

Лекція 8-9. Система антикризового управління потенціалом та інструменти протидії кризовим процесам

1. Характеристика кризового стану потенціалу підприємства.
2. Концепція антикризового управління потенціалом підприємства.

1. Характеристика кризового стану потенціалу підприємства.

Підприємство як первинна ланка і основний осередок соціально-економічної системи на мікрорівні в ринковій економіці знаходиться в постійному русі. Воно зароджується, розвивається, структурується переживає розорення, банкрутство і зникає, щоб знову появитись. На життєвому циклі розвитку підприємство щодня стикається з проблемами різного характеру, але не всяка проблема стає кризою і породжує кризовий стан в його діяльності. Криза – це небезпечний стан, перелом, скрутний важкий стан. У широкому розумінні це означає явище, що ставить під загрозу існування підприємства. За даними окремих дослідників кризовий стан підприємства варто розуміти, як незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, що спроможний істотно перешкоджати розвитку або унеможливити подальше його існування.

Кризовий стан окремих підприємств в умовах розвитку економіки це природне явище. Воно в ринковій системі, з одного боку, характеризується механізмом цін, стимулюванням виробництва через прибутки та збитки, а з іншого – конкуренцією. Успіх у конкурентному процесі забезпечений лише тому, хто виявить за допомогою ринку нові товари й технології, які дадуть змогу реалізувати розбіжність між нинішніми цінами на засоби виробництва та майбутніми цінами на продукт, вироблений за їх допомогою. У ринковій економіці неможливо створити такий порядок, за якого будуть і передові і відстаючі виробники. Кризовий стан на якомусь етапі життєдіяльності підприємства – невід’ємний атрибут ринкової економіки. Переходячи через кризовий стан, виживають найбільш життєздатні техніко-організаційні форми господарювання, а також підприємства, які миттєво реагують на зміну ринкової ситуації, яка стимулює ефективність виробництва. Тому очисна сила кризи потрібна підприємствам не менше, ніж спокійне безтурботне життя. Як зауважив Р. Акофф – „без боротьби немає розвитку”.

Ряд авторів визначають кризовий стан як закономірність, що властива підприємству в умовах ринку.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Криза може абсолютно зненацька проявитися під час гармонічного розвитку підприємства і носити характер нездоланної катастрофи або може виникнути відповідно до існуючих припущень і розрахунків. Але у виняткових випадках

криза з'являється зненацька, тобто без будь-якого попередження для фахівців підприємства.

Поняття кризи несе в собі об'єктивне і суб'єктивне уявлення про проблеми і неприємності. Часто рішення ухвалюється на основі недостатньої, неадекватної інформації під сильним тиском. Проте було б неправильно думати про кризу тільки як про негативне явище. В ньому є і позитивні сторони. Під час криз виникають можливості, які не з'являються в інший час.

Основні переваги, які можуть супроводжувати кризу або виходу з неї:

- поява лідерів;
- прискорені зміни;
- відкриття прихованих проблем;
- заміна команди на більш професіональну;
- розвиток нових стратегій;
- розробка систем раннього попередження банкрутства;
- поява нових конкурентних можливостей.

Під кризовим станом підприємства розуміють такий його стан, при якому воно неспроможне здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності.

Криза потенціалу підприємства характеризується такими параметрами:

- джерелами (факторами) виникнення;
- видом кризи;
- стадією розвитку.

Ідентифікація цих ознак дає можливість правильно діагностувати фінансову неспроможність підприємства і вибрати найбільш ефективний каталог санаційних шляхів.

Фактори, що можуть призвести до фінансової кризи, поділяються на:

1. Зовнішні (екзогенні) фактори, що не залежать від діяльності підприємства і включають:

- спад кон'юнктури економіки в цілому;
- зниження купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- нестабільність господарського і податкового законодавства;
- нестабільність фінансового і валютного ринків;
- збільшення конкуренції в галузі;
- криза галузі;
- сезонні коливання;
- збільшення монополізму на ринку;
- дискримінація підприємства органами влади та управління;
- політична нестабільність у країні перебування підприємства чи в країнах виробників-постачальників сировини;
- конфлікти між власниками.

Вплив зовнішніх факторів кризи має найчастіше стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, де менеджмент

неправильно чи несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня чи неправильно функціонує система раннього запобігання і реагування, однією з ямов якої є прогнозування банкрутства.

2. Внутрішні (ендогенні) фактори, що залежать від підприємства:

- низька наявність менеджменту;
- дефіцити в організації структури;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- недоліки у виробничій сфері;
- порушення в постачаннях;
- низький рівень маркетингу і втрати ринків збуту продукції;
- помилки в інвестиційній політиці;
- відсутність інновацій і раціоналізаторства;
- дефіцит у фінансуванні;
- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

Виділяють типові наслідки впливу причин і факторів на фінансово-господарський потенціал підприємства:

- втрата клієнтів і покупців готової продукції;
- зменшення кількості замовлень і контрактів з продажу продукції;
- неритмічність виробництва;
- збільшення собівартості та різке зниження продуктивності праці;
- збільшення розміру неліквідних оборотних коштів і наявність наднормативних запасів;
- поява внутрішньовиробничих конфліктів і зростання плинності кадрів;
- підвищення тиску на ціни;
- постійне зменшення обсягів реалізації і, як наслідок, недоодержання вибору від реалізації продукції.

Розрізняють такі види криз потенціалу підприємства:

1. Криза стратегії: на підприємстві втрачено виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху:

- неправильний вибір виробничої площі;
- неефективна політика збуту й асортиментна політика;
- неефективне планування і прогнозування;
- помилкова політика диверсифікованості;
- неефективний апарат управління;
- відсутність чи недостатність системи контролінгу;
- форс-мажорні обставини.

2. Криза прибутковості: збитки відволікають власний капітал і це призводить до незадовільної структури балансу:

- невиправдане співвідношення цін і собівартості;
- невиправдане підвищення цін;
- ризикові великі проекти;
- зниження обороту від реалізації продукції;

- збитковість окремих структурних підрозділів;
- придбання збиткових підприємств;
- значні запаси готової продукції на складі;
- надлишок персоналу;
- високі процентні ставки;
- неефективна маркетингова політика;
- форс-мажорні обставини.

3. Криза ліквідності: підприємство є неплатоспроможним чи існує реальна загроза втрати платоспроможності:

- незадовільна структура капіталу;
- відсутність чи незначний рівень резервних коштів;
- незадовільна робота з дебіторами;
- надання незабезпечених товарних кредитів;
- великий обсяг капіталовкладень з тривалим терміном окупності;
- великий обсяг низько ліквідних оборотних активів;
- зниження кредитоспроможності підприємства;
- високий рівень кредиторської заборгованості;
- форс-мажорні обставини.

Кризові ситуації можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Якщо ж підприємство неефективне в цілому, то економічна криза набуває затяжного характеру і може закінчитися процедурою його ліквідації, продажу майна для розрахунків із кредиторами, що називається банкрутством підприємства. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, внаслідок яких економіка підприємства опинилася в кризі і розробити відповідні заходи для їх усунення.

Основною метою фінансового управління кризовим потенціалом підприємства є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів у ланцюжках економічних явищ, які призводять до кризового стану, а також заходів, спрямованих на швидке поновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що забезпечує його вихід із кризового стану.

Управління має сполучати стратегічні і тактичні аспекти. Сутність стратегічного управління полягає у вживанні заходів, що дають можливість запобігати настанню кризи. Тактичне управління має на меті розробку й реалізацію заходів для виведення підприємства з кризового стану та ліквідації наслідків цього стану.

2. Концепція антикризового управління потенціалом підприємства

Подолання кризового стану – це керований процес, який залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання. Тут повинен функціонувати **антикризовий моніторинг**, тобто комплекс спостережень і досліджень що визначає зміни в навколишньому середовищі. Розпізнавання

кризових явищ та управління їх подоланням в ринковій економіці поставлене на професійну основу та побудову системи антикризового управління.

Поняття “антикризове управління” має різноманітне трактування. Так, деякі автори визначають антикризове управління підприємством, як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника і відображає сукупність виробничих відносин, що складаються при оздоровленні чи ліквідації підприємства. Але таке поняття сутності антикризового управління повністю лишає його цільової настанови і зводиться тільки до адаптації методів реалізації процедур до особливих умов функціонування підприємства.

В інших сучасних роботах розглядається антикризове управління, як поставлене певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, визначення заходів зниження негативних наслідків кризи і використання факторів управління для наступного його розвитку. Така сутність антикризового управління здається недостатньо повною. Дійсно, заходи щодо виводу підприємства із кризи складають основу антикризового управління, але вони й не складають повного обсягу його функцій. До функцій антикризового управління потрібно відносити також розробку профілактичних заходів стабілізації фінансового стану підприємства.

Антикризове управління потенціалом підприємства представляє процес цілеспрямованого, систематичного й безупинного впливу управлінської на управляючу підсистему, за допомогою загальних функцій управління з метою підвищення ефективності виробничої, господарської і фінансової діяльності підприємства. Функції управління знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності, тим самим формується визначена їх послідовність, що утворює замкнутий повторюваний цикл управління: аналіз, планування, облік, контроль, регулювання, аналіз.

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне та багатозначне. Так, на основі аналізу наукових підходів до визначення сутності поняття „антикризового управління”, можна стверджувати, що різні науковці розуміють його по-різному. По-перше, під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, по-друге — управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію у результаті незадовільного менеджменту, по-третє — управління підприємством на порозі банкрутства, по-четверте — в період банкрутства. Різне трактування одного і того ж поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розробки та реалізації антикризового управління.

Антикризове управління потенціалом підприємством – це система управління об'єктами потенціалу, яка має комплексний характер та має на меті передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, розробку та реалізацію заходів по зниженню негативних її наслідків і використання обґрунтованих пропозицій для подальшого розвитку потенціалу суб'єкта господарювання.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. При антикризовому управлінні підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

- організація – формування оптимальної структури й обсягу коштів, що використовуються, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації при проведенні антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти підприємство;

- мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перерахованих функцій при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору інформації з допомогою “слабких сигналів”, нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики.

Головним завданням діагностики фінансово-економічного стану є правильна оцінка початкового стану і динаміки його подальшого розвитку, що складається з наступних етапів: ідентифікація фінансово-економічного стану; виявлення змін фінансово-економічного стану в просторово-тимчасовому розрізі; визначення впливу основних факторів на зміну фінансово-економічного стану; виявлення внутрішньогосподарських резервів зміцнення фінансового стану підприємства.

Діагностика може виконуватися в різній мірі деталізації в залежності від мети, наявного інформаційного забезпечення, ступеня володіння методиками аналізу, часового параметра, наявності технічних засобів для виконання розрахунків тощо.

Досягнення цієї мети можливо в двох напрямках:

- по-перше, в результаті реалізації заходів управлінського впливу по реорганізації суб’єктів господарювання;

- по-друге, в результаті реалізації заходів щодо ліквідації безнадійно збиткових суб’єктів господарювання.

З цієї причини в рамках *системи антикризового управління*, на наш погляд, доцільно виділити *дві підсистеми*: реорганізація і ліквідація, кожна з яких має свої задачі.

Антикризове управління за допомогою *підсистеми реорганізації* є кращим, оскільки поряд із збереженням уже наявного економічного потенціалу дозволяє задати економічній системі новий напрямок розвитку. З новою якістю реорганізована економічна система в силу попереднього досвіду буде більш життєздатною в наступних кризових ситуаціях.

Система антикризового управління в *режимі ліквідації* функціонує строго відповідно до законодавчих основ процесу ліквідації.

Принципи функціонування підсистеми антикризової ліквідації включають: своєчасність процесу ліквідації; залучення професійних експортерів-оцінювачів для визначення ринкової ціни майнового комплексу боржника; розподіл конкурсної маси між кредиторами відповідно до черговості, закріпленої в цивільному законодавстві; передача об'єктів соціальної і комунально-побутової інфраструктури у власність муніципальних утворень; регулювання процесів ліквідації і працевлаштування звільнених працівників; контроль ліквідації з боку кредиторів.

Політика антикризового управління при загрозі банкрутства крім розробки і використання системи і методів діагностики передбачає визначення і приведення в дію механізмів зняття фінансового стресу і оздоровлення підприємства, зменшення його залежності від використання позичкового капіталу та прискорення економічного розвитку.

Політика антикризового фінансового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і «включенні» механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід з кризового стану.

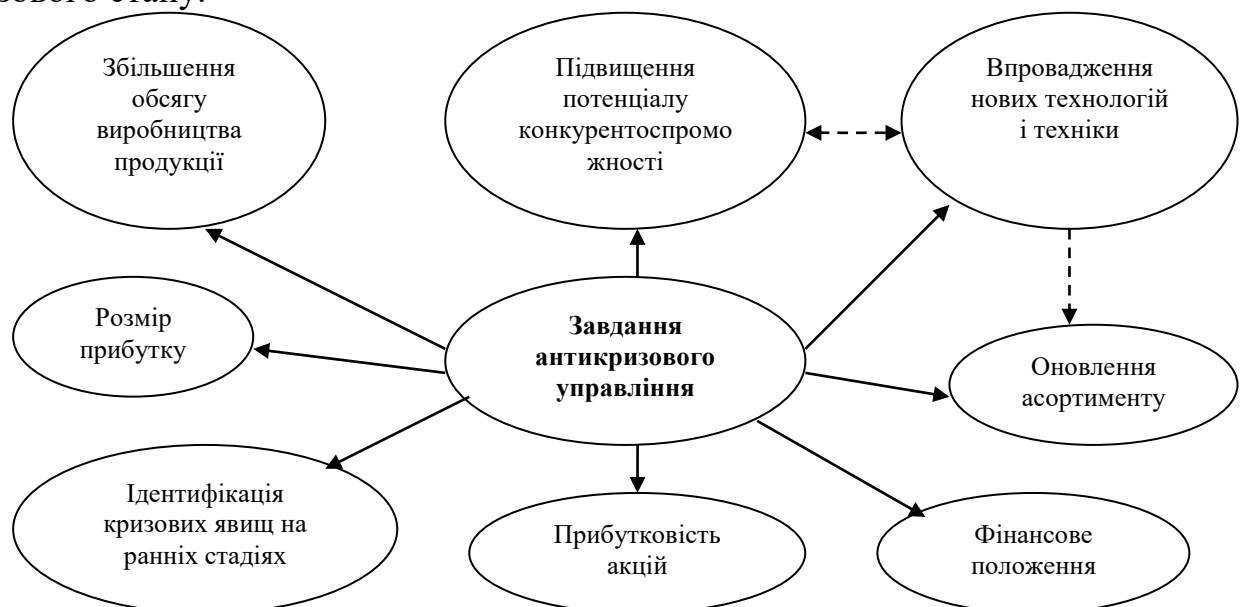


Рис.1.1. Основні завдання антикризового управління

Антикризове управління направлене, головним чином, на відновлення фінансової спроможності підприємства, його ліквідності та прибутковості. Також на передбачення і уникнення банкрутства суб'єкта господарювання.

Тобто **завданням** антикризового управління є підвищення обсягу виробництва та реалізації продукції, що можливе за рахунок залучення інвестицій, їх вкладення у нове обладнання та технології. На новому обладнанні з використанням новітніх технологій можна виготовляти нову продукцію і тим самим отримувати конкурентні переваги на ринку. Якщо продукція буде користуватись попитом, підприємство буде отримувати прибутки, а власники акцій – дивіденди.

Проблематика антикризового управління велика і різноманітна. Всю сукупність проблем можна представити чотирма групами.

Перша група включає *проблеми розпізнавання передкризових ситуацій*. Це непроста справа – своєчасно побачити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить запобігання кризи. Але не тільки від цього. Механізми запобігання кризи треба побудувати і запустити в дію. І це теж проблема управління.

Але не всім кризам можна запобігти, багато чого з них треба пережити, подолати. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації наслідків.

Друга група проблем антикризового управління *пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації*. Це перш за все методологічні проблеми. В процесах їх вирішення формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікації виробництва або проведення конверсії. Це вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем.

Проблематику антикризового управління можна представити і в *диференціації технологій управління* (третья група проблем). Вона включає в найзагальнішому вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень.

Четверта група проблем включає *конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації*.

Задача антикризового управління – знайти та освоїти ті нові продукти і процеси, що здатні замінити колишні, зробивши діяльність підприємства-банкрута рентабельною, а саме підприємство – фінансово привабливим і динамічним.

Антикризове управління характеризується двома наступними **функціями**.

Фінансова функція антикризового управління полягає в максимізації, по закінченню періоду цього управління, ринкової вартості підприємства-банкрута, чого необхідно досягти в результаті фінансового оздоровлення і раціонального інвестування в нові для підприємства види діяльності. Продаж підприємства по такій вартості дозволить кредиторам максимізувати покриття поточної вартості прострочених підприємством боргів.

Соціальна функція антикризового управління полягає в збереженні підприємства як діючого і здатного надавати застосування місцевій праці і капіталу з мінімальними витратами трансакцій у зв'язку з найманням робочої сили, а також залучати інвестиції.

Система антикризового управління базується на певних постулатах, до основних належать такі:

1. Постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства. Теорія антикризового фінансового управління виходить з того, що ефективного фінансового менеджменту досягти не можна через те, що фінансова рівновага підприємства є дуже мінливою в динаміці. Можлива її зміна на будь-якому етапі економічного розвитку зумовлюється природною реакцією на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарської діяльності. Ряд цих умов підсилює конкурентну позицію і ринкову вартість підприємства, а інші, навпаки, зумовлюють кризові явища в його фінансовому розвитку. Об'єктивність виявлення цих умов у динаміці визначає необхідність постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його економічного розвитку.

2. Рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства. З огляду на те, що загроза банкрутства підприємства реалізує найвищий рівень катастрофічного ризику, властивого фінансовій діяльності підприємства, і пов'язана з найбільш відчутними втратами капіталу його власників, вона має діагностуватися на найбільш ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей для її нейтралізації.

3. Диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для розвитку потенціалу підприємства. Фінансовий менеджмент використовує в процесі діагностики банкрутства підприємства великий арсенал індикаторів його кризового розвитку. Ці індикатори фіксують різні аспекти фінансової діяльності підприємства, характер яких з позиції генерування загрози банкрутства є неоднозначним. У зв'язку з цим у процесі антикризового управління господарюючим суб'єктом необхідно відповідно групувати індикатори кризових явищ за рівнем їх небезпеки для фінансового розвитку.

4. Терміновість реагування на окремі кризові явища у розвитку підприємства. Відповідно до теорії антикризового фінансового управління кожне кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, але й породжує нові супутні йому кризові фінансові явища. Тому чим раніше будуть задіяні антикризові механізми по кожному діагностичному кризовому явищу, тим більші

можливості для відновлення порушеної фінансової рівноваги буде мати підприємство.

5. Адекватність реагування підприємства на рівень реальної загрози його фінансовій рівновазі. Використовувана система механізмів з нейтралізації загрози банкрутства у переважній більшості пов'язана з фінансовими витратами чи втратами, зумовленими скороченням обсягів операційної діяльності, припиненням реалізації інвестиційних проектів і т. ін. При цьому рівень цих витрат і втрат прямо залежить від цілеспрямованості механізмів такої нейтралізації та масштабу їх використання. Тому задіявання окремих механізмів нейтралізації загрози банкрутства має виходити з реального рівня цієї загрози і бути адекватним йому, бо інакше або не буде досягнуто очікуваного ефекту (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство буде здійснювати невиправдано високі витрати (якщо дія механізму надлишкова для даного рівня загрози банкрутства).

6. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового стану. У боротьбі із загрозою банкрутства, особливо на ранніх стадіях її діагностики, підприємство має розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості. Досвід показує, що при нормальних маркетингових позиціях загроза банкрутства повністю може бути нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового фінансового управління й у межах фінансових можливостей підприємства. Тільки в цьому випадку воно може уникнути болючих для нього реорганізаційних процедур.

7. Використання за необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству. Якщо загрозу банкрутства діагностовано лише на пізній її стадії і вона має катастрофічний характер, а механізми її внутрішньої нейтралізації не дають змоги досягти необхідного ефекту у відновленні фінансової рівноваги, підприємство має ініціювати свою санацію (відновлення платоспроможності), залучившись допомогою ззовні. Цей вид санації називається "досудова санація". При цьому обираються найбільш ефективні форми санації (реорганізація, зміна організаційно-правової структури і т. ін.). Такий захід є надзвичайним у плані антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом з метою запобігання його реальному банкрутству.

Розглянуті принципи є основою організації антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом при загрозі банкрутства.

З урахуванням цієї основної мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового управління при загрозі банкрутства.

Політика антикризового управління становить собою частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і задіяванні механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану.

Реалізація політики антикризового управління підприємством при

загрозі банкрутства передбачає виконання таких заходів.

1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку. З цією метою у системі загального моніторингу фінансового стану підприємства виділяють особливу групу об'єктів спостереження, яка формує можливе "кризове поле", що реалізує загрозу його банкрутства. У процесі спостереження використовуються як традиційні, так і спеціальні показники - "індикатори кризового розвитку".

2. Визначення масштабів кризового стану підприємства. При виявленні в процесі моніторингу істотних відхилень від нормального ходу фінансової діяльності, зумовленого напрямами фінансової стратегії підприємства та системою планових і нормативних фінансових показників, виявляються масштаби його кризового стану, тобто глибина цього стану з позицій загрози банкрутства. Така ідентифікація масштабів кризового стану підприємства дає можливість застосовувати відповідний селективний підхід до вибору системи механізмів захисту від можливого банкрутства.

3. Дослідження основних факторів, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства. Розробка політики антикризового фінансового управління визначає необхідність попереднього групування таких факторів за основними визначальними ознаками; дослідження міри впливу окремих факторів на форми і масштаби кризового фінансового розвитку; прогнозування розвитку факторів, що справляють такий негативний вплив.

4. Формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану, що відповідають його масштабам. Цілі антикризового фінансового управління конкретизуються відповідно до масштабів кризового стану підприємства. Вони мають враховувати також прогноз розвитку основних факторів, що визначають загрозу банкрутства підприємства. З урахуванням цих умов фінансовий менеджмент на даному етапі може бути спрямований на реалізацію трьох принципових цілей, адекватних масштабам кризового стану підприємства:

- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства (забезпечення його фінансової рівноваги в короткостроковій перспективі);
- зміна фінансової стратегії з метою забезпечення стійкого економічного зростання підприємства (досягнення його фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі).

5. Вибір і використання діючих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, що відповідають масштабам його кризового фінансового стану. Внутрішні механізми фінансової стабілізації покликані забезпечити реалізацію термінових заходів для відновлення платоспроможності та фінансової рівноваги підприємства за рахунок внутрішніх резервів. Ці механізми засновані на послідовному використанні певних моделей управлінських рішень, обраних відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства та масштабів його кризового розвитку.

У системі антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом цьому напряму політики приділяється першорядна увага.

6. Вибір ефективних форм санації підприємства. Якщо масштаби кризового фінансового стану підприємства не дають змоги вийти з нього за рахунок реалізації внутрішніх методів і фінансових резервів, то воно змушене вдаватися до зовнішньої допомоги, що зазвичай набуває форми його санації. Санація підприємства може проводитися як до провадження справи про банкрутство (досудова санація), так і в процесі процедури банкрутства. У першому випадку підприємство саме може виступити ініціатором своєї санації та вибору її форм. У ході санації необхідно обґрунтувати вибір найбільш ефективних її форм (включаючи ті, що пов'язані з реорганізацією підприємства), для того щоб у якомога коротші терміни досягти фінансового оздоровлення і не допустити оголошення банкрутства.

7. Забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи. З огляду на важливість реалізації розроблених заходів для подальшої життєдіяльності підприємства такому контролю приділяється першорядна увага. Він покладається, як правило, безпосередньо на керівників підприємства. Основна частина цих заходів контролюється в системі оперативного контролінгу, організованого на підприємстві. Результати контролю періодично обговорюються з метою внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Оцінювання кризових факторів фінансового розвитку та прогнозування можливого банкрутства підприємства здійснюються задовго до виявлення його явних ознак. Таке оцінювання і прогнозування є предметом діагностики банкрутства, що характеризує в концентрованому вигляді зміст перших трьох напрямів формування і реалізації політики антикризового фінансового управління господарюючим суб'єктом.

Доповіді:

1. Банкрутство: його правове забезпечення, методи його прогнозування, процедура визнання банкрутом.
2. Санація підприємства.
3. Реструктуризація як спосіб запобігання кризовому стану.

Практичне завдання:

Оцінка рівня безпеки господарської діяльності підприємства (точка беззбитковості).