

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Ковалевська А. В.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та
підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та
слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного
рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності))*

Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2016

Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

Автор : канд. екон. наук А. В. Ковалевська

Рецензент: д-р екон. наук, проф. В. Б. Родченко

Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємств міського господарства, протокол № 1 від 30.08.2015 р.

ЗМІСТ

Вступ	5
Змістовий модуль 1 Теоретичні засади антикризового управління підприємством	7
Тема 1 Основи теорії циклів і криз	7
1.1 Поняття циклів і криз на макrorівні та макrorівні	7
1.2 Сутність економічного циклу	10
1.3 Види циклів та їх специфіка	13
Тема 2 Кризи підприємства і завдання антикризового управління	18
2.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища	18
2.2 Життєвий цикл підприємства	23
2.3 Види криз підприємства	34
Тема 3 Сутність та специфіка антикризового управління підприємством	42
3.1 Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства	42
3.2 Сутність та мета антикризового управління. Основні функції антикризового управління	45
3.3 Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством	50
Тема 4 Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством	56
4.1 Стратегічний план як основа стратегічного управління	56
4.2 Сутність стратегії антикризового управління	61
4.2.1 Класифікація стратегій антикризового управління підприємством	65
4.3 Процес розробки антикризової стратегії	70
4.4 Реалізація стратегії антикризового управління підприємством ...	74
Змістовий модуль 2 Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану, загрози банкрутства та потенціалу виживання підприємства	78
Тема 5 Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства	78
5.1 Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства ..	78
5.2 Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи	83
5.3 Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства	86
Тема 6 Методичне забезпечення та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства	89
6.1 Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства	89
6.2 Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства	93

Тема 7 Діагностика потенціалу виживання підприємства	98
7.1 Потенціал виживання підприємства	98
7.2 Ресурсні передумови виживання підприємства	101
7.3 Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства	106
Тема 8 Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління	109
8.1 Сутність антикризової програми підприємства	109
8.2 Процес формування антикризової програми підприємства	112
8.3 Методи (заходи) антикризового управління	118
8.3.1 Характеристика антикризових заходів	121
Тема 9 Контроль за виконанням антикризової програми підприємства	126
9.1 Контроль як функція антикризового управління	127
9.2 Організація контролю за реалізацією антикризової програми	130
9.3 Концепція контролінгу	133
Перелік джерел	138

ВСТУП

Ринкові механізми функціонування економіки будь-якої держави мають циклічний характер. Економічні результати діяльності кожного підприємства формуються під впливом цих макроекономічних коливань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин. Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, потребує опанування та впровадження в практику антикризового управління. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямоване на подолання кризових явищ, базуючись на системному, ситуаційному та процесному підходах.

Метою дисципліни «Антикризове управління підприємством», як складової частини сучасної економіки підприємства, є формування сучасного економічного мислення та системи спеціальних знань в галузі антикризового управління, а саме: системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

При цьому вивчаються природа та основні підходи до дослідження кризових явищ в діяльності підприємства, основи організації та інструментарій антикризового управління підприємством, методологічні основи діагностики кризи розвитку підприємства та загрози банкрутства, інструментарій діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства, способи оцінки можливостей підприємства по подоланню кризових явищ, основи розробки антикризової програми підприємства, фінансово-економічні аспекти обґрунтування окремих антикризових заходів, організація контролю реалізації антикризової програми.

Завдання дисципліни – засвоєння теоретичних основ управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації, вивчення підходів і методів антикризового управління з урахуванням передового досвіду, формування навичок щодо фінансово-економічного обґрунтування окремих антикризових заходів, організації контролю реалізації антикризової програми.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні:

знати:

– загальні основи антикризового управління підприємством;

- закономірності, умови та фактори, що обумовлюють появу кризових явищ;
- характер кризових явищ та економічний механізм виникнення кризового стану на підприємстві;
- основні інструменти діагностики кризи на підприємстві та її глибини;
- сучасні методи і підходи управління в кризових умовах;
- правила, принципи розробки антикризової програми і антикризової стратегії підприємства;
- проблеми підприємства, які опинилися в кризовому стані.

вміти:

- проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та явищ;
- опанувати урядові рішення з питань оцінки ймовірності банкрутства підприємства;
- аналізувати наявність та глибину кризового стану на підприємстві;
- визначити основні напрямки подолання кризових явищ на підприємстві;
- обґрунтовувати складні та непопулярні управлінські рішення задля виходу підприємства із кризи;
- обирати антикризову стратегію та основні інструменти виходу з кризового стану.

мати компетентності:

- когнітивні, які перераховані у ключових проблемах, що має знати студент після вивчення дисципліни;
- операційні, які перераховані у ключових проблемах, що має вміти студент після вивчення дисципліни;
- професійні, а саме: уміння доводити до логічного завершення управлінський цикл шляхом прийняття та реалізації «непопулярних» управлінських рішень; вільно орієнтується в різноманітних проблемах організаційно-технологічного й соціально-економічного розвитку підприємства; глибоко й нестандартно аналізує події; виявляє ініціативу тоді, коли іншим ситуація здається безвихідною;
- комунікативні, а саме: уміння спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами й представниками державних структур; мати високий рівень стресостійкості; вміти контролювати власні емоції; добре володіти письмовим й усним мовленням;
- специфічні, а саме: володіти основами соціальної психології та вільно й швидко застосовувати методи та інструменти конфліктології.

Змістовий модуль 1 Теоретичні засади антикризового управління підприємством

Тема 1 Основи теорії циклів і криз

- 1.1 Поняття циклів і криз на макрорівні та мікрорівні
- 1.2 Сутність економічного циклу
- 1.3 Види циклів та їх специфіка

1.1 Поняття циклів і криз на макрорівні та мікрорівні

На тлі економічної, політичної, фінансової нестабільності, недосконалості ринку товарів і послуг, системи інвестування, значної кількості банкрутств вітчизняних підприємств характерним є підвищення інтересу до проблем дослідження кризових явищ, природи їх виникнення, факторів, що її зумовлюють, механізмів попередження та ліквідації наслідків.

Сутність, передумови, характер і наслідки криз у макроекономічних системах вивчає теорія циклів і криз.

Криза (від грец. krisis – рішення, поворотний пункт, результат, вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання):

- 1) різкий крутий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан;
- 2) гостре утруднення з чим-небудь; важке положення.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі; це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якої вона піддається впливу ззовні і зсередини, що вимагає якісно нового реагування з її боку.

Криза порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одне без одного, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку).

Отже, криза (при широкому на неї погляді), так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Будь-яка соціально-економічна система (підприємства, суспільна формація тощо) має дві тенденції свого існування:

– функціонування – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність соціально-економічної системи, її якісну визначеність та сутнісні характеристики;

– розвиток – придбання нової якості, що змінює стабільність й умови функціонування соціально-економічної системи. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна його характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності.

Зв'язок функціонування і розвитку відбиває можливість і закономірність настання та подолання криз. Функціонування стримує розвиток і в той же час є його живильним середовищем, розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого здійснення. Проте кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування, також кризи не обов'язково є руйнівними – вони можуть протікати з різною мірою гостроти.

Якщо є типологія та розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу та забезпечення безболісного протікання. Кризи класифікують шляхом розподілення і групування за сутнісно-характерними ідентифікаційними ознаками різних можливих кризових станів соціально-економічної системи, що здійснюється з метою узагальнення інструментарію їх аналізу, прогнозування та визначення перспективних антикризових заходів. Тобто необхідність у детальній класифікації криз пов'язана з диверсифікацією засобів і способів управління ними.

Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Внутрішні – з ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою. На мікрорівні криза може бути пов'язана зі скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання; зумовлена невідповідністю обсягу й структури продукції підприємства обсягу й структурі попиту споживачів продукції; невідповідністю стилю, форм і засобів управління підприємством його існуючому статусу, стратегічним цілям господарювання, якості персоналу тощо; невідповідністю між грошовими доходами та видатками підприємства, загальною розбалансованістю фінансового механізму підприємства.

З урахуванням різноманіття причин (збудників) циклічного відтворення та відповідного виникнення макро- і мікрокриз ученими різних напрямків пропонуються наступні *різновиди циклів*:

– *цикли Кондратьєва* чи довгохвильові цикли тривалістю 40–60 років: їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;

– *цикли Коваля*. Їхня тривалість обмежується приблизно 20-ма роками, а рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними чи будівельними). Вони показують вплив

валових інвестицій у будівництво на показники національного доходу і споживчих витрат. Показники виявляють взаємозв'язані 20-річні коливання. При цьому він відмітив, що у будівництві ці коливання мають найбільшу відносну амплітуду;

– *цикли Жугляра* періодичністю 8–10 років, що є підсумком взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів. Коливання ставок відсотків і цін співпали з циклами інвестицій, які у свою чергу ініціювали зміни ВВП, інфляції і зайнятості. Цей цикл має і інші назви: «промисловий цикл», «бізнес-цикл», «середній цикл»;

– *цикли Кітчана* тривалістю 3–5 років породжуються динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;

– *часткові господарські цикли*, що охоплюють період від одного до 12 років і виникають унаслідок коливань інвестиційної активності.

Представники неокласичної та ліберальної шкіл вважали причиною криз недоспоживання населення, що, як наслідок, викликає умовне надвиробництво. Тому дієвим засобом від криз уважалося стимулювання споживання. Проте низька платоспроможність є скоріше наслідком, ніж причиною кризи.

Фрідріх А. фон Хайек, прихильник ринкової свободи й послідовний супротивник державного втручання, вважав, що кризи надвиробництва виникають через надлишкове фінансування з боку держави (дешевих кредитів, накачування попиту).

Економічною наукою розроблено цілу низку різних *теорій, що пояснюють причини економічних циклів і криз*:

– грошову теорію, що пояснює цикл експансією (стиском) банківського кредиту (Хоутрі й ін.);

– теорію нововведень, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);

– психологічну теорію, що трактує цикл як наслідок хвиль песимістичного й оптимістичного настрою, що охоплюють населення (Пігу, Беджгот й ін.);

– теорію недоспоживання, що вбачає причину циклу в занадто великій частці доходу, що припадає багатим і ощадливим людям, у порівнянні з тою, що може бути інвестована (Гобсон, Фостер, Кетчінгс й ін.);

– теорію надмірного інвестування, прихильники якої вважають, що причиною рецесії є, швидше, надмірне, ніж недостатнє, інвестування (Хайек, Мізес й ін.);

– теорію сонячних плям – погоди – врожаю (Джевонс, Мур).

Дж. М. Кейнс вважав економічні кризи неминучими в умовах класичного капіталізму й такими, що впливають із природи властивого йому ринку. Як принципово необхідний засіб згладжування проблем кризи й безробіття Кейнс висунув ідею забезпечення державного втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту.

Причиною появи проблемних, а найчастіше й кризових ситуацій, може бути не тільки об'єкт, але й суб'єкт управління. Більше того, саме суб'єкт управління може бути найчастіше джерелом кризи, стан і розвиток якого можуть бути неадекватними стану й тенденціям розвитку об'єкта управління, що й породжує кризові ситуації. При цьому, чим вище ранг суб'єкта управління в ієрархічній системі, тим помітніший його вплив на первинні ланки економіки. Дуже важливо це бачити в системі державного управління. Очевидно, що під суб'єктом управління в даному випадку розуміється не тільки особистість, але й орган влади країни, регіону, галузі, що здійснює той чи інший вплив на економічну політику об'єктів управління.

Цікаво, що відповідно до концепції «рівноважного ділового циклу», яка відбиває розвиток ідей монетаризму, держава відіграє роль своєрідного генератора грошових «шоків», що виводять господарську систему зі стану рівноваги й у такий спосіб підтримують циклічні коливання в суспільному відтворенні.

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати або загострювати кризу. Перелік сукупності можливих позитивних і негативних наслідків кризи достатньо значний: 1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи; 2) загострення або послаблення кризи; 3) різкі зміни в соціально-економічній системі, або м'який вихід з кризи; 4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом); 5) незворотні або зворотні зміни. Таким чином, наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи. Отже, вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий період (найчастіше це обумовлено певними політичними причинами). Тому, прийняття рішень антикризового характеру вкрай відповідальне для керівництва.

Власне будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим, а соціально-економічна система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до умов, що змінюються. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

1.2 Сутність економічного циклу

Функціонування ринкової економіки, як будь-якої економічної системи, не є рівномірним і безперервним. Економічне зростання час від часу чергується з

процесами застою та спаду обсягів виробництва, тобто зниженням усієї економічної (ділової) активності. Такі періодичні коливання свідчать про циклічний характер економічного розвитку.

Циклічність — це об'єктивна форма розвитку національної економіки і світового господарства як єдиного цілого. Інакше кажучи, закономірний рух від однієї макроекономічної рівноваги в масштабі економіки в цілому до іншої.

За змістом циклічність досить багатоструктурна. З точки зору тривалості виокремлюють декілька типів економічних циклів: короткі (2–3 роки), середні (близько 10 років) та довгі (40–60 років).

Оскільки характерна риса циклічності – рух економіки не по колу, а по спіралі, то вона є формою прогресивного її розвитку. За сучасних умов циклічність можна розглядати як один зі способів саморегулювання ринкової економіки.

Економічний цикл та його фази. Економічний цикл – рух виробництва від початку попередньої до початку наступної кризи економіки, який різною мірою позначається на фазах циклу та інших сферах суспільного відтворення, а отже, і на економічних відносинах. У теорії цикл трактується як період розвитку економіки від початку однієї кризи до наступної. *Економічний цикл* (у класичному трактуванні) включає такі фази: *кризу, депресію, пожвавлення та піднесення, яке знаходить остаточне відображення у новій кризі*. Прояви економічних циклів можна побачити за рядом ознак показників економічної активності, основними з яких є: рівень завантаженості виробничих потужностей; сукупні обсяги виробництва; загальний рівень цін; зайнятість населення (безробіття) та рівень його доходів; прибутки та курси акцій найбільших корпорацій; динаміка попиту на товари тривалого користування; інвестиції та контракти на нове будівництво тощо.

Головне значення має фаза кризи, яка починає і завершує цикл. У ній зосереджено основні ознаки й суперечності циклічного процесу відтворення.

Криза – це різке порушення існуючої економічної рівноваги внаслідок диспропорцій у процесі відтворення, що різко зростають; це скорочення виробництва, яке триває доти, поки не буде встановлена відносна ринкова рівновага, тобто відповідність попиту і пропозиції. Відбувається зниження попиту на товари і виникнення надлишку їх пропонування. Труднощі зі збутом призводять до скорочення виробництва і зростання безробіття. Зниження платоспроможності населення ще більше ускладнює збут товарів. Усі економічні показники погіршуються. Відбувається падіння рівнів заробітної плати, прибутку, інвестицій, цін. Через «омертвіння» капіталу у вигляді нереалізованих товарів фірми відчують брак грошових коштів для поточних платежів, тому швидко зростає плата за кредит – ставка позичкового процента. Курси цінних паперів падають, настає хвиля банкрутств і масового закриття підприємств.

Основними функціями кризи є тимчасове відновлення рівноваги економічної системи на якісно новій основі внаслідок масового оновлення основного капіталу та санації від збиткових підприємств. Криза виконує стимулюючу функцію, бо змушує швидше запроваджувати нову техніку та ін. Після цього кризове падіння припиняється, а економіка входить у фази депресії, поживавлення і піднесення. Криза завершується з початком депресії.

Депресія – це фаза циклу, яка виявляється в застої виробництва. Депресія – це застій у розвитку економіки, рух капіталу в цій фазі в'ялий, поступово відновлюються розірвані кризою зв'язки, переливання капіталу в перспективніші галузі, а головне – масове оновлення основного капіталу. На цій фазі відбувається просте відтворення, виробництво не збільшується, проте, і не зменшується. Поступово реалізуються товарні запаси, які виникли під час кризи через різке зменшення платоспроможного попиту. Рівень безробіття залишається високим, але стабільним. За умов скороченого виробництва ставка позичкового процента падає до свого мінімального значення. Проте поступово зростає сукупний попит і готуються умови для наступного поживавлення виробничої та комерційної діяльності.

Пожвавлення – це фаза відновлення, яка розпочинається з незначного зростання обсягу виробництва (у відповідь на зростання попиту) і помітного скорочення безробіття. Підприємці намагаються відновити прибутковість виробництва, нарощують інвестиції в нову, продуктивнішу техніку, що поживавлює попит – спочатку на капітальні блага, а потім і на споживчі, адже зростає зайнятість. Створюються нові підприємства, зростають ціни і процентні ставки. Поступово обсяг виробництва досягає попереднього найвищого рівня, і економіка вступає у фазу піднесення. У суспільній свідомості посилюються позитивні сподівання, відновлюється докризовий рівень економічного розвитку, що зумовлює майбутнє піднесення.

Піднесення (зростання) – це така фаза циклу, коли обсяг виробництва перевищує обсяг попереднього циклу і зростає високими темпами. Будуються нові підприємства, підвищується зайнятість, збільшується попит на капітальні й споживчі блага, доходи та прибутки, стрімко зростають ціни й процентні ставки, курси акцій та інших цінних паперів, активізується комерційна діяльність, прискорюється обіг капіталу. Таким чином, розпочинається справжній економічний бум, швидке економічне зростання, яке, проте, уже закладає основу для наступної нової кризи.

Першопричиною (поштовхом) нової періодичної кризи є скорочення сукупного попиту, і знову все повертається на «круги своя»: починається спад виробництва, зниження зайнятості, зменшення доходів, скорочення витрат тощо.

Обґрунтування чотирифазної структури циклу було запроваджено К. Марксом. Графічно це подано на рисунку 1.1, де *OA* – загальна лінія розвитку

виробництва за значний період; Q – обсяг виробництва; t – час; BC – ламана лінія руху фаз циклу.

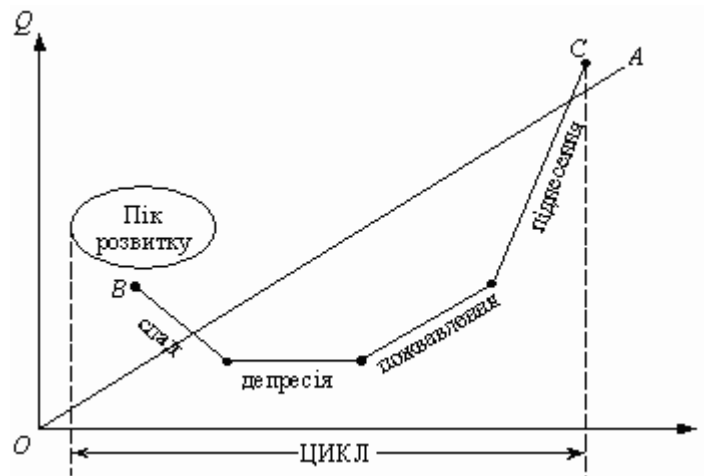


Рисунок 1.1 – Фази економічного циклу

Органічна цілісність циклу виявляється в тому, що в кожній з його фаз формуються умови для переходу до іншої. При цьому такий перехід здійснюється в основному на засадах ринкових регуляторів. Отже, як правило, – автоматично. Слід зазначити, що криза відрізняється від порушення рівноваги між попитом і пропозиції на будь-який товар чи в окремій галузі тим, що вона виникає в класичному розумінні як загальне надвиробництво, яке супроводжується стрімким падінням цін, банкрутством банків і масовою зупинкою та розоренням підприємств, зростанням безробіття тощо. Виділяють два типи криз: кризи надвиробництва і кризи недовиробництва.

1.3 Види циклів та їх специфіка

Середні цикли розрізняються за глибиною падіння економіки та за терміном, протягом якого вона повертається в передкризовий стан.

Передумови (причини) циклу. Існують різні погляди щодо появи передумов середніх економічних циклів. Серед них на увагу заслуговують такі:

1) циклічні коливання зумовлені специфікою сфери обігу – розбіжністю у часі актів продажу товарів, послуг і оплати за них (проте це лише формальна можливість, а не реальна причина);

2) головна причина спаду – це суперечність між суспільним характером виробництва і приватною формою привласнення його результатів (К. Маркс, Ф. Енгельс та їхні послідовники). Ще до Маркса близько до цієї позиції стояли й ті, хто економічний спад пояснював недоспоживанням значної кількості людей, яке було викликане недоліками розподілу (Дж. Гобсон, Г. Мальтус);

3) цикл зумовлюється співвідношенням оптимізму і песимізму в економічній діяльності людей (В. Парето, А. Пігу);

4) цикл – результат технічних нововведень, що вимагає зростання інвестицій, а останні й спричиняють піднесення виробництва (Й. Шумпетер);

5) циклічність зумовлюється надлишком заощаджень і нестачею інвестицій у виробництво (Дж. Кейнс);

б) причиною циклів є невідповідність між наявним грошовим капіталом і його пропонуванням (І. Фішер).

Незважаючи на відмінність у підходах, практично всі згадані економічні концепції розглядають економічний цикл як породження внутрішніх причин. Це – так звані *інтернальні теорії*.

Ті ж теорії, які пояснюють появу економічних циклів зовнішніми причинами, наприклад, зміною сонячної активності, що призводить до неврожаю в сільському господарстві та до загального економічного спаду, війнами і різними політичними потрясіннями, освоєнням нових територій (що зумовлює надмірну міграцію робочої сили), називаються *екстернальними*.

Характерними особливостями *середніх циклів*, після Другої світової війни є: по-перше, скорочення їх тривалості, що об'єктивно пов'язано з посиленням динамізму (зменшенням періодів) оновлення основного капіталу в умовах НТР; по-друге, необов'язковість послідовного проходження традиційних фаз циклу, зокрема фази піднесення. Бувають цикли, коли після фази пожвавлення без піднесення настає нова криза; по-третє, зменшення руйнівного характеру криз. Цьому сприяє і досвід державного антициклічного регулювання, нагромаджений країнами з розвинутою ринковою економікою.

Для *коротких циклів* на відміну від циклів середньої тривалості (які відбивають спосіб функціонування основного капіталу) *матеріальною основою є процеси, що відбуваються у сфері грошових відносин*. Вони характеризуються особливою інтенсивністю та гостротою і можуть або накладатись на промислові (середні) кризи, або відбуватись за їх відсутності.

Довгі цикли (хвилі). Довгострокові циклічні коливання в економіці вчені-економісти виявили ще в другій половині XIX ст. Одним з перших їх дослідників був англійський економіст У. С. Джевонс. Окремі аспекти довгих циклів, або довгих хвиль, досліджуються вже понад століття багатьма вченими.

Особлива роль у розробці теорії довгих хвиль належить російському вченому М. Д. Кондратьєву. Він ще у 20-х рр. XX ст. опублікував низку аналітичних праць, в яких практично здійснив багатофакторний аналіз економічного розвитку Англії, Франції та США за період 100–150 років. *Теорія довгих хвиль Кондратьєва* мала істотний вплив на подальший розвиток цього напрямку наукового дослідження.

За цією теорією, по-перше, НТП розвивається хвилеподібно з циклами в 50–60 років. По-друге, матеріальною основою довгих хвиль в економіці є

структурне техніко-технологічне оновлення капітальних благ і підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працюючих. По-третє, у структурі довгострокових циклів М. Д. Кондратьєв відокремив два етапи, або дві фази розвитку – висхідну і низхідну.

Висхідна фаза довгого циклу – це період довгочасного піднесення науково-технічного та економічного розвитку суспільства, який триває від 20 до 30 років. У даний період не виключені й циклічні економічні кризи, які розвиваються зазвичай на рівні тривалого загального піднесення ринкової кон'юнктури.

Низхідна (спадна) фаза довгого циклу – це період зміни базисних техніко-технологічних засад виробничої системи, який триває 20–25 років. Для нього характерні перебудовчі процеси економічної структури, що адекватні технологічному оновленню. Таким чином, теорія довгих циклів робить акцент на поясненні того, чому в економіці бувають тривалі періоди високої економічної активності. Загальна тенденція економічного зростання може збігатися з контртенденцією у вигляді спадів у межах середніх циклів, у тому числі й на висхідному відрізку довгих хвиль. Відповідно, і тенденція до зниження на низхідному етапі довгих циклів не виключає піднесення в період середніх циклів.

Досвід розвитку світової економіки показав, що теорія довгих хвиль достовірно прогнозує розвиток суспільного відтворення. За сучасних умов довгі хвилі не можуть не здійснювати істотного впливу на традиційні промислові цикли. Якщо криза вибухає в період низхідної хвилі великого циклу, то це зумовлює її більш глибокий і затяжний характер, так само як і висхідна хвиля великого циклу може позитивно вплинути на більш динамічний вихід із кризового стану.

Економічна наука посилено і не без успіху шукає шляхи і методи нейтралізації негативних наслідків впливу циклічності на соціально-економічний розвиток суспільства.

Етапи дослідження природи економічних циклів. Оцінюючи погляди на циклічність та її причини, слід зазначити, що вони видозмінилися в часі разом з якісною зміною самих соціально-економічних реалій. Заслуговує на увагу точка зору тих економістів, які виділяють три етапи у змінах поглядів на економічні цикли.

Перший етап охоплює період з початку XVIII ст. до середини 30-х рр. XX ст. У цей період переважали погляди, що економічні кризи або взагалі неможливі за капіталізму (Д. Рікардо, Ж.-Б. Сей, Дж. Мілль), або вони носять випадковий характер, оскільки система вільної конкуренції здатна самостійно їх переборювати (Ж.-Ш. Сімонді, Р. Родбертус, К. Каутський).

Другий етап включає період із 30-х до середини 60-х рр. і пов'язаний із працями Дж. Кейнса і перш за все з його висновком, що економічні кризи неминучі за умов класичного капіталізму і впливають із природи притаманного йому ринку.

Третім етапом у дослідженні причин економічних циклів є період із середини 60-х рр. ХХ ст. У цей час стала приділятися особлива увага розмежуванню екзогенних (зовнішніх) і ендогенних (внутрішніх) причин циклічності ринкової економіки, у тому числі й ролі сучасної держави в регулюванні циклів.

Дослідження природи циклічності соціального відтворення в умовах державного регулювання економіки сприяли появі нових поглядів на дану проблему, серед яких слід указати на *концепції «рівноважного ділового циклу» і «політичного ділового циклу»*. Перша з них відбиває розвиток ідей монетаризму. Згідно із цією концепцією держава в розвинутих країнах виконує, поряд з багатьма притаманними їй функціями, також роль своєрідного генератора грошових «шоків», які виводять господарську систему зі стану рівноваги і таким чином підтримує циклічні коливання в суспільному відтворенні.

У 70–80-х рр. ХХ ст. ця концепція активно розроблялась представниками теорії раціональних очікувань. Якщо монетаристи вважають, що держава може спровокувати цикл, користуючись недостатньою обізнаністю людей про істинний зміст і цикли різних напрямів державної економічної політики, то прибічники теорії раціональних очікувань у даному питанні виходять з протилежних міркувань. Вони вважають, що юридичні і фізичні особи навчилися завдяки динамічним інформаційним зрушенням оцінювати дійсні мотиви рішень державних органів і можуть своєчасно реагувати на відповідні державні рішення згідно зі своєю вигодою. А тому цілі державної політики не завжди повністю реалізуються і спад або піднесення набувають більш ядро вираженого характеру.

Друга концепція – «політичного ділового циклу» – базується на тому, що залежність між рівнем безробіття та інфляцією визначається за «кривою Філіпса», тобто існує зворотний зв'язок між цими величинами: чим менше безробіття, тим динамічніше зростають ціни. Під час боротьби за владу партії як головні економічні показники, на які в першу чергу реагує населення, визначають темпи інфляції і норму безробіття. Чим нижче декларуються їх рівні, тим більше голосів буде подано на виборах за представників відповідної партії. Для забезпечення собі перемоги на виборах часто уряд, партії відповідної країни роблять заяви щодо підтримки таких співвідношень рівнів інфляції і безробіття, які уявляються найбільш прийнятними виборцям.

Політичні маніпуляції в ході виборчих компаній щодо рівнів цих показників, стабілізації економіки мають місце і в країнах з перехідною економікою.

На мікрорівні, в рамках теорії фірми, стосовно діяльності окремих господарюючих суб'єктів використовується поняття «**криза підприємства**», яке описує різні феномени в житті підприємства – від звичайних перешкод та ускладнень у його функціонуванні через різні конфлікти і до його ліквідації. У широкому розумінні це означає процес, що ставить під загрозу існування самого

підприємства. На практиці з кризою, як правило, ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, діяльність його у неприбутковій зоні або відсутність умов для подальшого успішного його функціонування. Аналізуючи підходи до розуміння криз на рівні підприємства, складно привести загальне її визначення, яке б охоплювало всі випадки. Адже для успішного подолання кризи, необхідно глибоко розуміти її природу та її можливі наслідки.

Циклічність протікання криз на мікрорівні тісно пов'язана з процесом розвитку й функціонування самого підприємства, в основі якого лежить кругообіг матеріальних активів, що циклічно переходять із форми матеріальної у фінансову й, нарешті, у грошову форму активів. Тому, на рівні підприємства циклічність приймає форму життєвого циклу. Аналіз поглядів на циклічність протікання криз на мікрорівні доводить, що на кожній стадії життєвого циклу підприємства можливі кризові (переломні) ситуації, які можуть бути обумовлені, як одноманітними, так і різноманітними причинами, та відбиваються в коливаннях об'ємів виробництва продукції, ускладненнях зі збутом продукції, розбалансованості товарних та грошових потоків, неузгодженості грошових потоків, втратою фінансової рівноваги і які можуть привести (за відсутністю певних антикризових заходів) до банкрутства. Як показує вітчизняний та зарубіжний досвід, вірогідність криз найбільш висока в періоди становлення та старіння підприємницьких структур. Так, у англійських економічних дослідженнях відмічається, що близько 70–80 % нових фірм припиняють свою діяльність наприкінці другого року свого існування. Десь така ж тенденція характерна і для малого підприємництва України. Американські аналітичні обзори приводять дані про найбільш вірогідну довжину стадій спаду та підйому для компаній середнього бізнесу. Отже, фаза підйому по вивченим компаніям в середньому становить 3 роки (від 1,1 до 7,7 року), фаза падіння економічного зросту – 2,8 року з можливістю довжини від одного року до чотирьох. Слід зазначити, що фатальний характер кривій життєвого циклу є очевидним. Він об'єктивно обумовлюється дією закону убиваючої віддачі, якій добре відомий в економічній теорії та пов'язаний з закладеними незмінними факторами, технологією та організацією виробництва.

Поява криз пов'язана не тільки з циклічністю, але з самою природою соціально-економічної системи, яка у будь-якому своєму вигляді і формі має два аспекти існування: функціонування та розвиток, між якими існує діалектичний зв'язок, якій і відображує можливість та закономірність заступлення криз. В той же час кризи відображують не тільки протиріччя функціонування та розвитку, але можуть виникати в самих процесах функціонування.

Методологічною основою вивчення механізму розвитку кризи є діалектичний підхід до проблеми, що передбачає вивчення будь-яких явищ у динамічному аспекті, з об'єктивних позицій і всебічним охопленням. Виходячи з

такого підходу, криза являє собою системне явище, породжене з однієї сторони циклічністю в процесі свого розвитку, а з іншого боку - змінами в процесі життєдіяльності підприємств. Формування механізму розвитку кризи в мікроекономічній системі, що представляє собою окреме підприємство, тісно пов'язане з факторами і причинами виникнення кризи та явищами, що стимулюють розвиток цих причин. Дія тої або іншої групи кризообумовлюючих факторів супроводжується синергетичним ефектом, що підсилює їх загальний негативний прояв і утруднює міри попередження й протидії їм при відновленні і розвитку виробництва на конкретному підприємстві. При цьому, чим більше різних обмежників і регуляторів господарської діяльності та сильніше їхній прояв, тим суужніше підприємству здійснити структурну перебудову свого виробництва, адаптувати його до вимог ринку й умовам господарювання, запустити механізм внутрішньої самоорганізації. Крім того, криза може зненацька з'явитися і під час стабільного розвитку підприємства. В силу розмаїтості видів криз і причин, які її викликали, періодів життєвого циклу розвитку кризи і інтенсивності її прояву буває різною. Існують як затяжні кризові процеси, що характеризуються тривалим життєвим циклом і низькою динамікою росту інтенсивності прояву, так і зненацька виникаючі кризи з коротким періодом розвитку й високим ступенем інтенсивності прояву.

Криза підприємства – це крайнє загострення протиріч на підприємстві як соціально-економічній системи, що представляє собою переломний момент у послідовності процесів, подій і дій, викликаних іманентною природою економічної системи. Її слід розглядати як порушення рівноваги на підприємстві та як один з неминучих та закономірних (переборних) етапів у її циклічному русі. Існують типові риси, які притаманні будь-якої кризі: неминучість і циклічність протікання; поєднання різноманіття й індивідуальності у своєму прояві; багатofакторність зухвалих її причин; можливість прогнозування.

Тема 2 Кризи підприємства і завдання антикризового управління

2.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища

2.2 Життєвий цикл підприємства

2.3 Види криз підприємства

2.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища

У тлумаченнях кризового стану підприємства можна виділити такі дві складові:

– суб'єктивну, коли криза визначається на основі ставлення керівництва до явищ на підприємстві;

– об’єктивну, коли криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього оточення.

Криза – походить від грецького – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю).

Таблиця 2.1 – Тлумачення кризи на підприємстві як явища економіки підприємства

Тлумачення кризи як суб’єктивного явища	Тлумачення кризи як об’єктивного явища
<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі; - криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських 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; - процес зміни, руйнування структури зв’язків та відносин, що склалися, виходом з якого може бути заново сформована структура зв’язків, відносин або ліквідація підприємства; - економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового стає збитковим; - 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.

Криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін.

Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Найтипівішими є два варіанти виходу з кризової ситуації:

- успішне її подолання;
- ліквідація підприємства як екстремальна форма.

Найбільш суттєві терміни, що пояснюють сутність кризи:

- a) загострення – більш напружений, нестерпний та непримиренний стан;

б) загроза – можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого;

в) життєстійкий – здатний виживати у складних умовах, переносити несприятливі умови;

г) навколишнє середовище – сукупність економічних умов, в яких функціонує підприємство;

д) якісно нові зміни – перетворення в системі організації підприємства.

Сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства.

1. Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи. Ступінь загострення наявних протиріч обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.

2. Криза підприємства являє собою процес (а не явище), який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, які відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні.

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

4. Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та зовнішніх управлінських дій.

5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати як гальмо подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення та особливості протікання і подолання кризи.

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

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

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки

для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо має місце розв’язання накопичених протиріч та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнес, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як господарського суб’єкта.

Кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.).

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Такі суперечності виникають між:

- 1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- 2) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;
- 3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції і попиту на них;
- 4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- 5) між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Життєздатність підприємства як мікроекономічної системи та господарюючого суб’єкта ринкових відносин обумовлюється дотриманням певних **«параметрів життєздатності»** – найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких приводить підприємство до економічної загибелі – самостійної або примусової ліквідації.

В якості параметрів життєздатності використовуються такі характеристики:

- 1) наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов’язань) в обсягах, що відповідають державним вимогам та цільовим параметрам діяльності – **L4**;
- 2) наявність активів для забезпечення виконання зобов’язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності

активів, які фінансуються за рахунок позикових коштів (у кореспонденції з термінами виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу) – **L3**;

3) забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства – **L2**;

4) забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників стратегічних цілей та завдань підприємства (найчастіше забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу та обсягів прибутку) – **L1**.

Життєздатний стан господарської системи підприємства має місце тільки в разі сумісної наявності усіх чотирьох параметрів життєздатності, тобто як ситуація, що описується моделлю:

$$L = \{L4, L3, L2, L1\}. \quad (2.1)$$

Виникнення кризи призводить спочатку до порушення параметра **L1**. Якщо необхідні корегуючі дії протягом певного часу (його тривалість обумовлюється запасом компенсаторних можливостей окремого підприємства) не будуть прийняті, автоматично порушується параметр більш високого рівня (**L2**), потім **L3**, і з рештою – найвищий – результативний параметр життєздатності **L4**. зниження чистих активів нижче критичного рівня є свідченням загибелі підприємства як господарської системи, оскільки вона втрачає матеріальну основу для продовження свого існування.

Причини виникнення кризи

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні (рис. 2.1), що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи.

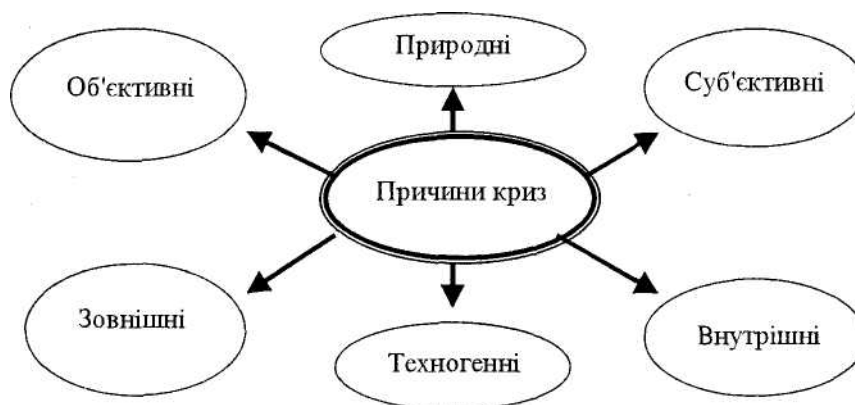


Рисунок 2.1 – Причини криз

Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію тощо). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру. У багатьох випадках рятує ентузіазм. Але ентузіазм не може давати тривалого ефекту, хоча виключати його з програм антикризового управління не варто. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури тощо.

2.2 Життєвий цикл підприємства

В розвитку будь-якої соціально-економічної системи існує декілька циклів, які взаємодіють один з одним, накладаються, ідуть паралельно. Кожний з цих циклів проходить певні фази та етапи. Кожному з етапів відповідає певний стан та

особливості соціально-економічної системи. Такі особливості і характеризують тип організації. Підприємство, незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам життєдіяльності й закономірно не уникає криз. Можливість переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища потребує від керівників підприємства зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації. Врахування процесів циклічного розвитку, вивчення підприємства з позиції життєвого циклу дозволяє підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності, антикризового управління саме на зазначеному етапі й своєчасно розробити заходи із запобігання або послаблення негативних і підвищення позитивних наслідків.

Кожне підприємство функціонує не хаотично, а відповідно певним внутрішнім закономірностям. Воно створюється, розвивається, знаходить і завойовує свою ринкову нішу, стабілізується, стагнує, можливо, скорочується і нарешті припиняє своє існування. В цілому можна свідчити про наявність *життєвого циклу підприємства* – динамічний процес створення, трансформації та ліквідації.

Життєвий цикл підприємства переважно обумовлюється оточуючим середовищем: державним регулюванням, фінансово-кредитною системою, податками, зв'язками з постачальниками ресурсів, покупцями готового товару, стосунками з конкурентами тощо.

Серед основних чинників, що впливають на термін життя підприємства, виділяють: розмір фірми, галузь, тип товару; ступінь інтегрованості, комбінування, диверсифікованості; технічний та технологічний рівень розвитку; загальний стан ринкової кон'юнктури, рівень менеджменту тощо.

Розвиток підприємства (організації, фірми) відображається в його життєвому циклі, оскільки стадії розвитку підприємства – це періоди життя в рамках певних ціннісних настанов, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають в центрі уваги менеджменту. Таким чином, періоди, в які підприємство принципово змінює цінності й орієнтації, називають циклами або фазами розвитку підприємства.

Життєвий цикл підприємства – це сукупність стадій, які проходить підприємство у перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Більшість підприємств проходить у своєму розвитку кілька етапів. І на кожному етапі (на кожній стадії) існують певні особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.

ВАЖЛИВО. У різних джерелах та у різних авторів суттєво різняться кількість та назви відповідних етапів життєвого циклу підприємства.

У життєвому циклі будь-якої реальної системи розрізняють *ідеальний і реальний цикл*. **Ідеальний цикл** охоплює такі етапи, які відрізняють його від реального циклу: виникнення ідеї, її обговорення та проектування, тобто оформлення ідеї у вигляді, придатному для реалізації (впровадження у практичну діяльність). **Реальний цикл** бере початок із точки, де відбувається «матеріалізація» ідеї, починається впровадження заходів розробленого проекту. У свою чергу, залежно від типу об'єкта, розрізняють як правило, такі етапи реального циклу як *зростання, зрілість, занепад*.

Одна з найперших моделей життєвого циклу підприємства запропонована А. Дауном (1967 р.), яка представляє розвиток урядових підприємств від становлення обґрунтування їх існування до інновацій й розширень, а як наслідок до формалізації та контролю.

В 1967 р. дослідники Г. Ліннітт та У. Шмідт розробили модель життєвого циклу підприємства, яка відповідала приватному сектору та описувала шість основних задач управління, які змінюються при переході підприємства із однієї стадії в іншу.

Модель Ларрі Грейнера.

Найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку (рис. 2.2) мають п'ять ключових чинників:

- вік організації (підприємства);
- розмір організації (підприємства);
- етапи еволюції;
- етапи революції;
- темпи зростання галузі.

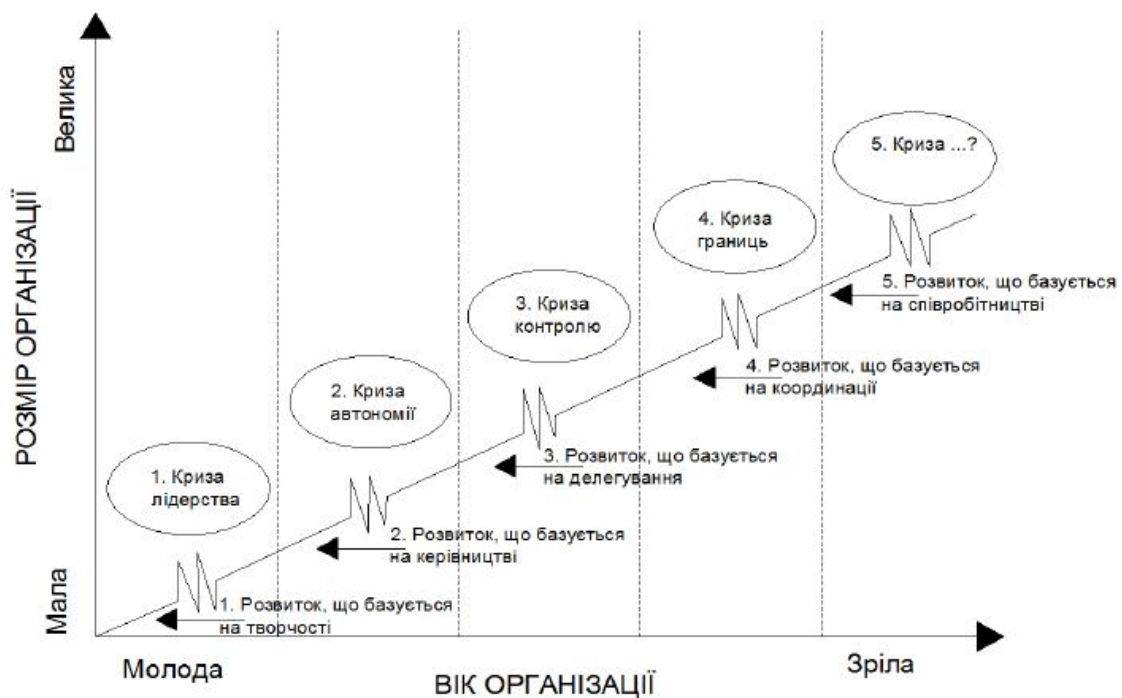


Рисунок 2.2 – Модель організаційного розвитку Грейнера

Л. Грейнер послідовно виділяє п'ять етапів еволюції і революції на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями росту». Кожна стадія – одночасно наслідок попередньої і причина подальшої стадії. Кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, які використовуються для підтримки зростання, у той час як кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжене.

Теорія Л. Грейнера заснована на тому, що всі зміни в організації практично запрограмовані та їх можна й потрібно передбачати.

Модель Іцхака Адізеса.

Основні тези даної моделі: розвиток організації подібний до еволюції живого організму; на будь-якій стадії розвитку існують проблеми. Проблеми поділяються на хвороби росту й організаційні патології. З організаційними патологіями самостійно організація впоратися не може.

І. Адізес виокремлює 10 етапів (рис. 2.3). кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає вирішення певних завдань, реалізації певних дій, інакше – організація може загинути.

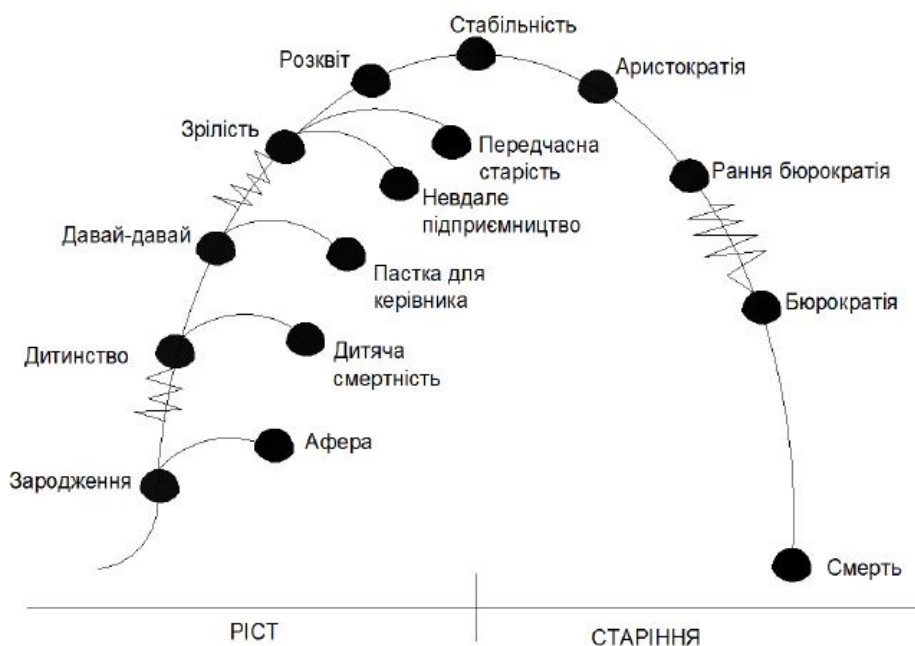


Рисунок 2.3 – Модель організаційного розвитку Адізеса

Конфлікти, що виникають на певних стадіях, цілком закономірні, успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства.

На практиці ця теорія дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, і, відповідно, дозволяє підготуватись до них, а також детально описує закономірні, природні явища і відхилення, дозволяє менеджеру

концентруватись на тих проблемах, які відповідають віку і рівню розвитку підприємства.

Теорія життєвих циклів дозволяє проаналізувати можливі сценарії розвитку підприємства, визначити ймовірність виникнення проблем протягом періоду його розвитку, оцінити фактичний його стан. Володіння повним обсягом інформації щодо життєвого циклу підприємства забезпечує можливість ефективного маркетингового планування з розумінням стратегії його розвитку.

Життєвий цикл підприємства формується під впливом співвідношення етапів життєвих циклів таких складових, як попит на продукцію, окремі продукти, персонал, конкурентна перевага, організаційна форма, технології, галузь.

Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) – вельми складне явище, пов'язане з життєвими циклами продукції (ЖЦТ), оскільки в асортименті можуть існувати нові продукти, освоєні підприємством та ринком товари, а також товари, на які вже майже відсутній попит, – такі, що застарівають або зникають товари.

Продукція, що випускається, визначає корисність підприємства для суспільства, а також можливість існування його в перспективі за незмінного асортименту. Однак жодному підприємству ще не вдалося випускати певний тип продукту, не вносячи жодних змін. Кожний продукт має власний життєвий цикл. При цьому розрізняють: *повний «життєвий цикл» продукції, життєвий цикл продукції у сфері виробництва, життєвий цикл у сфері споживання.*

Основна відмінність ЖЦП від ЖЦТ зумовлюється можливістю роботи підприємства за кількома напрямками або товарами, що дозволяє шляхом комбінування стадій життєвого циклу стосовно окремих напрямів досягти стабільної діяльності підприємства загалом, тобто підтримувати його у стадії зрілості. Своєчасне проведення модернізації старого продукту, або виведення на ринок нових товарів, які повинні замінити товари, що з певних причин втратили свою актуальність, підтримує життєдіяльність підприємства. В результаті відбувається перебудова виробничо-технічної бази, організаційної структури та здійснюється перехід до наступного циклу.

Життєвий цикл товару (ЖЦТ)

Беззаперечним є той факт, що з плином часу стан товарів, які пропонуються до продажу, змінюється. Деякі з них надовго залишаються на полицях магазинів, інші, протримавшись зовсім короткий час, зникають назавжди або невдовзі з'являються у модифікованому вигляді. На швидкі зміни в товарному асортименті, на тривалість життя окремих продуктів суттєво впливають науково-технічний прогрес, мода, нові потреби споживачів тощо. Відомо, що обсяги виробництва і продажу більшості товарів змінюються циклічно. Враховуючи цю закономірність, у багатьох теоріях маркетингу та стратегічного планування шлях продукту від його появи до зникнення традиційно описують за допомогою «**теорії життєвого циклу товару**». Вона є однією з найпоширеніших методик управління

товарною політикою підприємства та використовується при розробці стратегій ринкових операторів, враховуючи відмінності різних динамічних станів виробництва та продажу виробів.

Концепція ЖЦТ описує збут продукту, прибуток, дії конкурентів і стратегію маркетингу з моменту надходження товару на ринок і до його вилучення з ринку. Вона виходить із того, що будь-який товар рано чи пізно витісняється з ринку іншим, більш досконалим чи дешевим. Вічного товару немає. Модель ЖЦТ є одним з інструментів, що дозволяє прогнозувати розвиток збуту. У цьому випадку використовують типові життєві цикли товару для розробки базових стратегій, що є доречними на різних етапах, для формування виробничої програми та визначення структури асортименту. Як правило, товар має обмежений у часі життєвий цикл, графік якого показаний на рисунку 2.4.

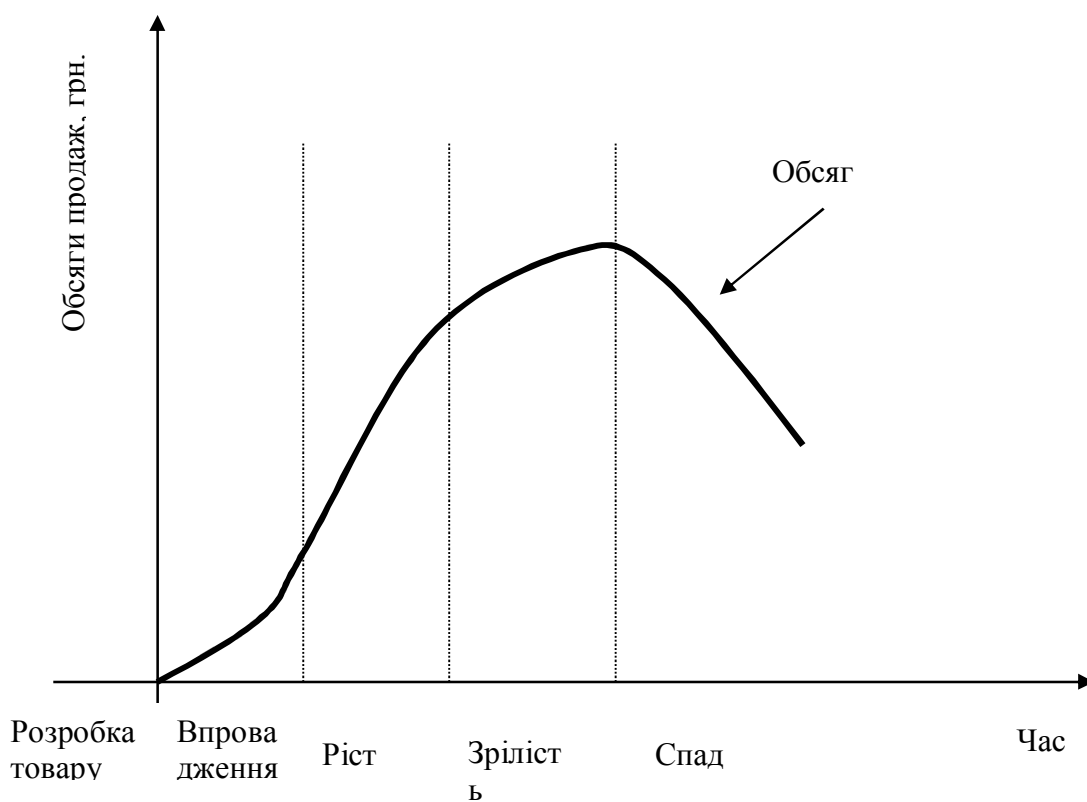


Рисунок 2.4 – Модель життєвого циклу товару

Безпосередньо життєвий цикл товару складається з чотирьох етапів, які ще називають стадіями, а саме: впровадження, зростання, зрілість та спад.

Фактично ЖЦТ розпочинається з моменту *впровадження* товару на ринок. Але йому передують клопіткий та ресурсомісткий, у багатьох значеннях, процес пошуку ідей та розробки нового товару. Він потребує немало коштів і, на думку маркетологів, забезпечує близько 50 % успіху в подальшому житті «новинки». На даному етапі відбувається дослідження та розробка продукції – здійснювана групою професіоналів діяльність, яка спрямована на перетворення ідеї в продукцію, що може бути технічно реалізована і користуватиметься попитом.

Етап *виведення на ринок* супроводжується повільним ростом обсягу продажів. Прибуток відсутній, що пов'язано перш за все з високими витратами на маркетингові заходи.

На стадії *зростання*, якщо товар має попит, то він продовжує розвиток і починає приносити прибуток виробникові.

На стадії *зрілості* не спостерігається такого швидкого, як на попередньому етапі, росту обсягу продажів, оскільки основна маса потенційних покупців уже привернута. Рівень прибутку залишається незмінним або знижується через збільшення витрат на маркетингові заходи у зв'язку з необхідністю захисту товару від конкуренції.

Для етапу *спаду* притаманне скорочення обсягу продажів та прибутку.

Таблиця 2.2 – Характеристика етапів життєвого циклу товару в залежності від стратегічних зусиль товаровиробника

Показник	Етап виведення на ринок	Етап росту	Етап зрілості	Етап спаду
ХАРАКТЕРИСТИКА				
Збут	Невисокий рівень продажів	Швидко-зростаючий	Повільно зростаючий	Падаючий
Витрати	Високі у розрахунку на покупця	Середні у розрахунку на покупця	Низькі у розрахунку на покупця	
Прибуток	Мізерний (або відсутній)	Максимальний	Падаючий	Низький або нульовий
Споживачі	Любителі нового	Ранні послідовники	Масовий ринок	«Консерватори»
Число конкурентів	Невелике	Постійно зростаюче	Велике	Зменшується
РЕАКЦІЯ ВИРОБНИКІВ У ВІДПОВІДЬ				
Маркетингові цілі	Створити можливість ознайомитися з товаром і спробувати його	Максимально збільшити частку ринку	Максимально збільшити прибуток, одночасно відстоюючи свою частку ринку	Скоротити витрати і «викачати» ресурси з торгової марки
Основні стратегічні зусилля	Розширення ринку	Занурення в ринок	Відстоювання своєї частки ринку	Підвищення рентабельності виробництва
Розподіл товару	Нерівномірний	Інтенсивний		Селективний
Ціна	Висока	Трохи нижча	Найнижча	Зростаюча
Товар	Основний варіант	Вдосконалений	Диференційований	Підвищеної рентабельності
Реклама	Добитися ознайомлення з товаром перших споживачів та дилерів	Добитися ознайомлення з товаром та інтересу до нього масового ринку	Підкреслити відмінності й переваги торгової марки	Скоротити рекламу до рівня, необхідного для збереження консервативних прихильників
Стимулювання попиту	Використовувати інтенсивні заходи щодо стимулювання збуту, щоб зацікавити покупців	Скоротити заходи зі стимулювання збуту, підбиваючи підсумки зростаючого попиту	Збільшити заходи зі стимулювання збуту, щоб контролювати перехід на свою торгову марку	Скоротити заходи зі стимулювання збуту до мінімального рівня

Володіючи теоретичними засадами ЖЦТ, маркетинговий менеджер має змогу виділити пріоритетні цілі на тому чи іншому етапі життя продукту та підібрати найбільш доцільний для нього комплекс маркетингових інструментів. Використовуючи рекламу та інші методи стимулювання, продуценти не лише збільшують об'єми продажу, а також збільшують тривалість життєвого циклу товарів на ринку.

На фазі впровадження продукції на ринок особливий вплив має реклама. Поясненням цього слугує те, що головною метою тут є інформування та привернення уваги цільової аудиторії до новинки, стимулювання першої, пробної покупки. У випадку, якщо продукт сподобався споживачу, то він буде робити і повторні покупки. При інтенсивній рекламі товару фаза, яка розглядається, може зменшитися з кількох років до місяців чи навіть тижнів. На практиці застосовують демонстрацію новинки (наприклад, побутової техніки чи хімії), дегустацію (якщо мова йде про продукти харчування), безкоштовну роздачу примірників (косметики), а також консультацію та мерчендайзинг.

На етапі росту ринку головні орієнтири компанії зміщуються у бік збільшення об'єму і частоти покупок товару. Набір інструментів стимулювання у даному випадку повинен бути таким, щоб збільшувалась кількість покупців і при цьому отримувався запланований прибуток. Для залучення нових клієнтів, що ще не ознайомилися з новинкою, ефективними є, і це підтверджується практикою, дегустації, консультації, розповсюдження примірників продукції і подарунки. Крім цього, на даному етапі доцільно проводити різноманітні конкурси та розіграші призів. Але ці акції повинні бути контактними, тобто споживачів привертає промо-персонал, який працює безпосередньо у роздрібній точці. Типовою помилкою менеджерів виступає застосування цінових методів стимулювання, що може підірвати імідж продукту і призвести до ситуації, коли марка купується лише тоді, коли на неї є спеціальна пропозиція. Тож різкі знижки на даній стадії не додають лояльності.

Для стадії зрілості характерним є використання таких інструментів, як знижки, розпродажі, подарунки за покупку, розіграші та конкурси. Із них найбільш популярним способом стимулювання можна назвати цінові знижки, що надаються у тій чи іншій формі. Це і занижені ціни на товар, що пропонуються у спеціальній упаковці, і набір із двох та більше товарів за меншу ціну, ніж вони продаються окремо. Також добре працюють «безконтактні» акції з подальшими призовими розіграшами. Однак, для успіху подібних акцій потрібно враховувати наступні вимоги:

- 1) рівень дистрибуції продукту повинен бути не менше 60 %, тобто він повинен пропонуватися у кожній другій точці роздрібної торгівлі;
- 2) товару потрібно забезпечити рекламну підтримку;
- 3) умови конкурсу і розіграшу повинні бути зрозумілими і простими;
- 4) тривалість акції – не менше трьох місяців.

Якщо ж компанія займається «складними» товарами, наприклад, побутовою технікою, то для стимулювання покупок доцільним виглядає розширення переліку післяпродажних послуг, а саме: запропонувати безкоштовну доставку, збільшити термін гарантійного обслуговування, надавати інформаційну підтримку тощо.

На стадії спаду інтересу до товару маркетологи можуть прийняти два рішення: або взагалі вивести продукт із ринку, або змінити деякі його характеристики – наприклад, упаковку чи елементи торгової марки. У будь-якому разі цілі стимулювання – вивід продукту з прилавків і реалізація залишків. Під час спаду реклама припиняється, або ж, якщо маємо значні удосконалення продукту і рішення продовжити його випуск, – посилюється, з метою подовжити життєвий цикл.

Таким чином, протягом ЖЦТ збут і відповідні доходи можуть значно змінюватися. Обмеженість життєвого циклу свідчить про наявність певного вичерпного ресурсу, у даному випадку – інтересу до нього з боку споживачів: або ринок насичується цим товаром, або змінюються запити споживачів і наявний товар припиняє їм відповідати, або з'являється товар-замінник. Дана модель виступає зручним інструментом для менеджерів і маркетологів у сфері прогнозування потреб і запитів споживачів ще на стадії виходу виробу на ринок. Вона дозволяє певним чином передбачити зміни конкуренції та кон'юктури ринку і відповідно до них розробляти план маркетингу. Однак кожен товар має характерний тільки для нього набір проблем та можливостей і не завжди описує класичну S-подібну криву. Тому і підхід до розробки стратегії його життєвого циклу повинен носити індивідуальний характер, враховуючи стан ринку, досвід інших товарних марок, цілі компанії та характер застосовуваних маркетингових інструментів (реклама, дистрибуція, цінова політика тощо).

Концепція життєвого циклу товару допомагає інтерпретувати динаміку продукту і ринку. Як інструмент планування ця концепція дозволяє менеджменту компанії визначати основні завдання маркетингу на кожному етапі циклу і розробляти альтернативні маркетингові стратегії. Як інструмент контролю концепція життєвого циклу товару дозволяє оцінити результативність випуску товару порівняно з схожими продуктами. Критики даної концепції стверджують, що на підприємствах часто не знають, на якій стадії розвитку знаходиться товар / послуга, що випускається ними. Схема життєвого циклу товару є не стільки «постійним спрямуванням», яким повинен слідувати відділ продажів, скільки результатом реалізації маркетингової стратегії.

Життєвий цикл продукції, а також значною мірою і самого підприємства, залежить від **життєвого циклу попиту**, тобто часового інтервалу, який охоплює кілька стадій, кожна з яких характеризується певними змінами в часі попиту на той чи інший вид продукції. Початок життєвого циклу попиту визначається моментом, коли суспільна потреба, що раніше не задовольнялася (наприклад,

потреба в індивідуальному будинку), почала задовольнятися товарами або послугами. Життєвий цикл попиту складається з таких фаз: *зародження, прискорення зростання, сповільнення зростання, зрілість та спад*.

Концепцію *життєвого циклу попиту* було створено на основі «кривої зростання» за Гомпартом. Зміст цієї концепції полягає в тому, що коли організація прагне підтримувати своє зростання, то її керівництво та власники мають опікуватися дослідженням попиту, що постійно змінюється. Це означає, що їм потрібно забезпечувати вчасну реакцію на попит, доповнюючи наявні напрямки діяльності новими, а також «відсікаючи» ті, які заважають фірмі досягти необхідних темпів зростання. В табл. 2.3 представлено особливості фаз життєвого циклу попиту.

Окремої уваги заслуговує визначення та характеристика *життєвого циклу технології*, тобто часового інтервалу, що охоплює кілька стадій, кожна з яких характеризується певними змінами в часі обсягів використання тієї чи іншої технології, зорієнтованої на виробництво деякої продукції.

Життєвий цикл технології – це сукупність стадій від зародження технологічних нововведень до їх рутинізації. Він складається з 5 етапів:

- новітня технологія – будь-яка нова технологія, яка має високий потенціал;
- передова технологія – технологія, яка зарекомендувала себе, але ще досить нова, має невелике поширення на ринку;
- сучасна технологія – визнана технологія, є стандартом, підвищується попит на цю технологію;
- ненова технологія – як і раніше корисна технологія, але вже існує більш нова технологія, тому попит починає падати;
- застаріла технологія – технологія застаріває і замінюється більш досконалою, дуже малий попит, або повна відмова від цієї технології на користь нової.

Технології ще частіше змінюються в часі, ніж попит. Протягом одного життєвого циклу попиту може змінитися кілька технологій, кожна з яких має коротший життєвий цикл. Наприклад, протягом життєвого циклу попиту на телевізори змінилися дві технології, які забезпечували їх виробництво: технологія виробництва електроракуумних ламп змінилася технологією виробництва транзисторів, а та, у свою чергу, була замінена технологією виробництва інтегральних схем. Зміна технологій має більший вплив на підприємство, ніж поява нової продукції. Так, зміна рівня конкурентоспроможності технологій загрожує моральним застаріванням усім інвестиціям, які раніше було вкладено в НДПКР, персонал, виробничий потенціал. Отже існує тісний взаємозв'язок між життєвими циклами технологій та підприємства: *життєві цикли технологій, що їх використовує підприємство суттєво впливають на тривалість та конфігурацію життєвого циклу підприємства*.

Таблиця 2.3 – Особливості фаз життєвого циклу попиту

Фази ЖЦП	Характеристики									
	Обсяг продажу	Прибуток	Виручка від реалізації	Конкуренція	Покупці	Ціни	Види товару	Стадії виробництва	Модель розширення виробництва	Структура конкуренції
Впровадження	Низький	Відсутній	Відсутня або мала	Незначна	Новатори	Диференційовані	Один або декілька	Розроблення нової продукції	Внутрішня та галузева	Декілька конкурентів
Зростання	Швидко зростає	Максимальний	Збільшується	Зростаюча	Специфічні	Диференційовані	Швидке збільшення	Промислове виробництво	Внутрішня, галузева та зовнішня	Поява олігополії
Зрілість	Повільно зростає	Високий	Висока	Багато конкурентів	Масовий ринок	Стабільні	Кілька нових	Промислове виробництво	Форсована диверсифікація	Стабільна олігополія
Спад	Знижується	Низький	Зменшується	Слабка	Аутсайдери	Захисна цінова політика	Швидке зменшення	Замороження або припинення випуску продукції	Спад або стабільність	Олігополія або монополія

Важливим є визначення життєвого циклу *конкурентної переваги підприємства*. Унаслідок різноманітності джерел формування конкурентних переваг підприємства (економічні, технологічні, структурні, управлінські, людські, інформаційні тощо) ЖЦ кожної конкурентної його переваги має свій механізм формування та підтримки. Важливо пам'ятати, що конкурентоспроможність підприємства, яка базується на одній конкурентній перевазі, може бути ненадійною. Водночас, втрата кожної з наявних конкурентних переваг підприємства може відбуватися через зниження фактичних параметрів конкурентної переваги підприємства (моральне та фізичне старіння), унаслідок технологічних змін у галузі, змін у попиті, змін цілей та стратегій підприємства або підприємств-конкурентів, послаблення внутрішньої конкуренції, помилок в управлінні тощо. ЖЦ конкурентної переваги підприємства складається з таких етапів: *зародження, прискорення росту, уповільнення зростання, зрілість, спад (втрата)*. ЖЦ конкурентної переваги підприємства базується на ЖЦ нововведень різного типу.

Фірма, заснована та керована однією людиною, завдяки застосуванню ефективного менеджменту може перетворитися на велику організацію, що матиме складну структуру власності, управління, виробничого потенціалу, де працюватиме численний персонал. Розвиток менеджменту *життєвий цикл системи управління* на такій фірмі проходить такі три основні фази, подібні до фаз життєвого циклу підприємства: підприємницьку фазу (створення підприємства); фазу «турбулентності»(створення/зміна форми власності, формування ієрархії управління, втілюваної в ієрархії ОСУ, зміна стилю керівництва, зміна компетенції тощо); фазу «інституалізації менеджменту» (стабілізація діяльності, стабілізація ОСУ, особлива управлінська компетенція, налагодження контролю тощо).

Перевагою життєциклічної концепції є те, що вона забезпечує облік часового фактору; виявлення центральної тенденції процесу; наочність динаміки перетворень; логіку розгортання процесу; наочність і прозорість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків; можливість математичного моделювання стадій і процесів; можливість застосування альтернативних методів прогнозування; виявлення взаємозв'язків різних економічних об'єктів типу товар – техніка – технологія, новий товар – попит – технологія, фактори виробництва – конкурентні переваги – розвиток організації.

2.3 Види криз підприємства

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але і за самою своєю суттю.

Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру

кризи, з являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання.

За проблематикою можна виділити макро- і мікрокризи. Макрокризи властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. Мікрокриза захоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція, може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не зважуються окремо. Але це виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає заходів локалізації кризи і зниження її гостроти чи навпаки, коли здійснюється обмірювана мотивація розвитку кризи, можливо і таке.

Таблиця 2.4 – Класифікація криз на підприємстві

Класифікаційна ознака кризи	Види кризи	Характеристика видів кризи
1	2	3
Масштаб прояву	Загальна	Охоплює соціально-економічну систему
	Локальна	Охоплює частину соціально-економічної системи
Структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики	Економічна	Відображає гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства
	Соціальна	Виникає при загостренні суперечностей чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень на підприємстві
	Організаційна	Проявляється як криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх фірм
	Психологічна	Криза в психологічному стані окремих людей, колективу чи групи
	Технологічна	Загострення суперечностей між тенденціями підприємства, можливостями та наслідками в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях
Характер виникнення	Передбачувана (закономірна)	Викликаються об'єктивними причинами та нагромадженням факторів. Може бути циклічною та нециклічною
	Несподівана (випадкова)	Переважно буває результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ
Фактор виникнення кризи	Ендогенна (внутрішня)	Фактори, що спричинили кризу, залежать від підприємства
	Екзогенна (зовнішня)	Фактори, що спричинили кризу, не залежать від підприємства
Стадія життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза	Криза росту	Основна причина – брак ресурсів для забезпечення росту
	Стагнація	Переважною причиною є відсутність перспектив розвитку
	Занепад	Безперспективність роботи підприємства

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
Ступінь наслідків	Легка	Безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства. За умови переведення його на режим антикризового управління не впливає на інтенсивність та напрямок роботи підприємства
	Важка	Загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайної фінансової санації. Спричиняє зміну інтенсивності та напрямку роботи підприємства.
	Катастрофічна	Кризовий стан, який несумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці
Фаза розвитку	Криза прибутковості	Перманентні збитки вихолощують власний капітал
	Стратегічна криза	На підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху
	Криза платоспроможності	Періодичний дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності
	Банкрутство (неспроможність)	Неможливість підприємства задовольнити вимоги кредиторів протягом тривалого часу
Рівень управлінського впливу на кризу	Керована	Кризовий процес, що піддається управлінському впливу
	Некерована	Напрямок і характер кризового процесу неможливо змінити у результаті управлінського впливу
Локальна сфера прояву	Криза збуту (ринкова криза)	Викликана невідповідністю обсягу і структури попиту покупців (реалізованих товарів) до обсягу і структури продукції, що виробляється
	Виробнича криза	Невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту
	Фінансова криза	Неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів
	Криза менеджменту	Невідповідність стилю, форм і засобів керування підприємством його статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання

З безпосередніх причин виникнення кризи розділяються на природні, суспільні, екологічні. Перші викликані природними умовами життя і діяльності людини. До причин таких криз відносяться землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Усе це не може не відбиватися на економіці, психології людини, соціальних і політичних процесах. При визначених масштабах такі явища природи народжують кризи.

Причиною кризи можуть бути і суспільні відносини у всіх видах їхнього прояву.

У сучасних умовах велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємин людини з природою – екологічних. Це кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, – виснаження ресурсів,

забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій, зневага вимогами законів природної рівноваги.

Кризи також можуть бути *передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими)*. Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів, пов'язані з виникненням кризи можуть бути потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.

Несподівані кризи часто бувають чи результатом грубих помилок в управлінні, чи яких-небудь природних явищ, чи економічній залежності, що сприяє розширенню і поширенню локальних криз.

Різновидом передбачуваних криз є *циклічна криза* (звичайно, у тому випадку, якщо відома і вивчена природа кризи і її характер). Він може виникати періодично і має відомі фази свого настання і протікання.

Існують також кризи явні і латентні (сховані). Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є схованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

Кризи бувають глибокими і легкими. *Глибокі, гострі* кризи часто ведуть до руйнування різних структур соціально-економічної системи. Вони протікають складно і нерівномірно, часто акумулюють у собі безліч протиріч, зав'язують їх у заплутаний клубок. *Легкі, м'які* кризи протікають більш послідовно і безболісно. Їх можна передбачати, ними легше управляти.

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення погодиться з розумінням того, що в основі функціонування і розвитку соціально-економічної системи лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. І в певній мірі це вдається. Можна допустити, що в майбутньому людина взагалі виключить кризи з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, недолік знань, недосконалість управління.

Таке припущення виглядає логічним. Але вся практика розвитку суспільства й економіки в усі періоди історії свідчить про те, що, незважаючи на «людську природу» криз, їх поки уникати не вдається, тому дуже важливим і актуальним, на наш погляд, є своєчасне виявлення симптомів і розпізнавання криз, що починаються.

Між різними видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, криза збуту спричиняє фінансову кризу, яка, своєю чергою, призводить до втрати підприємством ліквідності, надмірної кредиторської заборгованості, неплатоспроможності та банкрутства підприємства.

Доволі поширені випадки, коли вплив факторів, які спричинили кризу, припинився, а кризові явища не зникають. Це пояснюється тим, що виникає

замкнене коло між причинами, проявами та наслідками кризових явищ, де наслідки породжують нові причини кризових явищ.

Лавиноподібне наростання кризових причин призводить до такого стану, коли підприємство власними зусиллями неспроможне подолати кризу. Основною причиною цього є низька адаптація підприємства до змін, яку визначає людина, її інтелектуальні, професійні та інші характеристики.

Результативне антикризове управління повинне обов'язково протидіяти ендогенним факторам та причинам. В іншому разі це свідчить про недостатній рівень якості управління або зумисне спричинення кризових явищ.

Симптоми і розпізнавання криз

Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися і як його параметри, що «підказують» чи визначають оцінку ситуації, розробку і вибір вдалих управлінських рішень. Небезпека кризи існує завжди, навіть коли її немає. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їхнього розв'язання.

Взагалі соціально-економічна система є саморегульованою системою. Це значить, що в її існуванні діють механізми відновлення необхідної і відносної рівноваги. Адже управління й існує, тому що є, з одного боку, частиною цих механізмів, а з іншого, для того щоб, спираючись на ці механізми, забезпечувати менш хворобливий і більш послідовний з погляду інтересів людини розвиток соціально-економічної системи. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо будуть відомі тенденції поведінки і розвитку соціально-економічної системи, її характеристики й ознаки стану, настання визначених фаз цього стану й етапом об'єктивного розвитку.

Подолання криз – керований процес. Про це свідчать багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання. Ознаки кризи диференціюються, насамперед, за їх типологічною приналежністю.

Такими ознаками можуть бути: масштаби, проблематика, гострота, галузь розвитку, причини, можливі наслідки і фаза прояву кризи

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування і характер такого взаємозв'язку може багато чого сказати і про небезпеку кризи і її характер. В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг *антикризового розвитку*. Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями *антикризового управління*. Адже існує передбачення погоди, землетрусів, сонячної активності. Цим займаються спеціальні служби. Чому в системі управління не може бути аналогічних служб?

Але для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їхнього розрахунку і використання в аналізі. *Передбачення криз* можливе тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і

тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз беруть участь усі показники оцінювання стану соціально-економічної системи.

Розпізнавання будується як на діючих в управлінні показниках, так і на спеціалізованих, котрі, імовірно, у майбутньому ще прийдеться розробляти. Наприклад, зниження продуктивності праці чи ефективності виробництва не може не відбивати можливість кризи. Воно може бути випадковим і епізодичним, але може і свідчити про тенденцію кризового розвитку.

Існуюча в даний час система показників не була орієнтована на розпізнавання криз. Вона працювала на управління ситуаціями послідовного і «неухильного» розвитку, так, принаймні, вважалося в минулому в нашій країні. Тому необхідна розробка нових, очевидно, синтетичних показників для того, щоб більш точно і вчасно визначати імовірність і момент настання кризових ситуацій.

Велике значення має не тільки система показників, що відбивають основні ознаки кризи, але і методологія їхнього конструювання і практичного використання. У сучасному механізмі управління це є його найбільш слабкою ланкою. Мова йде, у кінцевому рахунку, про методологію розпізнавання кризи у всіх аспектах цього процесу: ціль, показники, їхнє використання в аналізі ситуацій, практична цінність передбачення криз.

Методологія розпізнавання кризи найтіснішим чином пов'язана з організацією цієї роботи, що допускає наявність фахівців, функції їхньої діяльності, статус рекомендації ними рішень, взаємодія в системі управління. Коли ми говоримо про таких фахівців, як менеджери чи фахівці — аналітики, передбачається не тільки підготовка і наявність так званих антикризових менеджерів чи арбітражних керівників. Однак не варто і забувати про спеціалізованих в цій діяльності економістів, пов'язаних з виробництвом аналітиків, що знають це виробництво і здатні працювати в тісному співробітництві з інженерами, технологами, що добре знають свою справу.

Розпізнавання кризових ситуацій і передбачення криз сьогодні в зв'язку з великою складністю управління і всезростаючих масштабів виробничої діяльності повинно бути поставлене на професійну основу.

Розуміння механізму поглиблення кризи має за основу усвідомлення *фінансово-економічних аспектів виникнення та поширення імпульсів-каталізаторів кризи*, зокрема взаємозв'язку розвитку кризи з порушенням «параметрів життєздатності підприємства».

У якості **імпульсів-каталізаторів** кризи можуть розглядатися будь-які процеси та події, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому оточенні підприємства і безпосередньо впливають на параметри життєздатності підприємства або опосередковано на показники, що підтримують життєздатність та обумовлюють їх погіршення.

Поглиблення кризи є свідченням поступової втрати визначених параметрів життєздатності підприємства, які являють собою ієрархічно побудовану систему.

За значущістю вони не рівнозначні. Їх втрата під дією фактора-ініціатора кризи та процесів, ініційованих ним, відбувається не одночасно, а поступово. Спочатку відбувається втрата параметрів життєздатності першого рівня – параметрів **L1**, надалі – параметрів **L2** і т.д.

Завершальним явищем – апогеєм розгортання кризи – є виникнення загрози банкрутства (неспроможність) підприємства. Економічною характеристикою неспроможності є неможливість проведення повного розрахунку по зовнішнім зобов'язанням (параметр **L3**). Свідченням цього є нерівність:

$$A_{\text{ринк}} < 33, \quad (2.2)$$

Та зниження обсягу чистих активів, після проведення розрахунків з кредиторами, до критичного рівня (параметр **L4**):

$$A_{\text{ринк}} - 33 < BK_{\text{необх}}, \quad (2.3)$$

де $A_{\text{ринк}}$ – ринкова вартість активів, що контролюється підприємством;

33 – загальний обсяг зобов'язань підприємства;

$BK_{\text{необх}}$ – необхідний обсяг власного капіталу підприємства для продовження функціонування (виходячи з законодавчо встановленого мінімуму або цільових параметрів розвитку).

Таким чином, за своєю значущістю (для підтримки життєздатності) визначені параметри характеризують такі «кордони життєздатності», які можуть використовуватися як *індикатори окремих фаз поглиблення кризи*.

Систематизація можливих варіантів дотримання параметрів життєздатності дає змогу ідентифікувати **п'ять станів життєздатності підприємства**, які можуть бути описані так:

$$SL = \{S(L1), S(L2), S(L3), S(L4)\}, \quad (2.4)$$

де дотримання відповідного параметра життєздатності визначається таким чином:

$$S(L) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } L \geq 0, \\ 0, & \text{якщо } L < 0. \end{cases} \quad (2.5)$$

Отже, розгортання кризи на рівні мікроекономічної системи структурно декомпонується на *3 фази кризи*: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, неспроможність).

1. Повна життєздатність підприємства як господарської системи:

$$\begin{cases} L1 \geq 0 \\ L2 \geq 0 \\ L3 \geq 0 \\ L4 \geq 0 \end{cases}, \quad SL = \{1,1,1,1\}. \quad (2.6)$$

2. Криза ефективності (прихована криза):

$$\begin{cases} L1 < 0 \\ L2 \geq 0 \\ L3 \geq 0 \\ L4 \geq 0 \end{cases}, \quad SL = \{0,1,1,1\}. \quad (2.7)$$

3. Криза платоспроможності:

$$\begin{cases} L1 < 0 \\ L2 < 0 \\ L3 \geq 0 \\ L4 \geq 0 \end{cases}, \quad SL = \{0,0,1,1\}. \quad (2.8)$$

4. Криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність):

$$\begin{cases} L1 < 0 \\ L2 < 0 \\ L3 < 0 \\ L4 \geq 0 \end{cases}, \quad SL = \{0,0,0,1\}. \quad (2.9)$$

5. Руйнація підприємства як економічної системи:

$$\begin{cases} L1 < 0 \\ L2 < 0 \\ L3 < 0 \\ L4 < 0 \end{cases}, \quad SL = \{0,0,0,0\}. \quad (2.10)$$

Розглянемо зовнішні ознаки кожної фази кризи.

1 фаза – криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та ін. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, що виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів (компенсаторних можливостей) – нерозподілених прибутків минулих подій,

ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

2 фаза – криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази є періодичний та все триваліший дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою у часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за несвоєчасну сплату, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик.

3 фаза – криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, за якої підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів протягом певного часу (відповідно до діючого законодавства критичний термін виконання зобов'язань становить три місяці). Це спонукає кредиторів до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство суб'єкта підприємницької діяльності

Подолання криз залежить від методик аналізу кризових ситуацій і наявності фахівців в галузі антикризового управління. Професіоналізм управління не обмежується навичками нормального, успішного управління. Він повинен виявлятися й в умовах підвищеного ризику, екстремальних ситуацій, кризи.

Тема 3 Сутність та специфіка антикризового управління підприємством

3.1 Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства

3.2 Сутність та мета антикризового управління. Основні функції антикризового управління

3.3 Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством

3.1 Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарської діяльності тощо, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання.

Криза виникає не спонтанно, а має власний механізм свого «розвитку», основні властивості якого полягають у наступному:

- існує не один, а декілька ланцюгів (шляхів), по яких відбувається проходження імпульсу-каталізатора кризи та поширення кризових явищ у межах підприємства як економічної системи;

- існуючі ланцюги (шляхи) розгортання кризи не ізольовані один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються;

- запуск імпульсу-каталізатора кризи обумовлюється не тільки впливом зовнішніх факторів, але насамперед внутрішніми властивостями господарської системи, якістю організації управління нею;

- поглиблення кризи відбувається кумулятивне, тобто швидкість наростання прояву кризи посилюється в часі.

Слід відмітити, що механізм виникнення кризового стану, як і будь-який ланцюг послідовних економічних явищ, запускається суб'єктами, які ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих явищ починається процес проходження, що знаходиться в ланцюжку в певній послідовності один за іншим взаємозалежних економічних явищ. Наприкінці цього ланцюжка настає завершальне явище банкрутство.

У якості вихідних чинників можуть виступати численні і різноманітні за характером і силою початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Передача імпульсів здійснюється по своєрідних «каналах зв'язку», що існують між агентами внутрішнього і зовнішнього середовища.

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від:

- співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;
- числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;
- співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану підприємства;
- значимості кожного чинника стана підприємства конкретно для даного підприємства і даної галузі національної економіки.

Сутність механізму виникнення кризового стану наводить на думку про те, що кожне наступне економічне явище в ланцюжку, утвореному певним каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більшої сили і тієї ж спрямованості, що і попереднє. Проте така проста залежність навряд чи відбиває істотно більш складні і суперечливі процеси, що відбуваються в реальному житті. Тому необхідно постійне спостереження за ланцюжком, ініційованим певним вихідним економічним явищем, що дозволить вчасно виявити характер впливу вихідного явища на завершальне.

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства може бути пізнаним лише шляхом постійного сканування середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу, що дозволяє визначати взаємозв'язок і логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів, а також прийняти рішення або про підсилення позитивних наслідків, або про послаблення можливих загроз.

Очевидно, що сигнали, які несуть інформацію про можливі зміни стану підприємства, пов'язані з наступними чинниками зовнішнього середовища: показники, що характеризують стан попиту (величина, стабільність, еластичність); стан кон'юнктури ринків (сировинних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, засобів виробництва); показники конкурентного середовища; стан потенціалу суміжних галузей; діяльність державних владних структур; випадкові чинники.

Що стосується чинників внутрішнього середовища, які можуть служити джерелами відповідних сигналів, до них доцільно віднести показники технічних, технологічних, кадрових, просторових ресурсів, показники ресурсів організаційної структури, показники інформаційних і фінансових ресурсів, стратегічного потенціалу підприємства.

Для здійснення ефективного сканування середовища підприємства є необхідним реалізація певних дій, до головної з яких відноситься вироблення переліку основних показників зовнішнього і внутрішнього середовища, які підлягають аналізу. Це можуть бути як уже відомі, діючі показники, так і спеціалізовані, котрі, імовірно, в майбутньому доведеться розробляти. Зниження рівня деяких показників може носити епізодичний характер, а може і свідчити про тенденцію кризового розвитку. Важливою є не тільки сама система показників, що відображають основні ознаки кризи, а й методологія їх формування і практичного використання, що є достатньо слабкою ланкою сучасного механізму управління.

Не менш важливим є визначення періодичності відслідковування установлених показників, а також виявлення так званих «больових точок» і способів спостереження за ними. «Больові точки», як правило, відображають найбільш суттєвий вплив на стан фірми, його відповідність попередньо сформульованій місії.

Вибір методів внутрішньофірмового економічного аналізу дозволяє одержати узагальнені результати спостереження за зміною показників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що є базою для вироблення антикризових управлінських рішень. Прийняття антикризових рішень повинно здійснюватись у відповідності зі стратегічними програмами, коригування яких є обов'язковим у випадку змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

3.2 Сутність та мета антикризового управління. Основні функції антикризового управління

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, розриви налагоджених виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств – вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління. Це пов'язане також із триваючим процесом диференціації й інтеграції структур, методів й інших елементів систем управління виробництвом, що спостерігаються в даний час у світовому співтоваристві.

Головною проблемою управління всередині організації, підприємства стає *адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності.*

Варто враховувати, що характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в умовах сучасного виробництва і соціального розвитку працівників усіх категорій надзвичайно рухливі. При цьому виробничі системи володіють рядом *особливостей*, знаючи і володіючи якими, можна ефективно управляти ними. До них відносяться:

- нестационарність (мінливість) окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах (завдяки наявності в неї активного елемента — людини) і разом з тим наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;
- здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему;
- здатність адаптуватися до умов, що змінюються;
- здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи.

Виникнення тієї чи іншої виробничої системи, природно, зумовлено виникненням чи формуванням на ринку попиту на продукцію, здатну задовольнити вимоги покупців. Інакше кажучи, виробнича система повинна бути пристосована до тривалого існування із задоволення купівельного попиту, що змінюється.

Отже, неминуче виникають виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), проблеми їхнього стикування в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

Відомо, що керівник виконує роботу, системна складність якої дуже висока, – здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, рішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, що виникають у

взаємодії з іншими організаціями. І чим вище рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлеглі, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати.

Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок і складають функцію керівництва.

Реалізація функції керівництва – складна наукова і практична проблема. У першу чергу тому, що необхідно мати опис і ранги виникаючих проблемних ситуацій, розробити алгоритм вирішення проблем, сформувані відповідну нормативну базу. Необхідно визначити і критерії вибору тієї чи іншої стратегії вирішення виникаючої проблеми, а це пов'язане з наявністю ресурсів і можливостей маневру ними.

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього моделювання і розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибирати прийнятні варіанти.

Закордонні фахівці вважають, що характерною рисою ділового життя стало загальне *наростання нестабільності* як основної причини виникнення і розвитку кризових ситуацій. Вони характеризуються:

- наявністю погроз високопріоритетним цілям і цінностям;
- ефектів раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на погрозу.

Управління за ситуаціями трапляється практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини – зовнішні чи внутрішні – змушують керівництво приймати негайні рішення. Кризи виникають, оскільки криза – це поворотна точка чи період небезпеки і невизначеності, а в наше стрімке століття поворотні точки і небезпечні моменти завжди присутні.

Управління в кризовій ситуації можна визначити, як процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.

Антикризове управління – це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Основні риси антикризового управління:

– це управління, яке орієнтоване на виведення підприємства із кризового стану, яке заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, яке засновано на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;

– це управління, що відображує здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню;

– це управління, яке відображує здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах;

– це управління, що спрямовано на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Антикризове управління підприємством – це комплексна система управління підприємством, що відрізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих і наявних проблем в його діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слідує віднести:

- 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) терміновість реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- 4) повна реалізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи.

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Тому *основною метою антикризового управління є* забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями.

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

ВАЖЛИВО. Антикризове управління включає в себе:

- 1) усі завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу;
- 2) профілактику і терапію кризових явищ.

Специфіка цілей і завдань менеджменту криз зумовлюється принципами невизначеності кризової ситуації, відповідно до якої такі параметри, як витрати на

подолання кризи, кількісна оцінка бажаного результату і терміни досягнення окреслених цілей тісно взаємозалежні.

Практично це означає, що за умов гострого дефіциту часу на реагування і обмеження термінів подолання кризи, особливо на перших етапах, головне завдання управління полягає в оперативному і найменш ризикованому прийнятті рішень, що уможливили б досягнення бажаного результату з мінімальними додатковими зусиллями за мінімальних негативних наслідків, що можливо на основі завчасного впровадження спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення має значні негативні наслідки, облік його сприяє безболісному, «оксамитному» проходженню кризових ситуацій.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

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. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

– 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, під час антикризового управління 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 необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини.

Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Класифікація функцій антикризового управління підприємством

Під *основними функціями* слід розуміти такі функції, реалізація яких необхідна для забезпечення антикризового управління як управлінського процесу в цілому. Визначення *специфічних функцій* зумовлено безпосередньо специфічними особливостями антикризового управління як процесу, що і обумовлює визначення таких функцій як аналізуюча, інноваційна, діагностична, прогноуюча, оперативне регулювання, цільовизначення та облік. Сутність *зв'язуючих функцій* полягає в створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями з метою забезпечення ефективності та безперервності антикризового управління як єдиного процесу. Основними зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

Функція «зворотній зв'язок». Головна суть якої полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на загальну систему, а саме в ефективності подолання, профілактики та попередження криз як на характер подальшого функціонування соціально-економічної системи, так і на ефективність самої системи антикризового управління.

3.3 Специфіка системи, процесів та механізмів антикризового управління підприємством

З причин того, що кризи є різними, то і процес управління ними може бути різним. Така багатосторонність буде проявлятися в тому числі в системі та процесах управління (алгоритми розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління (рис.3.2).

Система антикризового управління підприємством – сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ).

Основні елементи системи АУП: суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління.

Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рисунок 3.2 – Антикризове управління: вимоги до системи, механізму та процесу управління

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- 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 в кризових ситуаціях;
- розробку 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 нанесених збитків.

Об'єктом антикризового управління є 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 здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства.

Система антикризового управління має включати особливі властивості. Головними з них є:

– гнучкість та адаптивність, що найчастіше присутні матричним системам управління;

– схиленість до посилення неформального управління, мотивації ентузіазму, терпіння, впевненості;

– диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;

– зменшення централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;

– посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та більш ефективно використовувати потенціал підприємства.

Антикризове управління також має особливості в *процесах та технологіях*. Серед таких особливостей слід виділити наступні:

– мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;

– здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;

– збільшення чуттєвості до фактору часу під час управління, реалізація своєчасних дій в динаміці ситуації;

– посилення уваги до попередніх та остаточних оцінках управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки і діяльності;

– використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки та реалізації.

Механізм управління – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально-економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального плину процесів у межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища.

Механізм управління кризовими ситуаціями містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту та проявляється в системах і процесах. Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі управління, залежить від типу підприємства, його розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії та інших чинників.

Зміст механізму антикризового управління підприємством полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення. Застосування системного підходу в механізмі антикризового управління обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів його роботи, які проводяться для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, які існують між ними й враховуються під час розробки плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Використання механізму антикризового управління підприємством має ґрунтуватися на ситуаційному підході до управління. Це націлює на потребу застосування специфічних прийомів і методів управління з урахуванням кризової ситуації конкретного підприємства як об'єкта антикризового управління, тобто на конкретний набір обставин, котрі впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу.

Практичне застосування ситуаційного підходу у процесі використання механізму антикризового управління передбачає:

- а) знання теоретичних засад та інструментів антикризового управління;
- б) критичну оцінку концепцій і методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків його застосування;
- в) правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження підприємства, яке опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших чинників виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до стабільного стану;
- г) розробку прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей і

завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

Механізм антикризового менеджменту не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз. Саме тому, на сьогодні значної актуальності і важливості набуває розробка, обґрунтування та використання дієвих інструментів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства. Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої властивості. Не завжди звичайні засоби впливу приносять необхідний ефект в передкризовій або кризовій ситуації:

В механізмі антикризового управління пріоритети мають віддаватися:

- мотивуванню, що орієнтоване на антикризові заходи, економію ресурсів, уникненню помилок, обережності, глибокому аналізу ситуації, професіоналізму та ін.;

- установкам на оптимізм та упевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;

- інтеграції за цінностями професіоналізму;

- ініціативності в вирішенні проблем та пошуку найкращих варіантів розвитку;

- корпоративності, взаємоприємності, пошуку та підтримці інновацій.

Всі ці особливості в сукупності мають знайти відображення в стилі управління, що слід розуміти як узагальнену характеристику всього управління.

Пропонується диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

- передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;

- управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

- управління процесами виходу із кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Можна виділити основні *фактори, що визначають ефективність антикризового управління*, а їх розуміння й диференціація допомагають успішно здійснювати й аналізувати цей процес:

- професіоналізм антикризового управління й спеціальна підготовка;

- мистецтво управління, дане природою і надбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління;

- методологія розробки ризикованих рішень;

- науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій;

- корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися по-різному.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не

виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління;

- лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління;

- оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль;

- стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління;

- система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності й реальності початку кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

Система антикризового управління покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Критерії оцінки ефективності антикризового управління:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);

- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;

- економічність отримання позитивного ефекту;

- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;

- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;

- швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;
- кваліфікованість персоналу.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

Тема 4 Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством

4.1 Стратегічний план як основа стратегічного управління

4.2 Сутність стратегії антикризового управління

4.2.1 Класифікація стратегій антикризового управління підприємством

4.3 Процес розробки антикризової стратегії

4.4 Реалізація стратегії антикризового управління підприємством

4.1 Стратегічний план як основа стратегічного управління

Розробка стратегічного плану передбачає всебічне дослідження і надання необхідної інформації керівникам підприємств для прийняття рішень про перспективність і доцільність подальшого розвитку підприємства. Це дає змогу акцентувати увагу на реалізації перспективних шляхів розвитку в дослідженому напрямі.

Планування – необхідна передумова ефективного реалізації будь-якого проекту. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки управлінських рішень. Для адекватного реагування на зміни в зовнішньому середовищі планування має здійснюватися постійно.

Планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів підприємства загалом, його підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб тощо. Воно є органічною складовою процесу управління, що задає напрям і параметри майбутнього розвитку.

Основа процесу планування становить складання планів, що включають цілі й завдання, визначають послідовність їх виконання, потрібні ресурси і терміни виконання робіт, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Планування як процес управління включає постановку цілей і завдань, розробку стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів і їх розподіл за цілями і завданнями, доведення планів до всіх, хто їх повинен виконувати і відповідальний за їх реалізацію.

Стратегічні плани становлять основу цілісної системи планування, тому стратегічне планування є предметом активної діяльності сучасного менеджменту. Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане.

Стратегічне планування, з одного боку, є функцією стратегічного менеджменту, з іншого – процесом проектування ймовірного або логічного майбутнього підприємства з урахуванням змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Головна відмінність стратегічного планування – у трактуванні категорії майбутнього. Стратегічне планування – це процес проектування майбутнього стану фірми з урахуванням змін у зовнішній середовищі. Не має жорсткого твердження, що майбутнє обов'язково повинно бути кращим за минуле, і того, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості підприємства.

Стратегічне планування – процес створення й підтримки стратегічного відповідності між цілями підприємства і його можливостями, що передбачає набір діянь та рішень щодо з розробки й реалізації стратегій. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

Важливо розуміти, відмінність стратегічного плану від інших. Головна відмінність полягає в тому, що в його основу покладена стратегія.

Стратегічне планування можна розуміти як метод, який повинен забезпечити виживання підприємства в постійно змінюваних умовах зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції. Стратегічний план покликаний забезпечити виживання підприємства в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування є функцією напряму розвитку підприємства, тоді як довгострокове планування – функцією часу. Таким чином, головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану.

Головною відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він не просто описує майбутню діяльність підприємства, а спрямований на управління змінами, тобто досягнення бажаного майбутнього не тільки всередині бізнес структури, а й у зовнішньому середовищі.

До стратегічних завдань планування відносяться наступні:

1. Ранжування цілей, формулювання проблем і постановка завдань розвитку фірми в рамках її стратегічного призначення (місії).

2. Обов'язковість визначення динаміки пріоритетності в часі факторів успіху фірми з метою динамічного вибору провідних функцій та видів діяльності.

3. Розробка переліку суперечностей у розвитку фірми, шляхів і способів їхнього дозволу. Наприклад, виробництво нової продукції має супроводжуватися освоєнням нових технологій зі скороченням її випуску на основі старих технологій.

4. Визначення вихідного потенціалу фірми та її можливостей у вирішенні проблем розвитку і поставлених завдань для досягнення поставлених цілей.

5. Планування розвитку джерел забезпечення якісними ресурсами, розробки нових модифікацій і заміників традиційних ресурсів, режимів ресурсозбереження та охорони навколишнього середовища.

6. Систематизація, оцінка та аналіз факторів зовнішнього середовища («оточення» фірми) за напрямками економічної діяльності та економічних відносин за схемою: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

7. Оцінка якісних і кількісних результатів.

За визначенням Г. Р. Райтера, єдиним завданням стратегічного планування є забезпечення можливості стратегічного управління організацією. Не буде великою помилкою і зворотне судження: єдиним завданням стратегічного управління є забезпечення можливості стратегічного планування організації.

У процесі стратегічного планування вирішуються такі основні завдання:

По-перше. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід інтерпретувати в широкому значенні. Вона охоплює всі дії стратегічного характеру, що поліпшують відносини суб'єкта підприємницької діяльності з його оточенням. Підприємству необхідно адаптуватися до зовнішніх чинників, виявити відповідні варіанти стратегії та забезпечити ефективне пристосування цієї стратегії до навколишніх умов.

По-друге. Розподіл ресурсів, що передбачає розподіл обмежених ресурсів, таких як фонди, технологічний досвід і дефіцитні управлінські таланти.

По-третє. Внутрішня координація, тобто координація стратегічної діяльності для забезпечення сильних ринкових позицій підприємства.

Четверте. Формування у менеджерів стратегічного передбачення.

Результатом стратегічного планування, його виходом є планова документація (система планів), де відбиваються всі види планованих показників наприкінці відповідних періодів. Вирізняють такі види взаємопов'язаних планів, що підпорядковуються зведеному плану:

– основні напрями розвитку і стратегія на майбутнє (10–20 років);

– середньостроковий план на період понад два роки, який охоплює основні перспективні напрями розвитку підприємства (виробництво нового покоління продукції, диверсифікація, реструктуризація тощо);

– короткостроковий план, який охоплює поточну виробничо-господарську діяльність підприємства;

– спеціальні плани (проекти), які конкретизують особливі цілі та провідні аспекти діяльності (технічний розвиток, план з маркетингу, перебудова організаційної структури тощо).

Усі перелічені плани призначені для узгодження діяльності на різних рівнях управління в усіх підрозділах підприємства. Два перших плани є основним напрямом системи стратегічного планування. Поточні плани виробництва повинні узгоджуватись із середньостроковими та довгостроковими планами. Їх також слід трансформувати в майбутні виробничі та спеціальні плани.

ВАЖЛИВО: в результаті стратегічного планування формується багатоваріантний стратегічний план, який залежить від обраної стратегії.

До методологічних належать такі особливості стратегічного планування:

а) адаптивний характер, який передбачає, що плани повинні бути гнучкими, легко пристосовуваними до раптових змін зовнішніх факторів. Загальний стратегічний план є програмою, що скеровує діяльність протягом тривалого періоду. При цьому необхідно враховувати, що кризова, конфліктна і постійно змінювана ділова ситуація потребує систематичного коригування планів;

б) суб'єктивний характер, що ґрунтується на припущеннях, пов'язаних з певним ступенем невизначеності й ризику. Стратегічний план повинен обґрунтовуватись масштабними дослідженнями і фактичними даними. Для того щоб ефективно конкурувати у світі бізнесу, підприємство повинно постійно збирати й аналізувати великий обсяг інформації про галузь, ринки, конкурентів тощо;

в) стратегічний план має розроблятися з огляду на перспективу розвитку корпорації загалом;

г) стратегічний план має бути обґрунтований стратегічною базою даних.

Прогнози, плани і програми розроблюють відповідними *методами*, серед яких вирізняють такі:

1) експертні, або евристичні методи, що базуються на використанні непрямої і неповної інформації, досвіду спеціалістів_експертів, інтуїції. Конкретними формами їх використання є масова оцінка, організація системної роботи експертів, організація роботи експертів на основі особливої системи їх діяльності;

2) методи соціально-економічного аналізу, тобто всебічне вивчення соціально-економічної ситуації, пізнання внутрішніх зв'язків і залежності явищ з метою визначення прогресивних тенденцій розвитку і можливостей удосконалення виробництва;

3) методи прямих економічних та інженерних розрахунків;

4) балансовий метод, який охоплює сукупність прийомів, що використовуються для забезпечення зв'язку і узгодження взаємозалежних показників і мають на меті досягнення балансу між показниками;

5) економіко-математичні методи і моделі, що є специфічними прийомами аналізу соціально-економічних систем, рівноваги економіки, прогнозування економічного розвитку;

б) метод системного аналізу і синтезу, специфічною ознакою якого є членування, розклад елементів систем і процесів на складові й визначення основних ланок, «вузьких місць», ключових проблем перспективного розвитку;

7) перспективний комплексний аналіз з метою вирішення комплексних проблем, пов'язаних з розробкою стратегічних планів розвитку виробничих систем на різних рівнях. На основі аналізу стану підприємства визначаються вихідні позиції його стратегічного плану.

Стратегічне планування базується на таких *принципах*:

а) динамічної рівноваги, тобто при визначенні цілей і плануванні основних показників діяльності підприємства має передбачатися перевищення темпів збільшення доходів над темпами збільшення витрат;

б) участі, що полягає в обов'язковому залученні у процес планування керівників усіх ланок і спеціалістів;

в) неперервності, що потребує постійного перегляду результатів діяльності підприємства і передумов, на яких вони базувались, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі;

г) інтеграції, тобто узагальнення планів усіх рівнів ієрархії і координація планів одного й того самого рівня.

Розробка планів як специфічного виду діяльності є послідовним ітераційним процесом:

1) встановлення цілей;

2) визначення стратегій і заходів їх реалізації;

3) передбачення послідовності дій у межах тривалого періоду і закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;

4) організація виконання планових завдань;

5) облік, контроль і аналіз виконання планових завдань.

Більшість підприємств використовує стратегічне планування для того, щоб передбачити потенційні кризові ситуації, які можуть виникати за межами або всередині підприємства/організації.

До основних належать такі плани:

а) маркетингу – обсяги і приріст продаж, частка ринку та її можливі зміни, витрати й ефективність роботи служби маркетингу, ціни, їх динаміка тощо;

б) виробництва – обсяг продукції в натуральних показниках: собівартість, рівень витрат на виробництво, ефективність виробництва, рівень використання виробничих потужностей, рівень якості (у тому числі сертифікація) тощо;

в) фінансовий – прибутковість, рентабельність, авансовий капітал в обігу, структура капіталу, коефіцієнти ліквідності, фінансової усталеності тощо;

г) з персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка оплати праці, рівень кваліфікації тощо;

д) науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт – науково-технічний рівень розробок, витрати, дослідження та розробки, патентна чистота розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

4.2 Сутність стратегії антикризового управління

Управління кризовими ситуаціями поділяється на чотири етапи:

1) діагностування та оцінку параметрів кризи;

2) розробку концепції подолання кризи, спрямованої на планування стратегічних та оперативних заходів;

3) реалізацію прийнятої концепції щодо виходу з кризової ситуації;

4) постійне відслідковування змін внутрішніх та зовнішніх факторів.

Діагностування кризи передбачає:

– підвищену увагу у процесі моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;

– виявлення відхилень параметрів ситуації від норми та/або слабких сигналів, оцінювання можливих ознак загрози кризи;

– установлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи, масштабів потенційних втрат;

– визначення та оцінка факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, встановлення їх зв'язків та взаємозалежностей;

– установлення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування зміни стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування, як правило, оформляють у вигляді аналітичної записки, яка містить відповідний прогноз та рекомендації. Підготовлені матеріали на наступних етапах використовують як вихідні дані для напрацювання стратегії подолання кризи.

Розробка концепції подолання кризи включає такі етапи:

а) ознайомлення із стратегічним планом розвитку системи (підприємства) для уточнення цілей і завдань антикризового управління;

б) урегулювання міжрегіональних відносин групи антикризового управління;

в) забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;

- г) висування версій та гіпотез щодо шляхів подолання кризи;
- д) розробка або уточнення реалістичних планів подолання кризи виходячи із можливостей та наявних ресурсів;
- е) покращання стилю розгляду проблем та прийняття управлінських рішень;
- ж) підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів виходу з кризи та всебічне оцінювання ризику кожного варіанта.

Для виконання зазначених етапів дуже важливим є використання сучасних методів управління. Результати комплексу цих робіт оформляються у вигляді ситуаційних планів або сценаріїв.

Антикризове управління і управління в звичайному режимі суттєво відрізняються. Весь спектр підходів і методів звичайного режиму управління спрямований на розвиток і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, а методи антикризового управління націлені виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому періоді.

У процесі планування заходів щодо виходу з кризового становища особливу увагу слід приділяти розробці антикризової стратегії діяльності підприємства та визначенню тактики та механізму її реалізації.

Стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати й виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи.

Можна стверджувати, що в центрі антикризової стратегії управління може бути будь-яка мета: виживання, забезпечення (підтримка) конкурентоспроможності, задоволення потреби клієнтів, оптимальне використання своїх сильних сторін для досягнення переваг над конкурентами тощо. Але, головна мета антикризового управління – стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності.

Суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії. Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу комплексному застосуванню їх для більшості сфер діяльності підприємства, також, охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів.

Особливістю антикризового стратегічного управління як винятково ефективного управлінського інструменту є те, що воно дає можливість застосувати негайні та дієві механізми для зміни внутрішнього середовища

організації та його взаємодії із зовнішнім середовищем на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів.

Головна перевага стратегічного менеджменту – це швидкість ухвалення рішень нижніми рівнями управління, минаючи вищі ланки (виключення тривалих погоджувальних процедур). Саама ця якість стратегічного антикризового управління доволі вагома в антикризовому менеджменті, який вимагає миттєвого прийняття рішень на різних рівнях управлінської ієрархії в умовах підвищеної мінливості середовища

Антикризова стратегія фактично представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. *Основною метою антикризової стратегії* постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Антикризова стратегія, як довгостроковий курс розвитку підприємства, передбачає визначення переліку методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розробки кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру.

Отже у рамках антикризового управління стратегію треба розглядати як інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів. Ця стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, запланованих на підприємстві, а також загальні механізми досягнення визначених цілей.

Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які виступають джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання та перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

Антикризова стратегія, має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій з вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегія антикризового управління відповідає питанням, як саме, з допомогою яких дій компанія зуміє досягти стабільного функціонування, зберігши чи зміцнивши своє становище за умов мінливого і конкурентного оточення. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм поведінки організації, оскільки стратегія, визначаючи спрямування у бік кінцевого результату – виходу

підприємства з кризового стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням мінливих ситуацій. Тактичні рішення, на відміну стратегічних, приймаються з урахуванням повнішої і наявності точної інформації.

Антикризова стратегія формується в межах загального стратегічного планування, але особливістю є акцентування уваги на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначення завдань, розроблення та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства у кризовій ситуації.

Характерними рисами антикризової стратегії, як особливого виду управління, виступають:

- обмеженість за строками здійснення (1-3 роки). Така стратегія вважається реалізованою, в момент, коли з'ясується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція покращення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності його діяльності;

- пріоритетність антикризової стратегії. Тобто, під час виходу підприємства з кризового стану загальнокорпоративна, а також, функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;

- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабною наслідків від успішного (відновлення потенціалу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії;

- звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризової фірми;

- орієнтація на ретельний пошук і максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства;

- яскраво виражений адаптивний характер. Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних заходів та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього середовища господарювання.

Підприємства можуть реалізовувати антикризові стратегії у рамках загальних антикризових стратегій, вибір яких зумовлений наявністю внутрішніх ресурсів підприємств і можливостей у маркетинговому середовищі.

Антикризова стратегія буде ефективною, якщо буде:

- диференційована за видами криз;
- враховано глибину протікання кризи;
- враховано причини розвитку кризи;
- враховано стадію життєвого розвитку кризи.

4.2.1 Класифікація стратегій антикризового управління підприємством

Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість обрати та реалізувати раціональну стратегію розвитку. Для цього використовують різні стратегії антикризового управління.

I. Стратегія поведінки підприємства на ринку, характер та тактика управління зумовлюють категоризацію за наступними типами антикризових стратегій:

а) *стратегія виживання*, яка передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося; плавно з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи;

б) *стратегія прориву*, що забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

II. За базисністю визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є:

- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Антикризові стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проектів поділяють на наступні:

- 1) пауза (навмисне призупинення збільшення збуту);
- 2) обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху);
- 3) без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій);
- 4) зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт).

Стратегії виживання (скорочення) за способами реалізації поділяються на: 1) стратегії розвороту; 2) стратегія відокремлення; 3) стратегія ліквідації.

Стратегії скорочення за характером підходів:

– скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат підприємства;

– «збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес приносить швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період;

– скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності;

– ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність.

III. Серед стратегій антикризового управління найбільш важливими є наступні:

- попередження кризи, підготовка до її появи;
- очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидія кризовим явищам, уповільнення кризових процесів;
- стабілізація ситуації за рахунок використання резервів, додаткових ресурсів;
- розрахунок ризику;
- послідовне виведення з кризи;
- передбачення та утворення умов усунення наслідків кризи.

Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером та глибиною кризи (рис. 4.1).



Рисунок 4.1– Альтернативні стратегії антикризового управління

Якщо підприємство своєчасно відстежує появу зовнішньої загрози та має час, щоб виробити ефективну реакцію, то воно може послідовно ліквідувати всі проблеми, що виникають. Однак, в кризовій ситуації реалізацію змін слід здійснювати в жорстко обмежені строки. Саме тому при планування антикризової стратегії необхідно намагатися паралельного виконання робіт. Впровадження антикризової стратегії є найбільш оптимальним, коли вона об'єднується вже з адаптованою структурою управління та підкоряється збалансованій системі цілей. В критичних ситуаціях часу на підготування бази для стратегічних змін не має, тоді слід одночасно змінювати систему управління та переборювати кризи, що виникають.

Таблиця 4.1 – Характеристика стратегій антикризового управління

Стратегія АУП	Зміст дій щодо виконання стратегії	Властивість, яка є ключовою для забезпечення дієвості стратегії	Особливості функціонування підприємства відповідно до ключових властивостей
Попередження	Передбачення і попередження кризи, підготовка до її появи, недопущення або пригашення на початковому етапі	стійкість	Упродовж певного часу підприємство здатне виконувати свої функції навіть при виході параметрів зовнішнього середовища за певні обмеження
Протидії	Протидія виникненню кризових явищ, уповільнення процесів їх розвитку	Гнучкість, адаптивність	Підприємство може змінювати мету, процеси досягнення мети або цілі функціонування залежно від умов внутрішнього середовища системи та змін в умовах функціонування системи
Стабілізації	Стабілізація ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів	Емерджентність, ієрархічність, багатофункціональність	На різних рівнях підприємства будуть існувати різні способи досягнення цілей. Водночас, окремі елементи можуть бути більш стійкими до змін, а отже, за їх рахунок з'явиться певний час для стабілізації інших
Очікування	Очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання	Надійність	Підприємство здатне реалізувати задані функції протягом певного періоду часу
Ризику	Знаходження в ситуації розрахованого ризику	Живучість, безпека	Навіть якщо деякі елементи системи ушкоджені, вона може змінити цілі свого функціонування за рахунок тих, що залишаються

Стратегія передбачає мобілізацію всіх ресурсів для виходу з кризи. Перш за все, має бути обґрунтована базова стратегія розвитку підприємства (рис. 4.2).

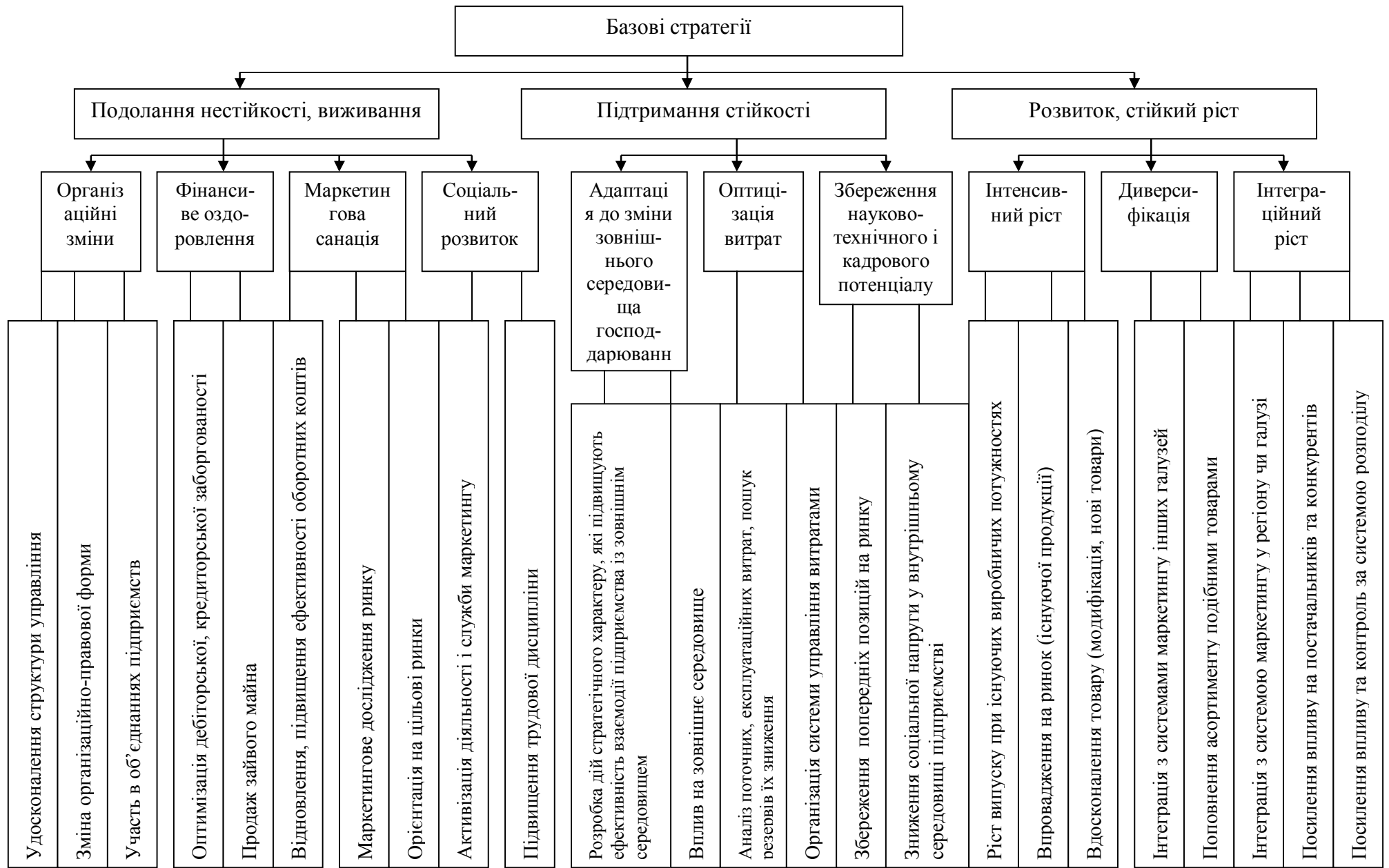


Рисунок 4.2 – Стратегічні альтернативи стійкого розвитку підприємства

Менеджмент кризових ситуацій складається з наступних етапів:

- діагностування та оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції переборення кризи, що спрямована на планування стратегічних та тактичних заходів;
- реалізація прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників.

IV. Варіанти антикризових стратегій:

перервно-послідовну,

безперервно-послідовну,

паралельну,

паралельно-поетапну,

паралельно-послідовну стратегію структурних перетворень.

Перервно-послідовна антикризова стратегія структурних перетворень передбачає, що за час (період структурної перебудови) підприємство може вкладати додаткові кошти в нові товари або бізнес, тобто диверсифікувати свою діяльність. Внаслідок цього через деякий час починає зростати системуювальні параметри – доходи, обсяг продажів, прибуток. Отримані від диверсифікаційного розвитку кошти повинні покрити витрати на структурну перебудову підприємства, тому часто підприємство починає отримувати чистий прибуток лише через тривалий час.

Безперервно-послідовна антикризова стратегія структурних перетворень передбачає попередній аналіз можливих негативних тенденцій розвитку підприємства в конкурентному середовищі з тим, щоб своєчасно спрямувати кошти на реконструкцію бізнесу і реструктуризацію системи управління підприємством. Запасу часу для перебудови підприємства немає, отже, всі перетворення та антикризові заходи повинні здійснюватися безперервно в поточному режимі.

Паралельну антикризову стратегію структурних перетворень застосовують, коли необхідна швидка модифікація товару. У результаті сумарні обсяги продажу не встигають суттєво зменшитися, підприємству гарантуються стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

Паралельно-поетапна антикризова стратегія структурних перетворень використовується, коли паралельний перехід на нові товари неможливий, бо це вимагає великих додаткових витрат і підприємство змушене тимчасово застосовувати перехідну модель з метою поліпшення свого фінансового стану.

Сутність *паралельно-послідовної антикризової стратегії* структурних перетворень полягає в тому, що підприємство за якийсь певний час може реалізувати додаткові маркетингові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності своїх товарів і продовжувати роботу з приростом обсягів продажу і доходів.

У рамках загальних антикризових стратегій підприємства можуть реалізовувати антикризові стратегії, вибір яких залежить від наявних внутрішніх ресурсів підприємств і можливостей у маркетинговому середовищі. Нова антикризова політика підприємств може реалізовуватися у сфері диверсифікації, цін, якості товарів, фінансів, товарних запасів, управління персоналом, інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємств, управління робочим часом.

В умовах антикризового управління різко підвищуються вимоги не тільки до арбітражного керівника, але і до менеджерів всіх рівнів, які повинні знати, які чинники треба привести в дію для швидкого подолання кризових явищ: перерозподілити частку власності; підвищити ефективність системи мотивації залежно від одержуваного прибутку.

За характером поведінки на ринку антикризові стратегії є:

- захисні;
- наступальні.

Тактика і стратегія антикризового управління повинні бути взаємопов'язані. Тактика являє собою конкретні короткострокові стратегії, а політика – загальні орієнтири для дій і прийняття рішень. Процедури вказують дії, які повинні бути зроблені в конкретній ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації.

Відповідно до нової стратегії визначають нову концепцію фінансового, виробничого й кадрового оздоровлення. Відповідно до цієї концепції розробляють фінансову, маркетингову, технічну й інвестиційну програми, що сприяють знайденню шляхів виходу з кризової ситуації. Якщо оперативні заходи щодо виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, то це може призвести до короткочасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

4.3 Процес розробки антикризової стратегії

Стратегічне планування – це процес створення й підтримки стратегічного відповідності між цілями компанії, її потенційними можливостями і що шансами на успіх у умовах ринку.

Мета стратегічного планування – виявити найперспективніші напрями діяльності компанії, що забезпечать її зростання і процвітання. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію підприємства, установи, організації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища й на вилучення вигод із нових можливостей, що надає ця середовище. У основу розробки стратегічних планів кладеться аналіз розвитку компанії за певних припущеннях тенденції змін довкілля. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позицій компанії, у конкурентної боротьби за ринки збуту своєї продукції. Велика роль

стратегічному плануванні відводиться вивченню чинників невизначеності та обліку різних ризиків, породжуваних невизначеністю.

Одним із головних завдань стратегічного планування є формування (вибір, розробка) антикризової стратегії підприємства.

Формування стратегії антикризового управління передбачає використання системи методів попередньої діагностики фінансового стану, що спрямовано на впровадження можливого захисту від банкрутства

Процес розробки антикризової стратегії підприємства має складатися з 5 етапів (рис. 4.3).

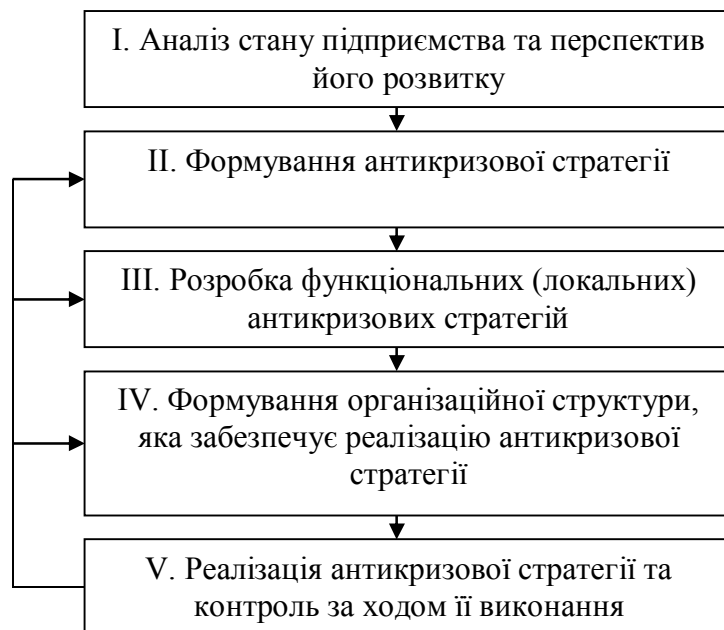


Рисунок 4.3 – Процес розробки антикризової стратегії підприємства

Частіше за все, виділяють три основні етапи:

1) перший етап – визначення місії новостворених підприємств або перегляд місії і системи цілей для вже існуючих бізнес-структур;

2) другий етап – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів кризової ситуації на підприємстві;

3) третій етап – аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії.

Вибір стратегій антикризового управління має вигляд моделі, яка складається з окремих блоків:

системи антикризового управління;

механізму антикризового управління;

процесів антикризового управління;

процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління.

Для кожного окремого підприємства критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії виступають узагальнюючі показники в основних напрямках оцінювання рівня кризового стану підприємства. Такими показниками

є: об'єм прибутку і величина рентабельності, ефективність використання основних фондів підприємства, показники ділової активності підприємства, показники фінансової стійкості підприємства, платоспроможність і ліквідність майна підприємства, показник ймовірності банкрутства підприємства, ефективність використання персоналу підприємства.

Розробляючи антикризову стратегію, спочатку слід визначитися з двома концептуальними питаннями:

– режим антикризового управління у досудовому порядку чи реалізація антикризових заходів у рамках провадження справи про банкрутство?

– санація за збереження існуючої організаційно-правової форми чи на основі реорганізації підприємства?

Від характеру відповіді на ці питання залежить стратегія і тактика антикризового фінансового менеджменту, монетарні та немонетарні цілі. Для забезпечення логічного взаємоузгодження, координації сукупності монетарних та немонетарних цілей слід побудувати дерево цілей підприємства – структурну декомпозицію основної стратегічної цілі у вигляді багаторівневої системи підцілей.

На розробку стратегії виходу із кризової ситуації (прийняття відповідних управлінських рішень) в антикризовому управлінні впливають чинники такі, як:

- 1) категорія проблеми;
- 2) умови виконання управлінських рішень;
- 3) достатність вихідної (первинної) інформації;
- 4) достовірність інформації;
- 5) масштаб проблеми;
- 6) технічне оснащення.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має сама стратегія управління, де головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, безпосередньо пов'язаних з усуненням причин, що сприяють виникненню кризи.

Для того, що визначити стратегію діяльності підприємства необхідно провести структурно-морфологічний аналіз кризової ситуації (рис. 4.4), який складається з деяких етапів.

Після визначення причин кризи і розміщення у ранжируваному ряді із встановленням значущих (важливих) до менш важливих здійснюють вибір стратегії майбутньої діяльності підприємства. На цьому етапі доцільно виділити три варіанти стратегії майбутньої діяльності підприємства.

Перший варіант (варіант 1 на рис. 4.4) – приймається рішення, що непотрібно проводити ніяких змін у напрямку діяльності підприємства.

Другий варіант (варіант 2 на рис. 4.4) – приймається рішення, що у діяльність підприємства вводяться нові елементи (наприклад, нова технологія). Перехід до нового напрямку діяльності дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

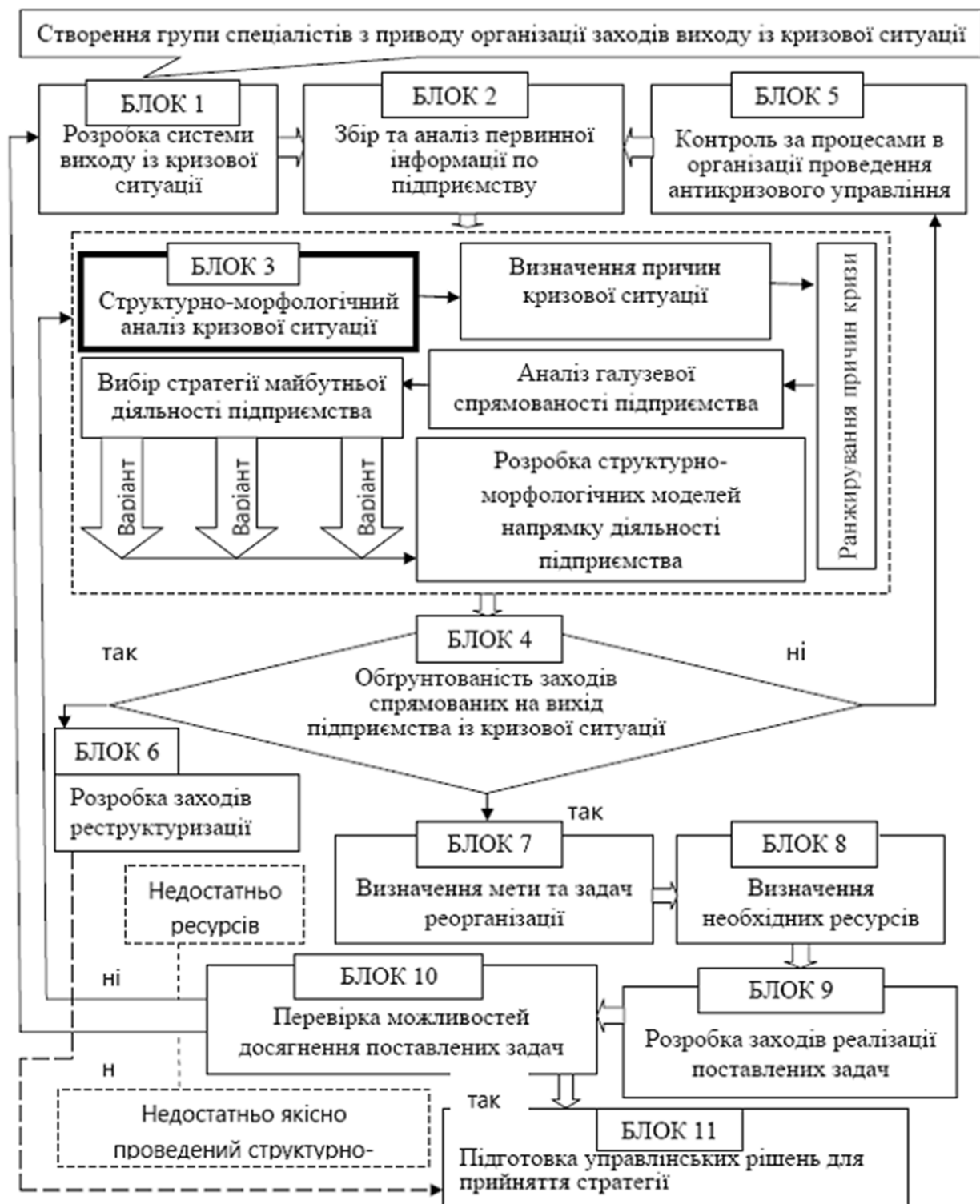


Рисунок 4.4 – Схема послідовності розробки стратегії управлінських рішень в антикризовому управлінні підприємством

Третій варіант (варіант 3 на рис. 4.4) – приймається рішення, що діяльність підприємства змінюється повністю й в кінцевому результаті одержується новий продукт (продукція). Це означає, що принципіальний новий напрямок дозволить підприємству вийти із кризової ситуації і стати конкурентоспроможним на ринку.

Між блоками схеми послідовності розробки стратегії управлінських рішень в антикризовому управлінні підприємством встановлюються характерні взаємодії.

Трансформаційні процеси підприємства, визначені специфічними умовами й можливістю призупинення кризи, що обумовлюється синергічним впливом факторів економічного розвитку підприємства.

Головною умовою вибору антикризової стратегії є її відповідність конкретній ситуації. Окрім того, при цьому важливо дотримання інших основних вимог.

Перша вимога – уміння змоделювати ситуацію, спрогнозувати проблеми, пов'язані із впливом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Друга вимога – здатність виявити потребу у здійсненні змін, що вимагає від керівництва:

1) готовності реагувати на тенденції, які виникають у результаті дії вагомих факторів у певній галузі;

2) інтелекту і творчого підходу, що дають змогу на основі врахування комбінації відомих і невідомих величин робити підприємство дієздатним у будь-яких непередбачених ситуаціях, знаходити потенційні можливості для підвищення його конкурентоспроможності.

Третя вимога – здатність розробити стратегію змін. Визначення та формування нової стратегії є інтелектуальним, творчим процесом, спрямованим на пошук прийняттого варіанту подальшого розвитку підприємства.

Четверта вимога – розуміння ролі стратегічного управління, що потребує використання у процесі змін стратегічних моделей, які ґрунтуються на методі дослідження операцій та інших економіко-математичних методах.

П'ята вимога – здатність втілювати вироблену стратегію у життя, бо інакше розумові й творчі зусилля, які вкладаються у формування стратегії, можуть виявитися марними.

Шоста вимога – залучення до розроблення стратегії не тільки керівників усіх рівнів управління, а й співробітників організації, що передбачає узгодження інтересів усіх осіб, які приймають і виконують рішення.

4.4 Реалізація стратегії антикризового управління підприємством

Антикризова стратегія може включати в себе різні напрямки: зменшення витрат, ліквідація деяких відділів, скорочення обсягів виробництва, залучення додаткових ресурсів тощо. Але в кожному разі це комплекс заходів, які призводять до позитивного результату тільки у випадку грамотної реалізації обраної антикризової стратегії.

Реалізація стратегії включає в себе кілька етапів:

1) затвердження обраної антикризової стратегії, її узгодження з цілями організації;

2) інформування співробітників організації і проведення підготовчої роботи з метою більш швидкої та ефективної реалізації антикризової стратегії;

3) забезпечення необхідного для проведення змін грошового рівня організації (позиція коштів, кредити тощо);

4) приведення виробничого та інших процесів на рівень, відповідний обраної стратегії.

Антикризове управління та реалізація стратегії підприємства у кризовій ситуації передбачає використання адекватної моделі менеджменту.

Діяльність менеджерів при реалізації обраної стратегії включає в себе виконання наступних завдань:

– остаточне з'ясування виробленої антикризової стратегії і цілей, їх відповідність один одному;

– більш широке доведення ідей нової стратегії і сенсу цілей до співробітників з метою підготовки ґрунту для посилення залучення співробітників у процес реалізації антикризової стратегії;

– приведення ресурсів у відповідність із реалізованою антикризовою стратегією;

– ухвалення рішення з приводу організаційної структури.

При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили будуть чинити опір, який стиль поведінки треба вибрати. Опір необхідно зменшити до мінімуму або усунути незалежно від типу, сутності та змісту зміни.

Багато що залежить від управлінського апарату організації.

Мова йде не тільки про начальство і керівництві, а й про менеджерів середньої та нижчої ланки, від яких часто залежить безпосередній результат.

Крім того, для успішної реалізації антикризової стратегії важливо тісна взаємодія і співпраця різних відділів та рівнів організації, так як на найближчий час основне завдання, яка повинна бути вирішена – це подолання кризового стану. У процесі реалізації обраної антикризової стратегії найчастіше багато чого вирішує своєчасність і доступність інформації. У сучасних умовах в організаціях спеціально відкриваються інформаційні відділи, які покликані забезпечувати всіма потрібними даними інші відділи і стежити за звітністю. Стратегія - це план, а спрогнозувати і спланувати ситуації та процеси з абсолютною точністю неможливо. Тому так важливо стежити за ходом реалізації стратегії на всіх її етапах і в разі виникнення проблем застосовувати альтернативні варіанти. Це ще одна відмінна особливість антикризової стратегії - вона повинна мати так званий запасний варіант.

Справа в тому, що в ході реалізації обраної стратегії можуть виникнути різні складнощі, які виявлять прогалини в плануванні. Зрозуміло, що треба не зупинятися на середині, а вживати рішучих заходів щодо вирішення цих завдань.

Це можливо при плануванні та розробці стратегії, коли відзначаються найбільш слабкі місця.

Запорукою ефективного здійснення антикризової стратегії є постійний контроль за ходом її реалізації. Цілком можливо, що будуть потрібні додаткові ресурси або, навпаки, сплановані витрати виявляться вище реальних.

Останнім етапом у реалізації стратегії є підведення і оцінка підсумків виконання стратегії. Найбільший інтерес представляє відповідність отриманих результатів поставленим цілям і завданням в антикризовій стратегії. Це і є оцінкою ефективності вибраної антикризової стратегії.

Реалізація прийнятої стратегії виходу з кризової ситуації охоплює виконання наступних завдань антикризового управління:

- розробку механізму концепції відхилень у випадку виходу з ладу одного з елементів системи, що і призвело до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у разі потреби;
- налагодження інноваційних процесів у випадку руйнування системи управління;
- проектування і створення нової, досконалішої системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організацію безперервного контролю й оцінки виконання антикризових заходів;
- розробку методів мотивації персоналу.

Вирішення цих завдань залежить насамперед від прийнятої стратегії менеджменту, в якій повинні бути відображені процеси інтеграції виробництва, перегляд діючої структури управління для успішного вирішення стратегічних і оперативних заходів виходу з кризи.

На етапі реалізації починається процес проведення необхідних структурних, технічних, кадрових, процесних змін тощо.

Реалізація антикризової стратегії, перш за все, належить до сфери адміністративних завдань, які включають такі основні моменти:

- створення організаційних можливостей для успішного виконання стратегії;
- управління бюджетом з метою вигідного розміщення коштів;
- визначення політики підприємства, що забезпечує реалізацію стратегії;
- мотивація працівників до більш ефективної праці з метою досягнення найкращих результатів;
- погодження розмірів винагороди з досягнутими результатами;
- створення сприятливих умов персоналу підприємства для ефективного виконання своїх стратегічних завдань;
- використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи;

– заохочення внутрішнього керівництва для забезпечення контролю за реалізацією стратегії.

Основні заходи реалізації антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища на підприємствах.

1. *Реструктуризація підприємства*, яка повинна включати забезпечення виробництва; оновлення технологій; оновлення устаткування; соціальну політику; оптимізацію замовлень матеріалів; забезпечення безпеки; продаж, модернізацію основних фондів; використання реінжинірингу; імпорт продукції.

2. *Реорганізація підприємства*, що передбачає злиття з іншими підприємствами; оборотний лізинг; часткову або повну приватизацію; дроблення підприємства; продаж окремих підрозділів.

3. *Фінансова санація*, яка включає реструктуризацію кредиторської заборгованості; мобілізацію внутрішніх засобів; рефінансування дебіторської заборгованості; залучення додаткових засобів; зміну структури оборотного капіталу; зниження дебіторської заборгованості.

4. *Інноваційна політика* – підвищення якості продукції; інформаційне забезпечення; оцінку інноваційного потенціалу; прогнозування управлінських рішень.

5. *Система управління* через створення потужної інформаційно-аналітичної системи; перепідготовку управлінської ланки; зміну організаційної структури; зміну системи керування; реорганізацію системи управління персоналом.

Ефективна антикризова стратегія підприємства повинна базуватись на трьох складових:

правильно визначених цілях,
глибокому розумінні конкурентного оточення,
реальній оцінці власних можливостей та ресурсів.

Стратегія реалізується через розробку та втілення у життя програм, бюджетів і процедур, які передбачають наявність необхідних ресурсів, системи управління, організаційної структури та персоналу.

Підприємство залежно від конкретних умов господарювання може обрати одну з трьох моделей управління у кризовій ситуації: активне, реактивне або планове управління, а також реалізувати відповідний алгоритм дій щодо виходу з кризи.

Змістовий модуль 2 Методологічні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану, загрози банкрутства та потенціалу виживання підприємства

Тема 5 Концептуальні положення діагностики кризи розвитку підприємства

5.1 Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства

5.2 Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи

5.3 Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства

5.1 Сутність та завдання діагностики кризи розвитку підприємства

Діагностика – це діяльність з оцінки стану підприємства з метою визначення проблем його розвитку та ймовірності настання кризи.

Цей процес є дослідницьким, пошуковим, пізнавальним. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління. З'ясуємо, що ж може бути об'єктом діагностування, метою і завданням діагнозу, які базові параметри та інші супутні дослідженню поняття.

Об'єкт діагностики – це складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), або будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість тощо). В основу управління об'єктом, що діагностується, покладено конкретні управлінські процедури.

Мета діагностики – поставити діагноз об'єкту дослідження і сформулювати висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу. Досягнувши мету на підставі даних діагнозу, можна буде виробити правильну і грамотну економічну (політичну, соціальну) політику, стратегію і тактику.

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи і способів їх реалізації.

Не можна здійснювати управління на будь-якому господарському та управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики тісно пов'язані з двома іншими - прогнозом і аналізом походження.

Проведення діагностичних досліджень необхідно в усіх структурах і на всіх рівнях управління. Оскільки діагностування – це дослідницький процес, то на нього автоматично переносяться всі основні вимоги щодо будь-якого дослідження.

По-перше, воно має бути *автентичним*, тобто базуватися на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду і будь-якої форми надання).

По-друге - *об'єктивним*. Це означає, що перш ніж розпочати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта.

По-третє, *точність* діагностування.

По-четверте, *відтворюваність* дослідження, але це, скоріше, побажання щодо його якості, оскільки якщо це не хронометраж, фотографія робочого дня або кіноплівка, точно відтворити проведене дослідження неможливо, хоча б з урахуванням фактора часу, оскільки з його плином обов'язково зміняться одна, дві або всі три обов'язкові умови процедури оцінки дослідження.

Підсумком будь-якого дослідження є результат, тобто діагноз стану об'єкта діагностування.

Результат – це відповідність об'єкта, що діагностується, якомусь рівню, вимозі, еталону, нормі, характеристиці тощо або відхилення від бази порівняння. Результати подаються у вигляді статистичних таблиць, діаграм, що дають змогу прогнозувати стан об'єкта на основі динаміки зміни даних про об'єкт у часі. Встановлення діагнозу – необхідна умова успішного функціонування і розвитку окремих систем і суспільства в цілому, а у разі потреби облік його результатів може запобігти кризовій ситуації в тій чи іншій сфері.

Виокремлюють наступні типи діагнозу.

Перший тип діагнозу визначається як діагноз такий, що встановлює відхилення від норми або патологію. Він застосовується у тих випадках, коли необхідно отримати висновок про відповідність техніко-економічних та інших параметрів, об'єкта, що діагностується, наявним вітчизняним аналогам.

Другий тип діагнозу дає змогу визначити належність досліджуваного об'єкта до конкретного класу, групи, сукупності. Застосування цього типу дає змогу упорядкувати і систематизувати зміни, що відбуваються в результаті проведення конкретних досліджень, яке припускає отримання висновків про позитивний або негативний стан об'єкта.

Третій тип діагнозу дає змогу оцінити вибраний об'єкт як унікальне поєднання ознак. Він використовується в ситуаціях, коли неможливі порівняльні оцінки і зіставлення через відсутність базових параметрів. Його відмінною рисою є те, що тут немає потреби в статистичній або іншій інформації для доведення переваги об'єкта діагнозу. Досліджуючи стан об'єкта як унікальне поєднання ознак, досить переконатися в їх наявності і дати їм докладну характеристику.

Особливе місце посідає проблема управління кризовими ситуаціями, вирішення якої дає змогу уникати непередбачуваних ситуацій та зменшити негативні наслідки.

Об'єктом діагностування кризи може бути вся економіка країни, окрема її галузь, підприємство, організація. Діагностика проблеми - перший крок на шляху її вирішення або локалізації. Діагностування проблеми в ряді випадків стає процедурою в кілька етапів з прийняттям проміжних рішень.

Центральне питання в діагностиці складної проблеми – це усвідомлення і встановлення її симптомів або можливостей щодо її вирішення. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Це сприяє також скороченню кількості факторів, які варто враховувати в управлінні.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію про об'єкт. Таку інформацію можна збирати із застосуванням формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління, опитування працівників тощо. На сьогодні не існує однозначного підходу до розуміння сутності поняття «діагностика кризового стану підприємства» (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Визначення поняття «діагностика кризового стану підприємства»

Автор	Визначення поняття	Ключові слова
1	2	3
Л. Лігоненко	Діагностика проблем, що виникли у процесі функціонування підприємства та можуть зумовити негативні наслідки у його життєдіяльності	Аналіз проблем у діяльності підприємства, що можуть призвести до негативних наслідків
О. Андрушко, М. Горбачевська	Система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та можливостей подолання кризи	Ретроспективний, оперативний і перспективний аналіз з метою виявлення кризових ознак, загроз та перспективних можливостей розвитку
І. Бланк	Система цільового фінансового аналізу, спрямована на виявлення кризового стану підприємства, який спричиняє загрозу його банкрутства	Цільовий фінансовий аналіз як база для виявлення кризового стану підприємства
Л. Коваленко, Л. Ремньова	Сукупність методів аналізу для своєчасного розпізнавання симптомів фінансової кризи на підприємстві і оперативного реагування на неї на початкових стадіях з метою зменшення ймовірності повної фінансової неспроможності суб'єктів господарювання	Аналіз симптомів фінансової кризи і оперативне реагування на неї з метою попередження фінансової неспроможності підприємства на початкових стадіях
Ю. Терлецька	Визначення наявності або відсутності кризової ситуації, з одного боку, та виявлення проблем і пропозиція можливих варіантів їх вирішення – з іншого	Виявлення існуючих проблем оточення, кризової ситуації та розроблення конкретних пропозицій щодо її подолання

1	2	3
А. Азріліян	Дослідження, орієнтоване на визначення цілей функціонування підприємства, методів їх досягнення та виявлення недоліків	Дослідження цілей підприємства, методи їх реалізації, діагностика й виокремлення недоліків
О. Пономаренко	Необхідний етап дослідження проблем, що мають місце у процесі життєдіяльності певної системи, який відбувається після виявлення проблеми в результаті контролю	Дослідження проблем життєдіяльності системи на основі результатів контролю

Доцільно визначити такі *напрямки діагностування кризи*:

- виявлення проблем щодо негативних наслідків діяльності підприємства;
- проведення цільового фінансового аналізу;
- встановлення наявності або відсутності кризової ситуації;
- дослідження цілей функціонування підприємства та методи їх реалізації.

Розглянуті підходи вміщують: аналіз і дослідження кризової ситуації, який потребує вивчення макро-, мезо- та мікрооточення; цільовий аналіз функціонування підприємства щодо виявлення проблем; розроблення рекомендацій для вирішення суперечностей і подолання кризового стану.

Методичне забезпечення діагностики кризи розвитку підприємства різноманітне і поділяється на види за різними класифікаційними ознаками.

Залежно від статусу методичні підходи до проведення діагностики поділяються на:

- державні (обов'язкові);
- наукові (рекомендаційні), які розробляються та пропонуються для практичного використання фахівцями - фінансовими аналітиками, спеціалістами з антикризового управління та використовуються на вибір за потреби.

Залежно від напрямку дослідження методичні підходи орієнтуються на:

- а) вивчення фінансово-майнового стану підприємства;
- б) результати діяльності;
- в) організацію управління.

Залежно від інформаційного забезпечення діагностики підходи до її проведення можуть передбачати використання:

- тільки кількісної інформації;
- тільки якісної інформації;
- змішаної інформації.

Залежно від методики визначення оціночних показників виділяють такі методичні підходи:

- коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок та використання різноманітних коефіцієнтів (ліквідності, платоспроможності, рентабельності тощо);

- індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження в часі (темپ зростання, темп приросту тощо);
- агрегатний підхід, суть якого полягає в обчисленні оціночних агрегатів, що розраховуються за спеціальними методиками.

Залежно від методики дослідження оціночних показників виділяють такі методичні підходи:

- а) динамічний (ретроспективний) аналіз певних показників, що передбачає їх вивчення в динаміці;
- б) порівняльний аналіз, основою якого є порівняння фактично досягнутого значення показника із середньогалузевим або середнім по групі аналогічних підприємств;
- в) еталонний аналіз, проведення якого передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначено як допустима межа його зміни.

Залежно від методики формування узагальнюючого висновку відносно наявності кризи та загрози банкрутства підприємства сучасні методичні підходи об'єднують у дві великі групи:

- 1) які передбачають формування узагальнюючого висновку суб'єктивним шляхом;
- 2) які передбачають отримання узагальнюючого висновку на підставі певної обробки результатів дослідження з окремих напрямків та на базі застосування різних методик.

Дана методика також передбачає свої методи формування узагальнюючого висновку:

– індексний метод, при використанні якого окремі оціночні показники переводяться в індекси шляхом порівняння з попередньо досягнутими показниками або з показниками інших підприємств, з подальшим розрахунком інтегрального індексу;

– бальний метод, сутність якого полягає в присвоєнні кожному оціночному показнику певної кількості балів відповідно до його фактичного значення за спеціально розробленою шкалою оцінювання;

– графічний метод, застосування якого передбачає побудову «поля оцінювання», його поділ на певні зони, що відповідають певному рівню ризику банкрутства та знаходження положення певного підприємства в межах цих зон;

– статистичний метод, який для отримання узагальнюючого висновку передбачає використання спеціально розроблених економіко-математичних моделей на основі математичної обробки великого обсягу статистичної інформації стосовно діяльності підприємств, що реально стали банкрутами.

Визначений методичний апарат необхідно вміло використовувати. Оцінка кризових факторів і прогнозування можливого банкрутства підприємства здійснюється за довго до прояву його явних ознак. Така оцінка й прогнозування є

предметом діагностики банкрутства, проводяться на основі різноманітних методик діагностики кризових явищ і є напрямом формування політики антикризового управління підприємством.

Діагностика кризового стану підприємства здійснюється задля прийняття управлінських рішень стосовно його виходу з кризового стану. Цілі антикризового управління конкретизуються відповідно до масштабів кризи, але навіть враховуючи розвиток всіх факторів, що визначають загрозу банкрутства, можна визначити *три основні цілі*:

- а) забезпечення фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі;
- б) ліквідація неплатоспроможності;
- в) зміна фінансової стратегії з метою забезпечення стійкого економічного зростання (досягнення фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі).

5.2 Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи

Знання стану підприємницької діяльності важливе як для управлінського апарату даного підприємства, так і для його акціонерів, банківських установ, фінансових служб, територіальних органів управління, фіскальних органів. Наведені обставини визначають необхідність і важливість формування методологічного інструментарію економічної діагностики стану підприємства як необхідної бази для виявлення ресурсів і напрямів діяльності на перспективу.

Діагностика кризи не повинна обмежуватись тільки констатацією її наявності, а має надавати дослідникові необхідне аналітичне підґрунтя для генерації можливих шляхів її подолання. Видається перспективною диференціація змісту та напрямів аналізу фінансово-господарської діяльності господарюючих суб'єктів залежно від фази течії кризи – передкризова, збурення, розгін, апогей, повернення, заспокоєння, післякризова (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи

Вид аналізу	Зміст аналізу
1	2
Передкризова (фаза 1)	
Фундаментальний аналіз можливості (ймовірності) виникнення кризи	Комплексний економічний аналіз. Альтернативний аналіз перспектив кризи у галузі з використанням «β-аналізу», історичних тенденцій, технічного аналізу фондового ринку. Використання глобальних показників ймовірності банкрутства. Використання ймовірних методів оцінки ризику (метод експертних оцінок, метод дерева рішень, метод аналогій, аналіз чутливості та пов'язаний з ним метод критичних значень, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло). Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків. Оцінка бізнесу (операційний та ліквідаційний аспект).

1	2
Збурення (фаза 2)	
Середньостроковий аналіз відповідності превентивних антикризових заходів характеру кризи	Аналіз ефективності господарської діяльності (порівняння з конкурентами та середнім ринком). Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків. Аналіз техніко-організаційного рівня та інших умов виробництва. Аналіз використання виробничих ресурсів. Аналіз взаємопов'язаності витрат, обсягу виробництва та прибутку (C-V-P).
Розгін (фаза 3)	
Короткостроковий аналіз ймовірних втрат	Використання ймовірних методів оцінки ризику (метод аналогій, спрощений аналіз чутливості, аналіз сценаріїв). Аналіз фінансових коефіцієнтів. Альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи у галузі з використанням технічного аналізу фондового ринку.
Апогей (фаза 4)	
Експрес-аналіз поточних антикризових заходів	Експрес-аналіз поточних фінансових коефіцієнтів. Альтернативний аналіз з використанням діаграми «Дюпонт». Аналіз динаміки кризи у галузі з використанням β -аналізу фондового ринку.
Повернення (фаза 5)	
Короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів та середньостроковий прогноз	Аналіз фінансових коефіцієнтів. Аналіз чутливості та пов'язаний з ним метод критичних значень, аналіз сценаріїв. Експрес-аналіз ефективності господарської діяльності, порівняння з конкурентами та середнім значенням по ринку. Альтернативний аналіз з використанням діаграми «Дюпонт».
Заспокоєння (фаза 6)	
Фундаментальний аналіз втрачених можливостей	Поглиблений аналіз ефективності господарської діяльності, порівняння з конкурентами та середнім значенням по ринку. Використання ймовірнісних методів оцінки ризику (метод експертних оцінок, метод дерева рішень, метод аналогій, аналіз чутливості та пов'язаний з ним метод критичних значень, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло). Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків.
Післякризова (фаза 7)	
Комплексний аналіз розміру збитку та збереження потенціалу	Комплексний економічний аналіз ефективності господарської діяльності. Аналіз техніко-організаційного рівня та інших умов виробництва. Аналіз використання виробничих ресурсів. Аналіз взаємопов'язаності витрат, обсягу виробництва та прибутку (C-V-P). Поглиблений аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків. Альтернативний аналіз динаміки кризи у галузі з використанням β -аналізу фондового ринку. Використання глобальних показників ймовірності банкрутства (метод Бівера, метод Альтмана, модель Ароні-Джонса-Сворі). Оцінка бізнесу (операційний та ліквідаційний аспект).

Доцільно також розрізняти *аналітичні дослідження кризи залежно від часу їхнього проведення* по відношенню до кризового періоду:

1) поточне дослідження, яке здійснюється у перебігу проходження кризи, тобто до її завершення. Проведення поточних досліджень має на меті

ідентифікацію глибини та масштабів кризи, оцінку її очікуваних наслідків, аналітичну підтримку її переборення або пом'якшення;

2) прогностичне дослідження, у перебігу якого криза визначається до її виникнення. Метою такого дослідження є прогнозування найважливіших параметрів кризи та аналітичне обґрунтування можливих дій щодо пом'якшення течії кризи, прискорення (або гальмування) часу її настання, недопущення виникнення;

3) ретроспективне дослідження, яке передбачає дослідження кризи після її завершення. Метою таких досліджень є узагальнення позитивного та негативного досвіду щодо проведення антикризового управління, розробка статистичних моделей оцінки ймовірності кризи, що дозволять у майбутньому прогнозувати її виникнення.

Таким чином, діагностика кризи розвитку підприємства – це система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризи підприємства, ідентифікацію її глибини та можливих наслідків, оцінку можливостей переборення, задоволення інших аналітичних потреб суб'єкта антикризового управління.

Основним призначенням діагностики як висхідного етапу антикризового управління є:

1) діагностування наявності кризи, оцінка її масштабів, стадії, гостроти прояву, в тому числі вірогідності та часу виникнення ситуації банкрутства;

2) прогнозування можливих тенденцій подальшого розвитку криз и за песимістичним (ліквідаційна процедура) та оптимістичним (санаційна процедура) сценарієм;

3) надання суб'єктові антикризового управління аналітичної інформації, необхідної для прийняття відповідних управлінських впливів рішень:

а) оцінки можливості, доцільності та передумов виведення підприємства з кризового стану;

б) захисту інтересів власників підприємства та пом'якшення негативних наслідків розпродажу майна підприємства.

Таким чином, у перебігу діагностики здійснюється не тільки аналітичне дослідження існуючого стану підприємства, ступеня охоплення кризою його окремих бізнес-процесів, функцій, підсистем тощо, а й розроблюється прогноз подальшого розвитку як внутрішнього, так і зовнішнього оточення, який дозволяє перевірити та уточнити діагностичний висновок (діагноз).

Оскільки діагностика кризи розвитку підприємства може ініціюватися різними суб'єктами антикризового процесу, виокремлюються такі *види діагностики кризи*:

1) внутрішня, яка здійснюється з ініціативи керівництва підприємства та його власників;

2) зовнішня, ініціатором проведення якої можуть бути як кредитори підприємства (для визначення своєї позиції стосовно найбільш доцільного типу поведінки відносно підприємства-боржника), так і потенційні санатори (інвестори), для яких проведення діагностики кризи є необхідною складовою обґрунтування доцільності участі в санації підприємства (інвестування коштів у його розвиток).

Визначення точного діагнозу, тобто певного стандартизованого стану підприємства, можливо лише за умови наявності певних критеріїв — кількісних та якісних характеристик, шкал оцінювання, баз знань тощо. Виходячи з цього, прийнято розрізняти *три типи діагностування* (див. три типи діагнозу, п. 5.1):

1) виявлення патології – дослідження, в перебігу якого стан об'єкта дослідження порівнюється з певним еталоном (нормою), що дозволяє ідентифікувати наявність відхилень та їх розмір;

2) ідентифікація стану (тобто належності до певного класу, групи, сукупності) – дослідження, в перебігу якого стан об'єкта дослідження порівнюється з певною статистичною вибіркою;

3) індивідуальне дослідження, яке здійснюється у разі відсутності аналогів та неможливості застосування порівняльного методу на основі використання знань та навичок суб'єкта її проведення; у цьому випадку стан підприємства вивчається як унікальна комбінація характеристик (ресурсів, результатів, системи управління тощо), а визначений діагноз має експертний характер. Якісно проведена діагностика створює необхідне аналітичне підґрунтя для формування антикризової програми підприємства, визначення переліку раціональних антикризових заходів, а отже, є запорукою успішного розв'язання завдань по локалізації та переборенню кризи.

5.3 Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства

У процесі діагностування проблеми необхідно знати, як її розв'язати. Для оперативного управління кризами необхідна їх чітка класифікація. При цьому виходять із різних критеріїв класифікації криз, до яких можна віднести: тип або вид, сферу впливу чи виникнення, метод визначення, ступінь розвитку, розподіл у часі, характер обліку, можливість регулювання кризи.

У діагностуванні криз виділяють два етапи:

1) установлення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів;

2) виявлення відмінностей об'єкта, що діагностується, від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими.

Перший етап – *етап якісної ідентифікації об'єкта* – має на меті визначення в об'єкта таких параметрів, що є загальними для деякої сукупності об'єктів. Наприклад, для діагностики макроекономічної кризи необхідно визначити, до якої групи за типом національної економіки належить певна держава, а саме: до

промислово розвинутих країн, до країн, що розвиваються, до країн з перехідною економікою. Для діагностики кризи в конкретній системі необхідно визначити форму власності цієї системи: державна, приватна, акціонерна і т. ін.

Другий етап – *етап кількісної ідентифікації об'єкта*. Для цього використовують базові параметри діагнозу, які визначаються як відхилення фактичних від базових.

Відповідно до цілей і завдань діагностування стан об'єкта може оцінюватися на певний момент часу. Цей варіант називається діагностикою статичного стану. Якщо потрібно оцінити стан об'єкта протягом певного часу, здійснюється діагностика процесу. Ознакою, що дає змогу провести діагностичні дослідження, є організація самого процесу діагнозу. У діагностиці необхідно точно оцінити реальну потребу у виборі даної форми дослідження та співвіднести її зі складністю і масштабністю об'єкта діагнозу.

Постановка діагнозу ґрунтується на порівнянні. Для того щоб установити відхилення від норми, слід зіставити еталон або сукупність груп параметрів (якісних і кількісних характеристик) з базою порівняння.

Здійснення діагностики кризового стану підприємства необхідно проводити за певними етапами. При цьому розрізняти такі види діагностики:

– проведення експрес-діагностики кризового стану, основною метою якої є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства й попередня оцінка масштабів його кризового стану.

– фундаментальна діагностика банкрутства, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу й прогнозування і характеризує систему оцінки параметрів кризового розвитку.

Наочно, послідовний процес проведення діагностики кризового стану підприємства представлений на рисунку 5.1.

1 етап. Створення інформаційної бази дослідження. Проведення діагностики кризи потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства, його фінансово-майнового становища.

2 етап. Експрес-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.

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.



Рисунок 5.1 – Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства

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 виробничого підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства.

3 етап. Інтегральна оцінка кризового стану підприємства, спрямоване на глибоке розуміння поточної ситуації на підприємстві. Саме дана оцінка має бути покладена в основу розробки антикризової стратегії та переліку конкретних заходів.

Метод інтегральної оцінки дає змогу об'єднати в одному показнику багато різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками

чинників. Інтегральна оцінка визначається в багатьох випадках єдиною можливою, оскільки внаслідок проведення різних видів аналізу отримуються великі масиви інформації, які ускладнюють процедури прийняття остаточного рішення.

4 етап. Прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства. Завданнями цього етапу діагностичного дослідження є оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до останньої фази.

5 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.

6 етап. Узагальнення результатів діагностування кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи. Загальний звіт за результатами діагностики має в систематизованому вигляді містити усі отримані результати дослідження, а саме: характер прояву кризових явищ та їхній вплив на діяльність підприємства; вірогідність виникнення ситуації банкрутства та її часові параметри (очікуваний термін); ступінь кризи та її масштаби; причини та фактори, що зумовили виникнення кризових явищ та сприятимуть підприємству в подоланні кризи; та інше.

Таким чином, можна зробити такий висновок, що економічна діагностика розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління. Діагностика кризи розвитку підприємства є комплексним економічним дослідженням, яке має власну логіку та структуру.

Тема 6 Методичне забезпечення та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства

6.1 Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства

6.2 Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства

6.1 Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства

Оцінка діагностики і ймовірності банкрутства на підставі Методичних рекомендацій Міністерства економіки України

Як було визначено раніше, підприємство може відчувати (опинитися в стані) кризи платоспроможності. Явище платоспроможності (і відповідно неплатоспроможності) надзвичайно різноманітне за своїми зовнішніми проявами

та наслідками для підприємства, що дозволяє використовувати таку класифікацію видів платоспроможності.

Залежно від характеру та інформаційної бази дослідження необхідно розрізняти статичну та динамічну платоспроможність.

Статична платоспроможність досліджується в певному часовому періоді й характеризує здатність підприємства до виконання планових платежів та термінових зобов'язань за рахунок наявних залишків грошових активів (резервів). Інформаційною базою оцінки статичної платоспроможності є бухгалтерський баланс підприємств, в якому фіксується стан (залишки) активів та пасивів підприємства.

Оцінка **динамічної платоспроможності** здійснюється на підставі аналізу грошового обороту підприємства, тобто визначення та порівняння розмірів вхідного (надходження грошей) та вихідного (витрачання грошей) грошових потоків підприємства протягом певного періоду часу.

Залежно від періоду оцінки доцільно вивчати фактичну та перспективну платоспроможність підприємства.

Фактична характеризує платіжні можливості підприємства на дату або протягом періоду оцінки, **перспективна** визначає потенційні можливості виконання платіжних зобов'язань та витрат, враховує потенційні надходження та необхідні грошові витрати протягом майбутнього періоду.

Залежно від підходу до визначення обсягу платіжних засобів підприємства можна виділити такі характеристики платоспроможності:

- грошова – тільки за рахунок наявних грошових коштів;
- розрахункова – за рахунок наявних грошових коштів та можливих (реальних) джерел їх зростання (коштів у розрахунках);
- майнова (потенційна) – за рахунок усіх видів оборотних активів підприємства (у разі їх умовного продажу).

Залежно від підходу до визначення необхідного обсягу витрачання грошових коштів (платоспроможних потреб) платоспроможність може використовуватися для:

- 1) оцінки можливості виконання зовнішніх (термінових) зобов'язань – **боргова (бухгалтерська) платоспроможність**;
- 2) оцінки можливості продовження фінансування поточної діяльності – **поточна платоспроможність**;
- 3) оцінки ступеня покриття зовнішніх термінових зобов'язань та планових витрат – **загальна платоспроможність**.

Ідентифікація рівня неплатоспроможності та типу ситуації банкрутства здійснюється на підставі **Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства**, які затверджені наказом Міністерства економіки України від 17 січня 2001 р. №10.

Відповідно до Методичних рекомендацій діагностуються зазначені нижче види неплатоспроможності.

По-перше, **поточна неплатоспроможність**, якою характеризується фінансовий стан підприємства, якщо на конкретний момент через випадковий збіг обставин тимчасово суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів недостатньо для погашення поточного боргу, що відповідає законодавчому визначенню, як неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати грошові зобов'язання перед кредиторами після настання встановленого строку їх сплати, у тому числі із заробітної плати, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше, як через відновлення платоспроможності.

Економічним показником ознаки поточної платоспроможності (ПП) при наявності простроченої кредиторської заборгованості є різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань, що визначається за формулою:

$$Пп = A_{040} + A_{045} + A_{220} + A_{230} + A_{240} - П_{620}, \quad (6.1)$$

де $A_{040}, A_{045}, A_{220}, A_{230}, A_{240}$ – відповідні рядки активу балансу;

$П_{620}$ – підсумок IV розділу пасиву балансу.

Від'ємний результат даного показника свідчить про поточну неплатоспроможність суб'єкта господарювання. Фінансовий стан такого підприємства відповідає законодавчому визначенню боржника, який неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

По-друге, розраховується **критична неплатоспроможність**, яка відповідає фінансовому стану потенційного банкрутства, діагностується у випадку, якщо на початку і в кінці звітного кварталу мають місце ознаки поточної неплатоспроможності, а коефіцієнт покриття ($Кп$) і коефіцієнт забезпечення власними коштами ($Кз$) менше їх нормативних значень (відповідно 1,5 і 0,1).

$Пп < 0, Кп < 1.5, Кз < 0.1$ – комплекс ознак критичної неплатоспроможності

$$Кп = \frac{A_{260}}{П_{620}} = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{поточні зобов'язання}}. \quad (6.2)$$

$$Кз = \frac{П_{380} - A_{080}}{A_{260}} = \frac{\text{власний капітал} - \text{позаоборотні активи}}{\text{оборотні активи}}. \quad (6.3)$$

Стан такого підприємства відповідає законодавчому визначенню «потенційний банкрут».

По-третє, **надкритична неплатоспроможність**, яка діагностується якщо за підсумками року коефіцієнт покриття менше 1 і підприємство не отримало прибутку (*ФРГД* – фінансовий результат господарської діяльності). Задоволення визнаних судом вимог кредиторів можливе не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.

$K_n < 1, ФРГД < 0$ – комплекс ознак надкритичної неплатоспроможності

Відповідно до Закону підприємство зобов'язане в місячний термін звернутися до господарського суду із заявою про порушення справи про банкрутство.

З метою своєчасного виявлення тенденцій формування незадовільної структури балансу у прибутково працюючого суб'єкта підприємницької діяльності і вжиття випереджувальних заходів, спрямованих на запобігання банкрутству, Методичними рекомендаціями запропоновано проводити систематичний експрес-аналіз фінансового стану підприємства (фінансовий моніторинг) за допомогою коефіцієнта, розробленого американським вченим У. Бівером.

Коефіцієнт У. Бівера (*Кб*) розраховується, як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань, за формулою:

$$K_b = \frac{\Phi_{220} - \Phi_{260}}{П_{480} + П_{620}}, \quad (6.4)$$

де Φ_{220}, Φ_{260} – відповідно чистий прибуток і амортизація, наведені в рядках 220 і 260 форми №2 «Звіт про фінансові результати»;

$П_{480}, П_{620}$ – відповідно довгострокові і поточні зобов'язання, наведені у рядках 480 і 620 форми №1 «Баланс».

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт У. Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція в кінцевому випадку призводить до незадовільної структури балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1.

Слід зазначити, що коефіцієнт У. Бівера, включений до Методичних рекомендацій Міністерства економіки України, є не єдиним показником, який запропонував використовувати в перебігу діагностики американський вчений.

У таблиці 6.1 наведено систему показників діагностики банкрутства підприємства по У. Біверу.

Таблиця 6.1 – Система показників діагностики банкрутства підприємства по У. Біверу

Показник	Значення для підприємства		Значення показників		
	200_р.	200_р.	Благополучного підприємства	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера			0,4–0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів			6–8	4	-22
Фінансовий ліверидж			≥ 37	≥ 50	≥ 80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом			0,4	≥ 0,3	0,06
Коефіцієнт покриття			≥ 3,2	≥ 2	≥ 1

В Україні до обов'язкових державних методик відноситься також **«Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій»**, затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству № 37 від 21.03.1997 р.

Цільове призначення державних методик – надання методичної допомоги фахівцям і спеціалістам стосовно прийняття рішення про визнання структури балансу підприємства задовільною (незадовільною), підприємства – платоспроможним (неплатоспроможним).

6.2 Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства

З початку 60-х років минулого століття до теперішнього часу – центр уваги теоретиків та практиків антикризового управління діяльністю підприємств займає розробка багатофакторних статистичних моделей, що прогнозують вірогідність ліквідних ускладнень та загрозу банкрутства на основі певної системи показників господарсько-фінансової діяльності.

Перш за все, використання даного підходу в практиці пов'язано з ім'ям Едварда Альтмана, який:

– зробив припущення стосовно неможливості оцінки банкрутства на основі розрахунку єдиного показника, оскільки наслідки порушення фінансової рівноваги можуть виявляти себе через погіршення різноманітних показників діяльності підприємства;

– вперше розробив багатофакторну статистичну модель прогнозування банкрутства на основі багатофакторного дискримінантного аналізу.

Загальну послідовність дій та заходів, що мають бути вжиті для статистичної моделі прогнозування банкрутства підприємств, наведено на рисунку 6.1.



Рисунок 6.1 – Послідовність дій, необхідних для розробки статистичних моделей оцінки вірогідності банкрутства

Результатом групування є формування дискримінантної функції у вигляді так званого Z-рахунку, який описується формулою:

$$Z = v_1x_1 + v_2x_2 + \dots + v_nx_n, \quad (6.5)$$

де v_1, v_2, \dots, v_n – дискримінантні коефіцієнти;

x_1, x_2, \dots, x_n – незалежні змінні.

1. Найвідомішою такою моделлю є 2-х факторна модель прогнозування банкрутства підприємства Е. Альтмана, яка представлена формулою:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_n + 0,0579K_{фз}, \quad (6.6)$$

де K_n – коефіцієнт покриття;

$K_{фз}$ – коефіцієнт фінансової незалежності.

Розроблена функція є рівнянням дискримінантної границі при $Z=0$. Для підприємств, в яких $Z=0$, імовірність збанкрутувати дорівнює 50%. Якщо $Z<0$, то імовірність банкрутства менш 50% і далі знижується по мірі зменшення Z , якщо $Z>0$, то імовірність банкрутства понад 50% і зростає зі збільшенням Z .

2. Однак, більш вдалою спробою є n 'ятифакторна модель Е.Альтмана, яка отримала світове визнання. Дана модель математично представлена формулою:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (6.7)$$

де незалежні змінні для оцінки вірогідності банкрутства за n 'ятифакторною моделлю Е. Альтмана наступні:

Умовне позначення	Незалежна змінна	Формула розрахунку
X_1	Ліквідність	$\frac{\text{Робочий капітал}}{\text{Сума активів}}$
X_2	Сукупна прибутковість	$\frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Сума активів}}$
X_3	Прибутковість	$\frac{\text{Прибуток до виплати процентів і податків}}{\text{Сума активів}}$
X_4	Фінансова структура	$\frac{\text{Ринкова вартість власного капіталу}}{\text{Балансова оцінка заборгованості}}$
X_5	Рівень оборотності капіталу	$\frac{\text{Обсяг продажів}}{\text{Сума активів}}$

Імовірність банкрутства в n 'ятифакторній моделі оцінюється в залежності від значення Z -рахунку:

- до 1,8 – дуже висока;
- від 1,81 до 2,7 – висока;
- від 2,8 до 2,9 – можлива;
- понад 3,0 – дуже низька.

3. Також застосовують наступну n 'ятифакторну модель оцінки вірогідності банкрутства:

$$Z = 0,7K_{об} + 0,8K_{нт} + 3,1K_p + 0,4K_n + 1,0K_{ом}, \quad (6.8)$$

де $K_{об}$ – частка оборотних коштів в активах;

K_{nt} – рентабельність активів, що розрахована відносно нерозподіленого прибутку;

K_p – рентабельність активів, що розрахована відносно балансової вартості;

K_n – коефіцієнт покриття відносно балансової вартості;

K_{om} – віддача активів.

Рівень банкрутств визначається відповідно до порівняння з константою порівняння 1,23. Якщо $Z > 1,23$, то це ознака малої ймовірності банкрутства. Якщо $Z < 1,23$, то це свідчить про високу її ймовірність.

4. До дискримінантних моделей оцінки вірогідності банкрутства підприємства також відноситься *модель Спрінгейта*, яка представлена формулою:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (6.9)$$

де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів;

X_2 – прибуток до сплати податків та процентів/загальна вартість активів;

X_3 – прибуток до сплати податків/короткострокова заборгованість;

X_4 – обсяг продажу/загальна вартість активів.

Дана модель порівнює Z показник із значенням 0,862. якщо $Z < 0,862$, то підприємство визнається потенційним банкрутом.

5. Ще однією моделлю оцінки ймовірності банкрутства підприємства є *модель Таффлера*. Вона передбачає розрахунок коефіцієнту за наступною формулою:

$$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (6.10)$$

де x_1 – прибуток від реалізації по відношенню до короткострокових зобов'язань;

x_2 – оборотні активи по відношенню до суми зобов'язань;

x_3 – короткострокові зобов'язання по відношенню до суми активів;

x_4 – виторг від реалізації по відношенню до суми активів.

Якщо величина Z більше, ніж 0,3, то це говорить про те, що підприємство має гарні довготривалі перспективи. Якщо $Z < 0,2$, то це свідчить про високу ймовірність банкрутства.

В таблиці 6.2 представлена порівняльна характеристика певних моделей. Доцільно під час діагностики ймовірності банкрутства підприємства використовувати декілька моделей, що дозволить врахувати їхні сильні сторони та зменшити вплив недоліків. Односпрямований висновок за декількома

моделями дозволяє зробити остаточне твердження щодо рівня вірогідності банкрутства.

Таблиця 6.2 – Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства

Модель	
Переваги	Недоліки
Двохфакторна модель Альтмана	
Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу	Не розглядається вплив показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову та ринкову активність тощо. Немає обліку галузевої та регіональної специфіки функціонування суб'єктів економіки.
П'ятифакторна модель Альтмана	
Змінні моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, можливо динамічне прогнозування змін фінансової стабільності	Застосовують лише відносно акціонерних товариств, чії акції обертаються на ринку цінних паперів, модель не є стійкою до варіацій вихідних даних
Модель Тафлера	
Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього діагностичного аналізу	Більшість обстежених боржників були визнані фінансово стійкими. Отримані прогнози неадекватні, оскільки досягти критичного (негативного) рівня практично неможливо.
Модель Ліса	
Змінні величини визначаються за даними балансу, що дозволяє використовувати модель для зовнішнього експрес-аналізу	Неадекватність одержуваних прогнозів для підприємств. Немає галузевої диференціації інтегрального показника.
Модель Іркутської державної економічної академії	
Механізм розробки і всі основні етапи розрахунків докладно описані, що полегшує практичне застосування методики	Значення розрахунків практично не корелює з результатами, що одержуються за допомогою інших методів і моделей. Одержувані прогнози не відповідають реальному фінансовому стану підприємств. Немає галузевої диференціації інтегрального показника.
Модель Creditmen	
Можливе використання методик для проведення зовнішнього аналізу. Визначено нормативи змінних величин, які диференційовані за галузями.	Граничні значення коефіцієнтів завищені. Недоліком є різкі «переходи» від однієї оцінки фінансової заможності до іншої, тобто навіть якщо підприємство одержить 99 балів зі ста, його фінансове становище буде визнано нестійким.
Модель Зайцевої О.П.	
Модель використовує в якості змінних величин шість фінансових показників, для яких визначені нормативні значення.	Методика недостатньо добре описана, не надана техніка розрахунку коефіцієнтів. Існує необхідність залучення даних про коефіцієнт завантаження за попередні періоди.
Модель Сайфуліна Р.С. і Кадикова Г.Г.	
Модель включає 5 змінних, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства.	Значення розрахунку не враховують галузевих особливостей та реалій українських підприємств.
Модель Спрінгейта	
Модель показує достатній рівень надійності прогнозу	Немає галузевої та регіональної диференціації. Між змінними спостерігається досить висока кореляція.

Тема 7 Діагностика потенціалу виживання підприємства

7.1 Потенціал виживання підприємства

7.2 Ресурсні передумови виживання підприємства

7.3 Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства

7.1 Потенціал виживання підприємства

Діагностика банкрутства має передбачати не тільки оцінку ймовірності настання цього стану, але й визначення внутрішніх сил протистояння, що наявні у підприємства, завдяки активізації яких ситуація може бути переборена на краще.

Виживання (самозбереження) та розвиток, який забезпечує створення достатнього запасу стійкості для успішного функціонування за умов ринкових відносин є *однією з головних цілей розробки стратегії* діяльності кожного підприємства, незалежно від стану та стадії життєвого циклу, на якому воно перебуває.

Важливо відзначити, що оцінка здатності підприємства до виживання є самостійною проблемою. Банкрутство і виживання обумовлюються різними чинниками та мають досліджуватися автономно один від одного.

Виживання (самозбереження) підприємства розглядається як наявна можливість розвитку ситуації за позитивним сценарієм, наслідком якого є нормалізація стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення ефективного господарювання. Для характеристики здатності підприємства до реалізації цієї можливості використовується спеціальний термін – «потенціал виживання».

Сферою застосування категорії «потенціал виживання» є дослідження потенційних можливостей підприємства щодо виходу з кризового стану, оцінка наявності передумов та можливостей до самозбереження господарюючого суб'єкта, відновлення режиму його функціонування відповідно до вимог ринкової економіки.

Основні вимоги (визначені теорією систем), що обумовлюють силу здатності до виживання:

– наявність впорядкованої цілісності, яка є результатом взаємодії окремих елементів підприємства як системи технічних, технологічних, економічних, організаційних, соціальних, екологічних, зовнішніх, внутрішніх, функціональних та інших факторів. Це дозволяє реалізувати найважливішу ознаку цілісності: ціле є більшим, ніж сума елементів, має більшу ефективність, кращі якості;

– здатність до самоадаптації (стабілізації) для збереження стійкості динамічного балансу як у межах самої системи, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем;

– здатність до самоорганізації, під якою розуміється вміння перетворювати

внутрішні обмеження, досягати нових, більш сталих станів, що залишаються стійкими до впливів зовнішнього середовища. *Самоорганізація* – це складне явище, ніж само стабілізація, оскільки вона пов'язана не просто з пристосуванням до змін зовнішнього середовища, а й із здатністю переборювати внутрішні обмеження на якісно новій основі. Тобто здатність до самоорганізації дає змогу реалізувати можливості еволюції у більш життєздатні (стійкі) системи;

– здатність до протидії зростанню ентропії в розвитку системи, проявом якої є збільшення ролі випадковості, зменшення можливості впорядкованості, само стабілізації, самоорганізації, які виникають у процесі життєдіяльності системи, особливо при розширенні меж її діяльності;

– здатність до інновацій (змін); у процесі розвитку будь-якої системи діє основний закон зниження віддачі, ефективності будь-якого економічного явища, його проявом є зниження ефективності використання капіталу, виробничих фондів, зниження прибутків тощо. Життєздатність системи обумовлюється її здатністю отримувати додаткову «енергію» із зовнішнього середовища, яка відтягує наступ ентропії, змінює систему. Це може бути реорганізація економічної структури, залучення додаткового капіталу, нових учасників, здійснення модернізації обладнання, зміна технологій, організаційна перебудова тощо.

Виживання підприємства визначається як такий стан його розвитку, який припускає своєчасність і економічність адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища при збереженні основних законів розвитку: цілеспрямованість, динамізм, керованість.

Потенціал виживання підприємства являє собою сукупність ресурсів і можливостей розвитку з урахуванням умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Він характеризується наявністю у підприємства внутрішніх сил, які забезпечують своєчасну і ефективну адаптацію до змін бізнес-середовища у разі збереження основних законів розвитку: цілеспрямованості, динамізму та керованості.

Основні складові потенціалу виживання підприємства:

– ресурсні передумови виживання підприємства – характеризують наявне ресурсне забезпечення підприємства, відповідність ресурсів стратегічним цілям та кон'юнктурі ринку;

– наявні перспективи та можливості розвитку – визначають внутрішні можливості до розвитку, удосконалення його ресурсного забезпечення;

– зовнішні умови бізнесу – відображають стан та очікувані зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на інші складові потенціалу.

Здатність до виживання підприємства являє собою результативну оцінку трьох **типів сталості**, які притаманні певній господарській системі, – зовнішньої, внутрішньої та усадкованої.

Зовнішня сталість підприємства досягається зовнішнім управлінням, регулюючими впливами з боку держави. Вона може забезпечуватися

директивними вказівками, визначенням державних замовлень, доступом до пільгових державних кредитів, пільговими умовами оподаткування, адресними дотаціями, субвенціями, списанням боргів тощо. Цей тип сталості забезпечується обмеженому колу підприємств.

Внутрішня сталість підприємства визначається потенціалом підприємства щодо збереження стану рівноваги при виникненні внутрішніх та зовнішніх закономірностей руху капіталу, що дає можливість своєчасно відновлювати, удосконалювати і розвивати економічну систему підприємства. Досягнення внутрішньої сталості для більшості підприємств є основною передумовою виживання.

Успадкована сталість підприємства є результатом накопиченого запасу внутрішньої міцності системи, наявності у неї ресурсів для захисту від дестабілізуючих чинників.

Таким чином, здатність до виживання визначається наявністю передумов для забезпечення внутрішньої й успадкованої сталості. Чим вища сталість підприємства, тим вища імовірність його виживання.

Потенціал виживання визначається:

1) складом та сучасним станом ресурсного забезпечення функціонування системи, яке використовує та обумовлює поточну конкурентоспроможність підприємства;

2) ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства, наявністю стратегічних ресурсів, необхідних для генерування та впровадження стратегії виходу з кризи;

3) спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до негативного впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість (адаптованість) для використання позитивних можливостей, які обумовлюються змінами в зовнішньому середовищі;

4) обсягом генерування чистих грошових потоків у майбутньому та їх достатністю для повного виконання зобов'язань підприємства.

Оцінка потенціалу виживання підприємства потребує проведення наступних досліджень.

1. Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства – це оцінка сукупності ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи. Оцінка наявності ресурсних передумов виживання передбачає: проведення детального аналізу усієї сукупності ресурсів підприємства, діючої організації їх формування та використання; оцінку їх адекватності сучасним вимогам, визначення кількісних та якісних параметрів ресурсів, що забезпечують перемогу в конкурентній боротьбі за певних умов на певному сегменті ринку.

2. Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу. Метою цієї роботи є оцінка можливостей зростання

основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства та утворення позитивних грошових потоків в обсягах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства та виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження в перебігу цієї роботи є нереалізовані можливості підприємства, виходячи з обсягу ресурсів, що є або можуть бути залучені, наявних перспектив розвитку окремих видів діяльності.

3. Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливість для виходу підприємства зі стану кризи. На цьому етапі діагностики банкрутства об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства. Фактор зовнішнього середовища відіграє важливу роль у виникненні та розвитку кризи в діяльності окремих суб'єктів господарювання, посилює або послаблює перебіг кризи. Якщо в зовнішньому середовищі очікуються позитивні зміни, то є надія на самостійний вихід з кризи. Якщо ж прогнозується погіршення стану зовнішнього середовища, то вірогідне посилення кризи, прискорення та її поглиблення. Це скорочує час для прийняття дієвих рішень по виведенню підприємства з кризи.

Рівень потенціалу виживання (РПВ) – комплексний показник здатності підприємства до відновлення життєздатності:

$$РПВ = I_{pne} \times I_{mp} \times I_{zu}, \quad (7.1)$$

де I_{pne} – рівень використання ресурсних передумов виживання підприємства;

I_{mp} – рівень використання наявних перспектив та можливостей розвитку підприємства;

I_{zu} – рівень сприятливості зовнішніх умов бізнесу.

Якщо розраховане значення перевищує одиницю – підприємство можна вважати життєздатним; діапазон 0,7 – 1 свідчить, що виживання є сумнівним; якщо менше 0,7 – здатність до виживання відсутня.

7.2 Ресурсні передумови виживання підприємства

Основним елементом, що визначає величину й перспективи розвитку потенціалу виживання підприємства, є ресурсні передумови, які характеризують наявне ресурсне забезпечення підприємства, відповідність ресурсів стратегічним цілям та кон'юнктурі ринку. Разом із тим ресурсна база підприємства виступає лише частиною потенціалу виживання і лише опосередковано відображає вплив зовнішніх умов і перспектив розвитку. Перспективи і можливості розвитку визначають внутрішні можливості до розвитку підприємства, удосконалення його ресурсного забезпечення. Зовнішні умови бізнесу відображають стан та очікувані зміни в зовнішньому середовищі, які впливають на інші складові потенціалу.

Підприємство, згідно системного підходу, розглядається як система ресурсів, які вступають до взаємодії та обумовлюють досягнуті результати (рис. 7.1).



Рисунок 7.1 – Система ресурсів підприємства

Кожен з видів ресурсів визначає певні можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей діяльності, які називаються стратегічними ресурсами виробничої системи.

Основні види стратегічних ресурсів – це спроможність до:

- проведення макроекономічного аналізу ситуації в країні та регіоні діяльності;
- прогнозування змін в обсязі та структурі споживчого попиту;
- аналізу та прогнозування кон'юнктури ринків ресурсів та капіталу, розробки та реалізації ефективних стратегій взаємодії з ринками для притягнення необхідних ресурсів;
- висування та реалізації конкурентоспроможних ідей відносно технології та організації ресурсів;
- забезпечення незалежності підприємства від негативних змін у зовнішньому середовищі функціонування шляхом розробки та реалізації ефективних захисних стратегій;
- підтримання конкурентного статусу підприємства та використання конкурентних переваг у боротьбі за споживача;
- ефективного використання інвестиційних можливостей щодо розвитку інвестиційного потенціалу;

– забезпечення високої ефективності господарювання шляхом пошуку та мобілізації невикористаних резервів, підтримання необхідних темпів розвитку.

Початковим етапом дослідження потенціалу виживання підприємства є дослідження стану та складу ресурсів, що є в його розпорядженні на момент оцінювання.

Структура ресурсного забезпечення для кожного підприємства є індивідуальною, виходячи із специфіки галузі, у якому воно функціонує, рівня економічного розвитку, стану потенціалу розвитку, вибраної стратегії подальшого розвитку.

Матеріальні ресурси є обмеженими і часто їх забезпечення супроводжуються проблемою дефіциту, тому необхідним є їх ефективне і раціональне використання, поглиблення переробки та заміна штучно створеними аналогами. Управління даною складовою ресурсного забезпечення діяльності підприємства передбачає постійний процес оптимізації використання та заміни технічної та виробничої складової потенціалу.

Управління *трудовими ресурсами* базується на твердженні, що працівник - важливий фактор виробництва в сучасних умовах, який дає змогу пристосувати його діяльність до вимог зовнішнього середовища. Інформаційноємні галузі (консалтинг, інформаційні системи) вимагає постійної та достовірної інформації про окремі тенденції розвитку економіки не тільки країни, але і світу та висококваліфікованих працівників. В сучасних умовах необхідним є дослідження енергомісткості виробництва і складання бюджету в межах існуючих обмежень. Разом з тим, важливий напрямок розвитку підприємств, для яких пріоритетними є даний вид ресурсу – пошук альтернативних джерел постачання, що забезпечує зменшення залежності від факторів політичного, економічного та міжнародного впливів.

Фінансові ресурси є необхідною умовою розвитку будь-якого підприємства і управління ними зорієнтоване, у першу чергу, на забезпечення стабільних і життєво важливих фінансових потоків, пошук зовнішніх джерел фінансування за умови необхідності, оптимізації структури капіталу.

В сучасних умовах *інноваційні ресурси* забезпечують організації конкурентні позиції та виживання у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ресурсний потенціал підприємства кожної галузі характеризується структурою необхідних і доступних ресурсів залежно від галузевої належності, характеру виробництва, місцезнаходження; системою прийняття рішень щодо ресурсного забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій, оптимальним співвідношенням ресурсів для досягнення певних цілей розвитку. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначається роллю, яку відіграє ресурс для досягнення цілей підприємства, можливостями його заміни, рівнем впливу ціни на окремі ресурси та оцінюється системою показників, що характеризують ефективність

використання ресурсів підприємства та визначають їх вплив на кінцеві результати діяльності.

Проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства, залежності між обсягом, складом ресурсів та досягнутими результатами діяльності, оцінки достатності ресурсного потенціалу традиційно знаходилися в центрі уваги багатьох дослідників.

Стан ресурсного потенціалу може бути описаний за допомогою кількісних та якісних характеристик. *Кількісні характеристики* необхідні для оцінки обсягів запасів ресурсів та швидкості їхнього зростання. Використання *якісних* дає змогу дати часткову або комплексну оцінку споживчих якостей та ефективності використання окремих видів ресурсів.

Система показників, які можуть використовуватися для характеристики ресурсів підприємства та його ресурсних можливостей може бути представлена такими показниками:

а) обсяг та склад ресурсів підприємства, що відбивають їхню видову та територіальну структуру;

б) показники оцінки повноти використання окремих видів ресурсів (коефіцієнт повноти використання тощо);

в) показники взаємозамінності ресурсів;

г) показники збалансованості складу ресурсів, які дають змогу виявити та оцінити кількісно необхідність структурних зрушень, надлишок та дефіцит окремих видів ресурсів;

д) показники ефективності використання ресурсів (ресурсовіддача та ресурсомісткість обороту, економія обсягу використання ресурсів у зв'язку з підвищенням ефективності їх використання).

Якщо конкретизувати за видами ресурсів, то:

– ефективність використання матеріальних ресурсів можна визначити через показники матеріаломісткості, глибини переробки сировини, частки відходів;

– ефективність використання трудових ресурсів здійснюється за допомогою показників продуктивності праці, прибутку на одного працівника, частки приросту товарообігу за рахунок збільшення продуктивності праці;

– показниками ефективності використання фінансових ресурсів можуть слугувати прибуток, рентабельність, частка власного капіталу, ліквідність, платоспроможність;

– ефективність використання технічних ресурсів можна розрахувати за допомогою показників фондоозброєності, фондівіддачі, рівня завантаження виробничих потужностей; капіталоємності, капіталовіддачі;

– ефективність використання енергетичних ресурсів потребує визначення показників енергоємності, енергооснащеності, рівня втрат;

– визначити ефективність використання інноваційних ресурсів можна за допомогою показників питомої ваги нових продуктів в асортименті організації,

кількості зареєстрованих патентів, середнього терміну дії патентів організації, кількості раціоналізаторських пропозицій на одного працівника;

– для визначення ефективності використання інформаційних ресурсів можна скористатись такими показниками як рівень інформаційної підтримки діяльності організації, рівень інформаційного оновлення, рівень доступу працівників до інформації, що безпосередньо стосується їх діяльності.

На рисунку 7.2 представлені етапи ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання підприємства.

Ця робота може здійснюватися експертним методом. Його застосування передбачає необхідність попередньої розробки карти оцінювання ресурсів, яка міститиме перелік ресурсів, їхні найважливіші ознаки та встановлені ранги значущості окремих видів ресурсів для забезпечення життєздатності підприємства.

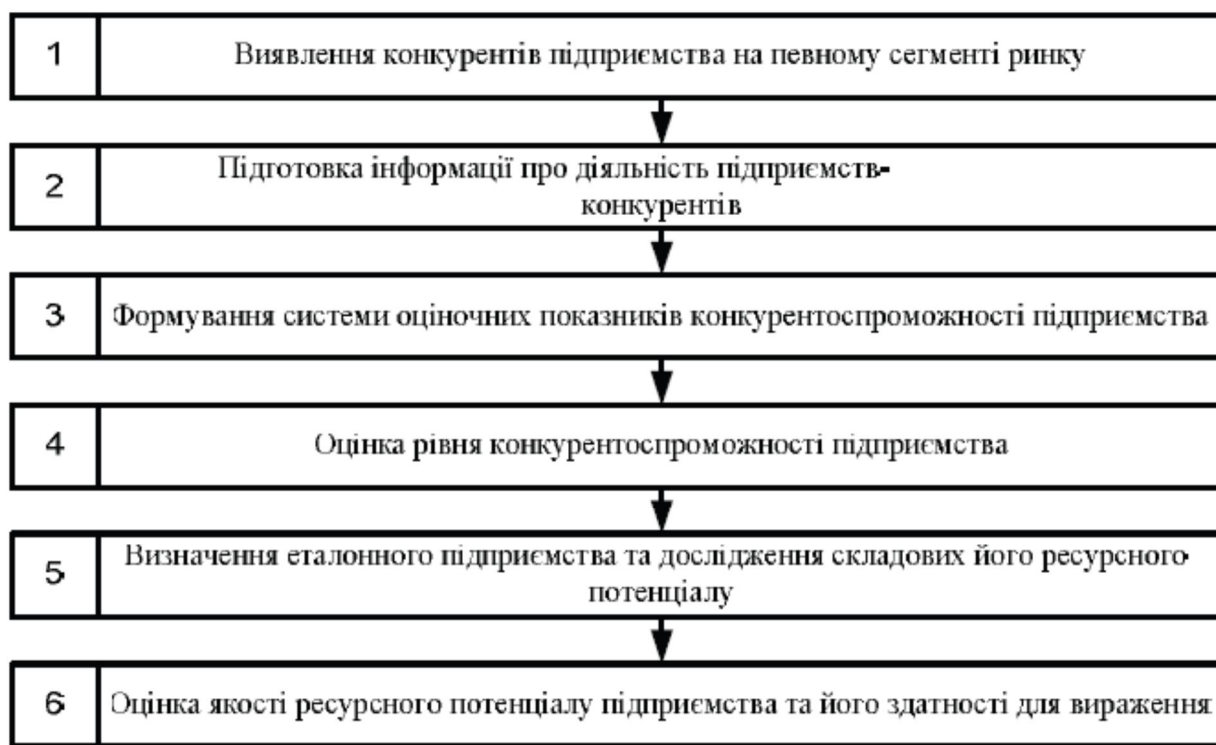


Рисунок 7.2 – Етапи ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання підприємства

Узагальнюючий показник якості ресурсів j -го підприємства можна розрахувати за формулою:

$$Y_k P_j = Y_k P_{ij} \times R_i, \quad (7.2)$$

де $Y_k P_{ij}$ – якість i -го виду ресурсів j -го підприємства порівняно з підприємством еталоном;

R_i – ранг значущості i -го виду ресурсів, визначений експертно.

7.3 Методологічні основи оцінки можливостей розвитку підприємства

Традиційно вважалося, що свідченням розвитку підприємства є зростання показників його господарсько-фінансової діяльності. Кількісну оцінку можливостей підприємства щодо збільшення обсягів своєї діяльності отримували в процесі планування (розробки системи планів розвитку підприємства). Як відомо, останнім часом методичні підходи до проведення планових розрахунків докорінним чином змінилися. Зміни, що відбулися, пов'язані, по-перше, з розвитком та впровадженням у практику, концептуальних положень стратегічного управління та планування, орієнтацією на стратегічні цілі та завдання підприємства, стан та динамізм змін у зовнішньому середовищі, по-друге, концепції маркетингу, відповідно до якої виробнича діяльність підприємства не є визначальною, підприємство має орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, обсяг та структуру попиту, що є запорукою успішної реалізації товарів (продукції), фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Концептуальна модель оцінки потенційних можливостей розвитку підприємства, що опинилося в кризовому стані, передбачає проведення певних етапів роботи.

1 етап – визначення напрямів дослідження потенційних можливостей розвитку

Вважаємо, що перспективи розвитку дає змогу найбільш повно оцінити така система напрямів дослідження: перспективи розвитку обсягу діяльності (в торгівлі – обсягу товарообороту як результативного показника операційної діяльності торговельного підприємства), перспективи удосконалення ресурсного забезпечення діяльності (з окремих видів ресурсів – матеріальних, товарних, фінансових, трудових), перспективи удосконалення системи управління підприємством.

2 етап – формування системи об'єктів дослідження, що характеризують можливості розвитку підприємства.

Можливості розвитку діяльності підприємства можуть бути охарактеризовані певною системою кількісних та якісних показників.

Розглянемо, як приклад, систему об'єктів дослідження, яка дозволяє оцінити можливості розвитку торговельного підприємства.

Оцінка *перспектив розвитку обсягів торговельної діяльності (товарообороту)* має базуватися на визначенні:

- перспектив зростання інтенсивності потоку покупців у районі діяльності підприємства;
- можливостей регіональної диверсифікації діяльності;
- можливостей збільшення широти, глибини та оновлення асортименту товарів, що реалізуються;

– можливостей забезпечення відповідності товарного асортименту до структури споживчого попиту, тобто закупівлі товарів, що користуються високим та сталим попитом;

– можливостей удосконалення форм та методів торговельного обслуговування запитів відповідно до «цільової аудиторії»;

– можливостей підвищення якості обслуговування тощо.

Удосконалення ресурсного забезпечення обумовлюється, насамперед, наявністю перспектив *удосконалення товарних ресурсів, тобто закупівельною діяльністю* торговельного підприємства, які визначаються:

– наявністю стійких зв'язків з відомими та стійкими у фінансовому відношенні постачальниками (виробниками) товарів;

– можливістю користуватись найефективнішими каналами поширення товарів (доступом до каналу);

– можливістю самостійного проведення зовнішньоекономічних операцій або доступу до імпорتنих товарів на першому етапі їх руху в межах країни (закупівля безпосередньо в учасника зовнішньоекономічної діяльності, а не у посередника);

– можливістю використання системи цінкових знижок, що пропонуються постачальниками (залежно від обсягів, ритмічності закупівлі, форми та часу оплати тощо);

– входженням підприємства до складу формальних та неформальних об'єднань підприємств, у складі яких є виробники товарів;

– можливістю торговельного підприємства здійснити інтеграцію «вперед» (організувати власне виробництво товарів або стати співвласником підприємства, що здійснює випуск необхідних товарів) тощо.

Визначення перспектив *удосконалення складу матеріальних ресурсів (матеріально-технічної бази) підприємства* потребує оцінки можливостей:

– збільшення «робочої» торговельної площі за рахунок внутрішнього перепланування, раціональності розподілу площі торговельної зали між окремими товарними секціями;

– зміни територіального розміщення підприємства та його структурних підрозділів;

– звільнення від основних фондів, які не використовуються у зв'язку з моральних зносом або спрацюванням (наявність попиту на них та позитивної ліквідаційної вартості);

– удосконалення складу діючих основних фондів шляхом придбання або отримання в лізинг сучасніших, потужніших (за потреби) та економічних у використанні (енергоспоживання, ремонтпридатність, матеріаломісткість використання тощо) видів обладнання.

Оцінюючи перспективи *розвитку фінансових ресурсів підприємства*, слід враховувати:

– можливості підприємства щодо залучення позикових фінансових ресурсів та їх обслуговування за рахунок грошових потоків, що генеруються в процесі основної діяльності;

– інвестиційну привабливість підприємства для зовнішніх інвесторів;

– здатність до розробки ефективної дивідендної та емісійної політики;

– здатність до використання сучасних інструментів фінансового менеджменту для запобігання інфляційним та реальним втратам капіталу (обігових коштів), забезпечення їх швидкого та ефективного обороту, використання нетрадиційних форм та методів розрахунку, прискорення грошового обороту тощо.

Оцінка *перспектив розвитку трудових ресурсів* має передбачати дослідження можливостей залучення до підприємства необхідної кількості персоналу, що відповідає сучасним вимогам, насамперед, управлінців середньої та вищої ланки, а також «впливових співробітників», необхідних для доступу підприємства до найбільш значущих видів ресурсів, забезпечення ефективного використання наявних трудових ресурсів або зростання їхнього обсягу та якості.

Оцінка *можливостей удосконалення системи управління* підприємством потребує дослідження раціональності організаційної структури підприємства, спеціалізації існуючих функціональних управлінських підрозділів, стану організації планово-економічної роботи, маркетингу, менеджменту персоналу, бухгалтерського обліку, контролю за виконанням прийнятих рішень, рівня професійної підготовки та практичного досвіду менеджерів, ступеня впроваджень інформаційних технологій управління тощо.

3 етап – проведення експертної оцінки можливостей розвитку підприємства.

Для проведення експертної оцінки пропонується використовувати метод, згідно з яким перспективи розвитку оцінюються певною кількістю балів.

При використанні 5-бальної системи в основу оцінювання, можуть бути покладені за такі критерії:

0 – перспективи розвитку відсутні;

1 – незначні можливості розвитку;

2 – помірні можливості розвитку;

3 – середні можливості розвитку;

4 – добрі (суттєві) можливості розвитку,

5 – відмінні можливості розвитку.

З метою полегшення процедури оцінювання доцільно попередньо розробити фактор-карту оцінки, яка б відбивала ідентифікований стан кожного оціночного показника.

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

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

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

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

5 етап – узагальнення індивідуальних оцінок перспектив розвитку торговельного підприємства.

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

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

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

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

n – загальна кількість показників оцінки.

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

Тема 8 Антикризова програма підприємства і формування системи антикризового управління

8.1 Сутність антикризової програми підприємства

8.2 Процес формування антикризової програми підприємства

8.3 Методи (заходи) антикризового управління

8.3.1 Характеристика антикризових заходів

8.1 Сутність антикризової програми підприємства

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

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

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблятися антикризові програми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення та дезагрегація заходів, передбачених на рівні підприємства).

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи.

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

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

Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

Антикризова програма та план антикризових заходів мають задовольняти такі **вимоги**:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для її здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства;

– передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання.



Рисунок 8.1 – Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

Виходячи зі встановлених вимог антикризова програма підприємства має набувати орієнтовного формату (структури).

Перший етап це загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблеми, що потребують розв'язання.

Другим етапом є визначення цільових параметрів антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників (встановлені цільові параметри в подальшому використовуються для моніторингу за перебігом реалізації програми та дають можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей).

Третім етапом є визначення обмежень антикризового процесу (часових та ресурсних).

Четвертий етап – перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них (з конкретизацією завдань по підрозділах та виконавцях).

П'ятим етапом антикризової програми є розробка бюджету витрачання коштів на реалізацію програми (плану) (якщо планові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат).

Шостий етап це фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, у тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів.

Сьомим (останнім) етапом є розробка форм та механізмів контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін (власників, кредиторів, органів державного управління тощо), їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми.

Розроблена таким чином антикризова програма за потреби стає необхідним підґрунтям для підготовки інших похідних спеціальних планових документів, що мають вузьке функціональне призначення, зокрема бізнес-плану фінансового оздоровлення та плану санації.

8.2 Процес формування антикризової програми підприємства

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Більшість вітчизняних та російських авторів пропонують певний вибір антикризових заходів:

- відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму);

- виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий;

- групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо.

Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

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

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

Таким чином, **антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи**, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватись на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

Хоча процес прийняття рішень має інтеріорізований характер та являє собою ланцюг розумових дій, які не піддаються безпосередньому спостереженню, у теорії прийняття рішень доведено необхідність виконання типових процесів або блоків роботи, які характерні для процесу прийняття будь-якого рішення. Це надає можливості розробити структурну схему гіпотетичної системи формування антикризової програми (рис. 8.2) та визначити характер зв'язків між основними блоками роботи, яка має бути здійснена.

Блоки 1-3 (формування суб'єктивної уяви про сутність завдання, що потребує вирішення, оцінка наслідків можливих альтернатив, прогнозування умов, які обґрунтовують можливі наслідки) визначаються як перед рішення або підготовча робота, *блок 4* (вибір альтернативи) характеризує безпосередньо прийняття рішення. Декомпозиція завдання розробки антикризової програми дозволяє визначити, що окремі блоки (етапи) роботи можуть здійснюватися різними способами. *Блоки 1-3* доцільно здійснювати із залученням фахівця (експерта), тобто спеціально підібраної та підготовленої особи або групи осіб. *Блок 4* здійснюється безпосередньо особою, що приймає рішення (ОПР), яка несе відповідальність за якість прийнятого рішення, але за методичної підтримки фахівців (експертів).

Формування антикризової програми відноситься до класу відкритих задач. Це обумовлено тим, що перед прийняттям рішення множина допустимих альтернатив, гіпотез та наслідків є порожньою.

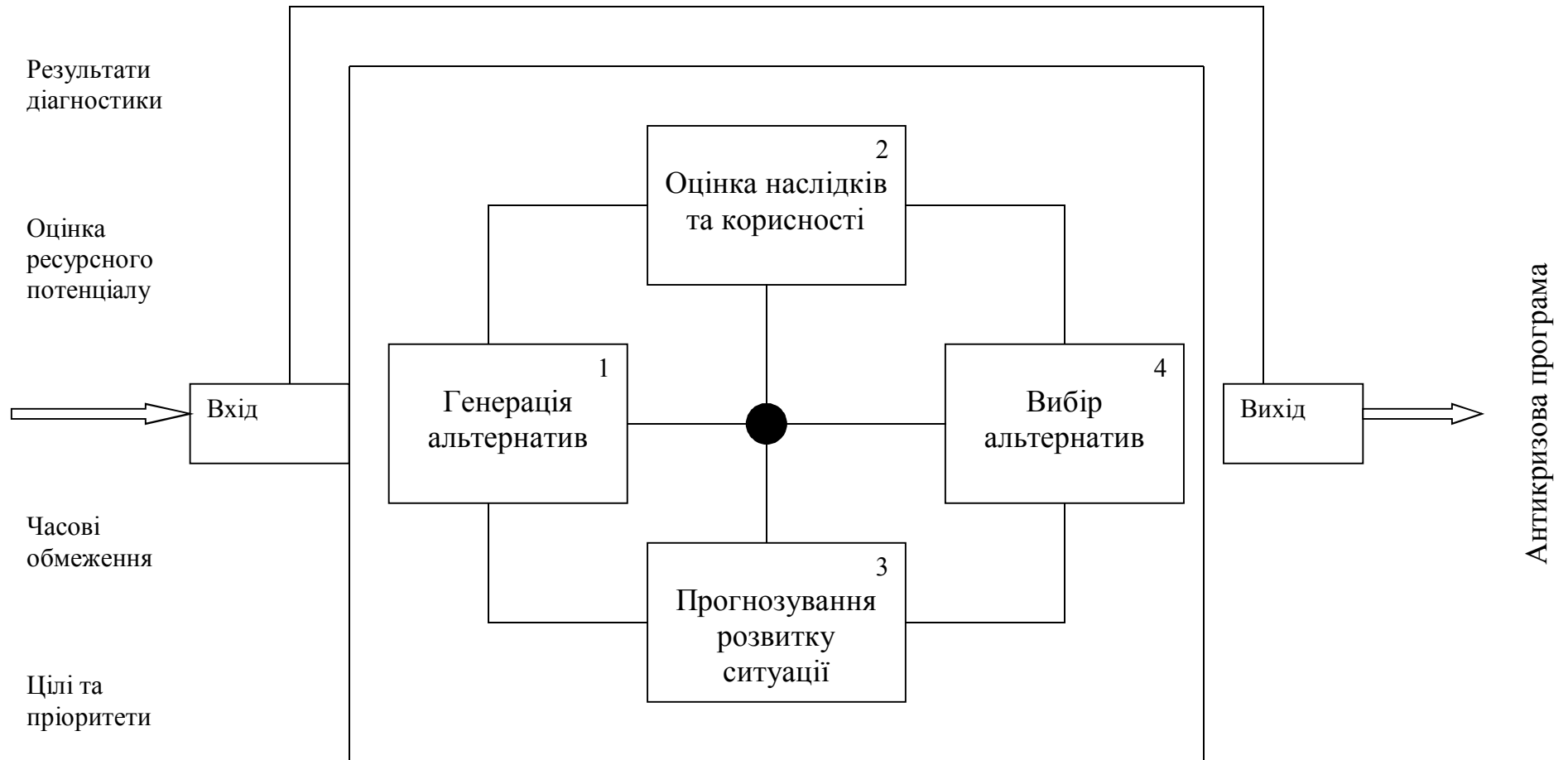


Рисунок 8.2 – Гіпотетична схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми

В той же час, формування антикризової програми підприємства слід розглядати як вірогідну, динамічну, складну, ризиковану задачу. Необхідною передумовою прийняття рішення є пізнання принципової структури задачі, що потребує розв'язування, тобто її основних елементів та існуючих співвідношень між ними.

Основними (базовими) елементами задачі формування антикризової програми є:

- множина альтернатив A ;
- множина гіпотез H ;
- множина наслідків W .

Множина альтернатив $A = (a_1, a_2, a_3, \dots, a_n)$ являє собою повний перелік можливих альтернатив розв'язування задачі. Наявність альтернатив розглядається як обов'язкова умова задачі прийняття рішення, оскільки, якщо альтернатив немає, немає і вибору, а відповідно немає і самої задачі, що потребує розв'язування.

Множина гіпотез $H = (h_1, h_2, h_3, \dots, h_n)$ визначає набір гіпотез (судження) про стан зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, який визначається наслідками прийнятого рішення. Гіпотеза має складну структуру, визначається певною множиною подій, кожна з яких має певну вірогідність виникнення.

Множина наслідків $W = (w_1, w_2, w_3, \dots, w_n)$ являє собою функцію наслідків, яка визначена на декартовому просторі таким чином, що характеризує можливі наслідки прийняття альтернативи A_i в умовах виконання гіпотези H_m .

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

- ситуація, що склалася на підприємстві; проблеми, що потребують свого розв'язання – S_0 ;
- часових обмежень антикризового процесу, тобто часу для прийняття антикризових рішень та отримання ефекту від їх реалізації – T ;
- ресурсних обмежень антикризового процесу, тобто системи ресурсів, які є в розпорядженні або за потреби можуть бути отримані – R .

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

У формалізованому вигляді задача формування антикризової програми може мати вигляд:

$$ЗПП = \langle S_0, T, R | A, H, W, Ц, f, Y, K \rangle. \quad (8.1)$$

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

Процес генерування складових елементів задачі формування антикризової програми за своєю суттю є продуктивним процесом. Він має евристичний характер, спрямовується сукупністю евристичних принципів та не може бути формалізований. Значну роль у перебігу його здійснення відіграють інтелектуальні та професійні здібності особи експерта, який проводить цю роботу. Це обумовлює вагомість особистого фактора при підготовці до прийняття рішення у відкритих задачах, визначає вимоги до підбору та організації роботи експертів.

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

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

де Pg – вірогідність генерування гіпотези групою експертів;

p_i – вірогідність генерування гіпотези i -м експертом;

q_i – вірогідність того. Що гіпотеза не буде розроблена;

Π – кількість експертів.

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

Таким чином, **управління розробкою антикризової програми** – це цілеспрямована діяльність з визначенням оптимальної кількості антикризових заходів, які відповідають меті антикризового процесу, ресурсним та часовим обмеженням конкретного підприємства.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.3 Методи (заходи) антикризового управління

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів – стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації (табл.8.1 та табл. 8.2).

Таблиця 8.1 – Систематизація тактичних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Методи першої групи (табл. 8.1) спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств (табл. 8.2).

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

Таблиця 8.2 – Систематизація стратегічних методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ на підприємстві.

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

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

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

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

8.3.1 Характеристика антикризових заходів

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» наведено таке визначення поняття **реструктуризації**: це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможності продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реструктуризація на мікрорівні – раціоналізація і переорієнтація діяльності і, відповідно, параметрів певної організації з метою підвищення її конкурентоспроможності завдяки зміні умов функціонування.

Залежно від характеру застосовуваних заходів розрізняють такі форми реструктуризації:

- виробництва;
- активів;
- фінансову;
- корпоративну (реорганізацію).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін у організаційної та виробничо-господарської сферу підприємства, у тому числі зміну керівництва підприємства, впровадження прогресивних форм та методів управління, підвищення ефективності маркетингу, диверсифікацію асортименту продукції, поліпшення її якості, зменшення витрат на виробництво, скорочення чисельності працівників.

Реструктуризація активів передбачає продаж частини основних фондів, зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів, окремих підрозділів підприємства, впровадження зворотного лізингу, реалізацію окремих фінансових вкладень, рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури і розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства, у тому числі з реструктуризацією заборгованості, одержанням додаткових кредитів, збільшенням статутного фонду, замороженням інвестиційних вкладень.

Найскладнішим видом реструктуризації є *корпоративна*, що передбачає реорганізацію підприємства, зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб або нової організаційно-правової форми діяльності. У межах такої реструктуризації здійснюються часткова або повна приватизація, поділ великих підприємств на частини, виокремлення з великих підприємств певних підрозділів (об'єктів соціально-культурного побуту, непрофільних підрозділів), приєднання до інших або злиття з потужнішими підприємствами.

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від видів реструктуризації.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація впроваджується за відсутності кризових явищ як таких, але з появою негативних тенденцій з метою їх подолання і адаптації підприємства до нових ринкових умов. До ознак такого стану належать:

- зниження загальної ефективності;
- вичерпаність виробничого потенціалу;
- відставання порівняно зі світовими стандартами;
- низька ефективність управління.

У межах цієї реструктуризації найчастіше впроваджуються такі види диверсифікації:

- а) просторова – розвиток нових внутрішніх та зовнішніх ринків;
- б) продуктова – розвиток нових продуктів як споріднених, так і нових.

Випереджальна реструктуризація спостерігається в успішних компаніях, які передбачають можливість змін умов функціонування (появу нових або підсилення позицій наявних конкурентів, впровадження новітніх технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть підсилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги.

Характерними ознаками такої реструктуризації є стратегічні альянси, купівля-продаж бізнесів тощо.

Зазначені види реструктуризації, звичайно, не здійснюються водночас. Вибір конкретного її виду визначається станом підприємства і проблемами, які воно прагне вирішити.

Якщо розглядати види реструктуризації за її об'єктами, вони мають такі характерні ознаки.

Операційна реструктуризація стосується базової господарчої діяльності підприємств, результатом якої є прибуток або збитки. При її здійсненні всі дії щодо узгодження обсягів продажу, запасів сировини, матеріалів, готової продукції тощо відбиваються на зміні структури активів. До основних належать такі **кроки** у процесі операційної реструктуризації:

- скорочення чисельності працівників, що сприяє скороченню витрат, збільшенню доходів і прибутків від підвищення продуктивності праці для подальшого їх інвестування у виробництво;

- стабілізація заробітної плати або уповільнення її зростання з метою акумуляції додаткових прибутків;
- звільнення від об'єктів соціальної сфери та зайвих активів;
- пошук нових ринків і партнерів, у тому числі зарубіжних;
- впровадження нових продуктів та підвищення якості продукції.

Фінансова реструктуризація стосується управління пасивами компанії, а саме її заборгованості, і тісно пов'язана з операційною реструктуризацією. Швидка та успішна операційна реструктуризація, що сприяє збільшенню позитивних грошових потоків, зменшує потребу у фінансовій реструктуризації. Проте фінансова реструктуризація може ускладнювати операційну реструктуризацію залежно від обставин. Ця реструктуризація передбачає тісне співробітництво підприємства зі своїми кредиторами, у тому числі з банками, і потребує певної законодавчої бази.

Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури пасивів шляхом:

- відстрочення сплати заборгованості;
- зменшення відсоткової ставки за заборгованістю;
- визначення вигіднішої для підприємства схеми погашення заборгованості;
- заміни заборгованості або принаймні її частини на акції;
- анулювання частини або всієї заборгованості;
- отримання від кредиторів нових позик, кредитів або гарантій.

Реструктуризація власності стосується зміни розподілу влади на підприємстві та участі у власному капіталі.

Такі види реструктуризації, як операційну, фінансову та власності, можна здійснювати одночасно в межах санаційної, адаптаційної або випереджуючої реструктуризації, проте обмеженість необхідних для цього ресурсів потребує визначення найефективніших пріоритетних напрямів.

Оперативна реструктуризація здійснюється в короткостроковому періоді, якщо підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання своєї ліквідності за рахунок внутрішніх резервів у межах, як правило, санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні основних видів діяльності й ринків, виявлення слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробці конкретних пропозицій щодо їх усунення з мінімальними втратами, а також вивільнення зайвих ресурсів.

Прикладом дій, що дають швидкі результати, можуть бути:

- управління грошовими потоками;
- зменшення витрат шляхом усунення матеріальних збитків і пошуку дешевших альтернативних джерел матеріального постачання;
- формування системи збуту продукції;
- визначення перспективних ринків збуту та прибуткових видів продукції, а також відмова від збиткових видів діяльності;
- скорочення чисельності працівників;

- удосконалення організації виробництва;
- позбавлення від зайвих активів і об'єктів соціальної інфраструктури;
- підвищення контролю за якістю продукції.

Стратегічна реструктуризація здійснюється в довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та випереджальної реструктуризації.

Вона може передбачати:

- диверсифікацію виробництва;
- завоювання нових ринків збуту;
- придбання нового обладнання;
- впровадження новітніх технологій;
- сертифікацію виробів;
- реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- реструктуризацію власності;
- купівлю-продаж бізнесу.

Як бачимо, реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів, у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація необхідна і економічно доцільна лише в окремих випадках. Найчастіше бажаних результатів можна досягти шляхом усунення певного недоліку, наприклад, неефективної системи управління. Але визначення таких першочергових заходів потребує високої кваліфікації менеджерів і знання ними антикризових методів. При цьому слід враховувати макроекономічні чинники, що становлять зовнішні умови реструктуризації.

Основними заходами реструктуризації є такі:

- а) інвентаризація наявних основних засобів підприємства та виробничих запасів;
- б) виявлення майна підприємства, яке не використовується або тимчасово не використовується в технологічних процесах, для його подальшого продажу, консервації, передання в оренду або до статутних фондів інших підприємств;
- в) виявлення основних засобів, зношених на 100 %;
- г) списання з балансу підприємства неліквідних основних засобів, основних засобів невиробничого призначення, а також тих, що зношені на 100 %;
- д) реалізація надлишків виробничих запасів, а також залишків продукції і товарів на складах (з урахуванням потреб виробництва та дотримання норми виробничих запасів);
- е) розгляд можливості погашення заборгованості із заробітної плати працівникам виробництва за рахунок зазначених товарів або грошових надходжень від цих заходів;

ж) виявлення активів та коштів підприємства, які були передані до статутних фондів інших суб'єктів господарювання, і визначення доцільності подальшого перебування виявлених активів у складі їх статутних фондів;

з) визначення з майнового комплексу об'єктів для створення представництв та філій, дочірніх підприємств, передавання їх як внески до статутних фондів інших підприємств;

к) відмова від частини земельних ділянок, які не використовуються;

л) розробка заходів реструктуризації кредиторської заборгованості;

м) створення сучасних організаційних форм управління;

н) зміна централізованого стилю керівництва на стиль роботи в команді;

о) створення підрозділів з маркетингу, з роботи з акціонерами, боржниками тощо;

п) оптимізація чисельності працівників з метою скорочення витрат;

р) пошук нових ринків збуту і партнерів.



Рисунок 8.3 – Форми (альтернативи) усунення неплатоспроможності підприємства

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Приховане банкрутство – це навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності через подання недостовірних даних, якщо це завдало матеріальних збитків кредиторам.

Фіктивне банкрутство полягає в явно неправдивій заяві громадянина-засновника або власника підприємства, а також посадової особи певного підприємства про фінансову неспроможність виконання зобов'язань перед кредиторами та бюджетом.

Умисне банкрутство – це свідоме доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності, яка виникає через те, що власник або посадова особа підприємства з корисливих міркувань вдається до протиправних дій або не виконує чи неналежно виконує свої службові обов'язки, завдаючи істотної шкоди державним або громадським інтересам чи законним правам власників і кредиторів.

Форми рефінансування дебіторської заборгованості: факторинг; форфейтинг; оформлення заборгованості вексями.

Факторинг – це операція щодо рефінансування дебіторської заборгованості по розрахунках з покупцями продукції, що здійснюють комерційні банки та спеціалізовані факторингові фірми. Основний принцип факторингової операції полягає в тому, що підприємство-продавець передає факторові право отримання грошових коштів по платіжних документах за поставлену продукцію. При цьому фактор у 3-денний термін відшкодовує підприємцю-продавцю певну, узгоджену сторонами, частину суми боргу за даними платіжними документами. Погашення залишку платежу здійснюється після отримання коштів від боржника.

Оформлення заборгованості векселем з його подальшим продажем на фондовому ринку дає можливість перевести дебіторську заборгованість у грошові активи. Облік векселів здійснюється суб'єктами фондового ринку за визначеною ціною залежно від суми векся, терміну погашення та ризику непогашення.

Форфейтинг – це операція щодо рефінансування дебіторської заборгованості по комерційному кредиту, яка оформлюється шляхом індосаменту перехідного векся на користь банку. У результаті форфейтування комерційний кредит трансформується на банківський.

Тема 9 Контроль за виконанням антикризової програми підприємства

9.1 Контроль як функція антикризового управління

9.2 Організація контролю за реалізацією антикризової програми

9.3 Концепція контролінгу

9.1 Контроль як функція антикризового управління

У сучасній економічній літературі контроль визнається однією з обов'язкових та надзвичайно важливих функцій менеджменту, яка нарівні з плануванням, аналізом та регулюванням визначає зміст управлінського впливу.

Функції антикризового управління підприємством – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які направлені на виведення підприємства з кризи або її запобігання.

Таблиця 9.1 – Характеристика основних функцій антикризового управління

№ з/п	Функція АУП	Зміст функції
1	Планування	Оперативне планування – процес впровадження і удосконалення системи бюджетування. Стратегічне планування – набір відповідних дій і рішень, які здійснюються керівництвом і направлені на розробку специфічних стратегій з метою досягнення поставлених цілей перед підприємством.
2	Організація	Прийняття рішення про розробку антикризових заходів; формування органу, що здійснює антикризове управління; встановлення його завдань, функцій та повноважень.
3	Мотивація	Є найважливішою функцією АУП, яка забезпечується використанням мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, власників і персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані.
4	Контроль	Забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства встановленим показникам плану оздоровлення, передбачає розроблення стандартів у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність та ефективність антикризових заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану фінансового оздоровлення.

Контроль (у традиційному розумінні) – є функцією управління, що передбачає спостереження, перевірку і порівняння відповідності фактичних результатів діяльності підприємства прийнятим планам, оперативним управлінським рішенням, встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення в них відхилень та їх коригування, для досягнення підприємством поставленої мети.

Основною метою системи контролю будь-якого процесу визнано своєчасне виявлення відхилень від нормального (запланованого) перебігу провадження та здійснення адекватних управлінських заходів щодо виправлення становища для забезпечення виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності.

Необхідність впровадження контролю обумовлюється тим, що за його допомогою визначається реальний стан підприємства, перевіряється відповідність

його розвитку визначеним завданням, забезпечується ефективно досягнення визначеної мети та завдань управління. Поширеною є точка зору, що якість менеджменту значною мірою обумовлюється рівнем організації контролю.

Контроль у системі антикризового управління являє собою процес забезпечення реалізації його функцій та принципів відповідно до встановлених керівництвом підприємства цілей та завдань. Саме контроль об'єднує в єдине ціле основні функції антикризового управління. Надаючи інформацію про відхилення фактичних показників від планових чи нормативних, аналізуючи причини відхилення та обґрунтовуючи необхідні дії щодо виправлення ситуації, він є засобом зворотного зв'язку між об'єктом управління та системою управління.

Контроль є окремою функцією антикризового управління, в межах якої реалізується контрольний процес, забезпечуючи зіставлення досягнутих результатів діяльності із запланованими. Будучи об'єктивно необхідною функцією менеджменту, контроль посідає важливе місце серед інших функцій антикризового управління, сприяє розробці та прийняттю ефективніших рішень, підвищенню результативності антикризового впливу.

Основним завданням контролю в системі антикризового управління є корегування поведінки підконтрольного об'єкта; спостереження та перевірка за перебігом здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми; блокування відхилень, що виявляються, та приведення системи до цільового стану за допомогою спеціальних інструментів-регуляторів. Контроль за виконанням антикризової програми підприємства орієнтується на створення умов для досягнення встановлених цільових показників фінансового оздоровлення, дотримання часових та ресурсних обмежень антикризового процесу.

Суб'єктом контролю, тобто особою, що його здійснює, як правило, є та сама особа, що здійснює антикризове управління загалом. За потреби ці функції делегуються одному з працівників економічної або бухгалтерської служби підприємства, який організує збирання, попередню аналітичну обробку та узагальнення контрольної інформації, її передачу (в узагальненому вигляді) на вищий рівень управління або зовнішнім контролюючим органам.

Найважливіші принципи контролю:

– системність, що передбачає визначення системи контролю в антикризовому управлінні як сукупності взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, об'єктів, методів, інструментів тощо);

– повноти охоплення об'єктів контролем, що досягається завдяки суцільному простежуванню або вибірковій перевірці певних сегментів підконтрольних об'єктів;

– превентивності контрольних дій, завдяки чому досягається завчасне здійснення контролю з метою запобігання виникнення суттєвих відхилень фактичних показників від встановлених норм;

– самодостатності контролю, що передбачає наявність такого складу елементів контролюючої системи, який забезпечує ефективність її функціонування і розвитку;

– ефективності, що передбачає пристосування системи контролю до антикризової діяльності суб'єктів господарювання;

– відповідальності, який передбачає відповідальність контролюючих суб'єктів за ефективність функціонування системи контролю та відповідальність господарюючих суб'єктів за наслідки контролю.

Саме за допомогою контролю можна виявити та подолати негативні процеси та явища, які мають місце у функціонуванні підприємства, саме контроль повинен пояснити походження досліджуваних кризових явищ, вказати на причину їх виникнення, саме контроль сприяє розробці та прийняттю ефективних антикризових рішень, корегує поведінку підконтрольного об'єкта, слідує за здійсненням антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми та підвищенням результативності антикризового впливу.

Таблиця 9.2 – Характеристика контрольних спостережень у процесі антикризового управління

ФОРМИ КОНТРОЛЮ	
За організаційною ознакою	
Зовнішній контроль	Передбачає контроль за перебігом проведення антикризового процесу зовнішніми (щодо до підприємства) суб'єктами
Внутрішній контроль	Організується безпосередньо на рівні підприємства. Суб'єктами його здійснення є власники підприємства, антикризовий керуючий, працівники підприємства
Змістовні форми контролю	
Фінансовий контроль	Передбачає контрольне спостереження за показниками господарсько-фінансової діяльності підприємства. З погляду реалізації антикризової програми здійснюється на підставі фінансової звітності та (або) управлінського обліку підприємства
Управлінський контроль	Об'єктами контролю є зміна окремих параметрів діяльності в перебігу реалізації антикризової програми. Базується на використанні інформації управлінського обліку
Адміністративний контроль	Контроль виконавчої дисципліни окремих підрозділів та відповідальних осіб у перебігу підготовки та реалізації антикризової програми
Маркетинговий контроль	Орієнтований на перевірку відповідності поточного стану зовнішнього середовища до прогнозних параметрів, що були визначені при розробці антикризової програми
ТИПИ КОНТРОЛЮ	
Стратегічний контроль	Об'єктом є сукупність передумов, на яких ґрунтується розробка антикризової програми. Основне завдання – виявлення потреби в коригуванні антикризової програми підприємства
Тактичний контроль	Об'єктом контролю є результати реалізації антикризової програми та фінансово-господарський стан підприємства в цілому. Завданням є перевірка відповідності фактично досягнутих результатів діяльності до цільових параметрів
Оперативний контроль	Полягає у виявленні відхилень у перебігу виконання окремих завдань антикризової програми на рівні окремих виконавців

ВИДИ КОНТРОЛЮ	
Попередній контроль	Здійснюється на етапі розробки антикризової програми. Об'єктами є цілі, прогнози, обмеження, управлінські рішення, бюджет
Поточний контроль	Здійснюється безпосередньо в перебігу виконання антикризової програми та має на меті відстеження відповідності фактичних результатів діяльності, перебігу виконання окремих заходів до показників, передбачених програмою
Заключний контроль	Здійснюється після закінчення реалізації антикризової програми. Метою його здійснення є остаточна перевірка відповідності досягнутого фінансового стану підприємства до визначених цільових параметрів; перевірка законності реалізації окремих антикризових заходів та проведення взаєморозрахунків з кредиторами; контроль наявності передумов, які запобігають повторенню кризових явищ у майбутньому

9.2 Організація контролю за реалізацією антикризової програми

Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими змінами у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів.

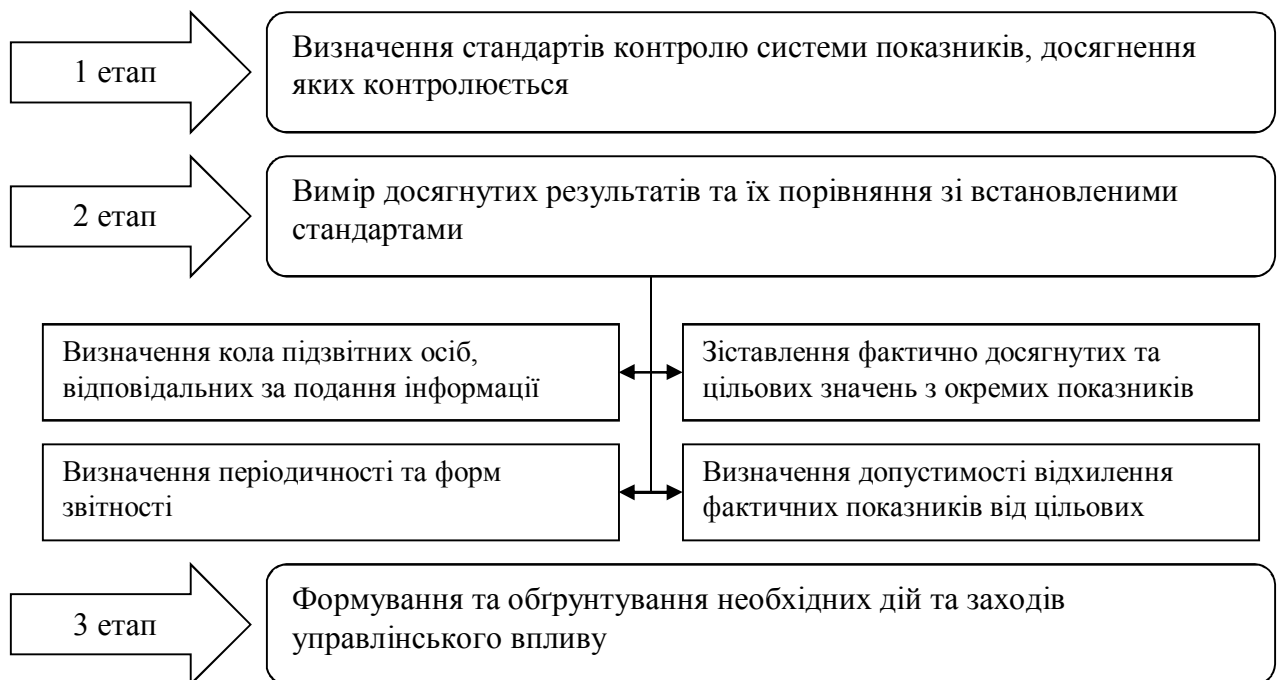


Рисунок 9.1 – Структурно-логічна схема проведення контролю реалізації антикризової програми

Контроль виконання антикризової програми авіапідприємства передбачає дотримання трьох основних функцій (етапів) контрольного процесу, з особливостями, що їм притаманні:

- визначення стандартів;
- визначення досягнутих результатів та їх порівняння з встановленими стандартами;
- обґрунтування необхідних дій та заходів управлінського впливу (рис. 9.1).

Стандарти оперативного контролю можуть встановлюватися не тільки на рівні усього підприємства, але й на рівні його функціональних підрозділів.

Періодичність проведення контролю визначається стадією розвитку кризових явищ та гостротою часових обмежень антикризового процесу. При контролі виконання антикризової програми, враховуючи можливі негативні наслідки невиконання цільових показників для життєдіяльності підприємства, мають бути обґрунтовані допустимі межі зміни кожного контрольного показника.

Таблиця 9.3 – Характеристика етапів контрольного спостереження

1 етап. Визначення стандартів контролю	
Тип контролю	Контрольні стандарти
1. Оперативний контроль	Якісні, кількісні та часові параметри досягнення цілей антикризової програми на рівні усього підприємства та його функціональних підрозділів. Перелік стандартів оперативного контролю за функціональними підрозділами має уточнюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства та кола завдань, що вирішуються кожним підрозділом
2. Адміністративний контроль	Часові параметри виконання окремих етапів роботи, стан скоординованості роботи окремих виконавців та підрозділів. Контроль виконавчої дисципліни здійснюється на основі плану-графіка підготовки та реалізації окремих антикризових заходів
3. Стратегічний контроль	Показники стану зовнішнього середовища (рівень інфляції; перелік та ставки податків; фактори, що обумовлюють розмір найбільш вагомих статей витрат, що не залежать від підприємства; ключові параметри зовнішнього оточення (рівень доходів населення, ступінь конкуренції тощо) та поведінки кредиторів підприємства (кількість претензій, отриманих від кредиторів, та їх вартість; кількість позовів, отриманих від кредиторів, та їх вартість; обсяг боргів, стосовно сплати за якими прийнято судові рішення), що були визначені на підставі прогнозування або експертної оцінки в період підготовки антикризової програми
2 етап. Вимір досягнутих результатів та їх порівняння зі встановленими стандартами	
Сутність роботи	Коментар
1. Визначення кола підзвітних осіб, відповідальних за подання інформації	До складу підзвітних осіб включають: 1) осіб, що є відповідальними за виконання окремих антикризових заходів згідно з планом-графіком антикризової програми; 2) керівників структурних підрозділів підприємства, що звітують за результатами своєї господарської діяльності; 3) працівників бухгалтерії підприємства (головного бухгалтера), які відповідають за ведення бухгалтерської звітності та управлінського обліку в цілому по підприємству

1	2
2. Визначення періодичності та форм звітності за функціональними підрозділами та в цілому по підприємству	Визначається стадією розвитку кризових явищ та гостротою часових обмежень антикризового процесу. Передбачає розробку та доведення до виконавців певних типових форм звітності за результатами своєї діяльності, здійснення контролю за дотриманням встановлених термінів та повнотою надання інформації
3. Зіставлення фактично досягнутих та цільових значень з окремих показників системи контролю	Здійснюється шляхом порівняння та розрахунку показників абсолютного й відносного відхилення. Розмір допусків залежить від трьох факторів: характеристики контрольного стандарту, масштабів діяльності, прийнятої стратегії
4. Визначення допустимих меж відхилення фактично досягнутих показників від планових	Передбачає визначення допустимого (тобто некритичного для підприємства) діапазону зміни окремих підконтрольних показників
3 етап. Формування та обґрунтування необхідних дій та заходів управлінського впливу	
Варіанти дій	Умови прийняття
1. Не здійснювати ніяких дій	Відхилення фактичних значень усіх контрольних показників від стандартів контролю визначені допустимими (тобто вони не призводять до виникнення дефіциту грошових коштів), або якщо недопустимі відхилення з окремих контрольних показників компенсуються в результаті позитивних змін інших контрольних показників
2. Розробити план додаткових заходів, спрямованих на досягнення цільового стану (відповідно до визначених цільових параметрів антикризового процесу)	Приймається при виявленні критичних та катастрофічних відхилень контрольних показників від прийнятих стандартів. Можуть передбачати такі варіанти рішень: - збільшення результативності окремих антикризових заходів, включених до антикризової програми підприємства (за рахунок виділення додаткових ресурсів, першочергового вирішення питань, удосконалення організації здійснення, кадрового та матеріального забезпечення тощо); - включення до антикризової програми принципово нових антикризових заходів, що попередньо визначені на стадії розробки антикризової програми та знаходяться в резерві (обумовлюють відносно більші витрати власників)
3. Провести коригування визначених цільових параметрів антикризового процесу	Використовується дуже обмежено та, як правило, стосується лише додаткових показників оцінки стану виконання програми. Значення узагальнюючого показника виконання антикризової програми та фінансового оздоровлення – чистого грошового потоку – має залишатися позитивним

Способи визначення допустимих меж окремих показників – стандарту контролю:

Попереднє визначення – базується та узгоджується з головним цільовим критерієм антикризового процесу – станом поточної платоспроможності, кількісним виміром якої є обсяг залишку грошових коштів на поточному рахунку підприємства.

Порядок визначення:

1. Розробити економіко-математичну імітаційну модель генерування та використання грошових коштів підприємства, що об'єднує окремі контрольні показники з узагальнюючим показником – залишком коштів на кінець звітних періодів.

2. Визначити (методом імітації) допустиму межу зміни узагальнюючого показника, при якому зберігається позитивність його значення.

3. Встановити допустимі межі окремих контрольних показників, виходячи з їхніх значень, отриманих при використанні моделі з допустимими змінами узагальнюючого показника.

Наступне визначення – оцінює допустимість відхилення, що фактично має місце.

Порядок визначення:

1. Фактичні дані про стан контрольних показників вводяться до імітаційної моделі, що дозволяє оцінити (спрогнозувати) їхні наслідки для поточної платоспроможності підприємства.

2. Здійснюється діагностика отриманого результату:

– якщо за моделлю прогнозується негативний грошовий потік (дефіцит готівки), відхилення визнаються катастрофічними;

– якщо позитивність грошового потоку зберігається, але прогнозні значення менші цільового рівня (наприклад, більш як на 10 %), відхилення визнається критичним;

– якщо відхилення контрольного показника не впливає на стан грошового потоку або впливає незначною мірою (відхилення від цільового значення узагальнюючого показника менше 5 %) – відхилення визнається допустимим.

9.3 Концепція контролінгу

Контролінг – це найновіша концепція ефективного управління підприємством з метою забезпечення його довгострокового існування на ринку. Причини виникнення нової концепції управління слід шукати в особливостях розвитку економіки промислово розвинених країн у 80–90-ті роки ХХ ст., які полягали у появі нових ринкових тенденцій, а саме у зростанні значення таких критеріїв успіху на ринку, як інтернаціоналізація ринків, потужний потенціал НДДКР, технологічна новизна, скорочення інноваційних циклів, а також у перетворенні ноу-хау у найпоширеніший продукт обміну в межах міжнародного розподілу праці та підвищенні стратегічного значення торгівлі.

В умовах посилення конкурентної боротьби перед підприємствами дедалі частіше постають завдання забезпечення виживання та відвернення кризових ситуацій. Контролінг становить систему забезпечення виживання суб'єкта підприємницької діяльності на всіх етапах стратегічного і тактичного управління.

Контролінг не є якимось видом контролю. Контроль спрямований у минуле, на виявлення помилок, відхилень і прорахунків. Контролінг – це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних одиниць. Служби контролінгу прагнуть так управляти процесами поточного аналізу і регулювання планових та фактичних показників, щоб по можливості виключити помилки, відхилення і прорахунки як у сьогодні, так і у майбутньому. Контролінг (управління управлінням) є своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління. Плутати менеджмент і контролінг не варто, тому що контролінг управлінських функцій не виконує, управлінських рішень не приймає і керівництво замінити не може. Контролінг можна розглядати як систему використання даних управлінського обліку по їхньому прямому призначенню, тобто як кінцеву проектно-аналітичну стадію обліку для управління.

На рисунку 9.2 наочно представлено **основні функції контролінгу**.

Контролінг орієнтований, перш за все, на підтримку процесів прийняття рішень. Він має забезпечити адаптацію традиційної системи обліку на підприємстві до інформаційних потреб повноважних осіб, що приймають рішення. Таким чином, до функцій контролінгу входить утворення, обробка, перевірка та представління системної управлінської інформації. Контролінг також підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю і адаптації. Отже, в межах функцій і завдань контролінгу можна виділити методичний, організаційний, координаційний і консультаційний аспекти.

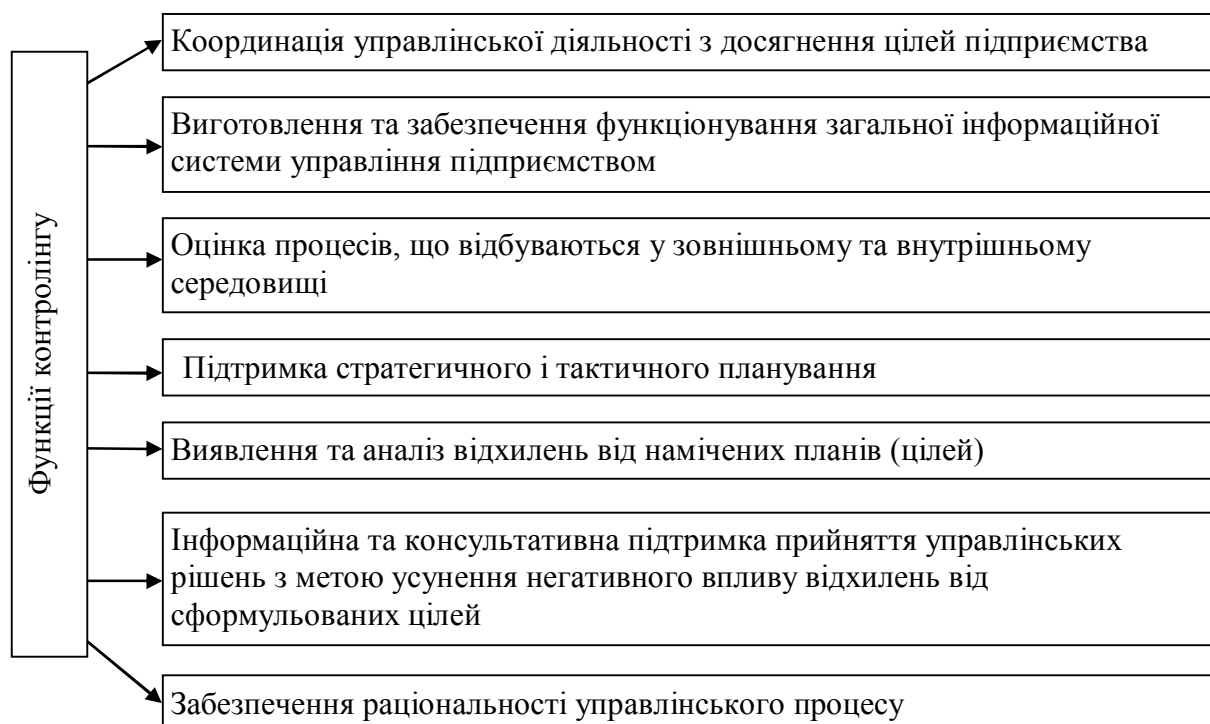


Рисунок 9.2 – Основні функції контролінгу

Необхідність появи контролінгу можна пояснити наступними причинами:

- перенесення (зміна) акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього;
- збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства;
- необхідність у беззупинному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ускладнення систем управління вимагає їхньої внутрішньої координації;
- інформаційний бум при недоліку релевантної (істотної, значимої) інформації вимагає побудови спеціалізованої системи інформаційного забезпечення управління;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних сфер знання і людської діяльності.

Отже, на сьогодні *основна мета контролінгу* полягає в орієнтації управлінського процесу на досягнення всіх цілей, що стоять перед підприємством.

Управління підприємством передбачає, з одного боку, спостереження за процесами, що відбуваються на ринках збуту, закупівель, робочої сили і капіталів, і відповідну на них реакцію, причому взаємозв'язків, що підлягають обліку, дуже багато, з іншого – управління процесами, які здійснюються безпосередньо на підприємстві. Без прийняття ефективних управлінських рішень шанси на успіх у конкурентній боротьбі значно зменшуються. У такій ситуації різко підвищується значущість ефективного управління.

Ефективне управління підприємством в умовах переходу до ринкових відносин залежить від поточних і стратегічних цілей розвитку та своєчасної, швидкої і адекватної реакції на поточну ситуацію. Це можливо тільки за умови володіння синтетичною інформацією, одержаною шляхом інтеграції традиційних методів обліку, аналізу, нормування та контролю, що можливо досягти за допомогою контролінгового механізму управління підприємством.

Контролінговий механізм – це комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, форма втілення якого є експертно-аналітична система управління підприємством у сучасних умовах.

З розвитком ринкових відносин, постійних змін у зовнішньому середовищі й ускладненням завдань прогнозування, що постають перед органами управління, з'являються нові напрями економічної діяльності, що розглядаються в межах сучасних концепцій контролінгу. У наукових працях економістів різних країн використовується поняття контролінгу як синтезованого виду управлінської діяльності, орієнтованого на реалізацію задекларованих цілей підприємства. Поняття «управлінський облік» вживається вченими американської економічної школи, а «контролінг» – німецької. Доцільність використання спільних з німецькою школою понять підтверджується фактом активного співробітництва між Україною та Німеччиною в межах реалізації спільних інвестиційних проектів, наприклад, у харчовій галузі промисловості.

Під контролінгом розуміється система управління процесом досягнення соціально-економічних цілей та результатів діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, яка будується на синтезі обліку, інформаційного забезпечення, аналізу, планування, контролю та координації, що забезпечує зворотний зв'язок у системі управління.

Відповідно до наведеного визначення під контролінговим механізмом розуміється комплекс засобів та інструментів реалізації основних функцій контролінгу, а під формою — експертно_аналітична спостережна система управління підприємством у сучасних умовах.

Розрізняють стратегічні та оперативні завдання контролінгу.

Мета стратегічного контролінгу – забезпечити розвиток підприємства і відстежувати його рух до окресленої стратегічної мети. У результаті реалізації функції *оперативного контролінгу* підприємство отримує можливість управляти досягненням поточних цілей і недопущенням кризового стану.

Контролінг є складною системою, що поєднує такі різні елементи, як встановлення цілей, планування, облік, контроль, аналіз, управління інформаційними потоками і формування рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Завдяки комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує синтетичний, цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому, системний підхід до виявлення і вирішення проблем, що постають перед підприємством. Контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення його оперативних і стратегічних цілей.

Система стратегічного контролінгу на підприємстві визначається задекларованою генеральною метою залежно від стану, в якому перебуває підприємство. У функції стратегічного контролінгу входить розв'язання завдань підготовки стратегічних рішень. Найважливішим інтеграційним і координаційним контролінговим інструментом розв'язання зазначених завдань є система стратегічного планування і контролю з інтегрованими розрахунками, орієнтованими на задані цілі розвитку підприємства.

Стратегічна діагностика полягає в аналізі загального становища на ринку та позиції підприємства на ньому, а також в аналізі навколишнього середовища. Наступним після діагностики кроком у системі стратегічного контролінгу є прогнозування елементів зовнішнього середовища.

Система економіко-господарської стратегії підприємства пов'язана з його зовнішнім і внутрішнім середовищем, оскільки вони не тільки визначають характер управлінських рішень, а й безпосередньо залежать від стратегічних цілей і рішень. При розробці стратегічної мети важливу роль має оцінка зовнішніх умов (зовнішнього середовища) розвитку, зокрема, дослідження економіко-політичних, нормативно-правових умов і чинників функціонування певної господарської системи. Реалізація генеральної економічної мети стратегічного планування – максимізація цінності капіталу при підтримці необхідного рівня

ліквідності — насамперед зумовлює необхідність аналізу впливу прибутку як елемента внутрішнього середовища підприємства на можливу швидкість відтворювальних процесів. Водночас роль податкового навантаження (як елемента зовнішнього середовища) у формуванні та реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах становлення ринкових відносин доволі велика, що й зумовлює необхідність її дослідження як одного з елементів зовнішнього середовища в системі стратегічного контролінгу.

Функціонування контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах передбачає визначення його місця і ролі в системі управління. Контролінг розглядається як обліково_аналітична підсистема в інформаційно_аналітичній системі управління підприємством. Роль і значення контролінгу в ній визначаються обсягом потрібної інформації, що формується цією системою. У цьому зв'язку найлогічніше обліково_аналітичну підсистему подавати у вигляді етапів формування контролінгової інформації, що отримується внаслідок функціонування окремих елементів системи управління. Це є основою для вироблення альтернативних варіантів управлінських рішень. Виходячи з того, що процес прийняття управлінських рішень характеризується складністю та різноманітністю, відповідно і контролінг, що функціонує як система підтримки менеджменту на підприємстві, повинен орієнтуватися на створення певних критеріїв прийняття конкретних рішень залежно від вибраної мети. При цьому у сферу завдань контролінгу входить оптимізація внутрішніх можливостей підприємства, вибір елементів інструментарію і розробка методик їх реалізації для виконання поставленої мети.

Складність оптимізації процесів управління на підприємстві зумовлена потенційним кризовим станом розвитку економіки. У цих умовах використання різних підходів до створення нових методів управління визначаються пріоритети у впровадженні оперативного контролінгу. Впровадження служби контролінгу в управлінні діяльністю промислових підприємств повинно бути поетапним. Це дасть змогу подолати психологічний бар'єр без додаткових витрат і отримати спочатку певні вигоди за мінімальних витрат, що підтверджує переваги підсистеми контролінгу. З урахуванням цього слід використовувати комплексний підхід до формування структури і складу служби контролінгу. На початковому етапі до оптимального складу цієї служби можуть входити такі фахівці, як контролер-технолог, контролер-аналітик, контролер інформаційних систем та ін.

Контролінг дає змогу встановити контроль за досягненням як стратегічних, так і тактичних цілей діяльності підприємства. Управлінням досягнення стратегічних цілей займається стратегічний контролінг, а тактичних — оперативний.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

Базова

1. Ананченко А. Е. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ міністерства економіки України від 17 січня 2001 р. № 10 // Банкрутство в Україні. Сб. норм. актів / А. Е. Ананченко, Е. А. Арсирий, В. В. Гуртовой. – Харків : Еспада, 2001. – С. 250–261.

2. Постанова Кабінету міністрів України і Національного банку України «Про затвердження антикризових заходів фінансової стабілізації» від 10 вересня 1998 р. № 1413 із змінами і доповненнями, внесеними Постановою Кабінету міністрів і Національного банку України від 14 вересня 1998 р. № 1425, Постановою Кабінету міністрів від 18 вересня 1998 р. № 1461 // Моніторинг інвестиційної діяльності в Україні. – 1998. – № 4. – С. 37–48.

3. Антикризисное управление : ученик. / под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 423 с.

4. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 208 с.

5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

6. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Кондор, 2008 – 374 с.

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

8. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 412 с.

9. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / за ред. проф. Г. Г. Кірейцева; вид. третє, перероб. і доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 531 с.

10. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие / А. Д. Чернявский. – Киев : МАУП, 2000. – 208 с.

Допоміжна

1. 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. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 272 с.

2. Баринов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. А. Баринов. – Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2002. – 520 с.

3. Гайдук С. В. Модель відновлення платоспроможності підприємств / С. В. Гайдук. – Харків : Екограф, 2004. – 35 с.

4. Забродский В. А. Оценка финансовой устойчивости производственно-экономических систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 82 с.

5. Кизим Н. А. Финансовый анализ : учеб. пособие / Н. А. Кизим, В. В. Ивахненко; Харьк. нац. экон. ун-т. – Харьков : ИНЖЭК, 2005. – 245 с.

6. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних; вид. 2-ге, перероб. та доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.

7. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов / Н. В. Родионова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.

8. Савчук Л. М. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством / Л. М. Савчук, І. Г. Сокиринська. – Дніпропетровськ : Зоря, 2005. – 128 с.

9. Тридід О. М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства / О. М. Тридід, К. В. Орехова; Харків. нац. экон. ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2005. – 24 с.

Інформаційні ресурси

1. Цифровий репозиторій ХНАМГ [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua>

2. Діючі нормативно-інструктивні матеріали та законопроекти, що знаходяться на розгляді [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.liga.net>

3. Галузеві аналітичні огляди кон'юнктури відповідних сегментів ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.business.ua>

4. База даних емітентів фінансового ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>

Навчальне видання

КОВАЛЕВСЬКА Алла Володимирівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

*(для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та
підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та
слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного
рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства
(за видами економічної діяльності))*

Відповідальний за випуск *А. Є. Ачкасов*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2015, поз. 188 Л

Підп. до друку 08.06.2016 р.

Формат 60x84/16

Друк на ризографі

Ум. друк. арк. 8,2

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.