктів. Окрім того, проект передбачав призупинення комп'ютерної торгівлі окремими акціями на 10 хвилин, якщо коливання їхніх цін виходили за певні межі.	
1994 Мекси-канська криза	1994–1995 2 роки	Наприкінці 1980-х рр. мексиканський уряд проводив політику залучення інвестицій у країну . Зокрема, чиновники відкрили фондову біржу, вивели на майданчик більшість мексиканських держкомпаній. В 1989–1994 р. у Мексику линув потік іноземного капіталу. Перший прояв кризи – втеча капіталу з Мексики: іноземці стали побоюватися економічної кризи в країні. В 1995 році із країни "пішли" $10 млрд. Почалася криза банківської системи.	Мексиканська криза 1994 року вибухнула незабаром після того, як Мексика першою з країн Латинської Америки булла прийнята у клуб найбільш розвинених держав ОЕСР. Національна валюта подешевшала більш ніж удвічі, а ВВП скоротився на 6%. Криза виявилася цілковитою несподіванкою для всіх, але для самого уряду Мексики, який старанно проводив реформи за програмою МВФ. Причиною економічних негараздів стали серйозні структурні деформації мексиканської економіки – величезний зовнішній борг, розвиток експортно-орієнтованих простих складальних виробництв, хронічний дефіцит платіжного балансу, перевага портфельних інвестицій.	Інвестиційна, валютна криза
1997 Азіатська криза	1997 1 рік	Наймасштабніше падіння азіатського фондового ринку із часів Другої світової війни. Криза – наслідок відходу іноземних інвесторів із країн Південно-Східної Азії. Причина – девальвація національних валют регіону та високий рівень дефіциту платіжного балансу країн Південно- Східної Азії. За підрахунками економістів, азіатська криза знизила світовий ВВП на $2 трлн.	Азіатська криза охопила спочатку такі країни Південо-Східного регіону як Тайланд , Філіппіни, Індонезію, Малайзію, Південну Корею, а згодом поширилась на Тайвань, Гонконг, Сінгапур, саме ці країни відносяться до групи нових індустріальних і сформували великий потенціал для економічного розвитку за короткий час, перейшовши до сучасної моделі організації економіки. Країни цього регіону з середини 80-х років XX століття знаходились на черговому циклічному підйомі економіки, для них було характерним – зростання обсягів ВВП експорту, збільшення валютних резервів іноземної конвертованої валюти, бездефіцитні бюджети країн. Виділяють такі сценарії розвитку кризи, що були спровоковані зовнішніми чинниками: Перший – криза булла спровокована Китаєм, який намагався послабити економічний розвиток цих країн і отримати додаткові переваги на азійському просторі. Другий – криза виникла у результаті переходу Гонконгу під юрисдикцію Китаю та зменшенням у наслідок цього довіри з боку міжнародного спекулятивного капіталу до азійського фондового ринку. Третій – криза булла ініційована США з метою підірвати економічний розвиток Азійських країн та зневілювати передумови стрімкого економічного розвитку Китаю. Четвертий – криза булла породжена внаслідок комбінації трьох складових: застоєм економіки Японії, фіксацією національних валют до американського долара, мало дієвими програмами МВФ щодо відновлення стабільності у постраждалих країнах.	Фінансовий голод Зниження темпів росту виробництва Втрата торгових позицій на світовому ринку
1998 Російська криза	1998–1999 2 роки	Одна з найважчих економічних криз в історії Росії. Причини дефолту: величезний державний борг Росії, низькі світові ціни на сировину (Росія – великий постачальник нафти та газу на світовий ринок) і піраміда	Надання стабілізаційного кредиту МВФ Росії. Заява уряду Росії про призупинення емісій державних казначейських зобов'язань. Заява уряду Росії про призупинення емісій державних казначейських зобов'язань. Дефолт та впровадження 90-денного мораторію за сплатою іноземних кредитів. НБУ тимчасово	

		державних короткострокових облігацій, по яких уряд РФ не зміг розплатитися вчасно. Курс рубля відносно долара в серпні 1998 – січні 1999 впав в 3 рази – 6 руб. за доллар до 21 руб. за долар. Фондовий ринок України пережив одне із сильніших падінь за свою історію під впливом кризи російського фондового ринку.	заборонив резидентам здійснювати авансові платежі за імпортними контрактами як в іноземній валюті, так і у гривнях. Розрахунки в сумах, що перевищують $10 тис. USD, повинні здійснюватися лише в акредитивній або інкасовій формах. Упроваджено "ручне" керування курсом. Міністерство фінансів України запропонувало добровільний обмін ОВДП на конверсійні облігації з терміном погашення через 3-5,5 років. Окремим банкам заборонено здійснювати неторгові операції з обміном валюти. Припинення операцій на Український міжбанківський валютній біржі на " технічну перерву". Курс "чорного " ринку сягнув 1,8–3,5 грн/$. Для купівлі валюти на УМВБ та КМВБ треба надавати довідку податкової інспекції про відсутність заборгованості перед бюджетом. Довідок не видають, проплатити імпортний контракт неможливо. Банкам тимчасово заборонено виплачувати дивіденди, викупати акції, будуватися, ремонтувати, купувати основні фонду, робити внески в дочірні та асоційовані установи. Адміністративний арешт 50 керівників підприємств боржників за іноземними кредитами, гарантованими урядом. Втрати статутного капіталу комерційних банків – 34%, відтік вкладів населення – 12%.	
2001	2001–2003 3 роки	Крах Інтернет компаній (доткомів) спочатку торкнувся дрібних Інтернет компаній, потім хвиля банкрутств прокотилася по великих компаніях, що спеціалізувалася на послугах b2b (бізнес для бізнесу). Причина кризи – невиправдано високий рівень інвестицій у компанії IT- сектора та низькі фінансові показники багатьох з них.	Вперше $ США зрівнявся з Євро і навіть почав йому поступатися у ціновому співвідношенні. Причина – тисячі Інтернет користувачів почали активно вкладати кошти в Інтернет компанії, з віртуальною уявою започаткування елементів" нової економіки". Але у березні 2000 року акції таких Інтернет компаній різко впали у ціні. Після кризи доткомів у США почалася рецесія.	Кульки Dot.com, Sep 11, бухгалтерські скандали
2008 Міжнародна фінансово - економічна криза	2007 р. початок, 2008 – 2009 пік кризи, максимум І на сьогодні	Через масові неповернення кредитів банки почали виставляти на продаж заставне житло, що призвело до обвалу цін на ринку нерухомості. Так почалася іпотечна (кредитна) криза у США. Це призвело до банкрутства найбільшого іпотечного банку "LEHMAN BROTHERS" у вересні 2008 року та обвалу на фондових ринках США. Криза ринку нерухомості паралельно зачепила ринки різних групп товарів, які кредитувалися, що призвело до зниження продаж на цих традиційних ринках.	Перша хвиля поширилась у 2007 році, коли на світових фондових ринках відбулося перше падіння фондових індексів провідних банків та фінансових компаній. За таких обставин спекулятивний капітал, що шукає стабільні ринки з найвищими прибутками , перейшов із ринків розвинених країн до країн з економіками, що розвиваються, які продовжували демонструвати високі темпи зростання та прибутковості. Друга хвиля стартувала на початку 2008 року, коли падіння фондових ринків світу, що тривало, зумовило переорієнтацію фінансових потоків з одних активів в інші, зокрема сировинні та енергетичні. Третю хвилю світової кризи ми спостерігаємо тепер. Наслідками цього етапу світової фінансової кризи стала серія банкрутств провідних світових фінансових компаній та поширення фінансової кризи на реальний сектор світового господарства, падіння попиту на світових ринках та, як результат, обвал цін на сировинних ринках, стагнація провідних економічних систем.	Нерухоме майно, банкрут-ство банків

Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] : вид. 2-ге, виправл. і доп. // В.О. Василенко. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.

2. Вахненко Т. Уроки світової фінансової кризи для економіки України / Т. Вахненко // *Економіст*. 2009. № 11. С. 12-15.

3. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : [монографія] / А.П. Градов, В.И. Кузин. СПб. : Спецлит, 1996. 512 с.

4. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 368 с.

5. Жарковская Е.П. Антикризисное управление : [учебник] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродський. М. : Омега-Л, 2004. 336 с.

6. Карвацка Н.С. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку/*Економічні науки Вісник Хмельницького національного університету* .2011. N 2, Т. 2.С. 53-61.

7. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / М.К. Колісник, А.Г.Ільчук, П.І. Віблий. К. : Кондор, 2007. 272 с.

8. Коротков Є.М. Антикризисное управление / Є.М. Коротков. М. : ИНФРА-М, 2003. 432 с.

9. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / І.В. Кривов'язюк. К. : Кондор, 2008. 366 с.

10. Крутько В.Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций : практические рекомендации / В.Н. Крутько. К. : МЗУУП, 1994. 52 с.

11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. К. : КНТЕУ, 2001. 580 с.

12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хміленко. К. : Т-во «Знання», 2005. 337 с.

13. Мескон М.Х. Основы менеджмента : Пер. с англ. / М.Х. Мескон, Н. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. 702 с.

14. Ситнік Л.С. Організаційно-економічній механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситнік. Донецьк : ДНУ. 2000. 340 с.

15. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

16. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : [навчальний посібник] / О.М. Скібіцький. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

17. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : [навч. Посібник] / О.О. Терещенко.К.: КНЕУ, 2000. 412 с.

18. Фокіна Н.П. Криза на підприємстві : економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів / Н.П. Фокіна // *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 6. С. 43-45.

19. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. К. : КНЕУ, 2007. 680 с.

20. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / А.М. Штангерт, О.І. Копилюк. К. : Знання, 2007. 335 с.

ТЕМА 4. ДЕРЖАВНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

1. Сутність державного антикризового управління
2. Світовий досвід антикризового управління
3. Інститут банкрутства.

1. Сутність державного антикризового управління

Державне антикризове регулювання – це макроекономічна категорія, яка відображає відносини, які виникають при організаційно-економічному та правовому впливі держави для захисту системи від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або припинення їхнього подальшого функціонування.

Головною *метою державного антикризового* регулювання є підвищення інвестиційної привабливості національної економіки шляхом створення та забезпечення діючої системи відновлення виробничих активів підприємств-банкротів, реабілітація боржників, запобігання фіктивному банкрутству та ведення необхідної статистики та реєстрів.

Державне антикризове регулювання – це явище нормативне, тобто виявлене кількісно. Воно виходить з аналізу ситуації та максимально конкретної та чіткої постановки цілей, розробки інструментів, які сприятимуть перетворенню кризових ситуацій в напрямі вирішення поставлених завдань.

Метою державного регіонального антикризового регулювання є забезпечення функціонування механізмів антикризового управління на мікрорівні, розробка і реалізація національної моделі, яка б враховувала умови країни, в найбільшій мірі сприяла економічному зростанню.

Об'єктами управління ДАУ: КМУ, органи місцевого самоврядування, керівники, арбітражні керуючі, провідні функціональні фахівці (у посадових обов'язках передбачені функції), Державне агентство з питань банкрутства

Об'єктами управління ДАУ: економічний цикл, умови нагромадження капіталу, зайнятість, грошовий обіг, платіжний баланс, ціни.

Рисунок 4.1. Сутність державного антикризового управління

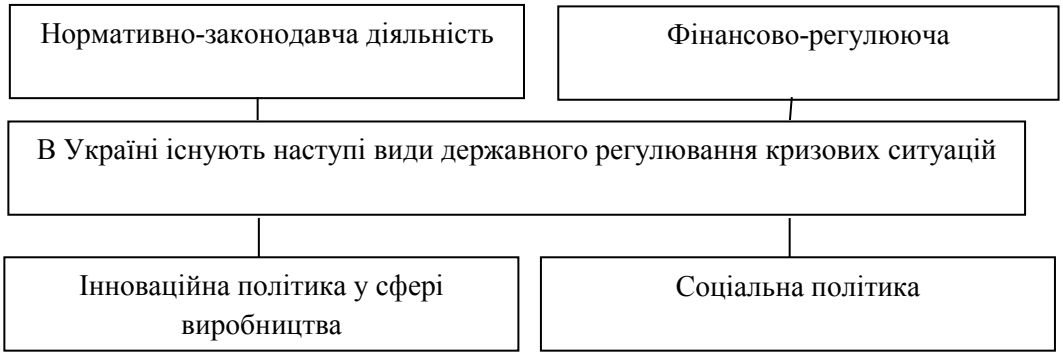

Рисунок 4.2. Основні види державного регулювання кризових ситуацій

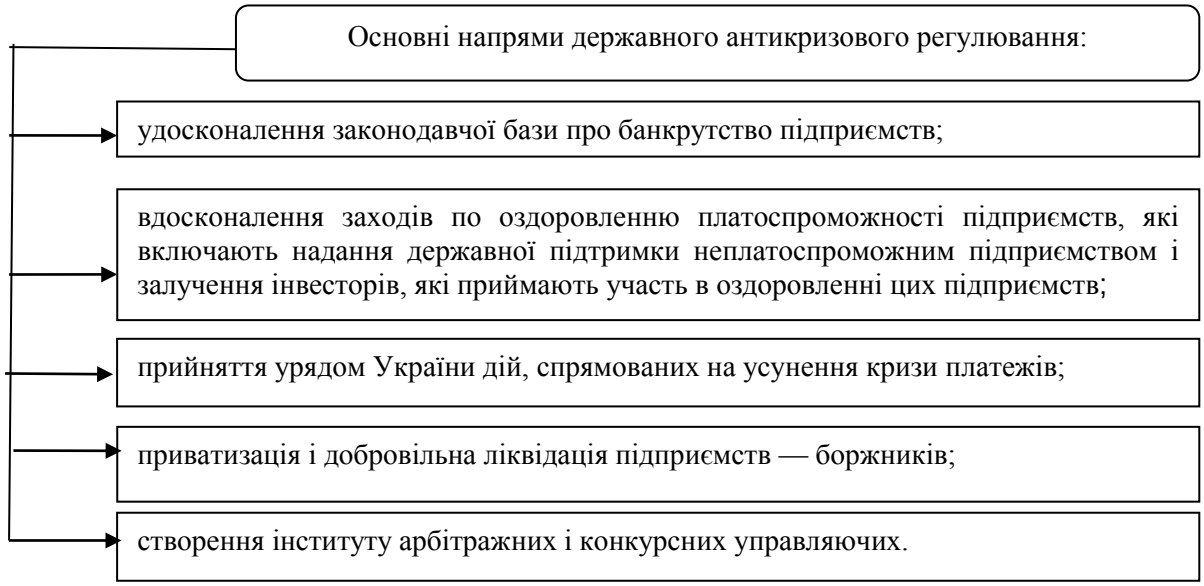

Рисунок 4.3. Основні напрями державного антикризового управління

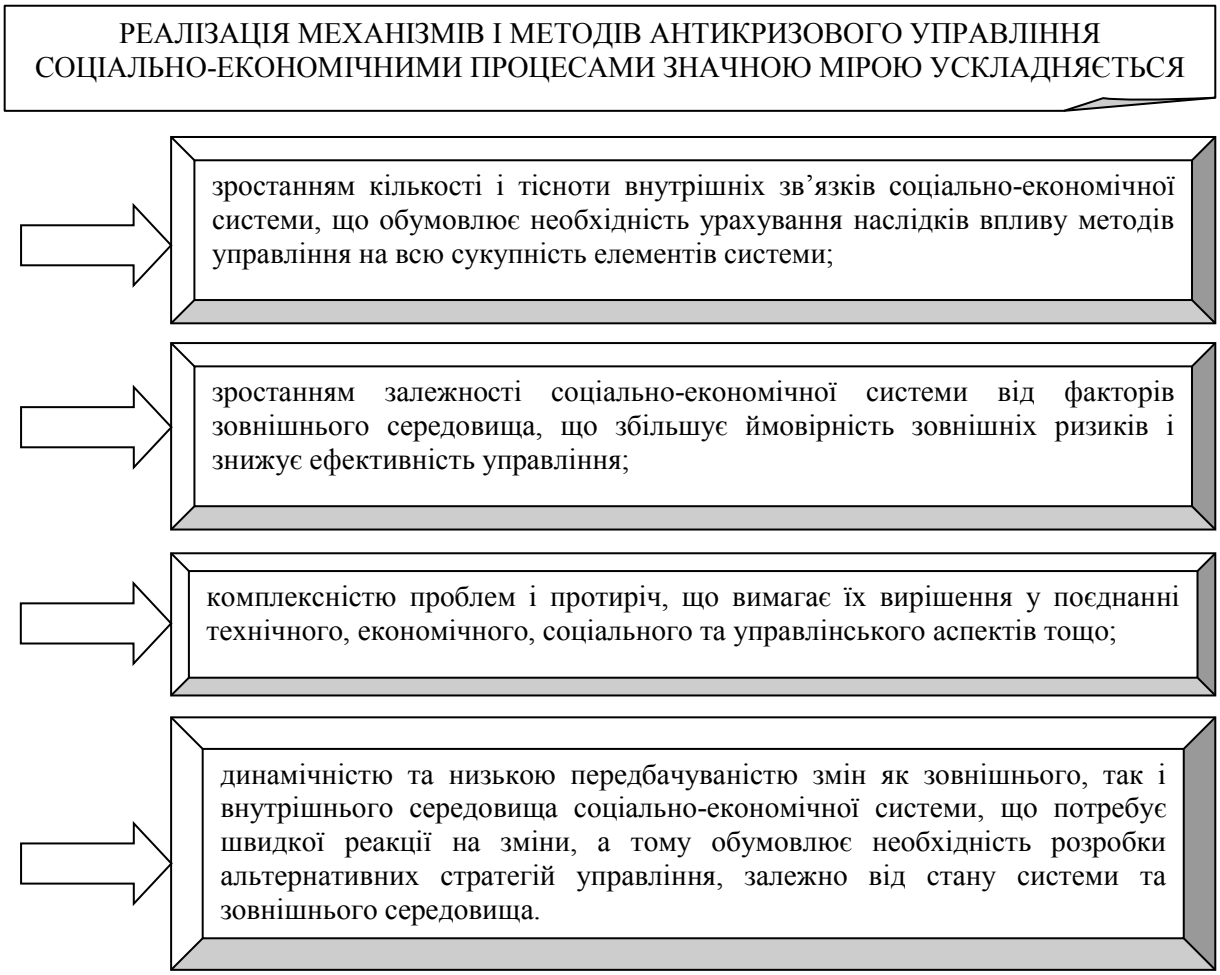

Рисунок 4.4. Чинники, які ускладнюють реалізацію механізмів і методів антикризового управління

ПРИ ВИЗНАЧЕННІ КРИЗОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ В ПОЛІТИЧНІЙ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРАХ НЕОБХІДНО ВРАХОВУВАТИ І ВИКОРИСТОВУВАТИ ТАКІ ПІДХОДИ :
1. Нормативний підхід – необхідний для того, щоб визначити стан кожної з цих сфер на момент проведення вимірювань, у співвідношенні з прийнятими та юридично закріпленими в даному суспільстві нормативами.
2. Динамічна модель діючих тенденцій в політичній і соціально-економічній сферах – необхідна для того, щоб виявити позитивні та негативні тенденції в її розвитку, визначити напрям в розробці антикризової стратегії, контролювати її втілення в життя і проводити її своєчасне коригування.
3. Порівняльний підхід (індексація) – дозволяє визначити причини негативних тенденцій в суспільній системі, а також врахувати вплив макропоказників на стан політичної і соціально-економічної сфер даного співтовариства (порівнювати між собою за конкретними показниками можна як різні країни, так і різні її регіони. З огляду на велику територію України і, як наслідок, проблему вирівнювання соціально-економічних показників регіонів, другий спосіб уявляється особливо важливим).
4. Соціокультурний підхід – використовується для виявлення потенційних можливостей в удосконаленні політичної і соціально-економічної сфер і дозволяє коригувати втілення в життя антикризової стратегії з урахуванням настроїв і можливостей населення. На основі цих підходів виробляються системи критеріїв оцінки кризових ситуацій.

Рисунок 4.5. Підходи до визначення кризових тенденцій в політичній та соціально-економічній сферах

2. Світовий досвід антикризового управління

Світовий досвід державного антикризового управління

США Програма Рузвельта «Новий курс»
Антикризові заходи були збудовані за чотирма напрямами: 1) реформа кредитно-фінансових відносин, скорочення державних витрат, припинення невиправданих дотацій, лібералізація ціноутворення; 2) посилення нагляду і контролю у сфері торгівлі цінними паперами, посилення державного контролю за ціновими паритетами; 3) послідовна антиінфляційна політика; 4) нейтралізація мафіозних формувань і тотальна боротьба з корупцією. Робилося все, щоб вивести країну з кризи і не створити революційну ситуацію. Підсумок: керованість країною вдалося зберегти, система грошового і кредитного обігу була врятована, суспільну довіру до уряду не тільки не впало, а й істотно посилився.

ФРН «Німецьке диво» (Л. Ерхардом) Основи відновної антикризової політики були викладені в спеціальній концепції, яка трохи пізніше стала складовою частиною партійної програми правлячої партії «Християнсько-демократичний союз Німеччини» (ХДС). Як системоутворюючих були обрані принципи жорсткої целеорієнтированності управління, свободи ринкової конкуренції та приватного підприємництва, соціальності ринкової економіки, активної участі держави в забезпеченні сприятливих умов конкуренції, матеріального стимулювання якісної праці, персональної відповідальності на кожному робочому місці. А далі - системна інвестиційна підтримка ключових галузей економіки; аграрна реформа; збільшення бюджетних коштів на розвиток цивільних галузей за рахунок скорочення військових витрат; грошова реформа в напрямку підвищення довіри до національної валюти; збільшення податків на прибуток; жорсткий контроль грошової емісії і валютних надходжень; підтримка національного виробника, лібералізація цінової політики; податкові пільги, але не монополістам і не спекулятивному капіталу, а тим, хто реально займається виробничо-економічною діяльністю в реальному конкурентному середовищі; стимулювання внутрішнього попиту на основі зростання продуктивності праці.

ФРН «Німецьке диво». Особливу цінність представляє досвід модернізації, який укладається в п'ятірку пріоритетних напрямків антикризового дії:
• оптимізація державного апарату, демократизація стилю управління;
• впровадження ринкових засад, заохочення конкуренції інновацій, підтримка цінностей соціальної держави;
• орієнтація на цінності плюралістичного суспільства з його недоторканністю приватного життя, готовністю до компромісу, рівноправністю різних світоглядів, релігій, інтересів і життєвих укладів;
• зміцнення виконавської дисципліни;
• підвищення активності громадянського суспільства.

Польща : досвід виходу з «індустріально розвиненого соціалізму» перехід до стійкої ринкової економіки (1990-1993 роки)
В історію досвід виведення Польщі з системної кризи перших років постсоціалістичного розвитку увійшов як «економічні реформи в режимі" шокової терапії "» Л. Бальцеровича. Був взятий курс на кардинальні ринкові перетворення і підйом реального сектору економіки шляхом її структурної перебудови на основі приватизації. У числі пріоритетів були зміна структури власності, демонополізація економіки, введення ринкових механізмів, реформа фінансово-банківської системи. У самому жорсткому режимі проводилась монетарна політика. Влада пішла на різке скорочення грошової маси, обмежили пільгове кредитування, суттєво збільшили податок на оборотні кошти, обмежили можливості використання валюти підприємствами, скоротили державні дотації, в тому числі на продукти харчування, сировину, засоби виробництва і енергоносії. Вони скасували більшість податкових пільг і звільнень від сплати податків, паралельно провели лібералізацію цін, ввели часткову конвертованість польської валюти, звільнили зовнішню торгівлю. При цьому культивувалася жорстка обмежувальна політика доходів, суть якої зводилася до ліквідації загальної індексації заробітної плати, встановлення високого прогресивного податку на заробітну плату і введенню зрівняльного податку на заробітну плату, що перевищує середню в 1,4 рази..

КНР «Стратегія ринкових реформ всередині країни і відкритості зовнішньому світу» (1980-1990)
Завдання - прискорене економічне зростання, створення нових виробництв, підвищення конкурентоспроможності та ефективності на базі примноження науково-технічного потенціалу та підвищення ролі інтелектуальної праці. Автором є Ден Сяопін. Основою своєї стратегії він проголосив демократизацію адміністративної структури, звільнення продуктивних сил від зайвої державної опіки, приватизацію та ринкові відносини, принципи стратегічного планування і поступово-еволюційний характер реформеного процесу, відкритості, критики і самокритики. Відроджувалися також моральні постулати конфуціанської філософії в господарської та державно-владної діяльності. Країна пішла по шляху скорочення бюрократичного апарату, розширення виборних почав у всіх ланках владної управлінської ієрархії знизу доверху (волость - повіт - район - провінція - центр), планомірної змінюваності керівних кадрів політичної системи. На вищому рівні оновлення традиційно відбувається кожні 10 років, на середньому і нижньому рівнях кожні 5-7 років.Організаційною основою реформ став програмно-цільовий метод управління. Уряд починав перетворення з села, давши селянам свободу розпоряджатися продуктами своєї праці. Комуни і виробничі кооперативи були демонтовані, замість цього був введений сімейний підряд. Земля селянам передавалася в користування на правах оренди, селяни були зобов'язані після виконання зобов'язань по продажу частини вирощеного врожаю державі за твердими цінами робити відрахування на користь бригад. Що залишилася частиною продукції вони мали право розпоряджатися на свій розсуд. Величезним стимулюючим фактором стали вагомі державні інвестиції в освіту, охорону здоров'я та житлово-комунальну інфраструктуру сільських провінцій.

КНР «Стратегія ринкових реформ всередині країни і відкритості зовнішньому світу» (1980-1990)
Він почав з вирішення проблеми рентабельності підприємств державного сектора, ліквідації залежності національного промислового сектора від коливань зовнішньої економічної кон'юнктури і відмови від орієнтації на імпорт. Головною ланкою прискореного розвитку були визначені 10 сегментів промислового виробництва високих технологій: біотехнології, космічна галузь, інформатизація, лазерні технології, автоматизація, енергетика, нові матеріали, телекомунікації, морський транспорт, автомобілебудування і дорожнє будівництво. Практично всю навантаження але розвитку інфраструктури взяло на себе держава.

Японія: стратегія швидкого економічного розвитку в період післявоєнної кризи

Основи цієї стратегії: величезні фінансові інвестиції США, перш за все у військово-політичних цілях - країна розглядалася в якості передового американського кордону проти комуністичної загрози в Азії; індустріалізація, створення потужного експортного ринку для товарів, що динамічно розвивається японської промисловості високих технологій (перш за все електроніки та автомобілебудування); підтримання стабільного курсу національної валюти (ієни); здоровий спосіб життя, ментальна активність людей, базисна першооснова якої - принципи гармонійності, стриманості, самоконтролю, відповідальності, плюралізму і різноманіття; культ праці і старанна робота; використання такого ринкового переваги японського суспільства, як дешева робоча сила в поєднанні з високопрофесійними управлінськими кадрами і міцною виробничою дисципліною; створення виробничих горизонтальних і вертикальних мереж з тисячами постачальників по всьому світу, розуміння того, що замкнувшись в собі ніяких великих завдань вирішити неможливо; розвиток комунікаційної інфраструктури, впровадження новітніх інформаційних технологій; розширення експортного ринку.

Аналізуючи напрями державного втручання в Японії у наш час, зазначимо, що воно спостерігається за багатьма напрямками: економічне зростання і його темпи; структура промислового виробництва; освіта і наука; зайнятість; кредит і грошовий обіг; ціноутворення; зовнішньоекономічні зв'язки; галузева структура; розміщення виробництв; стимулювання інвестицій. Проте, не зважаючи на активне втручання держави в економіку, в країні розвивається як великий, так і малий бізнес. Це пов'язано з тим, що господарські труднощі долаються за активної підтримки держави. Саме держава, через фіскальну і кредитно-фінансову політику, а також заходи прямого адміністративного впливу,сприяє вирішенню проблем суб'єктів господарювання.

4. Інститут банкрутства

Таблиця 4.1.

Генезис інституту банкрутства в Україні

Період	Внесок
Київська Русь	«Руська Правда»
	В Київській Русі неплатник або злісний банкрут прирівнювався до злодія. Було сформовано «Руську Правду» в якій виділено два неспроможності: необережне (випадкове) банкрутство, яке виникло не по вині боржника; умисне (злісне) банкрутство, яке виникло у випадку легковажної поведінки купця (розтрата товару, п'янство тощо).У випадку необережного банкрутства, якщо боржник доводив, то він звільнявся від виконання зобов'язань. Якщо було встановлено умисне банкрутство, то боржник повинен був виконати всі зобов'язання. У випадку його смерті, то спадкоємці повинні були виконати зобов'язання. При цьому Руська Правда диференціювала умови застосування відповідальності боржника залежно від причин неоплатності.
	«Статут» «Великого князя Володимира Всеволодовича
	Започаткував принцип конкурсного права щодо покарання за неповернення боргу. Спочатку борг повинен повертатися купцям іногороднім, а потім своїм. Якщо борг був перед князем, то спочатку князю, а потім купцям. Були визначені ознаки та загальні принципи національного конкурсного процесу: об'єднання вимог кредиторів щодо одного і того ж боржника; продаж боржника, як фізичної особи в рахунок погашення об'єднаних вимог кредиторів; черговість задоволення вимог кредиторів, із виділенням «привілейованих» кредиторів; прощення відсотків, як непрямих зобов'язань.
	Договір Смоленського князя Мстислава Давидовича (1229)
	Цей договір передбачав першочергове задоволення іноземних покупців у конкурсній масі.
Литовсько-польський період	Литовський статут у трьох редакціях: 1529, 1568, 1588.
	Виділялося два види банкрутства: необережне (випадкове) банкрутство, яке виникло не по вині боржника; умисне (злісне) банкрутство, яке виникло у випадку легковажної поведінки купця (розтрата товару, п'янство тощо).
У XVIII	У цей період було три джерела права щодо неспроможності: іноземне законодавство про

ст.	неспроможність, давньоруський звичай стягнення боргів та конкурсне законодавство. У 1800 було створено перший «банкрутський» статут, який розкривав питання неспроможності. Конкурсний процес порушувався в залежності від кількості кредиторів. Статут передбачав мирову угоду при умові згоди більшості кредиторів. Враховувалися вимоги Магдебурзького права, «Саксонського зерцало», законодавство гетьманів.
	Статут про торгівельну неспроможність (1832).
	В основі неспроможності Статут заклав принцип неоплатності. Виділялося три види неспроможності: нещасна, необережна (просте банкрутство», «підложне» (злісне банкрутство). Така градація була необхідна для притягнення до кримінальної відповідальності. Ввів інститут присяжних попечителів, які призначалися самим судом. Функції присяжного попечителя (зараз арбітражного керуючого) полягали у довірчому управлінні майном боржника до утворення органів конкурсного управління. Конкурсне управління, яке формувалося кредиторами, обравши голів і кураторів, мало великі повноваження: формувало великі активи і пасиви боржника, вирішувало долю боржника та притягнення його до кримінальної відповідальності. Також було запроваджено комерційні суди і видано «Статут їх судочинства».
XX століття	Був сформований Цивільний кодекс РСФРС 1922 р. містив окремі положення щодо неспроможності торгових товариств та фізичних осіб. Лише у 1927 році було доповнено Цивільний процесуальний кодекс ст..37 у 1927 році. В Україні було створено у 1929 році було визначено ч.6.»Судочинство у справах неспроможності». Потім питання неспроможності не ставилося за мету, а вирішувалося директивну. Здебільшого існували за рахунок державного фінансування.
1992 рік	Закон України «Про банкрутство» (14 травня)
	В основному законодавство передбачало ліквідацію. Санація не застосовувалася. В основному була орієнтація на ліквідацію.
1999 рік	Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»
	У законі було передбачено не тільки ліквідаційну процедуру, але і мирову угоду, санацію, укладення мирової угоди між боржником та кредиторами, задоволення вимог кредиторів тощо.
2019	Кодекс з питань банкрутства

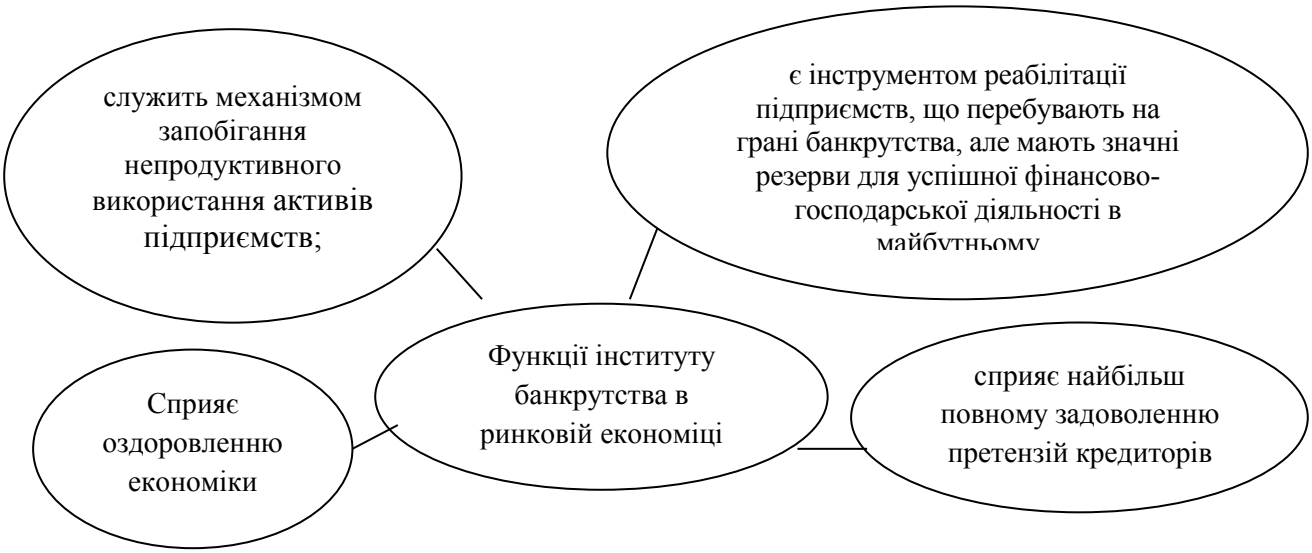

Рисунок 4.6. Функції інституту банкрутства в ринковій економіці

Таблиця 4.2.

Порівняльна характеристика процедури банкрутства в різних країнах світу

Країна	Причина для порушення справи про банкрутство	Критерії неспроможності	Судова інстанція	Зовнішнє управління	Особливості санаційних процедур	Особливості ліквідаційних процедур
1	2	3	4	5	6	7
Україна	Заява кредиторів або самого боржника	Неможливість задоволення вимог кредиторів протягом 3-х місяців на суму не менше 300 мінімальних розмірів заробітної плати	Арбітражний суд, Державний орган з питань банкрутства	Розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор	Заходи з попередження визнання боржника банкрутом, можливість часткового задоволення вимог кредиторів і застосування мирової угоди	Задоволення вимог кредиторів відповідно до реєстру вимог через формування та реалізацію ліквідаційної маси, яка складається з майна боржника
Болгарія	Добровільна або примусова ліквідація	Невиконання зобов'язань протягом 60-ти днів	Арбітражний суд, прокурор	Професійний ліквідатор	Санаційні процедури	Реалізація майна боржника здійснюється через спеціалізовану торговельну мережу
Румунія	Заява кредиторів	Перевищення термінів платежів більше, ніж на 30 днів	Арбітражний суд	Можливість залучення зовнішніх менеджерів за побажанням підприємства	Створення адміністративних рад підприємства з кредиторами	Задоволення претензій кредиторів за рахунок таких джерел: грошові кошти на банківському рахунку, готова продукція, сировина, матеріали, основні засоби
Польща	Заява кредиторів або самого боржника	Стійка несплата боргових зобов'язань	Арбітражний суд	Боржник втрачає пава на управління майном	мирова угода за результатами погоджувальної процедури як способу санації	продаж майна боржника та розподіл отриманих коштів між кредиторами
Угорщина	Кредитори, підприємство-боржник, державні органи	Невиплата боргу протягом 60-ти днів після закінчення терміну оплати або якщо протягом 30-ти днів боржник не надав відповідних пояснень	Арбітражний суд	Можливість оскарження кредиторами дій керівництва підприємства-боржника	стимулювання збиткових підприємств до модернізації та розвитку	за результатами переговорів боржника з кредиторами забезпечується можливість відновлення його платоспроможності і /або починається процедура ліквідації
Італія	Заява кредиторів	Нездатність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями	Громадський суд	Позбавлення керівництва підприємства всіх функцій управління та контролю	Погодження з кредиторами під гарантію майна	Повністю задовольняються інтереси кредиторів без надання боржнику фінансової допомоги, гарантій з боку держави
Німеччина	Заява кредиторів або самого боржника	Підприємство-неплатоспроможне в прогнозованому періоді	Арбітражний суд	Конкурсний керуючий	Кредитори відмовляються від своїх вимог і надають нові кредити	Конкурсне провадження справи спрямоване на задоволення потреб кредиторів

Практика показує, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70 % від стратегічної спрямованості, на 20 % – від ефективності поточного управління й на 10 % від якості виконання оперативних завдань.

Рис.4.6. Стадії ускладнення фінансового стану підприємства та вимкнення банкрутства

ВИДИ БАНКРУТСТВА

- Реальне характеризується повною неспроможністю підприємства в наступному періоді відновити власну фінансову стійкість та платоспроможність внаслідок реальних втрат капіталу. Високий рівень втрат капіталу унеможливлює здійснення ефективної господарської діяльності, що призводить до юридичного визначення підприємства банкрутом.
- Технічне, яке характеризує стан неплатоспроможності підприємства, що виникає у результаті значного прострочення дебіторської заборгованості, і призводить до перевищення її величини над величиною кредиторської заборгованості. Застосування заходів ефективного антикризового управління підприємством та проведення санаційних процедур у більшості випадків дозволяє уникнути юридичного банкрутства.
- Навмисне банкрутство виникає у результаті свідомого некомпетентного фінансового управління підприємством з метою доведення до неплатоспроможності та нанесення збитків підприємству в особистих інтересах інших осіб. за доведені факти навмисного банкрутства законодавством передбачена кримінальна відповідальність
- Фіктивне банкрутство полягає у хибному оголошенні керівництвом підприємства про власну фінансову неспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання відстрочки у виконанні зобов'язань або зниження обсягу кредиторської заборгованості підприємства. Факти фіктивного банкрутства також переслідуються у кримінальному порядку.

Рис.4.7. Види банкрутства та їх характеристика

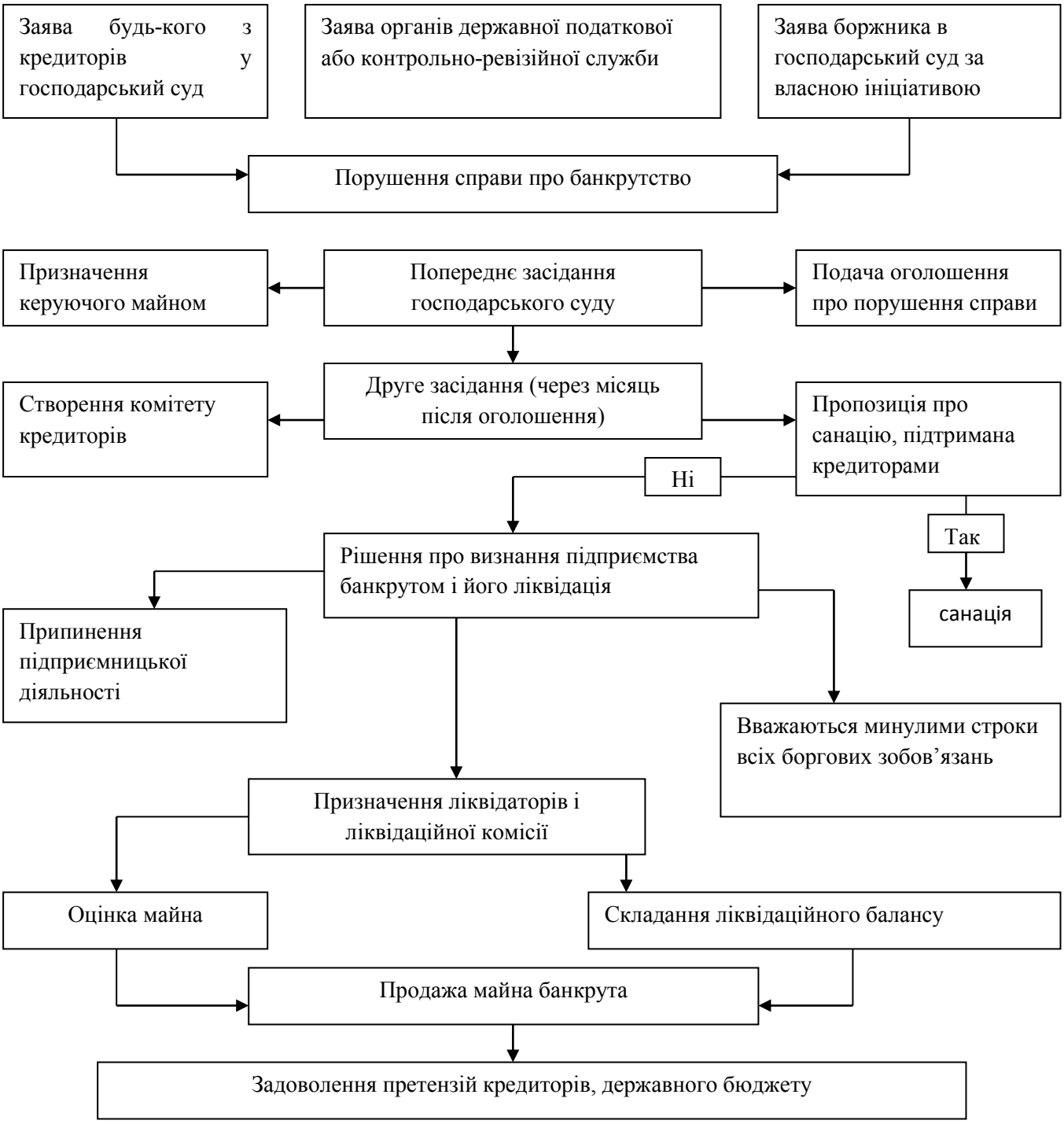

Рис. 4.8 Розвиток справи про банкрутство підприємства

Таблиця 4.3.

Відомості боржника (заява про порушення справи про банкрутство)

№	Відомості
Загальні відомості про боржника	
1	найменування господарського суду, до якого подається заява;
2	найменування (прізвище, ім'я та по батькові) боржника, його поштову адресу;
3	найменування кредитора, його поштову адресу, якщо кредитором є юридична особа, якщо кредитор – фізична особа, в заяві зазначаються прізвище, ім'я та по батькові, а також місце його проживання;
4	номер (код), що ідентифікує кредитора як платника податків і зборів (обов'язкових платежів);
5	виклад обставин, які підтверджують неплатоспроможність боржника, із зазначенням суми боргових вимог кредиторів, а також строку їх виконання, розміру неустойки (штрафів, пені), реквізитів розрахункового документа про списання коштів з банківського або кореспондентського рахунка боржника та дату його прийняття банківською установою боржника до виконання;
6	перелік документів, що додаються до заяви.
Додаткові відомості:	
1	суму вимог кредиторів за грошовими зобов'язаннями у розмірі, який не оскаржується боржником;
2	обсяг заборгованості за податками і зборами (обов'язковими платежами);
3	розмір заборгованості щодо компенсування шкоди, заподіяної життю та здоров'ю, виплаті заробітної плати та вихідної допомоги працівникам боржника, виплати авторської винагороди;
4	відомості про наявність у боржника майна, у тому числі грошових сум і дебіторської заборгованості;
5	найменування банків, що здійснюють розрахунково-касове і кредитне обслуговування боржника.
До заяви боржника додаються:	
1	рішення власника майна боржника про звернення боржника до господарського суду із заявою;
2	бухгалтерський баланс на останню звітну дату, підписаний керівником і бухгалтером підприємства-боржника;
3	перелік і повний опис заставного майна із зазначенням його місцезнаходження та вартості на момент виникнення права застави;
4	протокол загальних зборів працівників боржника, на якому обрано представника працівників боржника для участі в арбітражному процесі під час провадження у справі про банкрутство, а в разі неможливості скликання таких зборів — рішення конференції (зборів) представників працівників боржника;
5	інші документи, які підтверджують неплатоспроможність боржника.

Таблиця 4.4.

Відомості кредитора (заява про порушення справи про банкрутство)

№	Відомості
1	розмір вимог кредитора до боржника з зазначенням розміру неустойки (штрафу, пені), яка підлягає сплаті;
2	виклад обставин, що підтверджують наявність зобов'язання боржника перед кредитором, з якого виникла вимога, а також строк його виконання;
3	докази того, що сума підтверджених вимог перевищує суму в триста мінімальних розмірів заробітної плати;
4	докази обґрунтованості вимог кредитора;
5	інші обставини, на яких ґрунтується заява кредитора.
До заяви кредитора додаються відповідні документи:	
1	рішення суду, господарського суду, які розглядали вимоги кредитора до боржника;
2	копія неоплаченого розрахункового документа, за яким відповідно до законодавства здійснюється списання коштів з рахунків боржника, з підтвердженням банківською установою боржника про прийняття цього документа до виконання із зазначенням дати прийняття, виконавчі документи

	(виконавчий лист, виконавчий напис нотаріуса тощо) чи інші документи, які підтверджують визнання боржником вимог кредиторів;
3	докази того, що вартість предмета застави є недостатньою для повного задоволення вимоги, забезпеченої заставою у разі, якщо єдина підтверджена вимога кредитора, котрий подає заяву, забезпечена активами боржника.

Таблиця 4.5.

Банкрутство фізичної особи

№	Банкрутство фізичної особи – це неплатоспроможність фізичної особи або фізичної особи – підприємця. Боржник має право звернутися до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про неплатоспроможність у разі, якщо:
	Боржник <u>має право звернутися</u> до суду із заявою про відкриття провадження, якщо: 1. Він не менше 2 місяців не погашає кредити чи не здійснює інші планові платежі у розмірі більше як 50% щомісячних платежів по кожному із зобов'язань; 2. Розмір його боргів перевищує вартість його майна більше як на 50%; 3. Його сукупний дохід за останні 6 місяців чи сукупна вартість майна зменшилися на 50% за наявності непогашеної заборгованості; 4. Він не має майна, на яке можна звернути стягнення. Цей факт має бути підтверджено постановою у виконавчому провадженні; 5. Наявні інші обставини, які можуть свідчити про те, що у найближчий час боржник не зможе виконати грошові зобов'язання чи здійснювати звичайні поточні платежі.
	Боржник <u>зобов'язаний</u> звернутися до суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство, якщо: 1. Сукупний розмір його боргів перевищує 300 мінімальних зарплат (зараз 1 251 900 грн); 2. Ним було втрачено єдине джерело доходу внаслідок тяжкого захворювання, яке перешкоджає виконанню професійної діяльності. 3. Задоволення вимог одного кредитора призведе до неможливості виконання зобов'язань перед іншими кредиторами.
	Не підлягають реструктуризації такі категорії боргів: 1. Зі сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування; 2. Податковий борг, який виник за 3 роки до винесення ухвали про відкриття провадження. Такий борг визнається безнадійним та списується; 3. Борги за кредитами, отриманими на відпочинок, розваги, придбання предметів розкоші тощо; 4. Борги, які виникли з участі боржника у азартних іграх, парі тощо.
	<u>Ініціювати банкрутство може виключно боржник – фізична особа.</u>
	До своєї заяви боржник має додати наступні документи:
1	довіреність чи інший документ, що засвідчує повноваження представника, якщо заяву підписано представником;
2	документи, що підтверджують наявність (відсутність) у боржника статусу фізичної особи - підприємця;
3	конкретизований список кредиторів і боржників із зазначенням загальної суми грошових вимог кредиторів (боржників), а також щодо кожного кредитора (боржника) - його імені або найменування, його місцезнаходження або місця проживання, ідентифікаційного коду юридичної особи або реєстраційного номера облікової картки платника податків та номера паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті), суми грошових вимог (загальної суми заборгованості, заборгованості за основним зобов'язанням та суми неустойки (штрафу, пені) окремо), підстав виникнення зобов'язань, а також строку їх виконання згідно із законом або договором;
4	опис майна боржника, що належить йому на праві власності, із зазначенням місцезнаходження або місця зберігання майна;

5	копії документів, що підтверджують право власності боржника на майно;
6	перелік майна, що перебуває у заставі (іпотеці) або є обтяженим в інший спосіб, його місцезнаходження, вартість, а також інформація про кожного кредитора, на користь якого вчинено обтяження майна боржника, - ім'я або найменування, місцезнаходження або місце проживання, ідентифікаційний код юридичної особи або реєстраційний номер облікової картки платника податків та номер паспорта (для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку в паспорті), сума грошових вимог, підстава виникнення зобов'язань, а також строк їх виконання згідно із законом або договором;
7	копії документів про вчинені боржником (протягом року до дня подання заяви про відкриття провадження у справі про неплатоспроможність) правочини щодо належного йому нерухомого майна, цінних паперів, часток у статутному капіталі, транспортних засобів та угоди на суму не менше 30 розмірів мінімальної заробітної плати;
8	відомості про всі наявні рахунки боржника (у тому числі депозитні рахунки), відкриті в банках та інших фінансово-кредитних установах в Україні та за кордоном, їх реквізити, із зазначенням сум грошових коштів на таких рахунках;
9	копія трудової книжки (за наявності);
10	відомості про роботодавця (роботодавців) боржника;
11	декларація про майновий стан боржника за формою, затвердженою державним органом з питань банкрутства;
12	докази авансування боржником на депозитний рахунок суду винагороди керуючому реструктуризацією за три місяці виконання повноважень;
13	інформація про наявність (відсутність) непогашеної судимості за економічні злочини;
14	інші документи, що підтверджують наявність підстав, визначених статтею 115 Кодексу з процедур банкрутства.
Разом із заявою про відкриття провадження у справі про неплатоспроможність боржник зобов'язаний подати пропозиції щодо реструктуризації боргів (проект плану реструктуризації боргів).	
Відповідно до Кодексу з процедур банкрутства щодо фізичної особи - банкрута встановлюються певні обмеження. Так:	
1.	Протягом п'яти років після визнання фізичної особи банкрутом не може бути відкрито провадження у справі про неплатоспроможність за її заявою, крім випадку, якщо боржник погасив усі борги в повному обсязі у порядку, передбаченому Кодексом.
2.	Протягом п'яти років після визнання фізичної особи банкрутом така особа зобов'язана перед укладенням договорів позики, кредитних договорів, договорів поруки чи договорів застави письмово повідомляти про факт своєї неплатоспроможності інші сторони таких договорів.
3.	Фізична особа не може вважатися такою, яка має бездоганну ділову репутацію, протягом трьох років після визнання її банкрутом.

Таблиця 4.6.

Світовий досвід банкрутства фізичної особи

Країна	Сутність
США	Діє закон про банкрутство та неплатоспроможність (Bankruptcy Act) . Даний закон має рамковий характер, оскільки більш детальна регламентація відносин неспроможності закріплена у законодавстві штатів. Зазначений закон не поширюється на страхові компанії, банки та залізничні корпорації. Суб'єктами банкрутства за цим законом можуть бути фізичні особи, корпорації та товариства. Особливістю є те, що справи з питань банкрутства розглядають спеціальні відповідні суди, що діють у кожному судовому окрузі (bankruptcy courts). Ініціатором відкриття процедури банкрутства можуть бути як кредитори, так і сам боржник. Існують певні обмеження для кредиторів: 1) до суду про визнання боржника банкрутом можуть звертатися лише ті кредитори, чиї вимоги не забезпечені заставою; 2) кількість кредиторів повинна бути не менше трьох; 3) мінімальна сума боргу для початку процедури повинна бути 5 тисяч доларів США; 4) звертаючись до суду, кредитори повинні довести факт існування вимог до боржника і факт невиконання ним своїх зобов'язань. У свою чергу боржник у разі усвідомлення

	неспроможності у повному обсязі виконати зобов'язання може за власною ініціативою звернутися до суду із заявою про відкриття справи про неплатоспроможність
Німеччина та Австрія	Кінцева мета процедури банкрутства – виплата боргу шляхом обов'язкового плану погашення. Там процедура банкрутства починається з боргу, що перевищує одну тисячу євро. Процедура банкрутства починається в разі, коли громадянин не в змозі задовольнити вимоги кредитора протягом тривалого періоду. Тимчасові складнощі, пов'язані із затриманням оплати від чотирьох до шести тижнів, не трактуються законом як доведена неплатоспроможність
Франція	Особливістю законодавства про банкрутство фізичних осіб у Франції є те, що боржник має право вибору: він може продати майно в рахунок боргу або укласти угоду з кредиторами, в межах якої всі доходи, у тому числі заробітна плата, автоматично будуть надходити кредиторам. Таким чином, у боржника з'являється можливість зберегти насамперед нерухоме майно. Проте згідно із законом кредитори мають право не погодитися із таким варіантом і зобов'язати боржника до продажу його нерухомого майна

Список використаних джерел:

1. Банкрутство фізичних осіб: кому і для чого воно потрібно [Електронний ресурс] −[Режим доступа] https://unba.org.ua/publications/4319-bankrutstvo-fizichnih-osib-komu-i-dlya-chogo-vono-potribno.html
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] : вид. 2-ге, виправл. і доп. // В.О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
3. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : [монографія] / А.П. Градов, В.И. Кузин. СПб. : Спецлит, 1996. 512 с.
4. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 368 с.
5. Жарковская Е.П. Антикризисное управление : [учебник] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродський. М. : Омега-Л, 2004. 336 с.
6. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс]– Режим доступа: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19.
7. Минаев Э.С. Антикризисное управление : [монографія] / Э.С. Минаев, В.П. Панагушин. М. : Издательство «ПРИОР», 1998. 432 с.
8. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
9. Суріна О.С.Правове регулювання банкрутства в Україні/ О.С.Суріна//Молодий вчений. –№11.– 2017.–с. 1010-1013.
10. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : [навчальний посібник] / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
11. Рибка І.Є.Ознаки неплатоспроможності фізичної особи у цивільному праві України/І.Є.Рибка// *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. №18.Т.2.2015.с.61-64.
12. Фізичних осіб можуть визнавати банкрутами: що має знати про новий Кодекс з процедур банкрутства кожен українець[Електронний ресурс] −[Режим доступа] http://khpg.org/index.php?id=1555442865

ТЕМА 5. ДІАГНОСТИКА КРИЗИ В ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ

1. Сутність, види і параметри діагностики кризи.
2. Процес діагностики кризи розвитку підприємства.
3. Методи діагностики криз.
4. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану підприємства.

1. Сутність, види і параметри діагностики кризи

Термін «діагностика» (від грец. Diagnostikos - спроможний розпізнавати) дослівно перекладається з давньогрецької як розпізнавання стану об'єкта за другорядними ознаками.

Діагностика в загальному розумінні – це визначення стану об’єкта, предмета, явища чи процесу шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок чи «вузьких місць». Діагностика економічної системи підприємства – дослідження, що орієнтовані не на визначення цілей підприємства і методів їх досягнення, виявлення недоліків та пошук шляхів їх розв’язання.

Об’єктом діагностики може бути як складна динамічна система в цілому (держава, галузь, підприємство чи організація), так і будь-який елемент системи (внутрішнє середовище, ресурси, ОСУ, технологія виробництва і управління).

Мета діагностики – встановити діагноз об’єкта досліджень, зробити висновок про його стан на дату завершення досліджень і на стратегічну перспективу, що дасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства на ринку.

Завдання діагностики:
оцінка стану господарської системи за умови обмеженої інформації;
оцінка режиму ефективного функціонування підприємства і на цій підставі – стабільності роботи;
визначення можливих варіантів економічної динаміки, що характеризують діяльність підприємства;
оцінка можливих наслідків управлінських рішень з огляду на ефективність діяльності підприємства.

Виділяють наступні види діагностики:
1. **Економічна діагностика** спрямована насамперед на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання.
2. Управлінська діагностика це термін, який характеризує дослідницьку діяльність, спрямовану на визначення, аналіз та оцінку проблем розвитку підприємства та підвищення ефективності системи менеджменту. Діагностика в цьому контексті розглядається як перший етап процесу удосконалення управління, внаслідок якого визначаються та формулюються завдання, які підлягають вирішенню.
3. **Бізнес-діагностика (business-diagnostic)"**характеризує ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) та перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє.
Метою бізнес-діагностики є виявлення найбільш важливих проблем у діяльності підприємства та розробка на цій підставі програми коротко- та довгострокових заходів, що дадуть можливість підвищити ефективність та фінансові результати діяльності підприємства.

Рисунок 5.1. Сутність діагностики та її основні складові

2.Процес діагностики кризи розвитку підприємства.

Таблиця 5.1.

Етапи діагностики кризи та їх характеристика

Етапи діагностики кризи та їх характеристика	
1 етап. Створення інформаційної бази дослідження. Проведення діагностики кризи потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив господарсько-фінансової діяльності підприємства, його фінансово-майнового становища. Можливість формування та якісні ознаки інформаційної бази дослідження визнаються вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту та достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність діагностичного висновку.	
2 етап. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня загрози виникнення ситуації банкрутства в свою чергу є комплексним діагностичним дослідженням, яке здійснюється у описаному нижче порядку.	
2.1	Виявлення ознак кризи та експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи на базі публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризи
2.2.	Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ та загрози банкрутства підприємства. Метою проведення цього етапу діагностики є підтвердження та поглиблення висновку стосовно фінансового стану підприємства - об'єкта дослідження та загрози його банкрутства. Для проведення цієї роботи використовується спеціальний інструментарій, зокрема оцінка динамічної платоспроможності та грошових потоків підприємства, стохастичне та імітаційне моделювання руху коштів та виникнення їх дефіциту, розробка прогнозів та імовірних сценаріїв розвитку підприємства тощо.
2.3.	Визначення основних факторів виникнення та (або) поглиблення кризового стану підприємства. Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення та поглиблення кризи може бути проведена експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки). Результатом цього етапу роботи має стати перелік найбільш негативних та позитивних факторів зовнішнього та внутрішнього характеру, сформований за ступенем впливу (рейтинг). Переважання зовнішніх кризових факторів, які неможливо локалізувати на рівні та силами підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства.
3 етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства. Завданнями цього етапv діагностичного дослідження є оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до останньої фази (майнова неплатоспроможність, економічна неспроможність), що генерує загрозу банкрутства підприємства з ініціативи його кредиторів. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства та впровадження по відношенню до підприємства ліквідаційної процедури потребує проведення зазначених нижче досліджень.	
3.1.	Оцінка вартості підприємства та його активів (ліквідаційної маси). Метою проведення цієї роботи є кількісна оцінка ринкової та ліквідаційної вартості майна підприємства та прогнозування ліквідаційної маси, тобто обсягу грошових коштів, що можуть бути використані для розрахунків з кредиторами підприємства.
3.2.	Поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) підприємства. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що експертиза зобов'язань підприємства та визначення їх реального обсягу (виходячи з оцінки суду щодо їх обгрунтованості та безспірності) є необхідною передумовою для визначення вартості його чистих активів, а вивчення їх якісних характеристик - причин виникнення, характеру взаємовідносин із суб'єктом боргу, майнового забезпечення, терміновості тощо - дає змогу визначити імовірність виникнення ситуації банкрутства з ініціативи якогось кредитора.
3.3.	Перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства. Виникнення ситуації банкрутства не завжди вигідно кредиторам підприємства, оскільки ліквідаційної маси може бути недостатньо для повного розрахунку по усіх зобов'язаннях підприємства. З цією метою пропонується визначити певні кількісні параметри задоволення їхніх економічних інтересів - рівень задоволення зобов'язань перед кредиторами та обсяг їхніх втрат внаслідок судового вирішення проблеми боргів.

4 етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства. Оцінка можливостей відновлення нормального перебігу господарсько-фінансової діяльності підприємства та забезпечення його подальшого успішного розвитку є одним з найбільш складних та творчих (креативних) завдань діагностики кризи. Зацікавленість у проведенні такого дослідження не потребує додаткової аргументації і є доцільною як при проведенні внутрішньої, так і зовнішньої діагностики. Для кредиторів дозвіл на проведення санації є альтернативою ліквідації підприємства, якщо остання не забезпечує повного виконання боргових зобов'язань (що особливо актуально для кредиторів 4-ої черги погашення). Для санаторів проведення цього етапу діагностування дозволяє сформувати коректний висновок щодо доцільності участі в санації та створити належне інформаційне підґрунтя для розробки плану санації, оцінити ризики його реалізації. Формування коректного діагностичного висновку стосовно наявності потенціалу виживання базується на проведенні системи спеціальних досліджень за зазначеними нижче напрямами.	
4.1.	Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства, під якими розуміється сукупність ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи.Оцінка наявності ресурсних передумов виживання потребує, по-перше, проведення детального аналізу усієї сукупності ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, організаційних, просторових, інформаційних тощо), діючої організації їх формування та використання; по-друге, оцінку їх адекватності сучасним вимогам, та достатності для забезпечення відновлення життєздатності підприємства та конкурентноздатності його продукції на відповідному сегменті ринку.
4.2.	Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу. Метою цього етапу є оцінка можливості зростання основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства та генерування позитивних грошових потоків в обсягах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства та виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження є потенціал (тобто нереалізовані можливості) підприємства, виходячи з обсягу ресурсів, що знаходяться або можуть бути залучені, наявних перспектив розвитку окремих видів діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової).
4.3.	Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості для виходу підприємства зі стану кризи. На цьому етапі діагностики об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства, макро- та мікроекономічної кон'юнктури. Фактор зовнішнього середовища відіграє суттєву роль у виникненні та розвитку кризових явищ у діяльності окремих суб'єктів господарювання, посилює або послаблює перебіг кризи. Тому невід'ємною складовою діагностики слід вважати аналіз поточного впливу зовнішнього середовища на стан функціонування підприємства в цілому та, зокрема, стан його фінансів і розробку можливих прогнозів подальшого розвитку ринкової ситуації.
5 етап. Узагальнення результатів діагностування кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи.	

3. Методи діагностики криз

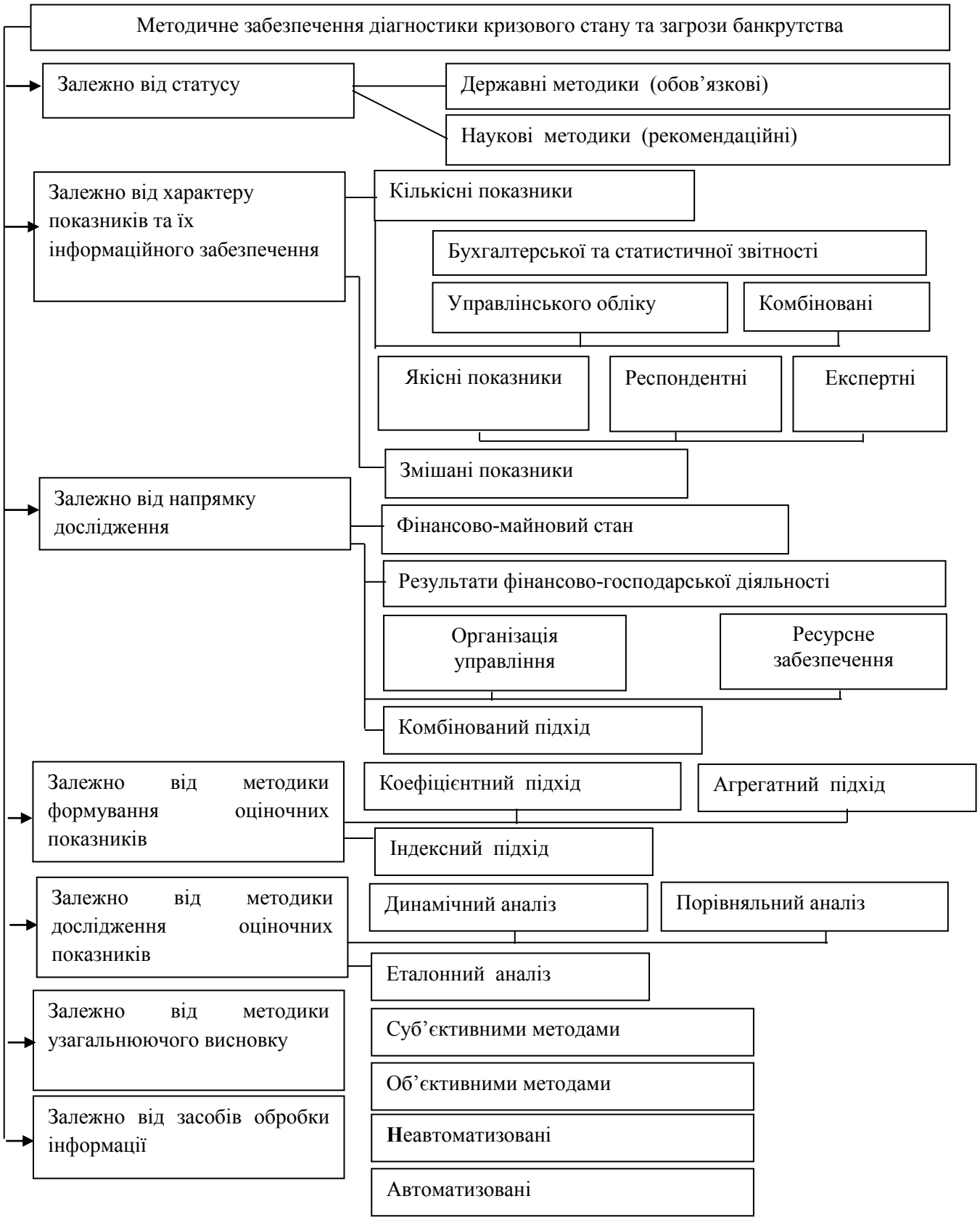

Рисунок 5.2. Характеристика методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємства

4. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану підприємства

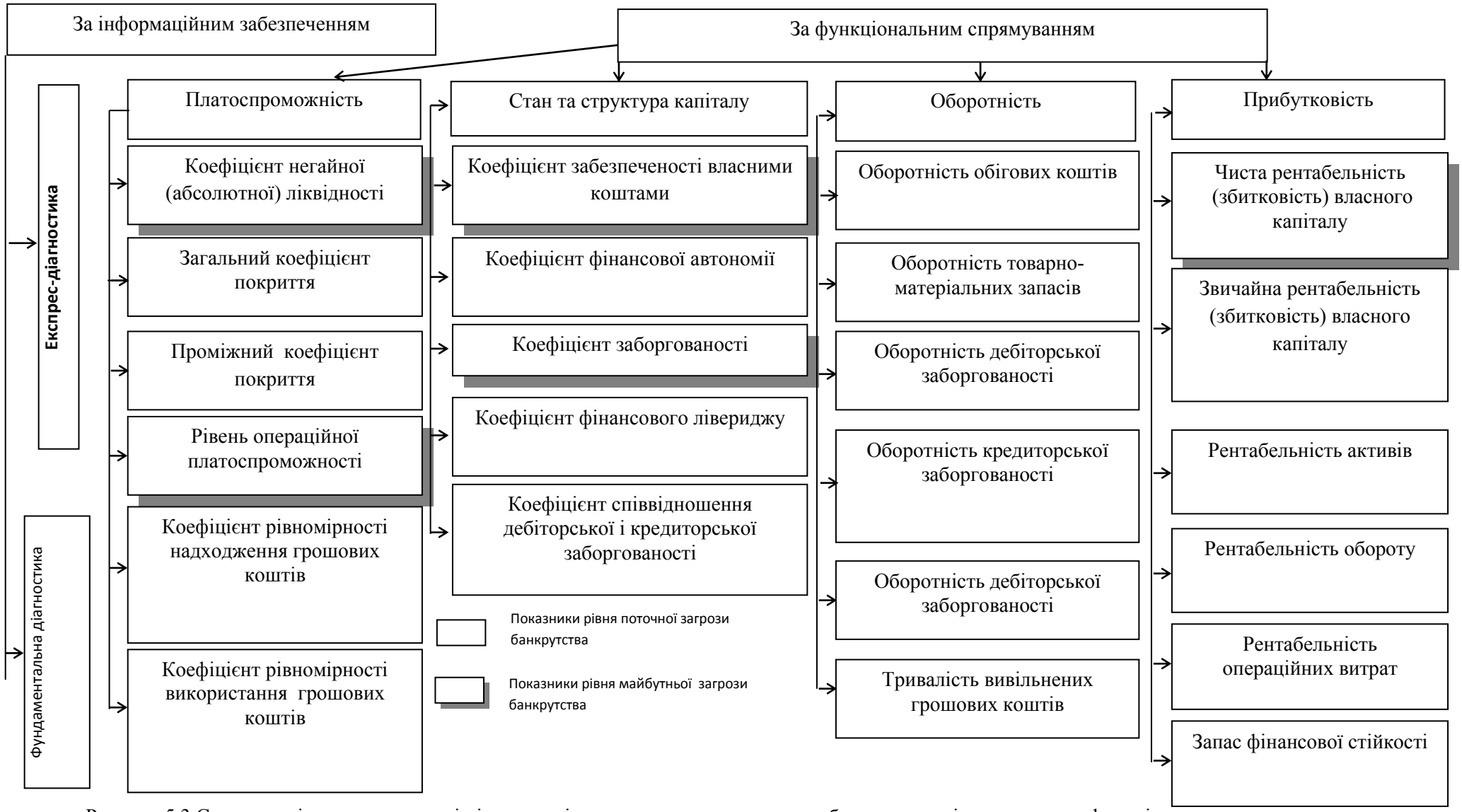

Рисунок 5.3.Система оціночних показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства за функціональним спрямуванням

Черниш І.В., Глєбова А.О. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління», 2020.

Таблиця 5.2.

Моделі діагностики ймовірності банкрутства

Модель	Математичний вираз моделі	Значення інтегрального показника	Значення показників
Модель Альтмана (пятифакторна) 1968 року	Z68 = 1,2 К1 + 1,4 К2 + 3,3 К3 + 0,6 К4 + К5	до 1,8 – дуже висока; від 1,81 до 2,675 – висока; від 2,676 до 2,99 – можлива; більш 3,0 – вірогідність банкрутства дуже низька.	К1 – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства; К2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів; К3 – рівень доходності активів, тобто відношення загального прибутку до суми активів; К4 – відношення власного капіталу до суми залученого капіталу; К5 – коефіцієнт оборотності активів, тобто відношення виручки від реалізації до середньої суми активів.
Модель Альтмана (п’ятифакторна) 1983року (для підприємств, які не випускають акції)	Z = 0,717 К1 + 0,847 К2 + 3,107 К3 + 0,42 К4 + 0,995К5	Якщо Z < 1,23, то підприємству загрожує банкрутство.	Х1 – відношення чистого оборотного капіталу до суми активів; Х2 – частка формування активів за рахунок нерозподіленого прибутку; Х3 – рентабельність активів, розрахована виходячи з прибутку до ви- плати відсотків та податків; Х4 – коефіцієнт співвідношення акціонерного капіталу та зобов'язань; Х5 – коефіцієнт оборотності активів.
Модель Таффлера і Тішоу	Z=0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4	Якщо Z < 0,2, то підприємству загрожує банкрутство.	Х1 - прибуток до сплати податку / поточні зобов'язання; Х2 - поточні активи / загальна сума зобов'язань; Х3 - поточні зобов'язання / загальна сума активів; Х4 - виручка / сума активів.
Модель Ліса (Великобританія)	Z = 0,063 К1 + 0,092 К2 + 0,057 К3 + 0,001 К4	Якщо Z < 0,037, то підприємство під загрозою банкрутства.	Х1 – відношення обігового капіталу до суми активів; Х2 – відношення прибутку від продажів до суми активів; Х3 – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів; Х4 – відношення власного капіталу до позикового.
Модель Спрінгейта	Z = 1,03 К1 + 3,07 К2 + 0,66 К3 + 0,4 К4	Z < 0,862, підприємство є потенційним банкрутом	К1 – відношення робочого капіталу до загальної вартості активів; К2 – відношення оподатковуваного прибутку і відсотків до загальної вартості активів; К3 – відношення оподатковуваного прибутку до короткотермінової за- боргованості; К4 – відношення об'єму продажів до загальної вартості активів.
Модель Фулмера	H = 5,528V1 + 0,212V2+ 0,073V3 + 1,27V4+0,120V5++	H < 0, то висока ймовірність банкрутства.	V1 - нерозподілений прибуток минулих років / баланс; V2 - виручка від реалізації / баланс; V3 - прибуток до сплати податків / власний капітал;

	2,33V6+0,575V7+ 1,08V8+0,894V9 – 6,075		V4 - грошовий потік / довгострокові і короткострокові зобов'язання; V5 - довгострокові зобов'язання / баланс; V6 - короткострокові зобов'язання / сукупні активи; V7 - журнал (матеріальні активи); V8 - оборотний капітал / довгострокові і короткострокові зобов'язання; V9 - журнал (прибуток до оподаткування + відсотки до сплати / виплачені відсотки).
Модель Чессера	Z = -0,20434 –5,24К1 +0,053К2 –6,6507К3+4,40К4 –0,079К5 – 0,10К6	якщо Z ≥ 0,50, то клієнта необхідно віднести до групи, яка не виконує умов договору	Х1 - відношення касової готівки і легко реалізованих цінних паперів до суми активів, Х2 - відношення чистої суми продажів (без урахування ПДВ) до суми касової готівки н легко реалізованим цінних паперів, Х3 - відношення брутто-доходу (прибутку до вирахування відсотків і податків) до сумі активів, Х4 - відношення сукупної заборгованості до суми активів, Х5 - відношення основного хвіртка до чистих активів (пли вживаному капіталу = акціонерний капітал я довгострокові кредити), Х6 - відношення оборотного хвіртка до нетто-продажах (чистої суми продажів).
Модель Конана і Гольдера (модель оцінки платоспроможності) (Франція)	Z = -0,16Х1– 0,22Х2+0,87Х3+0,10Х4 + 0,24Х5	Якщо Z < 0,164, то вірогідність затримки 10 %, Z <0,21 вірогідність затримки 100%.	Х1 — середньорічна величина дебіторської заборгованості та грошових коштів / середньорічна вартість активів; Х2 — середньорічна вартість необоротних активів/ середньорічна вартість активів; Х3 — фінансові витрати / чистий дохід (виручка) від реалізації продукції; Х4 — витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи / доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); Х5 = валовий прибуток (збиток) / середньорічна величина зо-бов'язань.
Модель Сайфуліна та Кадикова	Z = 2 К1 + 0,1 К2 + 0,08 К3 + 0,45 К4 + К5	якщо Z < 1, існує вірогідність банкрутства	К1 – коефіцієнт забезпечення власними коштами; К2 – коефіцієнт поточної ліквідності; К3 – коефіцієнт оборотності активів; К4 – рентабельність реалізованої продукції; К5 – рентабельність власного капіталу.

Список використаних джерел:

1. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э.М. Короткова. М. : ИНФРА–М, 2003. 432 с.

2. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін. ; за ред. О.В. Мозенкова. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.

3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. К. : Эльга ; Ника-Центр, 2006. 672 с.

4. Бойчик, І.М.Банкрутство та ліквідація підприємства / І.М. Бойчик // Економіка підприємства : Навч. посібник / І.М. Бойчик. Київ : Атіка, 2002. С.419-432.

5. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 368 с.

6. Жарковская Е.П. Антикризисное управление : [учебник] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродський. М. : Омега-Л, 2004.– 336 с.

7. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс]– Режим доступа: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19.

8. Карпунь, І. Н.Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях) [Текст] : навч. посібник / І. Н. Карпунь. Львів : Магнолія-2006 , 2008. 432 с.

9. Копилюк, О. І.Фінансова санація та банкрутство підприємств : Навч. посібник / О. І. Копилюк, А. М. Штангрет. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 168 с.

10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

11. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

12. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : [навчальний посібник] / О.М. Скібіцький. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

13. Рибка І.Є.Ознаки неплатоспроможності фізичної особи у цивільному праві України/І.Є.Рибка// *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. №18.Т.2.2015.с.61-64.

14. Рзаєва Т.Г. Порівняльна характеристика вітчизняної і зарубіжної методик визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т.Г. Рзаєва, І.В. Стасюк // *Вісник Хмельницького нац. ун-ту.* 2010. № 4. Т. 2 [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/089-093.pdf.

15. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.

16. Череп, А. В.Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання [Текст] : підручник / А. В. Череп. Київ : Кондор, 2009. 380 с.

17. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств / І.В. Чібісова // *Наукові праці Кіровоград. нац. тех. ун-ту : Економічні науки.* 2012. Вип. 22. Ч. II [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf.

ТЕМА 6. ЛІКВІДАЦІЯ, РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ, РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

1. Реорганізація: сутність, види.
2. Ліквідація підприємства.
3. Реструктуризація підприємства.
4. Санація підприємства.

1. Реорганізація: сутність, види

Таблиця 6.1.

Порівняльний аналіз сутності поняття «реорганізація»

Автор визначення	Сутність поняття
Аістова М.Д.	певний напрямок реструктуризації, що направлений на радикальні зміни структури і функцій підприємства. При цьому форми реорганізації розглядаються як стратегії реструктуризації.
Фінансовий словник	це процес, що направлений на збереження виробничих позицій, необхідних для функціонування та розвитку суб'єкта господарювання.
ЗУ «Про банкрутство»	це одна із форм припинення діяльності юридичної особи внаслідок укладення різних видів корпоративних угод, а саме злиття, приєднання, розмежування, відокремлення, перетворення.
Мазур І.І., Шапіро В.Ф.	перетворення, перебудова організаційної структури і управління підприємством при збереженні основних засобів, виробничого потенціалу підприємства.
Салига С.Я.	здійснення процесів злиття, приєднання, поділу, виділення, перетворення.
Отенко І.П., Москаленко Н.А.	це зміна структури і функціонування організації, яка обумовлена необхідністю підвищення ефективності або зміною цілі організації.

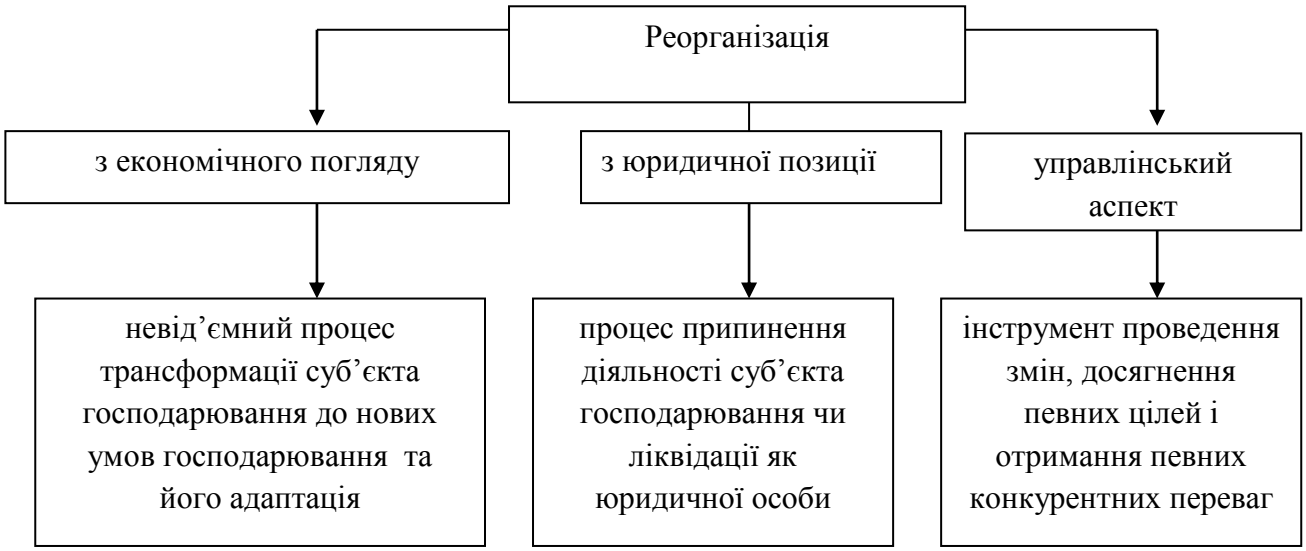

Рис. 6.2. Трактування поняття «реорганізація» сучасними науковцями

Таблиця 6.2.

Види реорганізації та сутність

Вид реорганізації	Зміст реорганізації	Чи є припинення основної юрособи?	Переваги реорганізації (чим вигідно?)	Головний документ
Укрупнення				
Приєднання	Одне з підприємств залишається як юрособа та стає правонаступником того підприємства, яке було приєднано. До нього переходять майно, права та обов'язки приєднаного підприємства.	Ні	Вигідно за таких обставин: 1) ситуація володіння одним із підприємств ліцензіями, патентами, правами інтелектуальної власності чи іншими нематеріальними активами, які після завершення процедури переходять під управління, яке приєднало; покращення управління, контролю бізнесу (частини активів).	Передавальний акт (містить передавальний баланс)
Злиття	Всі підприємства-учасники такої процедури припиняють існування як юрособи. Натомість з'являється нова особа, яка є правонаступником усіх колишніх підприємств. Новостворене підприємство бере на себе усі їх активи за зобов'язання колишніх юросіб.	так	Вигідно, за таких обставин : 1) ситуація знаходження двох підприємств фактично під одним власником і це є лише формальним об'єднанням бізнесу; 2)випадок, коли одне з підприємств є постачальником сировини і тоді бізнес отримує завершеність технологічного циклу. Результат – підвищення конкурентоспроможності об'єднання шляхом економії на адміністративних та інших витратах.	
Подрібнення				
Поділ	Підприємство ділиться на декілька нових та припиняє своє існування. Його активи та зобов'язання розподіляються між новоствореними підприємствами.	так	Вигідно за таких обставин: 1) переведення дрібніших підприємств на спрощену систему оподаткування; 2) у разі використання загальної системи оподаткування –переведення дрібніших підприємств у межі «доход менше 20 млн.грн», що дозволяє не вести облік податкових різниць та користуватися тільки правилами П (С)БО /МСФЗ при визначення об'єкта оподаткування; виведення цінних активів на нове підприємство, якщо є ризики для основного; удосконалення управління бізнесом у разі його територіального розширення.	Розподільчий баланс
Виділ	Із підприємства виділяють нове, передаючи йому частину активів та зобов'язань. Старе підприємство при цьому продовжує свою діяльність.	ні		
Зміна організаційно-правової форми без зміни розмірів				
Перетворення	Підприємство припиняється шляхом заснування нової юрособи, але у новій формі. До неї переходить усе майно, усі права та обов'язки попередньої юрособи.	Так	Вигідно за таких обставин: 1) залучення зовнішнього фінансування (наприклад, перетворення ТОВ на ПрАТ); 2)спрощення управління та зменшення адміністративних витрат (перетворення ПАТ на ПрАТ або АТ на ТОВ).	Передавальний акт (містить передавальний баланс)

Таблиця 6.3.

Етапи реорганізації підприємства

Етап 1.	Зібрати загальні збори (якщо це господарське товариство, тобто ТОВ, АТ) або інший орган, визначений статутом.
Крок 2	На зборах прийняти рішення про реорганізацію та затвердити комісію з реорганізації. Вирішити загальні питання (форма реорганізації, склад комісії щодо реорганізації, строки реорганізації, що й коли робити з працівниками, режим роботи підприємства на період реорганізації, який документ скласти за підсумками роботи – передавальний акт (баланс), розподільчий акт (баланс). Вказується персональний склад комісії з реорганізації (ПІБ членів, реєстраційні номери її облікових карток платників податку), права та обов'язки комісії. Рішення має бути оформлено протоколом.
Крок 3.	Зареєструвати рішення про реорганізацію у держреєстратора (центри надання адміністративних послуг при місцевих радах, нотаріуси, акредитовані суб'єкти). Його треба повідомити протягом 3-х робочих днів з дати прийняття рішення про реорганізацію шляхом подачі оригіналу або нотаріально завіреної копії протоколу рішення зборів учасників про реорганізацію. При злитті або приєднанні повинен бути підпис уповноважених осіб підприємств-правонаступників. Також – див. крок 3 при ліквідації.
Крок 4.	Повідомити кредиторів про реорганізацію та дотримати строк заявлення їх вимог. Треба опублікувати рішення про реорганізацію підприємства в спеціалізованому друкованому засобі масової інформації, в якому вказується порядок і строк заявлення кредиторами вимог. Дії аналогічні кроку 4 при ліквідації.
Крок 5.	Провести інвентаризацію та оцінку майна. Крок аналогічний кроку 5 при ліквідації.
Крок 6.	На зборах затвердити розподіл активів і зобов'язань. Затвердити основний бухгалтерський документ – передавальний акт або розподільчий баланс в залежності від виду реорганізації. Також затверджуються частки корпоративних прав у новостворених та реорганізованих суб'єктах. Одним із складних питань при реорганізації є розрахунок частки корпоративних прав у реорганізованих юрособах та їх відповідність переданим активам і зобов'язанням. Можливі також операції купівлі-продажу часток між учасниками підприємств та додаткові внески до статутних капіталів.
Крок 7.	Внести зміни до установчих документів основного підприємства (якщо воно залишається) та затвердити установчі документи новоствореного підприємства (підприємств).
Крок 8.	Припинити трудові відносини з найманими працівниками та провести розрахунки з дебіторами і кредиторами, якщо відбувається припинення юрособи. Аналогічно кроку 6 при ліквідації.
Крок 9.	Подати звітність в ДФС, ПФУ та держстатистику (за останній звітний період), здати документів в архів, закрити банківські рахунки, списати печатки. Ці кроки такі ж, як і крок 8 при ліквідації підприємства (див. нижче). Закриття банківських рахунків у разі припинення юрособи може бути здійснено також підприємством-правонаступником.
Крок 10.	Скласти та затвердити на зборах остаточний передавальний акт або розподільчий баланс. Це здійснюється після розрахунків з усіма кредиторами.
Крок 11.	Завершити процедуру у держреєстратора. Для держреєстрації припинення юрособи в результаті її реорганізації після закінчення процедури припинення, але не раніше закінчення строку заявлення вимог кредиторами, подаються такі документи (див. ч. 1, ч. 4 та ч. 13 ст. 17 Закону № 755): заява про державну реєстрацію припинення юрособи в результаті її реорганізації (форма 8); примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) рішення уповноваженого органу управління юрособи про зміни, що вносяться до ЄДР; примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) передавального акта або розподільчого балансу; довідка архівної установи; документ про сплату адмінзбору (0,3 прожиткового мінімуму); установчий документ юрособи в новій редакції – у разі внесення змін, що містяться в установчому документі. У разі припинення юрособи в результаті перетворення подаються документи за переліком ч. 1 ст. 17 Закону № 755 (ті ж самі, що й при реєстрації нової юрособи). Після цього подаються документи на створення нового підприємства чи підприємств по відповідній процедурі.
Крок 12.	Перенести залишки у бухобліку в новостворені в процесі реорганізації підприємства.

	Перенесення здійснюється на основі передавального акту (балансу) або розподільчого балансу. Реорганізація вважається завершеною з моменту держреєстрації відповідних змін в установчих документа юрособи-правонаступника, держреєстрації створених підприємств та держреєстрації припинення юросіб. Враховуючи строки заявлення вимог кредиторами, реорганізація підприємства не може бути проведена швидше, ніж за 2 місяці.

2. Ліквідація підприємства.

Таблиця 6.4.

Ліквідація підприємства

Етап 1.	Зібрати загальні збори (якщо це господарське товариство, тобто ТОВ, АТ) або інший орган, визначений статутом, наприклад для ПП це може бути просто рішення власника, який він один.
Крок 2	На зборах затвердити комісію з ліквідації. Рішення оформляємо протоколом. Обов'язково в ньому треба вказати порядок проведення і строки ліквідації (не менше 2-х та не більше 6-и місяців з дня оприлюднення рішення), персональний склад ліквідаційної комісії (ПІБ членів, реєстраційні номери її облікових карток платників податку), права та обов'язки комісії. Також можна вказати режим роботи підприємства на період ліквідації, який документ скласти комісії за підсумками роботи – ліквідаційний баланс. Вимог до складу комісій немає, але, як правило, до її складу включають засновників підприємства, директора, головного бухгалтера, юриста, аудитора. Може бути комісія і у складі однією особи – ліквідатора, наприклад, у ПП.
Крок 3.	Реєстрація рішення про ліквідацію у держреєстратора (центри надання адміністративних послуг при місцевих радах, нотаріуси, акредитовані суб'єкти). Здійснити це треба протягом 3-х робочих днів з дня прийняття рішення про ліквідацію. Закрити бізнес та знятися з податкового обліку стає простіше Держреєстратор повідомляється шляхом подачі оригіналу або нотаріально завіреної копії протоколу рішення зборів учасників про ліквідацію або наказу (якщо вищий орган управління, наприклад, директор ПП). Також подаються реєстраційні номери облікових карток платників податків учасників ліквідаційної комісії та вноситься плата у розмірі 0,3 прожиткового мінімуму для працездатних осіб за зміни в реєстрі. Реєстратор повинен протягом 24 годин внести дані до реєстру, після чого інформація, що підприємство знаходиться в стані ліквідації має з'явитися в ЄДР. Відповідне повідомлення направляється держреєстратором органам статистики, ДПС, Пенсійного фонду. З моменту внесення до ЄДР відомостей, що підприємство перебуває у стані закриття, забороняється: реєструвати зміни до установчих документів; вносити зміни до ЄДР, що стосуються інформації про відокремлені підрозділи юрособи (крім даних про їх закриття); реєструвати нову юрособу, засновником (учасником) якої є юрособа щодо якої прийнято рішення про припинення (це стосується не тільки ліквідації, але й випадків реорганізації, коли відбувається припинення діяльності юрособи).
Крок 4.	Повідомити кредиторів про реорганізацію та дотримати строк заявлення ними своїх вимог. Треба опублікувати повідомлення про ліквідацію підприємства в спеціалізованому друкованому засобі масової інформації, в якому вказується порядок і строк заявлення кредиторами вимог. Він не може бути меншим 2 місяців та більше 6 місяців. Крім повідомлення в друкованому засобі масової інформації, слід здійснити письмове повідомлення кожного кредитора. Як правило, кожному кредитору направляють цінний або рекомендований лист з реєстром вкладення та повідомленням про вручення. Якщо повідомлення вручають особисто, то на його копії ставлять позначку посадової особи кредитора.
Крок 5.	Провести інвентаризацію та оцінку майна. Припинення юридичної особи шляхом ліквідації є випадком обов'язкового проведення інвентаризації згідно п. 7 наказу МФУ від 02.09.2014 № 879. Здійснюється вона на дату прийняття рішення про ліквідацію або іншу дату визначену зборами. Інвентаризація проводиться суцільна та охоплює всі види зобов'язань та всі активи підприємства незалежно від їх місцезнаходження. Одночасно треба здійснити оцінку майна підприємства, яке ліквідується з метою визначення його вартості. Така оцінка може бути здійснена як ліквідаційною комісією, так і шляхом

	залучення професійних оцінювачів. У разі, якщо у підприємства є частка державної або комунальної власності, то послуги професійного оцінювача є обов'язковими. Після інвентаризації можна скласти початковий ліквідаційний баланс.
Крок 6.	Припинити трудові відносини з працівниками та провести розрахунки з дебіторами і кредиторами. Перше регулюється п. 1 ч. 1 ст. 40 та ст. 49-2 КЗпП. Тут треба витримати такі строки: не пізніше ніж за 3 місяці до запланованої дати повідомити профспілкову організацію (за наявності); не пізніше ніж за 2 місяці видати відповідний наказ з указанням дати та причини скорочення; у цей же строк повідомити кожного, хто звільняється, під підпис; не пізніше ніж за 2 місяці повідомити за формою № 4-ПН державну службу зайнятості за місцем знаходження; у запланований день видати наказ про звільнення. Кожного працівника необхідно ознайомити з ним під підпис. Необхідно здійснити повний розрахунок з виплатою зарплати, компенсації за невикористану відпустку, а також вихідну допомогу в розмірі не менше середньомісячного заробітку – ст. 44 КЗпП, видати трудову книжку з відповідним записом та засвідчену копію наказу про звільнення (ст. 47 КзПП). Стягуємо дебіторську заборгованість та розрахуємося з кредиторами підприємства. Вимоги кредиторів задовольняються у такій послідовності (ст. 112 ЦКУ): відшкодування шкоди, заподіяної каліцтвом, інших ушкоджень здоров'я або смертю, а також задоволення вимог, що забезпечені заставою або іншим способом; задоволення вимог працівників, пов'язаних з трудовими відносинами (див. вище), авторська винагорода; сплата податків і зборів, інших обов'язкових платежів до бюджету; усі інші вимоги (у першу чергу задовольняються вимоги кредиторів, які вчасно звернулися за стягненням).
Крок 7.	Скласти та затвердити на зборах засновників ліквідаційний баланс. Здійснюється це після остаточного розрахунку з кредиторами. Усе майно, яке залишилося після задоволення їх вимог розподіляється між засновниками пропорційно до їх часток у статутному капіталі. Ліквідаційний баланс подається також до ДФС за місцем реєстрації разом з останньою звітністю.
Крок 8.	Подати звітність в ДФС, ПФУ та держстатистику (за останній звітний період), здати документи в архів, закрити банківські рахунки, списати печатки. Також повертаються до відповідних органів місцевого самоврядування ліцензії та дозволи за наявності.
Крок 9.	Завершити процедуру ліквідації у держреєстратора. Не раніше строку закінчення заявлення вимог кредиторів ліквідаційній комісії треба подати: заповнену реєстраційну картку на проведення держреєстрації припинення юрособи у зв'язку з ліквідацією (форма 7); довідку архівної установи про прийняття документів тривалого зберігання. Рішення приймається держреєстратором протягом 24 год. Окрім вищеозначених кроків можлива також податкова перевірка (пп. 78.1.7 ПКУ) (призначається в строк не пізніше 10 робочих днів і з моменту розміщення інформації про початок ліквідації). Однак, вона є необов'язковою у разі відсутності податкового боргу (див. наказ МФУ від 09.12.2011 № 1588). Роль бухгалтера при реорганізації та ліквідації підприємства У процесах реорганізації та ліквідації бухгалтеру відводиться чимала роль, так як саме він проводить розрахунки з дебіторами і кредиторами, нараховує та сплачує вихідну допомогу, складає передавальний акт, розподільчий баланс, ліквідаційний баланс, проводить документальне оформлення передачі активів, бере участь у проведенні інвентаризації.

3. Реструктуризація підприємства.

Таблиця 6.5.

Характеристика основних етапів еволюції концепцій реструктуризації

Критерії	Етапи розвитку концепцій реструктуризації			
	До 1945 року	1945-1970 роки	1970-1990 роки	1990- до сьогодні
Передумови	1)перевиробництво окремих видів продукції 2)удосконалення технологій 3) удосконалення засобів і предметів праці	1)активний розвиток ринку 2)розвиток технологій 3)формування великих корпорацій як «локомотивів» економіки	1)зростання цін на енергоносії 2)поява нових технологій 3)формування у розвинутих країнах «ринку покупця» 4)досягнення меж позитивного ефекту від збільшення масштабів підприємства 5)накопичення великої кількості інновацій в результаті розвитку НТП	1) зростання рівня конкуренції 2)поширення процесів глобалізації і інтернаціоналізації економіки 3)розвиток інформаційних технологій 4) перерозподіл світового ринку 5) зміна сфер формування валового внутрішнього прибутку
Основні направлення	1)матеріальні активи підприємства 2)структура управління	1)виробництво 2)збут 3)фінанси 4)структура управління 5)корпоративна культура	1)виробництво 2)маркетинг 3)фінанси й облік 4)структура управління 5)персонал 6)корпоративна культура	1)логістика 2)інформаційні технології 3)нематеріальні активи
Методи	1)прогнозування попиту 2)зменшення витрат 3)підвищення якості продукції 4)ліквідація морально зношеного устаткування 5)технічне переозброєння	1)маркетинг 2)системний аналіз 3)оптимізація управління запасами 4)система управління якістю та сертифікацією	1)стратегічне планування та виділення стратегічних зон господарювання 2)оптимізація бізнес процесів 3)диверсифікація 4)моделювання 5)ситуаційний підхід 6)АВС- аналіз 7)бюджетування	1)реінженіринг 2)створення сітьових структур 3)використання високоефективних програмних продуктів 4)корпоративна реструкту-ризація
Ціль	Підвищення ефективності	Зменшення рівня впливу ризиків на фінансово - господарську діяльність та недопущення виникнення криз	Підвищення вартості бізнесу Виведення підприємства з кризового стану	

Рис. 6.3. Трактування поняття «реструктуризація» сучасними науковцями

Таблиця 6.6

Форми та види реструктуризації

Класифікаційна ознака	Види і методи реструктуризації
1	2
Цільова спрямованість	Підвищення ефективності діяльності і ринкової вартості успішно функціонуючого підприємства
	Фінансове оздоровлення кризового підприємства з метою запобігання його банкрутству і ліквідації
	Підвищення інвестиційної привабливості
	Перед приватизаційна підготовка
	Демонополізація і розвиток конкуренції
	Більш вигідний продаж майна підприємства і його ліквідація
	Зміна організаційно – правового статусу
Масштаби ре структури зації	Комплексна – торкається всіх основних аспектів діяльності підприємства, у тому числі: власності, виробництва, менеджменту, фінансів, а також усіх його підрозділів
	Локальна – перетворення окремого найбільш проблемного аспекту діяльності підприємства (наприклад реструктуризація менеджменту) або конкретного підрозділу (реструктуризація ремонтного господарства)
Тривалість реструктури зації й обсяги робіт	Стратегічна – розрахована на тривалу перспективу, передбачає актуалізацію стратегії розвитку підприємства і корінну перебудову його діяльності до відповідно обраної стратегії
	Тактична – припускає проведення реорганізаційних заходів у рамках існуючої стратегії і спрямована на досягнення середньострокових цілей

	функціонування підприємства
	Оперативна – припускає проведення невідкладних перетворень підприємства у короткий термін
Ініціатор ре структури зації	Власники і менеджери підприємства
	Органи державного керування – за проведення перед приватизаційної підготовки, керуванні державними підприємствами, реалізація державних програм реструктуризації галузі тай ін.
	Сенатори - у процесі санації підприємства
	Ліквідатор – у процесі формування ліквідаційної маси і продажу майна підприємства
Область ре структури зації	Реструктуризація управління – спрямована на удосконалення системи менеджменту підприємства і приведення його у відповідність до зовнішніх умов, у тому числі: перехід до нового типу організаційної структури управління, виділення центрів фінансової відповідальності, використання «управління за цілями», автоматизація процесу управління, зміна структури і якості трудового колективу, удосконалення системи мотивації праці
	Реструктуризація виробництва (операційна реструктуризація) – припускає зміни у виробничо–господарській діяльності підприємства з метою підвищення конкурентноздатності за допомогою: диверсифікації діяльності, розширення асортименту продукції(послуг),перепрофілювання виробництва, впровадження прогресивних технологій, модернізації устаткування тощо
	Реструктуризація необоротних активів – спрямована на підвищення ефективності використання основних засобів, а саме: продаж не використовуваних основних фондів, передача основних фондів на баланс інших організацій, здача майна в оренду, використання зворотного лізингу тощо.
	Фінансова реструктуризація - спрямована на поліпшення використання фінансових ресурсів і підвищення фінансової стійкості підприємства (ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності) через: реструктуризацію кредиторської заборгованості, додаткової емісії акцій, продаж частини акцій підприємства, передача частини майна в рахунок погашення заборгованості, випуск облігацій, заморожування інвестицій, залучення додаткових позичкових коштів, скорочення дебіторської заборгованості, проведення взаємозаліків, реалізація фінансових інвестицій, приведення витрат відповідно до доходів, розробка програм зниження витрат, створення системи керування грошовими потоками, оптимізація використання коштів
За формами корпоративної реструктуризації	1)Злиття – створення нової юридичної особи з декількох раніше існуючих шляхом передачі їх майна, прав і зобов’язань підприємству – правонаступнику 2)приєднання – об’єднання декількох підприємств із переходом прав і зобов’язань і майна господарюючих суб’єктів, що приєднуються, до однієї юридичної особи, яка не припиняє свого існування 3)поділ - припинення існування подільного підприємства як юридичної особи і створення на його базі декількох нових юридичних осіб з розподілом між ними всіх його прав, зобов’язань і майна 4)виділення – вичленовування з підприємства (без припинення його існування як юридичної особи) декількох нових підприємств, до яких переходять частина прав, зобов’язань і майна реорганізовуваного підприємства 5)перетворення – зміна організаційно - правової форми функціонування підприємства
	Приватизація
	Реприватизація
За обов’язковістю	Обов’язкова (примусова) – за рішенням органу державного управління або арбітражного суду

проведення	Добровільна – за рішенням власників або менеджерів підприємства
Зв'язок з цільовими програмами	Реструктуризація підприємства передбачена програмою структурної перебудови народногосподарського комплексу
	Реструктуризація підприємства передбачена цільовою програмою реструктуризації галузі
	Реструктуризація підприємства не пов’язана з існуючими програмами і здійснюється винятково з ініціативи підприємства і тільки в його межах
За відображенням результатів реструктуризації в балансі підприємства	Реструктуризація активів – сукупність заходів, спрямованих на зміну структури і змісту активу балансу: продаж основних засобів, продаж товарно - матеріальних цінностей, оптимізація виробничих запасів, здача майна в оренду, реалізація (придбання) фінансових інвестицій, скорочення дебіторської заборгованості, оптимізація використання вільних коштів і ін.
	Реструктуризація пасивів сукупність заходів, спрямованих на зміну структури і змісту пасиву балансу: збільшення (зменшення) статутного фонду підприємства, випуск облігацій, конверсія боргу у власність, погашення кредитів, реструктуризація фінансових зобов’язань, залучення додаткових кредитів, скорочення (збільшення) кредиторської заборгованості
За зміною масштабів підприємства	Укрупнення шляхом: зовнішнього зростання (злиття, приєднання), внутрішнього зростання(придбання активів, придбання прав власності)
	Розукрупнення: зовнішнє(виділення, поділ, заснування нової юридичної особи),внутрішнє (продаж активів, передача активів)
За формами фінансування	Самофінансування (власних коштів)
	Позикових коштів(банків, міжнародних інститутів тощо)
	Змішаного фінансування
	Цільових програм розвитку галузі
В залежності від тривалості періоду	Оперативна реструктуризація, що здійснюється у короткостроковому періоді, у випадку, коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансування і вирішує питання підвищення ліквідності за рахунок внутрішніх резервів. Даний вид реструктуризації передбачає виявлення слабких сторін в функціональному аспектів і розробку пропозицій по їх усуненню з мінімальними витратами і звільненням ресурсів. Основними напрямками оптимізації є: управління грошовими потоками, зниження витрат ,формування системи збуту, скорочення чисельності працюючих, підвищення контролю за якістю продукції, ліквідація об’єктів соціальної сфери.
	Стратегічна реструктуризація здійснюється у довгостроковому періоді. Цей вид реструктуризації базується на результатах операційної реструктуризації і передбачає мобілізацію як внутрішніх так і зовнішніх джерел фінансування і включає: диверсифікацію виробництва, освоєння нових ринків збуту, придбання нового обладнання, впровадження новітніх технологій, сертифікацію виробництва, реструктуризацію організаційної структури, підвищення рівня кваліфікації персоналу, реструктуризацію власності, купівлю – продаж бізнесу.
В залежності від змін (реакція на зміни у зовнішньому середовищі)	Санаційна, або відновна реструктуризація, яка властива підприємствам, що знаходяться у передкризовому стані або кризовому стані. Метою такої реструктуризації є вихід підприємства з неплатоспроможного стану шляхом (скорочення ринків збуту продукції, скорочення ресурсів, підвищення якості продукції, посилення виконавської дисципліни)
	Адаптативна або прогресивна реструктуризація використовується за відсутністю кризових явищ на підприємстві, але за появою негативних тенденцій в розвитку підприємства. Мета подібної реструктуризації складається в адаптації підприємства до нових ринкових умов та попередженні розвитку негативних тенденцій. В рамках даної реструктуризації широко використовується управління за сигналами, що дозволяє визначити джерела виникнення негативних ситуацій, розробити сценарії їх розвитку і локалізації.
	Попереджувальна реструктуризація характерна для досягаючих успіху

	підприємств, які передбачають можливість змін в умовах функціонування і бажають посилити свої ключові позиції і конкурентні переваги. Характерними рисами такої реструктуризації є: створення нових організаційних форм, купівля – продаж підприємств та інше.

Таблиця 6.7.

Зовнішні та внутрішні фактори реструктуризації

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1)Технологічний прогрес: новітні технології, передові методи комунікацій та інформаційні зв'язки, зниження витрат на обробку даних	1) Незадовільний рівень загального менеджменту, слабка орієнтація на ринок відсутність стратегії, низька кваліфікація кадрів
2) Міжнародна економічна інтеграція: скорочення торгових та митних бар'єрів, більш вільний потік капіталу , підвищення мобільності робочої сили, створення економічних блоків та союзів, монетарна інтеграція та створення міжнародних валют	2) Слабкий фінансовий менеджмент з питань: управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління витратами
3) Корінні зміни на ринках розвинутих країн зниження темпів росту цих країн, більш агресивний експорт і пошук додаткових ринків збуту ,зниження ступеня державної регуляції економіки	3) Неконкурентоспроможність продукції поява нових продуктів і конкурентів, виробництво застарілої продукції, зниження обсягів продажу
4) Зміцнення соціально - економічних систем, трансформація економічних систем країн Центральної та Східної Європи та Азії, збільшення частки приватного сектора	4) Високі витрати: високий рівень точки беззбитковості, високі постійні витрати; високі змінні витрати, високий рівень збитків, висока вартість сервісу
5) Політика уряду: податкова, кредитна, митна, соціальна	5) Конфлікт інтересів: власників, робітників, клієнтів партнерів

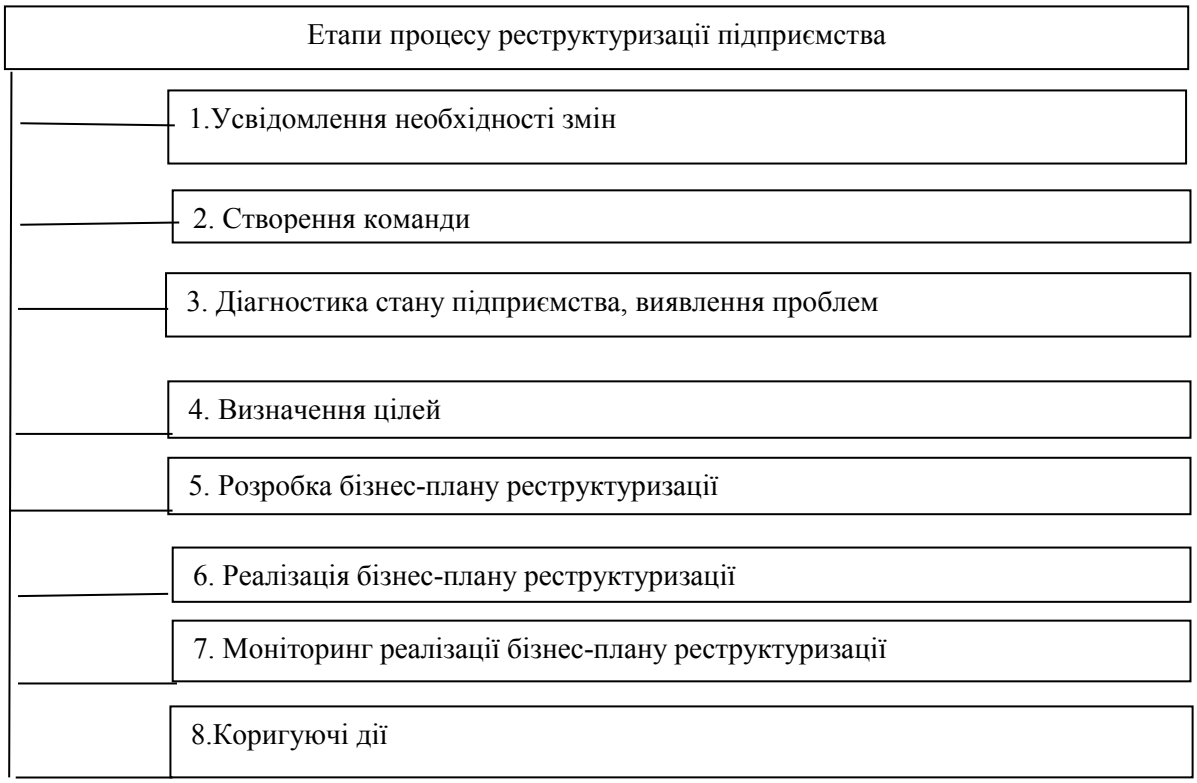

Рис.6.4. Етапи реструктуризації

Таблиця 6.8.

Стратегічні та тактичні заходи реструктуризації

Стратегічні заходи	Оперативні заходи
диверсифікація виробництва; завоювання нових ринків збуту; купівля нових технологій та устаткування; сертифікація процесу виробництва; реорганізація структури управління підприємством; підвищення кваліфікації персоналу; формування раціональної структури активів.	зміна окремих складових організаційної структури підприємства; створення нових структурних підрозділів; зменшення виробничих витрат; формування системи збуту продукції; удосконалення виробничого процесу (зменшення витрат часу на переобладнання устаткування, більш раціональне розміщення устаткування тощо); підвищення контролю якості продукції; аналітичне оцінювання і формування раціональної структури залучення і розміщення коштів; зменшення кількості основних фондів шляхом виявлення та реалізації (ліквідації) зайвого устаткування, транспортних заходів і іншого; ліквідація зайвих та застарілих потужностей; закриття неприбуткових виробництв.

5. Санація підприємства.

Санація — це комплекс послідовних взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, соціального характеру, які спрямовані на виведення підприємства із кризи, відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності. Таким чином санація — це система заходів щодо запобігання банкрутства фірми, щодо фінансового оздоровлення, відновлення платоспроможності.

Здійснюється у трьох випадках:

- До моменту порушення кредиторами питання про банкрутство, якщо підприємство звертається за зовнішньою допомогою у спробі вийти з кризи
- Якщо підприємство, звернувшись до господарського суду із заявою щодо порушення справи про банкрутство, одночасно пропонує умови своєї санації.
- Якщо рішення про санацію виносить господарський суд на підставі одержаних пропозицій щодо задоволення вимог кредиторів до боржника і використання його перед бюджетом.

Класична модель санації:

1) Кризовий стан підприємства.
2) Причинно-наслідковий аналіз кризової ситуації.
3) Рішення щодо ліквідації або санації.
4) Визначення цілей санації.
5) Програма санації.
6) Проект санації.
7) Бізнес-план санації.
8) Реалізація санаційних заходів та вихід з кризи.

У результаті використовують два види санації:

- Санація підприємств без зміни статусу юридичної особи
- Санація підприємств зі зміною статусу юридичної особи

Рис.6.5. Модель санації

Список використаних джерел:

1. Аристов М.Д. Реструктуризация предприятий : вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования / М.Д. Аристов. М. 2002. С. 27.
2. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления: [учебн. для студ. высш. учеб. завед.] / [Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.]. М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. 468 с.
3. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. К. : «Эльга», Ника-центр, 2003. 469 с.
4. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [монографія] / С.А.Бурий, Д.С. Мацеха. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
5. Кошкин В.И. Антикризисное управлыние : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин и др. М. : ИНФРА-М, 2000. 512 с.
6. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / І.В. Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2008. 366 с.
7. Крутик А.В. Антикризисный менеджмент / А.В. Крутик, А.И. Муравьев. СПб. : Питер, 2001. 432 с.
8. Костромін, Г.Реструктуризація підприємств як необхідна умова забезпечення їх інвестиційної привабливості, життєдіяльності та конкурентоспроможності [Текст] / Г. Костромін // *Вісник економічної науки України*. 2012. № 2. С. 47─50 .
9. Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства: Навч.-метод. посібник / В.В. Лаврененко, О.Г. Дерев'янко, В.І. Тоцький. К. : КНЕУ, 2005. 197 с.
10. Левченко В.Ф. Визначення та класифікація кризових ситуацій на підприємствах / В.Ф. Левченко, О.І. Галушко // *Економіка і регіон*. 2003. № 1. С. 114-116.
11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко К. : Т-во «Знання», 2005. 824 с.
12. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. [справочное пособие]; под ред. И.И. Мазура. М. : Высшая школа, 2000. 587 с.
13. Портна, О. В. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова, І. А. Юр`єва. Львів : Магнолія 2013. 283 с
14. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. Антикризовий менеджмент. / Навч. посібник для студентів економ. вузів. К.: Центр учбової літератури, 2014. 580 с.
15. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
16. Тюріна, Н. М. Антикризове управління [Текст] : навчальний посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. К. : ЦУЛ, 2012. 448 с.
17. Фінансовий менеджмент : підручник / В. П. Мартиненко [та ін.] ; ред. Т. А. Говорушко. Львів : Магнолія. 2014. 344 с.
18. Фінансовий менеджмент : підручник / О. О. Непочатенко [та ін.] ; ред. : О. О. Непочатенко. К. : ЦУЛ, 2013. 496 с.
19. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / А.Д. Чернявський. К. : МАУП, 2006. 256 с.

ТЕМА 7. АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА

1.Сутність поняття «антикризова програма підприємства».
2. Етапи формування антикризової програми підприємства та її структура.
3.Основні внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємства.

Таблиця 7.1

Сутність антикризових програм різними вченими

Автор	Визначення
Макаренко І.О.	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.
Оборська С.В.	Антикризова програма – це координуючий плановий документ, що охоплює комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (запобігання або пом'якшення впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від типу, глибини кризових явищ та особливостей функціонування підприємств різних організаційно-правових форм.
Шилова О. Ю.	Антикризова програма – призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації цілей розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.
Сватюк О.Р.	Антикризова програма – це керований процес, у перебігу якого виокремлюють аналіз основних досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення певної проблеми.
Шершньова З.Є.	Антикризова програма – це координуючий, адресний документ, котрий являє собою сукупність економічно та науково обґрунтованих заходів, які зорієнтовані на запобігання та/або подолання кризових явищ різного типу, взаємопов'язаних за термінами, місцями виконання, а також забезпечені необхідними ресурсами. Антикризова програма – це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків.

Таблиця 7.2

Змістовна характеристика антикризової програми підприємства

Характеристика антикризової програми	Типи антикризового управління		
	превентивне	реактивне	посткризове
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фази	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3.Основні розділи антикризової програми	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		
4. Складові діагностики стану підприємства	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційний потенціал		
5. Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу, зайнятого в НДДКР; коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості інноваційного зростання	чиста дисконтована вартість; внутрішня норма прибутковості; період окупності	потенціал інноваційного продукту
6. Методи планування інноваційних заходів	сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарії); стратегічний контролінг		

Рисунок 7.1. Вимоги до розробки антикризової програми

Рисунок 7.2. Структурно-логічна схема процесу формування антикризової програми

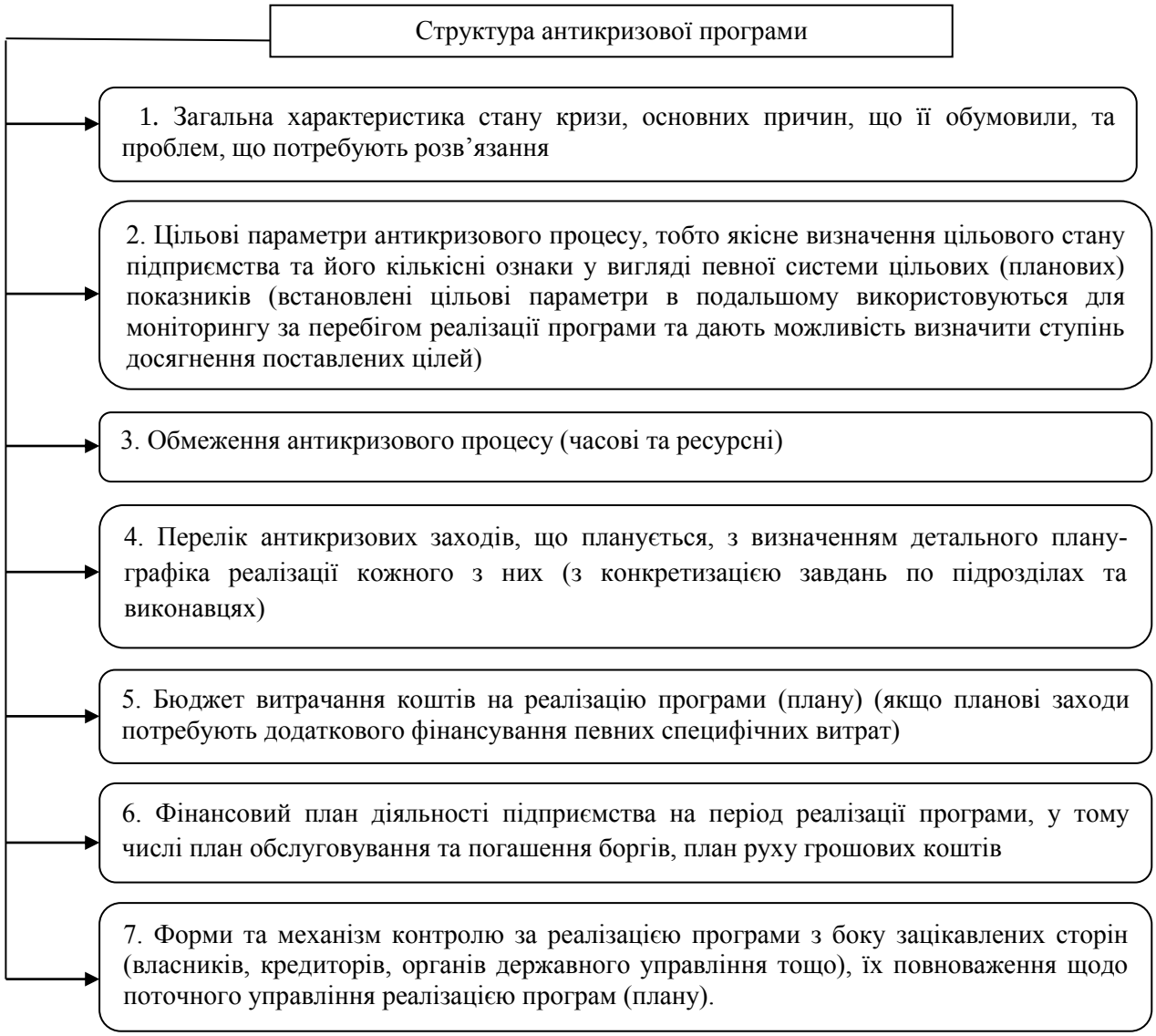

Рисунок 7.3. Структура антикризової програми підприємства

Таблиця 7.3.

Основні внутрішні механізми фінансової стабілізації підприємства

Етапи фінансової стабілізації	Механізм фінансової стабілізації		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
1. Усунення неплатоспроможності	Система заходів, побудована за принципом "економічної реанімації"		
2. Відновлення фінансової стійкості		Система заходів, побудована на використанні моделей фінансової рівноваги	
3. Зміна фінансової стратегії			Система заходів, в основі якої лежить використання фінансової підтримки прискореного розвитку

Таблиця 7.4.

Оперативний механізм фінансової стабілізації

Оперативний механізм фінансової стабілізації (економічна реанімація)	це система заходів, що направлена на зменшення поточних фінансових зобов'язань підприємства та збільшення грошових активів, які забезпечують ці зобов'язання. Принцип "економічної реанімації" визначає необхідність скорочення розмірів як поточних потреб (що викликані фінансовими зобов'язаннями), так і окремих ліквідних активів (з метою їх термінового переведення у грошову форму).
Зменшення поточних зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємство може досягнути за рахунок:	
	1.Зменшення суми постійних витрат (включаючи скорочення управлінського персоналу та його умовне скорочення з одночасним прийняттям на роботу з виплатою заробітної плати за рахунок місцевого центру зайнятості (за попередньою домовленістю) і витрат на поточний ремонт та ін).
	2.Скорочення рівня змінних витрат (включаючи скорочення виробничого персоналу основних і допоміжних підрозділів та умовного скорочення з одночасним прийняттям на роботу з виплатою заробітної плати за рахунок місцевого центру зайнятості); зниження обсягу виробництва продукції, яка має не великий попит, з відповідним скороченням необхідного обсягу фінансових ресурсів.
	3.Пролонгування строків кредиторської заборгованості за товарними операціями (здійснюваним за комерційним кредитом).
	4.Пролонгування короткострокових банківських кредитів.
	5. Реструктуризація заборгованості підприємства.
	6. Відстрочка сплати нарахованих дивідендів, відсотків на паї та інших заходів.
	7. Застосування механізмів лізингу, нарахування прискореної амортизації, отримання податкового кредиту (податкових канікул).
	8. Застосування механізмів селенгу – господарської операції, що передбачає передання власниками (юридичними чи фізичними особами) прав на користування і розпорядження їхнім майном (основні фонди, сировина, матеріали, грошові засоби, цінні папери, а також продукти інтелектуальної праці) за відповідну плату.
	9. Скорочення виробництва енергоємної та металоємної продукції.
	10. Підвищення ефективності використання структурно-організаційних ресурсів підприємства (системи управління, гнучкості керуючої системи, швидкості керуючого впливу, потоків інформації та документообігу).
	11. Випуск облігацій підприємства та їх розповсюдження серед працівників підприємства та населення, власникам яких можуть надаватися пільги при придбанні продукції підприємства.
	12. Скасування посадових окладів керівників і спеціалістів підприємства та переведення їх оплати праці на відрядно- прогресивну систему в залежності від кількості і якості реалізації продукції й зменшення витрат на її виробництво та зростання чистого доходу.
	13. Використання вексельної форми розрахунків.
Збільшення суми грошових активів у поточному періоді здійснюється за рахунок:	
	1.Ліквідації портфеля короткострокових фінансових вкладів.
	2. Реалізації окремих високоліквідних грошових і фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладів.
	3. Рефінансування дебіторської заборгованості (з використанням усіх можливих форм цього рефінансування) з метою зменшення загального її розміру.
	4. Прискорення обороту дебіторської заборгованості, особливо за товарними операціями (скорочення термінів надання комерційного і споживчого кредиту).
	5. Нормалізації розмірів поточних запасів товарно-матеріальних цінностей.
	6. Скорочення розміру страхових і сезонних запасів товарно- матеріальних цінностей та ін.

Таблиця 7.5.

Тактичний механізм стабілізації

Тактичний механізм фінансової стабілізації підприємства	це система заходів, яка направлена на використання найефективніших моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді. Фінансова рівновага підприємства забезпечується при умові, що обсяг позитивного грошового потоку за всіма видами господарської діяльності (виробничої. інвестиційної, фінансової) рівний планованому обсягу від'ємного грошового потоку.
	Позитивний грошовий потік (або приріст власних фінансових ресурсів) за видами господарської діяльності розраховується за формулою: ППГП=ЧПрв+АВ+ПАК+ПВФР, де *ППГП* – плановий позитивний грошовий потік за всіма видами господарської діяльності; ЧПрв– чистий прибуток, що направляється на розвиток виробництва; *АВ* – сума амортизаційних відрахувань; *ПАК* – приріст акціонерного капіталу; *ПВФР* – приріст власних фінансових ресурсів за рахунок інших джерел.
	Негативний грошовий потік (або необхідний обсяг інвестицій) розраховується за формулою: *НГП = ППА + ПЧРК*, де *НГП* – сума негативного грошового потоку; *ППА* – сума приросту позаоборотних активів (основних фондів, довгострокових фінансових вкладень, нематеріальних активів). За своєю економічною природою ця сума дорівнює обсягу планованих інвестицій в ці активи за мінусом суми реалізації майна по залишковій вартості; *ПЧРК* – приріст суми чистого робочого капіталу (оборотних активів за мінусом поточних зобов'язань). За своєю економічною природою ця сума дорівнює обсягу планованих інвестицій і приросту оборотних активів.
Збільшення обсягу позитивного грошового потоку в плановому періоді досягається за рахунок:	
	1.Приросту суми чистого доходу підприємства при проведенні ефективної цінової політики
	2. Здійснення ефективної податкової політики, направленої на зростання суми чистого прибутку підприємства.
	3. Здійснення дивідендної політики, адекватної кризовому стану підприємства, з метою збільшення суми чистого прибутку, яка направляється на розвиток виробництва.
	4. Здійснення прискореної амортизації активної частини основних виробничих фондів з метою збільшення розміру формуємого амортизаційного фонду.
	5. Своєчасна реалізація на металобрухт списаного обладнання та техніки.
	6. Здійснення ефективної емісійної політики при зростанні суми власного капіталу за рахунок додаткового випуску акцій та ін.
Зниження обсягу споживання інвестиційних ресурсів у передплановому періоді досягається за рахунок таких заходів;	
	1.відмови від реалізації реальних інвестиційних проектів не забезпечуючих швидку поверненість грошових потоків (тобто з великим періодом реалізації і окупності);
	2.залучення до виконання проекту необхідних видів основних виробничих фондів і нематеріальних активів на умовах лізінгу чи селенгу;
	3.тимчасового призупинення формування портфеля довгострокових фінансових вкладень за рахунок придбання нових фондових і грошових інструментів;
	4.зниження розміру оборотних активів за рахунок прискорення обороту та ін.

Таблиця 7.6.

Система найважливіших показників оцінки загрози виникнення фінансової кризи підприємства в розрізі окремих об'єктів спостереження «кризового поля»

Об'єкти спостереження «кризового поля»	Показники	
	Об'ємні	Структурні
1 Чистий грошовий потік	Сума чистого грошового потоку в цілому по підприємству. Сума чистого грошового потоку від операційної діяльності підприємства	Коефіцієнт ліквідності чистого грошового потоку. Коефіцієнт ефективності грошового потоку. Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку
2 Ринкова вартість підприємства	Сума чистих активів підприємства за ринковою вартістю	Ринкова вартість підприємства. Вартість підприємства за коефіцієнтом капіталізації прибутку
3 Структура капіталу підприємства	Сума власного капіталу. Сума позикового капіталу	Коефіцієнт автономії. Коефіцієнт фінансування (коефіцієнт фінансового левериджу). Коефіцієнт фінансової незалежності
4 Склад фінансових зобов'язань за терміном погашення	Сума довгострокових фінансових зобов'язань. Сума короткострокових фінансових зобов'язань. Сума фінансового кредиту. Сума товарного кредиту. Сума поточних зобов'язань по розрахунках	Коефіцієнт співвідношення довгострокових і короткострокових фінансових зобов'язань. Коефіцієнт співвідношення залученого фінансового й комерційного кредиту. Коефіцієнт невідкладних фінансових зобов'язань у загальній їхній сумі. Період обігу кредиторської заборгованості
5 Склад активів підприємства	Сума необоротних активів. Сума оборотних активів. Сума поточної дебіторської заборгованості, у тому числі простроченої. Сума грошових активів	Коефіцієнт маневреності. Коефіцієнт забезпеченості високоліквідними активами. Коефіцієнт поточної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт співвідношення дебіторської й кредиторської заборгованості. Період оборотності дебіторської заборгованості. Тривалість операційного циклу
6 Склад поточних витрат	Загальна сума поточних витрат. Сума постійних поточних витрат	Рівень поточних витрат до обсягу реалізації продукції. Рівень змінних поточних витрат. Коефіцієнт операційного левериджу
7 Рівень концентрації фінансових операцій		Коефіцієнт критичного ризику. Коефіцієнт катастрофічного ризику

Таблиця 7.7

Попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану за основними показниками окремих об'єктів спостереження «кризового поля»

Об'єкт спостереження «кризового поля»	Масштаб кризи фінансового стану		
	легкий	глобальний	катастрофічний
1 Чистий грошовий потік	Зниження ліквідності грошового потоку	Негативне значення чистого грошового потоку	Різко негативне значення чистого грошового потоку
2 Ринкова вартість підприємства	Стабілізація ринкової вартості	Тенденція до зниження ринкової вартості	Обвальне зниження ринкової вартості підприємства
3 Структура капіталу підприємства	Зниження коефіцієнта автономії	Зростання коефіцієнта й зниження ефекту фінансового левериджу	Гранично високий коефіцієнт і відсутність ефекту фінансового левериджу
4 Склад фінансових зобов'язань	Підвищення суми й питомої ваги короткострокових фінансових зобов'язань	Високий коефіцієнт невідкладних фінансових зобов'язань	Надмірно високий коефіцієнт невідкладних фінансових зобов'язань
5 Склад активів підприємства	Зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності	Істотне зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності	Абсолютна неплатоспроможність
6 Склад поточних витрат	Тенденція до росту рівня змінних витрат	Високий коефіцієнт операційного левериджу при тенденції до зростання рівня змінних витрат	Дуже високий коефіцієнт операційного левериджу
7 Рівень концентрації фінансових операцій у зоні підвищеного ризику	Підвищення коефіцієнта вкладення капіталу в зоні критичного ризику	Переважне вкладення в зоні критичного ризику	Значна частка вкладення капіталу в зоні катастрофічного ризику

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. К. : Эльга ; Ника-Центр, 2006. 672 с.
2. Карпунь, І. Н.Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях) [Текст] : навч. посібник / І. Н. Карпунь. Львів : Магнолія-2006 , 2008. 432 с.
3. Копилюк, О. І.Фінансова санація та банкрутство підприємств : Навч. посібник / О. І. Копилюк, А. М. Штангрет. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 168 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством / Л.О. Лігоненко К. : Т-во «Знання», 2005. 824 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
7. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. [справочное пособие]; под ред. И.И. Мазура. М. : Высшая школа, 2000. 587 с.
8. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством / І.О. Макаренко // *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3 (45). С.104-109.
9. Портна, О. В. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова, І. А. Юр`єва. Львів : Магнолія 2013. 283 с

10. Рзаєва Т.Г. Порівняльна характеристика вітчизняної і зарубіжної методик визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т.Г. Рзаєва, І.В. Стасюк // *Вісник Хмельницького нац. ун-ту.* 2010. № 4. Т. 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/089-093.pdf.

11. Рибка І.Є.Ознаки неплатоспроможності фізичної особи у цивільному праві України/І.Є.Рибка// *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Юриспруденція*. №18.Т.2 2015.–с.61-64.

12. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подрєза С. М. Антикризовий менеджмент. / Навч. посібник для студентів економ. вузів. К.: Центр учбової літератури, 2014. 580 с.

13. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

14. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.

15. Тюріна, Н. М. Антикризове управління [Текст] : навчальний посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. К. : ЦУЛ, 2012.448 с.

16. Фінансовий менеджмент [Текст] : підручник / В. П. Мартиненко [та ін.] ; ред. Т. А. Говорушко. Львів : Магнолія. 2014. 344 с.

17. Фінансовий менеджмент [Текст] : підручник / О. О. Непочатенко [та ін.] ; ред. : О. О. Непочатенко. К. : ЦУЛ, 2013. 496 с.

18. Череп, А. В.Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання [Текст] : підручник / А. В. Череп. Київ : Кондор, 2009. 380 с.

19. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

20. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; за заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

21. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання / З.Є. Шершньова // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 2, Т. 1. С. 140-144.

22. Шилова О.Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку / О.Ю. Шилова // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 173-180.

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

1. Кадрова політика в умовах кризи. Її основні принципи і задачі.
2. Сучасні інструменти управління персоналом в умовах кризи.
3. Арбітражний керуючий.
4. Менеджер з антикризового управління.

1.Кадрова політика в умовах кризи. Її основні принципи і задачі.

- Кризу управління персоналом можна розглядати як:
- результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;
- невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;
- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому

Рисунок 8.1. Сутність кризи управління персоналом

Рисунок 8.2. Причини кризи управління персоналом

Основні завдання антикризової кадрової політики:

- Формуванням команди "антикризових" менеджерів;
- збереженням ядра кадрового потенціалу, тобто більш цінних співробітників;
- реструктуризація кадрового потенціалу;
- проведення організаційно-кадрового аудиту;
- зниження соціально-психологічної напруженості у колективі;
- плануванням заходів з недопущення паніки персоналу, впровадженням програм антистресової підготовки персоналу;
- мобілізація персоналу на вирішення антикризових завдань;
- корегування режимів і тривалості роботи;
- перегляд системи стимулювання й мотивації персоналу;
- збереження позитивного іміджу компанії-працедавця на ринку, зокремазавдякизабезпеченнюсоціальногозахистузвільненихпрацівників.

Рисунок 8.3. Основні завдання антикризової кадрової політики

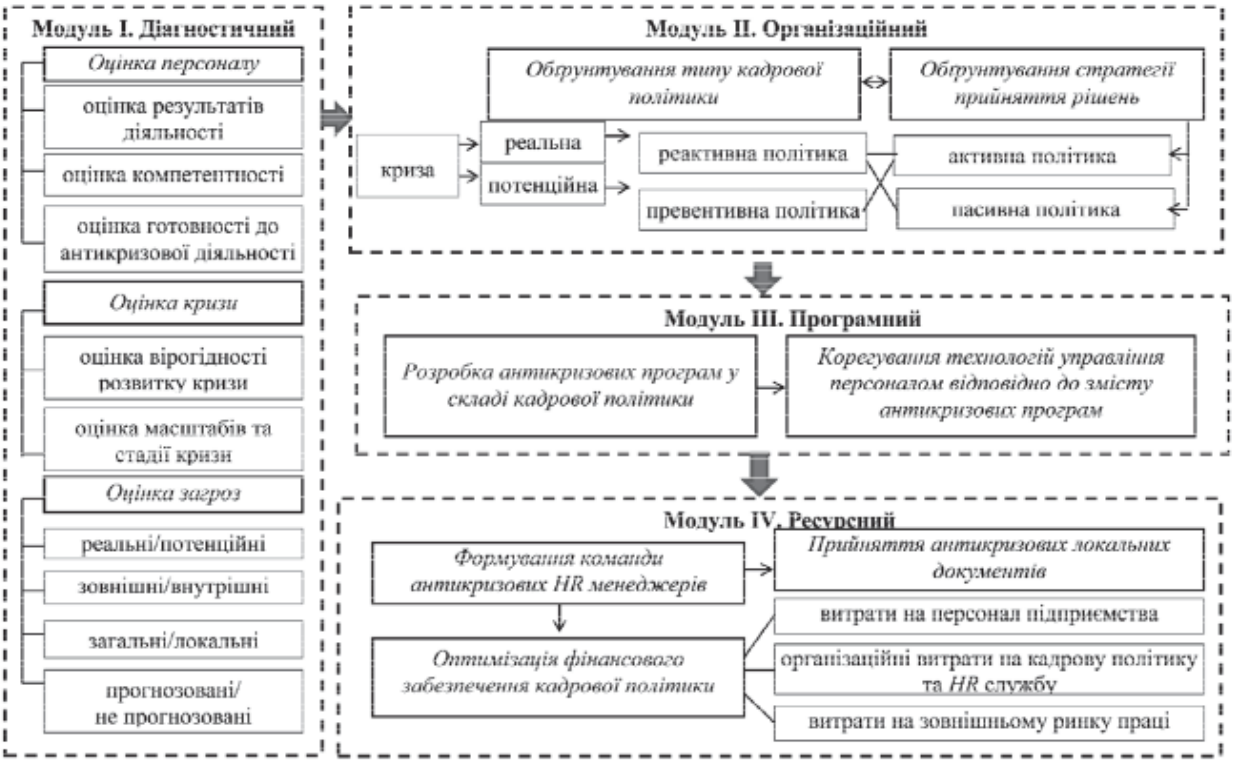

Рисунок 8.4. Концептуальна схема процесу антикризового управління персоналом

Основні правила роботи з персоналом, яких необхідно дотримуватись при модернізації кризової ситуації:

- скорочувати в організаційній структурі потрібно рівні, а не робочі місця;
- не слід захоплюватися масштабними скороченнями персоналу, необхідно прагнути встановити кадрову структуру, найбільш відповідну ситуації, що склалася;
- періодично переоцінювати кадрову структуру організації;
- виділяти, підтримувати та навчатиробітників, які виявляють якості лідера та здібності до управлінської діяльності;
- підтримувати освітні програми, які реалізуються в організації;
- проводити децентралізацію структури управління, делегуючи необхідні повноваження ключовим фігурам в апараті управління та забезпечуючи максимальну гнучкість при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так й на оперативному рівнях;
- зберігати ядро кадрового потенціалу організації;
- продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійний ріст, особливо у життєвоважливих та пріоритетних для підприємства сферах діяльності.

Рисунок 8.5. Основні правила роботи з персоналом в умовах кризи

2. Сучасні інструменти управління персоналом в в умовах кризи

Таблиця 8.1

Недоліки та переваги аутстаффінгу персоналу

Аутстаффінг - слово «аутстафінг» походить від англійських слів (out – «зовні», staff – «штат»). У межах договору аутстафінгу працівник виводиться за штат (або не перебуває у штаті) компанії-замовника й оформляється до штату компанії-підрядника. При цьому такий працівник продовжує працювати на колишньому місці (фактично) та виконувати свої колишні обов'язки, але обов'язки працедавця щодо нього виконує вже компанія-підрядник. При цьому саме компанія-підрядник несе витрати на оплату праці такого працівника, оплату його відпусток та лікарняних, а також сплату ЄСВ, розрахованого із зарплати такого працівника, як звичайний працедавець.	
Переваги	Недоліки
1. Скоротити основний фонд заробітної плати. 2. Уникнути тривалих бюрократичних процедур, які пов'язані із оформленням співробітника на постійне або тимчасове місце роботи. 3. Зменшити рівень навантаження на бухгалтерію та відділ кадрів підприємства. 4. Зменшити кількість часу, сил і засобів на	1. Складність контролю часу та якості за виконанням завдань. 2. Складність формування корпоративного духу в окремій структурній одиниці. 3. Можливість шахрайських дій з боку підприємства- аутстаффера.

пошук персоналу. 5. Заповнити вакансії, які необхідні на підприємстві, але рівень заробітної плати є не високим. 6. Вирішити проблеми плинності кадрів. 7. Зменшити податкове навантаження та спростити процес їх сплати. 8. Оптимізувати штатний розклад підприємства. 9. Здійснювати діяльність у регіонах України, не відкриваючи при цьому представництва чи філії. 10. Підвищити привабливість підприємства для потенційних інвесторів.	

Таблиця 8.2.

Недоліки та переваги аутсорсингу

Аутсорсинг – це передавання традиційних, неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність тощо) зовншнім виконавцям-аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми.	
1. Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю 2. Підвищення якості та надійності. 3. Концентрація уваги на основних цілях підприємства. 4. Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та знань. 5. Скорочення операційних витрат. 6. Збільшення швидкості виходу товарів підприємства н ринок. 7. Покращення системи управління. 8. Можливість розміщення замовлень на виробництво комплектуючих за кордоном за цінами, меншими від вітчизняних, та кращої якості. 9. Зменшення витрат на навчання персоналу. 10. Збільшення сегменту ринку, який охоплює підприємство. 11. Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру. 12. Зростання інвестиційної привабливості підприємства. 13. Розподіл ризиків.	1. Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва. 2. Зниження продуктивності праці власних працівників. 3. Збільшення витрат при передачі другорядних функцій. 4. Зниження якості товарів та послуг. 5. Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера. 6. Ризик витоку комерційної інформації. 7. Навчання чужих спеціалістів замість своїх. 8. Залежність від одного постачальника.

Рисунок 8.6. Сфери діяльності, які можуть бути віддані на аутсорсинг

Рисунок 8.7. Форми здійснення аутсорсингових операцій

Таблиця 8.3.

Аутплейсмент: сутність і види

Аутплейсмент – це процес звільнення працівника із залученням третьої сторони (рекрутингового агентства), яка дозволяє йому зорієнтуватися на ринку робочої сили і організації подальшого працевлаштування.	
Сутність його полягає у :	
1. Аутплейсмент дозволяє роботодавцю зменшити витрати пов'язані із скороченням працівників. 2. Роботодавець має можливість зберегти комерційні таємниці та імідж підприємства на ринку функціонування, серед партнерів та як теперішніх, так і майбутніх працівників. 3. Аутплейсмент дає можливість керівництву підприємства здійснювати процедуру скорочення персоналу найбільш гуманним способом. 4. Такий інструмент в системі мотивації підприємства дає можливість зменшити ризик судових тяганин та різних юридичних ускладнень. 5. Аутплейсмент дозволить керівництву підприємства зменшити негативний вплив процедури скорочення на інших працівників. 6. Інформаційний та консультаційний супровід працівників та паралельно підтримка стосовно майбутніх перспектив кар'єрного зростання.	
Види:	
1) груповий, або масовий аутплейсмент – передбачає допомогу при звільненні групи людей, в тому числі при обмеженому бюджеті, 2) індивідуальний – супроводження одного працівника, при скороченні. 3) закритий, або конфіденційний – передбачає звільнення одного, зазвичай конкретного працівника, але так, щоб він навіть і не здогадувався про своє звільнення. В більшості випадків такий вид аутплейсменту застосовують до ТОП-менеджерів – пропонують йому пару привабливих варіантів зміни робочого місця, які він з радістю приймає, або представляють все як head-hunting, тобто все виглядає так наче на працівника вийшли інші роботодавці і переманили його в свою організацію. 4) відкритий аутплейсмент – являє собою оголошення про скорочення, без всіляких приховувань та відкриту співпрацю між працівниками, роботодавцем та відповідною супроводжуючою компанією.	
Переваги	Недоліки
Для працівників	
1. Дозволяє освоїти технологію пошуку роботи. 2. Отримання інформації про сучасний ринок праці. 3. Оцінка свого професійного досвіду. 4. Підготовка конкурентоспроможного резюме. 5. Відпрацювання навичок проходити інтерв'ю та співбесід. 6. Отримання психологічної та інформаційної підготовки. 7. Отримання консультації з розвитку кар'єри. 8. Можливість швидкого працевлаштування. 9. Можливість швидкої психологічної адаптації до стресової ситуації та відчуття захищеності з боку роботодавця.	1. Відсутність будь-яких гарантій працевлаштування. 2. Наявність стресової ситуації. 3. Адаптація до нової корпоративної культури та цінностей.
Для підприємства	
1. Дозволяє зберегти імідж на ринку праці як соціально-відповідальної особи. 2. Дає можливість зменшити соціальну напругу в трудовому колективі та підтримувати лояльність співробітників підприємства. 3. Запобігання різкого зниження продуктивності праці. 4. Гнучке управління кількістю персоналу, який залучений у виробничий процес. 5. Частину навантаження з адміністрування персоналу, розрахунку заробітної плати і податків, а також трудові ризики передаються провайдеру.	1. Значні матеріальні витрати. 2. Співробітник може перейти до компанії-конкурента.

3. Арбітражний керуючий

Арбітражний керуючий — це фізична особа, яка має свідоцтво на право здійснення діяльності арбітражного керуючого та діє на підставі ухвали господарського суду.

Арбітражні керуючі у справі про банкрутство призначаються господарським судом.

Арбітражним керуючим може бути призначено фізичну особу — суб'єкта підприємницької діяльності, яка має вищу юридичну або економічну освіту, володіє спеціальними знаннями та не є зацікавленою особою щодо боржника і кредиторів. Має стаж роботи за фахом ***не менше трьох років*** або ***одного року на керівних посадах*** після отримання повної вищої освіти, ***пройшов навчання*** та ***стажування*** протягом ***шести місяців*** у порядку, встановленому державним органом з питань банкрутства, ***володіє державною мовою*** та ***склав кваліфікаційний іспит***.

Суб'єкт підприємницької діяльності повинен пройти навчання у відповідних навчальних закладах і мати сертифікат, який видається Мінюстом та внесений до ***Єдиного реєстру арбітражних керуючих*** (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) України державним органом з питань банкрутства.

Рисунок 8.8. Сутність арбітражного керуючого

Види арбітражного керуючого:

розпорядник майна	керуючий санацією	ліквідатор
Це фізична особа, на яку в установленому Законом порядку покладаються повноваження щодо нагляду та контролю за управлінням та розпоряд женням майном боржника на період провадження у справі про банкрутство.	фізична особа, яка відповідно до рішення Суду організовує здійснення санації боржника.	фізична особа, яка відповідно до рішення Суду організовує здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом, та забезпечу є задоволення визнаних судом вимог кредиторів у встановленому Законом порядку.

Рисунок 8.9.Види арбітражного керуючого у процесі банкрутства (зовнішній керуючий)

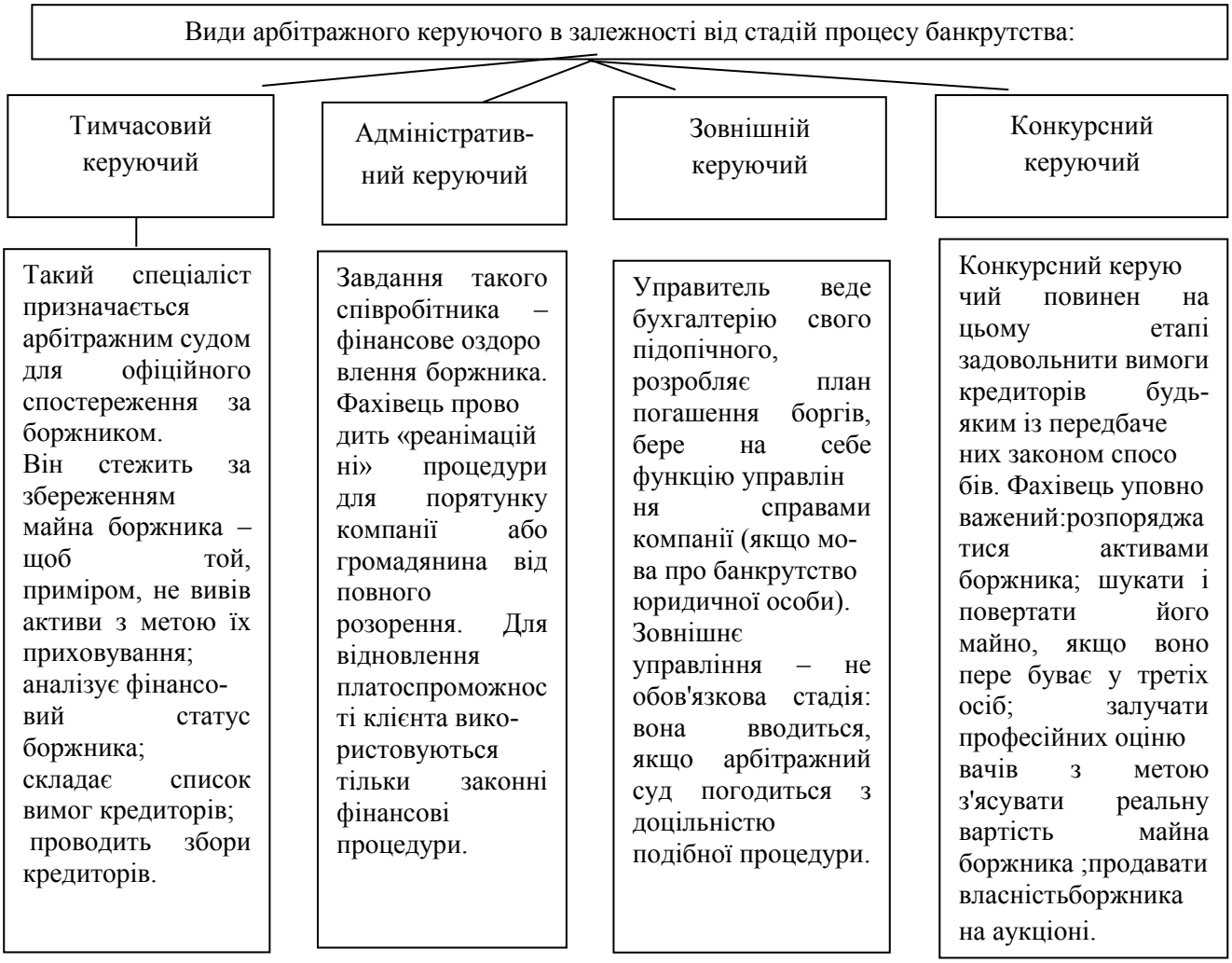

Рис.8.10. Види арбітражного керуючого в залежності від стадій процесу банкрутства

Таблиця 8.4.

Тривалість роботи арбітражного керуючого

Види керуючих	Цілі	Тривалість
Тимчасовий	Аналіз фінансового становища боржника	7 місяців
Адміністративний	Відновлення платоспроможності	Не більше 2 років
Зовнішній	Фінансове оздоровлення	Максимум – 18 місяців
Конкурсний	Задоволення вимог позикодавців	6 місяців

Особливості роботи арбітражного керуючого:

- ***З моменту винесення ухвали*** (постанови) про призначення арбітражним керуючим (розпорядником майна, керуючим санацією, ліквідатором)***до моменту припинення здійснення ним повноважень*** *прирівнюється до* ***службової особи підприємства — боржника.***
- Одна і та ж особа може здійснювати повноваження арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) ***на всіх стадіях*** провадження у справі про банкрутство відповідно до вимог Закону.
- Одночасно із винесенням ухвали про відкриття провадження у справі про банкрутство, господарським судом вводиться ***процедура розпорядження майном*** боржника та призначається ***розпорядник майна.*** Арбітражний керуючий (на цьому етапі – ***розпорядник майна*** боржника) здійснює низку заходів щодо ***нагляду*** та ***контролю*** за ***управлінням*** та ***розпорядженням*** майна боржника, що застосовується з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища.
- ***Процедура розпорядження майном боржника*** вводиться строком на ***сто п'ятнадцять календарних днів*** і може бути продовжена господарським судом за вмотивованим клопотанням розпорядника майна, комітету кредиторів або боржника не більше ніж ***на два місяці.***

Рисунок 8.11. Особливості роботи арбітражного керуючого

Арбітражний керуючий має право:

- звертатися до господарського суду у випадках, передбачених Законом;
- скликати збори і комітет кредиторів та брати в них участь з правом дорадчого голосу;
- отримувати винагороду в розмірі та порядку, передбачених Законом;
- залучати для забезпечення виконання своїх повноважень на договірних засадах інших осіб та спеціалізовані організації з оплатою їхньої діяльності за рахунок боржника, якщо інше не встановлено Законом чи угодою з кредиторами;
- запитувати та отримувати документи або їх копії від юридичних осіб, органів державної влади і органів місцевого самоврядування та від фізичних осіб за їх згодою;
- отримувати інформацію з державних реєстрів шляхом направлення офіційних запитів до держателя або адміністратора відповідного реєстру;
- подавати до господарського суду заяву про дострокове припинення своїх повноважень;
- здійснювати інші повноваження, передбачені Законом.

Рисунок 8.13. Права арбітражного керуючого

Обов’язки арбітражного керуючого:

- неухильно дотримуватися вимог законодавства;
- здійснювати заходи щодо захисту майна боржника;
- здійснювати заходи щодо забезпечення охорони державної таємниці відповідно до встановлених законодавством вимог;
- аналізувати фінансову, господарську, інвестиційну та іншу діяльність боржника, його становище на ринках та надавати результати таких аналізів господарському суду разом з документами, що підтверджують відповідну інформацію;
- подавати відомості, документи та інформацію щодо діяльності арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора) у порядку, встановленому законодавством;
- створювати умови для проведення перевірки додержання арбітражним керуючим (розпорядником майна, керуючим санацією, ліквідатором) вимог законодавства;
- у порядку, встановленому законодавством, надавати державному органу з питань банкрутства інформацію, необхідну для ведення Єдиного реєстру підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство;
- надсилати органам внутрішніх справ чи органам прокуратури повідомлення про факти порушення законності, виявлені в діяльності працівників підприємств та організацій, що містять ознаки дії (бездіяльності), переслідуваної у кримінальному чи адміністративному порядку;
- виконувати інші повноваження, передбачені законодавством про банкрутство.

Рисунок 8.14 Обов’язки арбітражного керуючого

4. Менеджер з антикризового управління

Рисунок 8.15 Умови роботи менеджера з антикризового управління

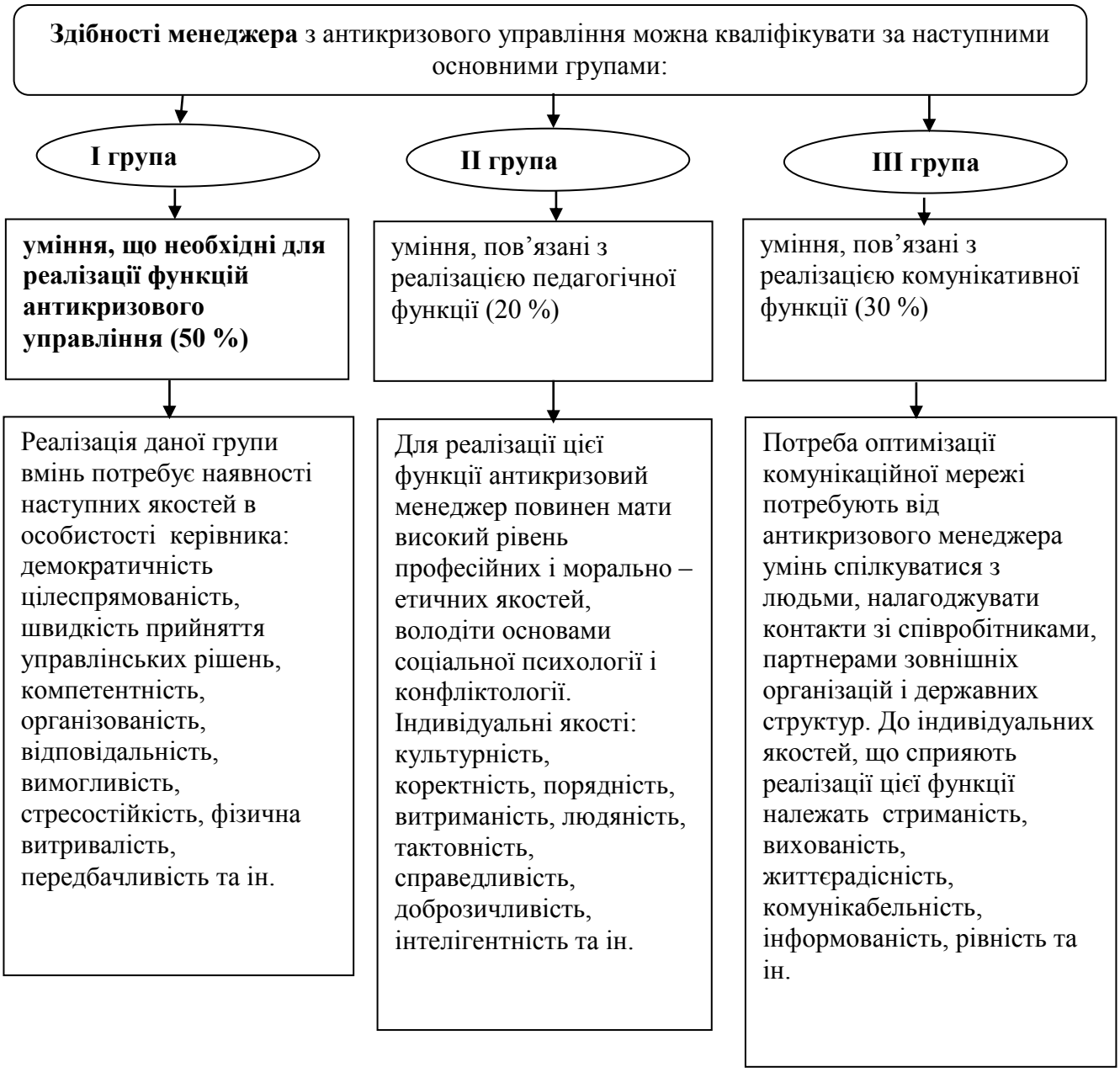

Рисунок 8.16 Здібності менеджера з антикризового управління

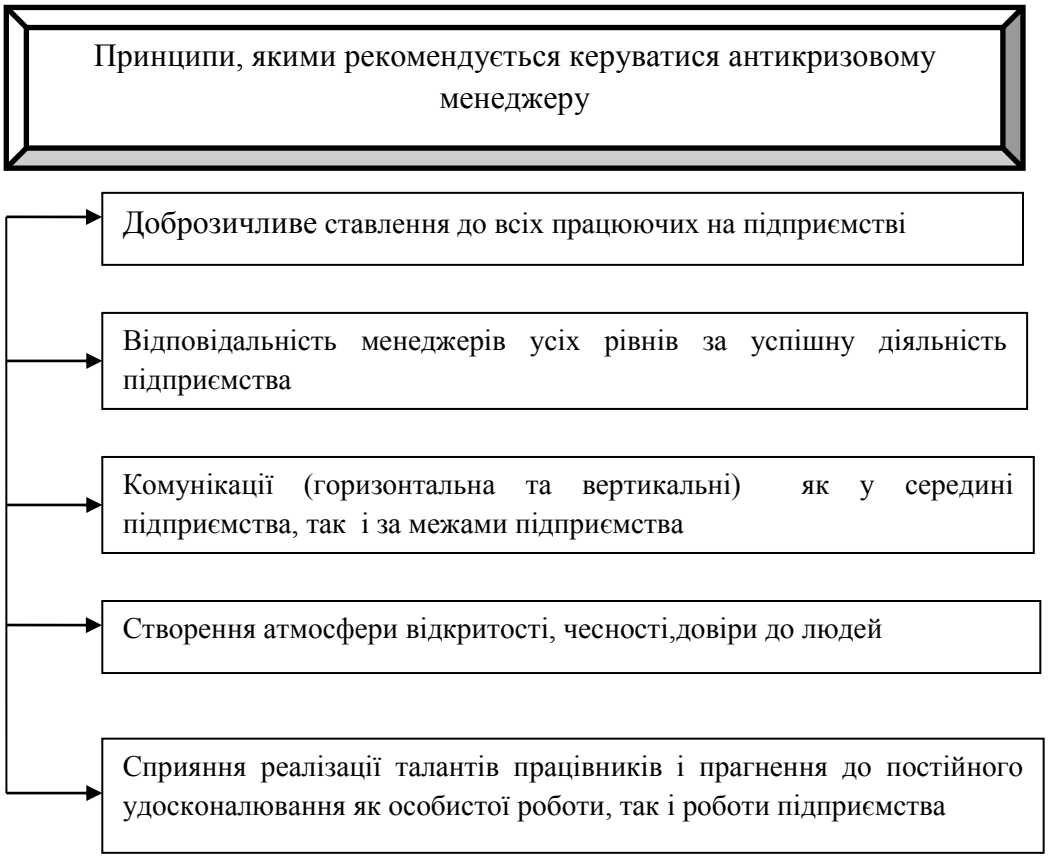

Рисунок 8.17. Принципи роботи менеджера з антикризового управління

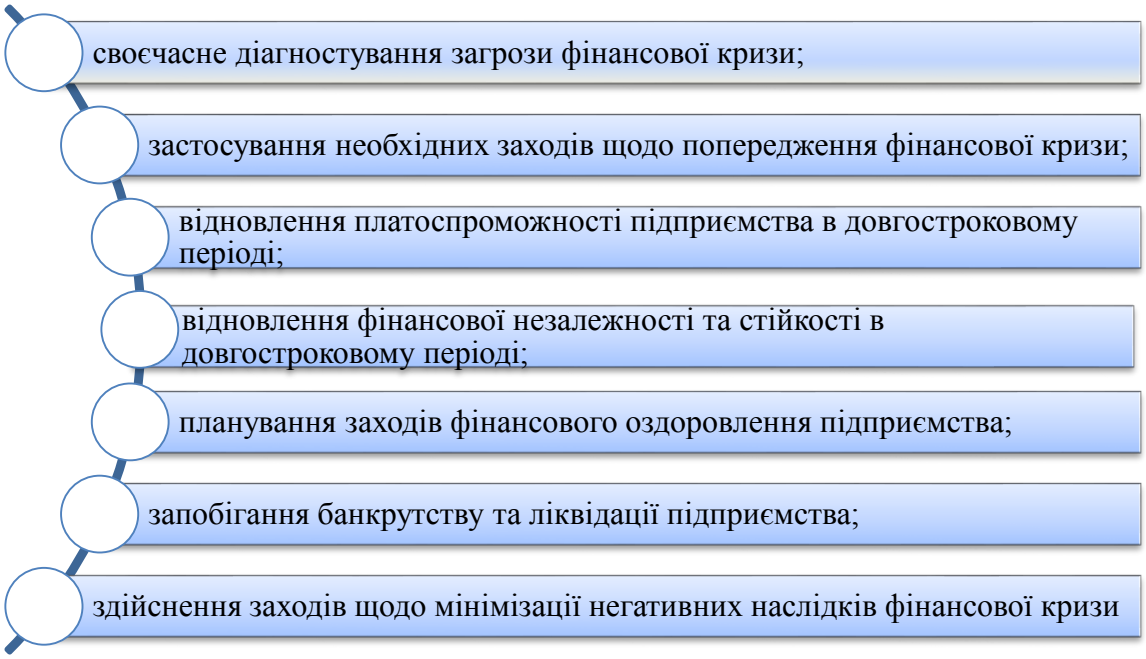

Рисунок 8.18. Основні завдання менеджера з антикризового управління

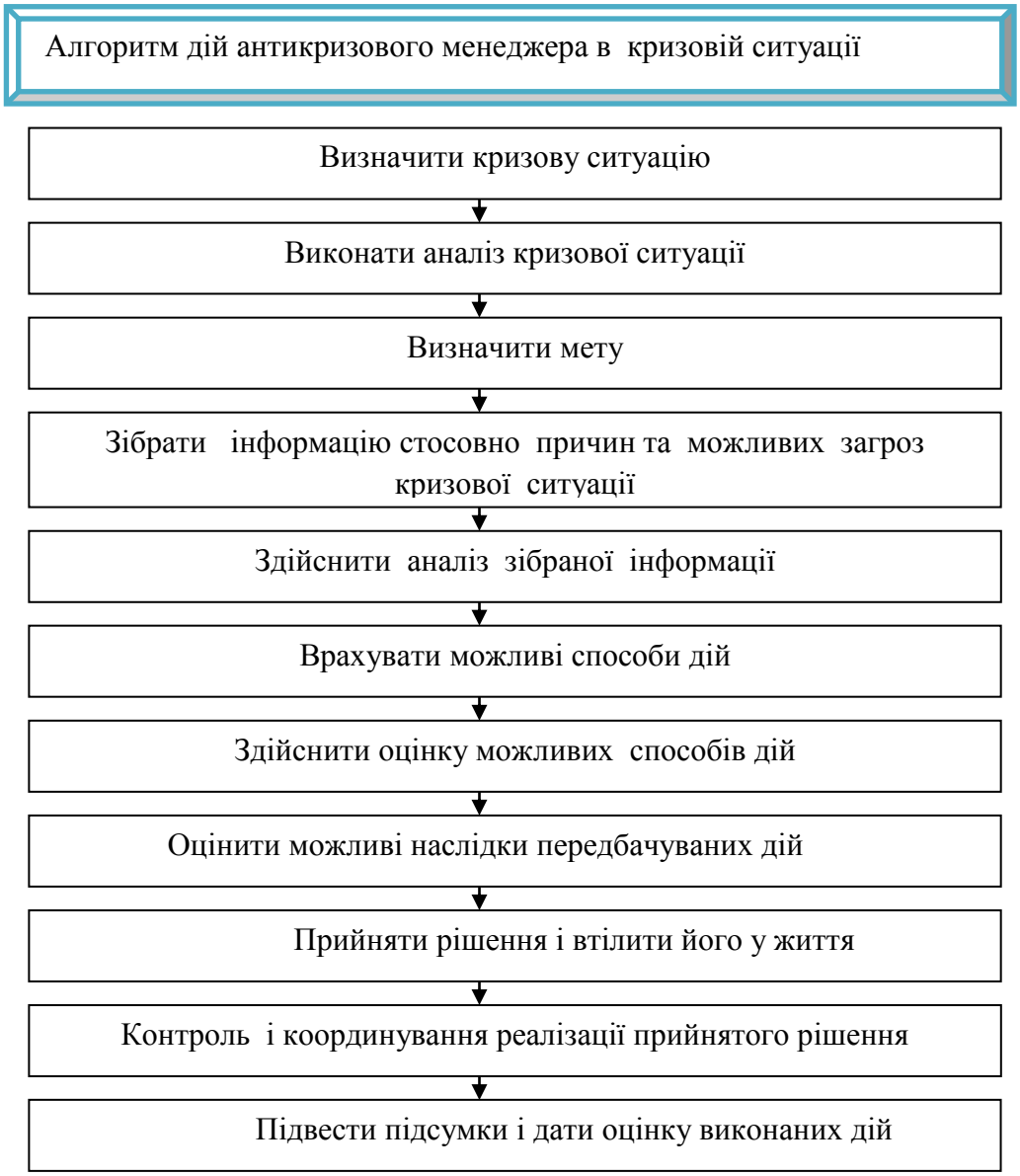

Рисунок 8.19. Алгоритм дій антикризового менеджера в кризовій ситуації

Список використаних джерел:

1. Банкрутство фізичних осіб: кому і для чого воно потрібно [Електронний ресурс] [Режим доступа] https://unba.org.ua/publications/4319-bankrutstvo-fizichnih-osib-komu-i-dlya-chogo-vono-potribno.html

2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. К. : Эльга ; Ника-Центр, 2006. 672 с.

3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] : вид. 2-ге, виправл. і доп. // В.О. Василенко. К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.

4. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой : [монографія] / А.П. Градов, В.И. Кузин. СПб. : Спецлит, 1996. 512 с.

5. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. 368 с.

6. Жарковская Е.П. Антикризисное управление : [учебник] / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродський. М. : Омега-Л, 2004. 336 с.

7. Карпунь, І. Н.Фінансова санація та банкрутство підприємств (в модулях) [Текст] : навч. посібник / І. Н. Карпунь. Львів : Магнолія-2006 , 2008. 432 с.

8. Кодекс України з процедур банкрутства [Електронний ресурс]– Режим доступа: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19.

9. Копилюк, О. І.Фінансова санація та банкрутство підприємств : Навч. посібник / О. І. Копилюк, А. М. Штангрет. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 168 с.

10. Кошкин В.И. Антикризисное управлыние : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И. Кошкин и др. М. : ИНФРА-М, 2000. 512 с.

11. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хміленко. – К. : Т-во «Знання», 2005. – 337 с.

13. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. [справочное пособие]; под ред. И.И. Мазура. М. : Высшая школа, 2000. 587 с.

14. Портна, О. В. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / О. В. Портна, Н. Ю. Єршова, І. А. Юр`єва. Львів : Магнолія 2013. 283 с

15. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент / О.М. Скібіцький. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

16. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.

17. Тюріна, Н. М. Антикризове управління [Текст] : навчальний посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. К. : ЦУЛ, 2012. 448 с.

18. Череп, А. В.Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання [Текст] : підручник / А. В. Череп. Київ : Кондор, 2009. 380 с.

19. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / А.Д. Чернявський. К. : МАУП, 2006. 256 с.

20. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; за заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.