

Міністерство освіти і науки України  
Луцький національний технічний університет

*КРИВОВ'ЯЗЮК ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ*

***АНТИКРИЗОВЕ  
УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ***

***НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК***

3-тє видання

*Київ  
Видавничий дім “Кондор”  
2020*

УДК 65.31 (075.8)  
К 82

Рекомендовано  
Вченою радою Луцького національного технічного університету  
(протокол № 9 від 04.06.2020 р.)

**Рецензенти:**

**С.Ф. Смерічевський** – завідувач кафедри маркетингу Національного авіаційного університету, доктор економічних наук, професор;

**Н.В. Валінкевич** – професор кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету “Житомирська політехніка”, доктор економічних наук, професор;

**Н.С. Вавдіюк** – завідувач кафедри менеджменту Луцького національного технічного університету, доктор економічних наук, професор.

**Кривов’язюк І.В.**

К 82 **Антикризове управління підприємством** : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм “Кондор”, 2020. 396 с.

**ISBN 978-617-7939-25-1**

*В навчальному посібнику розкрито місце, роль та особливості різних видів кризових явищ в діяльності підприємства, визначено їх зв’язок з концепцією його життєвого циклу, сформовано теоретичні та прикладні засади сучасного антикризового управління підприємством, зокрема розкриті методологія діагностики кризових явищ і фактори розвитку антикризового управління, механізми та стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві, антикризове управління підприємством в умовах глобальних катастроф.*

*Доповнює зміст навчального курсу перелїк ключових понять, словник термїнів, законодавчо-нормативна база, перелїк питань до самоперевїрки, навчальний практикум, список використаних джерел, що поданї до кожного роздїлу.*

*Дане видання стане настїльною книгою та найкращим порадником у навчальному процесї як для студентїв економічних спеціальностей, аспїрантїв, так і для викладачїв, працівникїв бізнес-структур, їнших зацікавлених осіб, які виявляють їнтерес до антикризової тематики.*

УДК 65.31 (075.8)  
К 82

**ISBN 978-617-7939-25-1**

© Кривов’язюк І.В., 2020  
© Видавничий дїм “Кондор”, 2020

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	7
<b>ЧАСТИНА 1. КРИЗИ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ, РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У РЕАЛЬНО ІСНУЮЧИХ СИСТЕМАХ</b> .....	9
1.1. Теоретична основа функціонування та розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи .....	10
1.2. Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють їх виникнення .....	14
1.3. Особливості та типологія криз .....	20
1.4. Циклічність кризових явищ в економіці на сучасному етапі .....	24
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	28
ПРАКТИКУМ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ І ОЗНАКИ ПРОЯВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	33
2.1. Ознаки прояву кризових явищ в діяльності підприємства та необхідність застосування антикризового управління .....	33
2.2. Процес розвитку кризової ситуації та методи її діагностики і прогнозування .....	36
2.3. Підготовка до функціонування підприємства в кризових ситуаціях .....	40
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	44
ПРАКТИКУМ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
<b>РОЗДІЛ 3. КРИЗА ЗБУТУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ</b> .....	49
3.1. Причини виникнення кризи збуту на підприємстві .....	49
3.2. Цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні .....	50
3.3. Ключові маркетингові стратегії антикризового управління .....	53
3.4. Використання засобів маркетингу в системі антикризового управління .....	58
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	60
ПРАКТИКУМ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
<b>РОЗДІЛ 4. ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНА КРИЗА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ</b> .....	67
4.1. Передумови, ознаки прояву та типи виробничо-технологічної кризи на підприємстві .....	67
4.2. Діагностика виробничо-технологічної бази .....	71
4.3. Шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємстві .....	79
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	81
ПРАКТИКУМ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
<b>РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА КРИЗА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ</b> .....	87
5.1. Сутність та причини прояву організаційної кризи на підприємстві .....	87
5.2. Форми прояву організаційної кризи на підприємстві .....	92
5.3. Діагностування організації діяльності підприємства .....	95
5.4. Шляхи виходу з організаційної кризи на підприємстві .....	98
5.5. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві .....	100
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	101
ПРАКТИКУМ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

<b>РОЗДІЛ 6. КРИЗА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ</b>	107
6.1. Передумови та ознаки прояву кризи управління персоналом на підприємстві	107
6.2. Система антикризового управління персоналом	108
6.3. Принципи антикризового управління персоналом	111
6.4. Підходи та методи оцінювання якості роботи персоналу	111
6.5. Антикризова політика в управлінні персоналом	115
6.6. Шляхи подолання кризи управління персоналом	116
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ	119
ПРАКТИКУМ	119
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	122
<b>РОЗДІЛ 7. ФІНАНСОВА КРИЗА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ</b>	123
7.1. Передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві	124
7.2. Механізм діагностики фінансового стану підприємства	125
7.3. Нормативна система критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства	127
7.4. Комплексна однокритеріальна діагностика фінансового стану підприємства	133
7.5. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства	135
7.6. Шляхи подолання фінансової кризи підприємства	137
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ	138
ПРАКТИКУМ	139
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	143
<b>РОЗДІЛ 8. КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ ПРИ ПОБУДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ</b>	145
8.1. Поняття життєвого циклу підприємства, характеристика його етапів і показників	145
8.2. Стани циклічного розвитку підприємства	150
8.3. Управління на різних етапах життєвого циклу підприємства	152
8.4. Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як умова виявлення перших ознак кризи	156
8.5. Виявлення “сигналів” про виникнення кризового стану	157
8.6. Індикатори фінансового стану, які вимагають особливої уваги на різних етапах життєвого циклу підприємства	160
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ	162
ПРАКТИКУМ	163
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	167
<b>РОЗДІЛ 9. ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ТРИВАЛІСТЬ І КОНФІГУРАЦІЮ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	169
9.1. Зовнішнє середовище підприємства та параметри впливу на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства	170
9.2. Вплив зміни параметрів попиту на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства	171
9.3. Вплив зміни параметрів факторів виробництва на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства	174
9.4. Вплив зміни параметрів споріднених галузей на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства	176
9.5. Вплив зміни параметрів конкурентного середовища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства	178
9.6. Вплив діяльності державних структур на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства	181
9.7. Вплив випадкових явищ на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства	184

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	187
ПРАКТИКУМ.....	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	190
<b>ЧАСТИНА 2. КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	191
<b>РОЗДІЛ 10. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	192
10.1. Сутність та мета антикризового управління підприємством .....	195
10.2. Антикризове управління підприємством: розвиток в умовах кризи та проблематика .....	195
10.3. Концепція сучасного антикризового управління підприємством .....	199
10.4. Обґрунтування траєкторії антикризового управління підприємством .....	207
10.5. Методи оцінки ефективності антикризового управління підприємством .....	210
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	215
ПРАКТИКУМ.....	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	223
<b>РОЗДІЛ 11. МЕТОДОЛОГІЯ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	225
11.1. Діагностика як інструмент дослідження кризового стану підприємства .....	225
11.2. Методологічні основи діагностики в антикризовій діяльності .....	229
11.3. Моделі діагностики економічного стану підприємства .....	233
11.4. Інтегральні показники оцінки кризового стану підприємства .....	236
11.5. Діагностика в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві.....	241
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	244
ПРАКТИКУМ.....	244
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	248
<b>РОЗДІЛ 12. ФАКТОРИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	251
12.1. Фактори, які визначають ефективність антикризового управління .....	252
12.2. Людський фактор антикризового управління .....	256
12.3. Фактор ризику в антикризовому управлінні .....	257
12.4. Інноваційний фактор в антикризовому управлінні .....	261
12.5. Інвестиційний фактор в антикризовому управлінні .....	263
12.6. Технології антикризового управління .....	268
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	268
ПРАКТИКУМ.....	269
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	272
<b>РОЗДІЛ 13. ПРОЦЕДУРА БАНКРУТСТВА ЯК ФОРМА ЛІКВІДАЦІЇ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	273
13.1. Банкрутство підприємства як економічне явище .....	273
13.2. Державна політика щодо запобігання банкрутству.....	278
13.3. Види запобіжних процедур і заходи відновлення платоспроможності підприємств.....	280
13.4. Ліквідаційна процедура збанкрутілих підприємств .....	282
13.5. Роль й діяльність арбітражних керуючих в процедурі банкрутства .....	285
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	286
ПРАКТИКУМ.....	287
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	293

<b>РОЗДІЛ 14. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТА САНАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>295</b>
14.1. Загальні засади процесу реструктуризації підприємства .....	296
14.2. Організація, розробка та оцінка ефективності процесу реструктуризації підприємства .....	298
14.3. Реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства .....	301
14.4. Сутність, організаційно-економічні та правові засади здійснення санації підприємства .....	302
14.5. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство .....	309
14.6. Методика оцінки стану збанкрутілого підприємства .....	313
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	315
ПРАКТИКУМ.....	316
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	318
<b>РОЗДІЛ 15. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>319</b>
15.1. Концепція “ЗДС управління” .....	319
15.2. Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану .....	326
15.3. Матриця вибору стратегії антикризового управління підприємством .....	331
15.4. Особливості вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства .....	336
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	340
ПРАКТИКУМ.....	341
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	344
<b>РОЗДІЛ 16. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ПОДОЛАННЯ КРИЗИ В ЕКОНОМІЦІ .....</b>	<b>345</b>
16.1. Аналітична основа державного регулювання кризових явищ .....	345
16.2. Роль держави у антикризовому управлінні .....	349
16.3. Напрямки державного регулювання кризових ситуацій .....	353
16.4. Механізм антикризового регулювання економіки .....	362
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	366
ПРАКТИКУМ.....	366
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	369
<b>РОЗДІЛ 17. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КАТАСТРОФ .....</b>	<b>371</b>
17.1. Характерні для ХХ-ХХІ століть кризові явища та глобальне переформатування світової економіки .....	371
17.2. Стратегічні рішення та ефективність антикризового управління глобальних корпорацій .....	377
17.3. Економіка підприємства в середовищі катастроф.....	384
17.4. Економічні наслідки поширення COVID-19 та проблема банкрутства в Україні .....	387
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	391
ПРАКТИКУМ.....	391
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	393

# ПЕРЕДМОВА

Сучасна економіка, її характер і тенденції розвитку, антагонізми та суперечності, й зокрема деструктурні зрушення в економіці, нестабільність параметрів зовнішнього середовища, розриви налагоджених виробничих зв'язків, нестача фінансових ресурсів на посилення технологізації виробництва, зростання глобальної конкуренції тощо призводять до появи цілого поля проблем, які супроводжують виникнення кризових явищ, крайнього загострення суперечностей в соціально-економічних системах, однією із яких виступає підприємство. Це вимагає перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення та переходу до нових форм і методів системи управління в порівнянні із тими, що склалися за умов стабільної економіки. Водночас, триваючі процеси диференціації й інтеграції структур, методів й інших елементів систем управління виробництвом також спонукають до змін в управлінні. Тому питання розроблення комплексу послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня його негативних наслідків на діяльність підприємства підкреслює незаперечну актуальність створення навчально-методичного забезпечення, присвяченого вивченню питань антикризового управління, обумовлює цінність даного навчального посібника.

Нині, як ніколи гостро стоять питання вивчення особливостей кризових явищ, які виходять за межі економічної сфери та набувають глобальних проявів, деталізації їх видів і ознак прояву для суб'єктів господарювання, дослідження взаємозв'язку циклічності розвитку кризових явищ і управління, вивчення впливу зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємства, своєчасного та точного діагностування параметрів виникнення загрози в діяльності підприємства, впровадження агресивного антикризового управління, спрямованого на мінімізацію руйнівних впливів кризових явищ на діяльність підприємства або формування системи превентивних механізмів їх появи.

Особливістю даного навчального посібника є його міждисциплінарний характер, що реалізує головне завдання підготовки фахівців сьогодення – формування широкого світогляду та практичного досвіду аналізу великої кількості ситуацій і масивів різномірної інформації для розробки й реалізації стратегічних управлінських рішень в системі функціонування та розвитку підприємств. Матеріали книги спираються на вихідні методологічні положення суміжних економічних і управлінських дисциплін, зокрема мікроекономіки, стратегічного управління, економічної діагностики, управління персоналом, фінансів, національної економіки, глобальної економіки тощо. Це дозволяє системно підійти до вивчення основ антикризового управління підприємством.

Структура посібника включає дві частини, які охоплюють наступні логічно взаємопов'язані розділи:

Частина 1. Кризи та розвиток підприємств.

1. Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах.

2. Аналіз передумов і ознаки прояву кризових явищ на підприємстві.
3. Криза збуту та шляхи її подолання.
4. Виробничо-технологічна криза та шляхи її подолання.
5. Організаційна криза та шляхи її подолання.
6. Криза управління персоналом та шляхи її подолання.
7. Фінансова криза та шляхи її подолання.
8. Концепція життєвого циклу підприємства та її використання при побудові системи управління.
9. Вплив зовнішнього середовища на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства.

Частина 2. Концепція та механізми антикризового управління підприємством.

10. Теоретичні засади антикризового управління підприємством.
11. Методологія діагностики кризових явищ на підприємстві.
12. Фактори розвитку антикризового управління підприємством.
13. Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства.
14. Реструктуризація та санація як механізми подолання кризових явищ на підприємстві.
15. Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві.
16. Державна політика щодо подолання кризи в економіці.
17. Антикризове управління підприємством в умовах глобальних катастроф.

Запропоновані до розгляду розділи книги покликані вирішити низку цільових завдань під час роботи з ними студентства: ознайомити з основами концепцій кризології та антикризового управління, сформулювати уявлення про закономірності функціонування та розвитку підприємств в умовах подолання кризових явищ, застосування ними відповідних технологій антикризового управління; відпрацювати навички вирішення практичних проблем, пов'язаних з управлінням в умовах поширення кризових явищ.

До кожного розділу додається перелік ключових понять, словник термінів, законодавчо-нормативна база, перелік питань до самоперевірки, навчальний практикум, список використаних джерел. Заслугове на увагу і те, що поряд з теоретичним матеріалом приводяться навчальні тести, що дають змогу закріпити у студентів знання про термінологічний апарат, базові категорії та систему показників, що подаються при викладі лекційного матеріалу.

Книга призначена для викладачів та студентів вищих економічних навчальних закладів і факультетів за ОПП “Менеджмент”. Буде корисна й всім тим, хто має намір самостійно поглибити знання з пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій. Даний навчальний посібник переконливо доводить реальну можливість вирішення концептуальних і методологічних проблем при підготовці висококваліфікованих фахівців усіх рівнів у закладах вищої освіти України.



# ЧАСТИНА I. КРИЗИ ТА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

## РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ, РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У РЕАЛЬНО ІСНУЮЧИХ СИСТЕМАХ

**1.1. Теоретична основа функціонування та розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи.**

**1.2. Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють її виникнення.**

**1.3. Особливості та типологія криз.**

**1.4. Циклічність кризових явищ в економіці на сучасному етапі.**

### **Ключові поняття**

*Ентропія*

*Катастрофа*

*Класифікація криз*

*Криза*

*Кризова ситуація*

*Кризовий стан*

*Розвиток*

*Функціонування*

### **Нормативна база**

*Закон України “Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва” від 25.12.2008 № 800-VI, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-17#Text>.*

### **Словник термінів**

***Ентропія** – міра складності, хаотичності та невизначеності системи.*

***Катастрофа** – тяжке потрясіння, що стає причиною істотної зміни, різкого перелому в системі функціонування та розвитку підприємства.*

***Класифікація криз** – система розподілу кризових явищ і процесів на класи або групи за спільними ознаками чи властивостями.*

***Криза** – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі як всередині неї, поміж ключовими її компонентами (персонал, техніка, технологія, виробництво, фінанси тощо), так і спричинене взаємодією окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство), що загрожує її життєстійкості в зовнішньому середовищі, не дозволяючи виконати місію, цілі або завдання підприємства.*

***Кризова ситуація** – це несподівана або непередбачувана ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, що призводить до пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства, що потребує якісно нового реагування з боку керівництва в умовах обмеженості у часі.*

***Кризовий стан** – характеристика діяльності підприємства у встановленому періоді, що відображає ступінь невідповідності рівня його забезпеченості різними видами ресурсів,*

своєчасність здійснення розрахунків тощо наявним і необхідним умовам підтримання його життєдіяльності та розвитку в майбутньому.

**Розвиток** – це об'єктивний багатовимірний (через революційні чи еволюційні перетворення) процес змін, який характеризується цілеспрямованістю, незворотністю, структурними та функціональними зрушеннями в певній соціально-економічній системі, що призводить до покращення, погіршення чи рівноваження, гармонізації її якісного та кількісного стану.

**Функціонування** – це підтримка життєдіяльності підприємства, збереження його функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутність характеристики.

## **1.1. Теоретична основа функціонування та розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи**

Сучасний стан світової економіки, більшості національних економік різних країн світу, суб'єктів господарювання цих країн, а також окремих груп людей в цілому та особистостей зокрема вказує на те, що сукупність проблем, що виникли в процесі еволюції суспільства носять системний характер, пов'язані між собою складністю взаємозв'язків представлених складних систем як по вертикалі, так і горизонталі та потребують щодо їх розв'язання застосування системного підходу.

Підприємство належить до класу складних соціально-економічних систем, характеризується підвищеною складністю взаємозв'язків як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях побудови взаємодії її складових елементів і учасників.

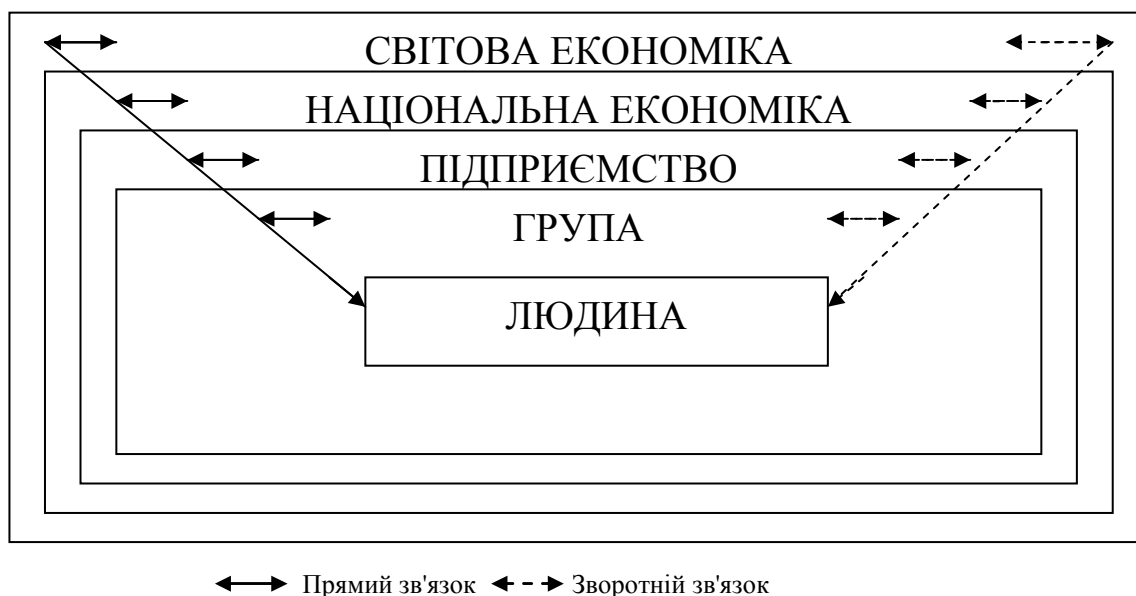
Властивостями підприємства як системи є:

- прагнення зберегти свою структуру (ця властивість заснована на об'єктивному законі організації – законі самозбереження);
- потреба в управлінні;
- формування складних зв'язків залежно від індивідуальних властивостей вхідних у неї елементів і підсистем (система може мати властивості, не властивих їй елементів, і може не мати властивостей своїх елементів);
- наявність вхідного впливу, системи переробки (обробки), кінцеві результати (вихід) і зворотний зв'язок; на вході система випробує вплив з боку середовища, а через вихід вона впливає на зовнішнє середовище.

Підприємство як соціально-економічна система характеризується наявністю людини в сукупності взаємозалежних елементів. Набір рішень у такій соціально-економічній підсистемі характеризується великим динамізмом як у кількості, так і в засобах і методах реалізації. Це пояснюється як різними професійними здібностями, навичками та вміннями, так і відмінними психологічними реакціями людей на однотипні ситуації.

Людина і створені нею соціально-економічні системи являють собою особливий клас кібернетичних систем, поведінка яких базується на потребах та інтересах, які реалізуються індивідуально через групи, підприємства,

національну та світову економіку, між якими відбувається постійна взаємодія, відображена на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Взаємозв'язки між підприємством та іншими класами соціально-економічних систем (уточнено за В. Василенко [1, с. 60])**

Кожна соціально-економічна система є частиною іншої системи більш високого порядку, що виступає як зовнішнє середовище для розглянутої системи. Сам факт, що кожна система має середовище, тобто визнання деякого принципу систематизованої сталості – підводить безпосередньо до визначення категорії залежності системи від її середовища.

Властивістю сучасного підприємств є те, що більшість з них функціонує в конкурентному середовищі. Отже, підприємство як система, в кожен момент часу ринкової взаємодії буде залежити від впливу інших систем, які матимуть на нього вплив ззовні (конкуренти, споживачі, інвестори, держава, світова економіка тощо). Цей взаємозв'язок відображається наступним чином.

Той факт, що система  $S_1$  залежить від системи  $S_2$  (середовища), позначимо  $S_2 \rightarrow S_1$ . Поняття залежності системи  $S_1$  від системи  $S_2$  є відносною категорією, що характеризує зв'язок між зовнішніми структурами систем  $S_1$  і  $S_2$  (рис. 1.2). Зовнішня структура системи відбиває безліч її відносин із середовищем (чи елементів поведінки і відносин між ними).

Важливим компонентом, що породжує цю залежність, є ентропія поведінки домінуючої в залежності підприємство  $\rightarrow S_1 \dots S_n$  системи, оскільки природно допустити, що, чим менше передбачувана поведінка домінуючої системи, тим сильнішою буде залежність і навпаки. Якщо поведінку домінуючої системи можна передбачити однозначно, положення залежної системи виявляється набагато слабкіше, ніж у випадку, коли поведінку домінуючої системи непередбачено. Суть структур залежності виявляється в поведінці взаємозалежних систем. Залежні системи повинні обирати певну лінію поведінки (уточнено за [1, с. 61]). Збільшення ентропії внутрішньої та

зовнішньої структури підприємства як соціально-економічної системи і є одним з джерел виникнення криз.

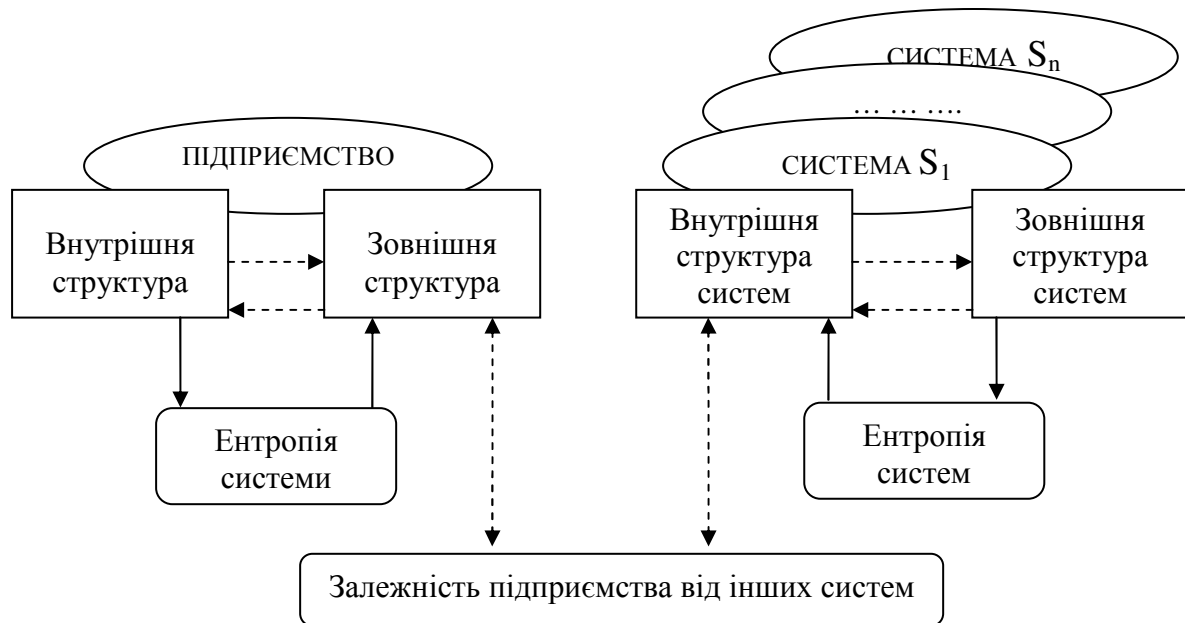


Рис. 1.2. Взаємозв'язки та взаємозалежності між підприємством та іншими системами (уточнено за В. Василенко [1, с. 62])

Кожне підприємство як соціально-економічна система характеризується необхідністю реалізації індивідуальних форм діяльності (виробничої, інвестиційної, комерційної, зовнішньоекономічної, діяльності на ринку цінних паперів тощо), що виявляється проявом внутрішньої структури системи. Головною особливістю підприємства як системи є властивість цілеспрямованої поведінки в кожному елементі структури. Цілеспрямованою поведінкою володіє той елемент структури, що має можливість автономно обирати і змінювати мету свого функціонування. Наявність людини в кожному елементі й створює передумови цілеспрямованої поведінки. Звідси випливає важливий наслідок: за властивістю цілеспрямованої поведінки кожен елемент соціально-економічної системи може бути віднесений до керуючої системи. Якщо в технічних системах межа між керуючою і керованою системами очевидна, то в соціально-економічних системах таке розмежування однозначно не встановлюється, а обирається залежно від розв'язуваних завдань. Другою особливістю розглянутих соціально-економічних систем (суб'єктів ринку) є неієрархічність їхньої структури. Домінуючим типом взаємодії між цими системами є відносини обміну діяльністю на основі договорів (відносини по горизонталі). Третьою особливістю розглянутого класу систем є мінливий спектр зовнішніх умов. Наслідком цієї особливості є перебудування структури соціально-економічної системи як інструмента адаптації. І, нарешті, четвертою особливістю соціально-економічних систем є наявність рис як природної, так і штучної системи [1, с. 62-64].

Підприємство – це відкрита соціально-економічна система, яка має дві форми свого існування: функціонування та розвиток.

**Розвиток** – це об'єктивний багатовимірний (через революційні чи еволюційні перетворення) процес змін, який характеризується цілеспрямованістю, незворотністю, структурними та функціональними зрушеннями в певній соціально-економічній системі, що призводить до покращення, погіршення чи врівноваження, гармонізації її якісного та кількісного стану.

**Функціонування** – це підтримка життєдіяльності підприємства, збереження його функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутність характеристики.

Процес функціонування та розвитку підприємства як соціально-економічної системи може бути розглянутий як єдність двох одночасних процесів, що йдуть зміни складності, що виражає процес зміни розмаїтості й розподілу властивостей елементів системи; зміни організованості, що виражає реакцію людей на цю зміну складності.

Враховуючи, що структурна взаємодія найбільшою мірою впливає на стан підприємства, підкреслимо: взаємодія між розташованими поруч соціально-економічними системами є найбільш щільною, в міру віддаленості щільність взаємозв'язків знижується. Відтак, чим тісніша взаємодія між окремими соціально-економічними системами, тим більш спорідненими є їхні цілі та інтереси, тим ефективнішим є їхнє функціонування, мобільним є розвиток. Так, для підприємства як системи характерною є наявність найбільшого впливу на процеси розвитку таких систем як національна економіка та трудовий колектив підприємства, групи рейдерів тощо. І, навіть більше, ці взаємозв'язки повинні відображати рівень гармонійності (збалансування, пропорційності) розвитку підприємства як соціально-економічної системи [2, с. 19].

Порушення структурної зв'язаності всередині та зовні підприємства й призводить до негарздів функціонування та розвитку, тобто зміни його стану, порушення стійкості. Найчастіше це і виступає причиною виникнення кризового стану на підприємстві.

Для підприємств стійкість визначається динамікою показників діяльності до і після збурювання системи. Якщо їх темпи зростання спадають, значення показників різко погіршуються після збурювання, й продовжують погіршуватись навіть після впровадження заходів, спрямованих на їх покращення, то система є хиткою, якщо темпи зростання показників спадають незначно, а потім швидко відновлюються, після впровадження заходів, система є стійкою, у тому випадку якщо стан показників після усунення збурюючого впливу не змінюються, система є байдужою.

Найбільш стійкими соціально-економічними системами виступають інноваційні підприємства та підприємства-монополії, а для усіх інших характерна хитка чи байдужа рівновага. З огляду на зроблене припущення більшість підприємств, що функціонують в ринковому середовищі, в значній мірі піддаються збуренню, швидше потрапляють у кризове становище [2, с. 18].

Вище розглянуте спонукає до подальшого розгляду поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства.

## 1.2. Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють її виникнення

Криза діяльності економічних систем постійно викликала зацікавленість вчених різних країн, але досліджувалась вона, найчастіше, на макрорівні. До недавнього часу, з боку науковців, на рівні окремого підприємства це питання не достатньо глибоко досліджувалось, що в свою чергу призвело до того, що керівники підприємств і менеджери не були в змозі ефективно впливати на розвиток кризових явищ, робити кризу більш керованою. Але в останні роки загострення макроекономічної нестабільності навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою, яка є традиційно стабільною, значно погіршили умови функціонування та розвитку всіх суб'єктів господарювання та спричинили збільшення невизначеності зовнішнього середовища. У зв'язку з цими подіями значно підвищилась зацікавленість науковців до кризових явищ, а саме загострилась увага до вивчення криз на мікрорівні, їх вплив та наслідки на функціонування та розвиток підприємств.

Поняття криза (від грецьк. *krisis* – рішення, повторний пункт, результат) означає, насамперед, різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан [3].

Криза – це багатоступенева економічна категорія, система поглядів на економічну сутність якої перебуває в стані розвитку. Можна виокремити три підходи до визначення сутності кризи:

- 1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;
- 2) криза як природний процес у життєдіяльності системи;
- 3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи.

Якщо дивитися на кризу, як на явище, то виявиться, що криза так само потрібна системі, що розвивається, – а у нашому випадку це підприємство, – як і стабільний стан. Тому дане явище слід ще й розглядати як переломний момент у розвитку підприємства, що дає простір новому витку економічних змін.

Деякі думають, що криза відноситься лише до процесів макро-економічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства, наприклад, існують тільки більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Ці проблеми нібито не свідчать про кризу розвитку, вони не викликані об'єктивними тенденціями, хоча й зумовлені деякими зовнішніми причинами. Такі уявлення односторонні і можуть мати негативні наслідки в управлінні. Якщо з цих позицій розглядати внутрішньофірмове управління, то при розробці, наприклад, стратегії її розвитку немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи. Наскільки реальною при цьому буде стратегія, якщо в дійсності кризи закономірні?

Поняття “криза” найтіснішим чином пов'язане і з поняттям “ризик”, що тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Виключте з нього чекання кризи, і пропаде гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від цього ще більш важкими не тільки кризові ситуації, але й цілком звичайні помилки.

Проблема кризи підприємств широко досліджуються в працях вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. 1.1). Однак, зміст поняття “криза” ще й досі недостатньо повно й глибоко обґрунтовано.

Таблиця 1.1. Тракткування сутності поняття “криза” [2, с. 59]

Автор	Визначення
А. Чернявський	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург	Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності.
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв’язкам, фінансам та репутації.
В. О. Василенко, К. В. Балдин, Є. Коротков, В. С. Зверев, А. В. Рукосуев	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.
С. М. Іванюта	Криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад.
К. Херман	Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішення.
С. А. Бурий, Д. С. Мацеха	Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами.
А. М. Штангрет, О. І. Копилук	Криза – це зростання кількості взаємопов’язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження.
Е. П. Жарковська, Б. Е. Бродський	Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньо-економічним середовищем.
А. М. Єсакова	Криза – це будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.
Д. В. Пухов	Криза – незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства.
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.	Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.
З. Айвазян, В. Кириченко	Криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища.
В. М. Шаповал	Криза – це 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.

**Криза** – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі як всередині неї, поміж ключовими її компонентами (персонал, техніка, технологія, виробництво, фінанси тощо), так і спричинене взаємодією окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство), що загрожує її життєстійкості в зовнішньому середовищі, не дозволяючи виконати місію, цілі або завдання підприємства.

Пошук виникнення небезпеки кризи на підприємстві пов'язаний із встановленням життєдіяльності його функціонування та розвитку (рис. 1.3).

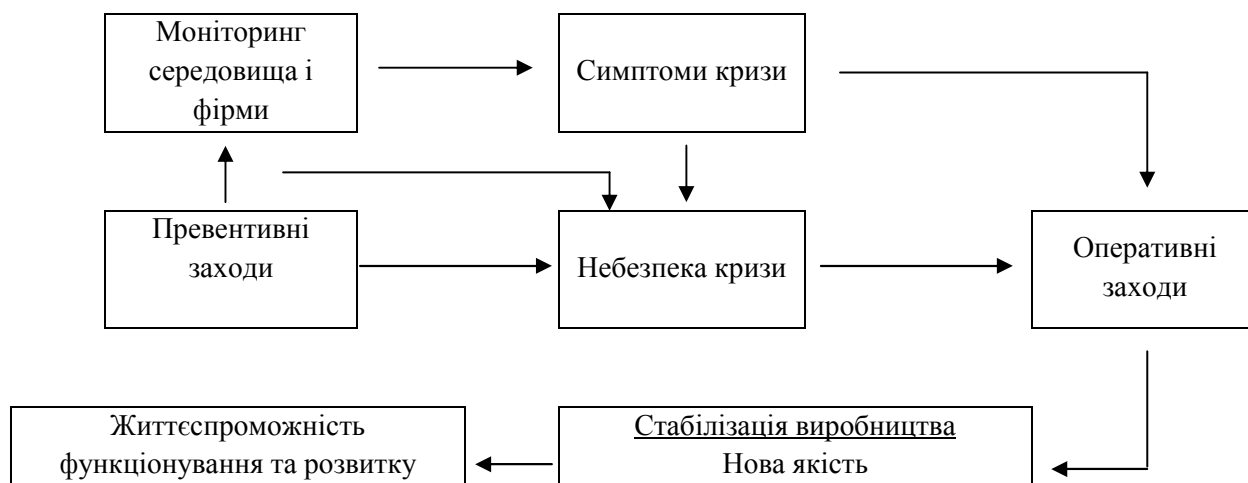


Рис. 1.3. Виникнення небезпеки кризи на підприємстві [1, с. 11]

Функціонування та розвиток взаємопов'язані: функціонування певним чином стримує розвиток і в той же час є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення у майбутньому. Виходячи з цього, виникає циклічна тенденція розвитку криз, яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення протиріч в межах режиму “функціонування” та об'єктивною необхідністю переходу на режим “розвиток”. Таким чином, криза визначається одним з природних станів життєдіяльності, одним з частих випадків перехідних процесів.

Кризи показують не тільки суперечності між функціонуванням та розвитком. Вони можуть створюватись й у самих процесах функціонування.

Такі суперечності виникають між: кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства; необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають в процесі виробництва і повинні компенсуватися за рахунок отриманого доходу; між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток; системою управління та його організаційно-правовою формою; великою кількістю



посередників, нестачею власного капіталу та зростаючою заборгованістю; недостатнім кредитуванням та високими відсотками за кредити [4, с. 256].

При аналізі діяльності підприємств можна виділити певні групи факторів, які призводять до зниження стійкості підприємства і можуть призвести до виникнення кризового стану (табл. 1.2): місце виникнення, наслідки прояву кризових явищ, ступінь прояву кризових явищ, їх взаємообумовленість, час дії та підхід до визначення.

**Таблиця 1.2. Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємства**

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види факторів</b>	<b>Характеристика</b>
Місце виникнення	Внутрішні	Виникнення та інтенсивність прояву залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи.
	Зовнішні	Виникнення та інтенсивність прояву не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.
Наслідки прояву	Загальні	Їх дія призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності
	Специфічні	Їх дія погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації).
	Індивідуальні	Їх дія безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства.
Ступень впливу	Основні	Значний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
	Другорядні	Побічний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
Взаємо-обумовленість	Незалежні	Визначаються певними подіями або тенденціями.
	Похідні	Наслідок у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.
Час дії	Постійні	Визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ.
	Тимчасові	Посилюють рівень загрози появи кризових явищ внаслідок тих чи інших подій.
Підхід до визначення	Потенційні	Визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства.
	Фактичні	Результат досліджень процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

В процесі дослідження основними виокремлюють групу зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, виділення факторіальних підгруп у межах кожної з них. Також слід чітко усвідомлювати, що менеджери підприємства можуть безпосередньо впливати на внутрішні фактори, і лише частково і опосередковано – на зовнішні.

Основні зовнішні фактори, що сприяють розвитку кризи підприємства, узагальнено нами в табл. 1.3.

**Таблиця 1.3. Зовнішні фактори кризи підприємства  
(узагальнено на основі даних [1; 5-10])**

<b>Підгрупи факторів</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Показники</b>
Науково-технічні	Дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), імовірність технологічних проривів та ін.	Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих; відсутність національної інноваційної стратегії; зміни інноваційної активності в країні; згортання державних програм з розроблення прогресивних технологій.
Природно-кліматичні	Визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільськогосподарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту.	Стихійні лиха, погіршення екологічної ситуації, штрафи за недотримання гранично-допустимих викидів.
Економічні	Характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливо регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат та ін.	Зростання інфляції; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку; зниження рівня реальних доходів населення; спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення рівня доходів у населення і зниження купівельної спроможності; посилення монополізму на ринку.
Політичні	Визначають стабільність та спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування відносин власності, заходи щодо захисту споживачів та підприємців	Нестабільність законодавства; загальна політична нестабільність у державі; загострення взаємовідносин між гілками влади; дискримінація підприємства органами влади.
Соціальні	Виявляються у звичках та нормах споживання, відданні переваги одним товарам та негативному ставленні до інших.	Зміна вибору споживачів; зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства.
Демографічні	Дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов - його платоспроможний попит	Негативні демографічні тенденції; зниження культурного рівня населення.
Глобальні	Дія яких визначає можливості подальшого функціонування та розвитку підприємства в цілому	Негативні тенденції глобалізації економіки, вплив пандемії, катастрофи всесвітнього масштабу

Проте, наскільки б сильним не був вплив зовнішнього середовища, але основною причиною виникнення кризового стану є діяльність або бездіяльність керівництва та менеджменту підприємства щодо забезпечення належного якісного управління, яке дозволить швидко реагувати та протидіяти впливу різного роду факторів в існуючих умовах господарювання.

Основні внутрішні фактори, що сприяють розвитку кризи, узагальнено нами на основі праць [1; 5-10] та зведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4. **Внутрішні фактори, що сприяють розвитку кризи на підприємстві**

Підгрупи факторів	Характеристика	Показники
Управлінські	Дія яких пов'язана з неефективним управлінським менеджментом.	Невідповідність сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством; відсутність стратегічного підходу; не використання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень; неправильно визначена місія підприємства; галузі діяльності.
Ресурсно-технологічні	Дія яких пов'язана із неефективним формуванням і використанням всіх видів ресурсів.	Незадовільний стан та якість використання основних фондів, матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів; неефективна закупівельна діяльність та організація виробничого процесу; велика матеріаломісткість виробництва; високий рівень матеріальних втрат; застаріла технологія виробництва; низька якість кадрів управлінського, виконавчого та технічного персоналу; дефіцит та висока плінність кадрів, втрата ключових працівників; неоптимальність виробничої програми; відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації; незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; зниження прогресивності використовуваних технологій; збільшення тривалості виробничого циклу; збільшення рівня виробничих запасів; скорочення оборотності коштів.
Маркетингові та збутові	Дія яких пов'язана із неефективною збутовою діяльністю.	Неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; незадовільне вивчення та прогнозування попиту; недостатньо диверсифікований асортимент продукції.
Фінансово-інвестиційні	Дія яких пов'язана із неефективним фінансовим та інвестиційним менеджментом.	Неефективна (з точки зору ліквідності) структура активів; збитковість випуску окремих видів продукції (товарів); високий рівень накладних (постійних) витрат; надмірна частка позикового капіталу; висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; перевищення допустимих меж фінансових ризиків; неефективність формування власного та залучення позикового капіталу. Довготривалість освоєння інвестиційних ресурсів, суттєве перевитрачання інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за здійсненими інвестиційними проектами; неефективно сформований фондовий портфель.

Фактори кризи діють не ізольовано, а системно, що посилює негативні наслідки дії окремо взятого фактора. Як свідчать дослідження фахівців, поглиблення кризи до стадії банкрутства не є результатом дії одного із зазначених вище факторів. За наявності достатнього рівня надійності усього економічного механізму підприємство протистоїть поглибленню кризи. Однак комбінація причин, взаємно посилюючи їхній вплив на ситуацію, а також ефект “доміно”, що виникає, підривають життєздатність підприємства і призводять до катастрофічних наслідків.

### **1.3. Особливості та типологія криз**

Сучасна економіка, її характер і тенденції розвитку, антагонізми та суперечності призводять до появи цілого поля проблем, які супроводжують виникнення кризових явищ, крайнього загострення суперечностей в соціально-економічних системах, однією із яких виступає підприємство.

Виникнення, прояв та подолання кризи розвитку підприємства мають її суттєві особливості, порівняно з макроекономічними кризами:

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.

2. Криза підприємства являє собою процес, 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 зміни параметрів його 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 та подолання кризи.

6. Криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства.

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 подолання має певні наслідки для подальшої його життєдіяльності, як позитивні, так і негативні [11].

До основних рис, притаманних кризам, слід віднести: їх неминучість і всеосяжність; суб'єктивність кризових явищ; їх відносність і неоднорідність за своєю дією на систему; прогресивність кризи, оскільки вона дає адекватну відповідь на сучасні виклики; умовність кризи (вона залежить від точки відліку, "амбіцій" підприємства); постійна, потенційна присутність (криза в прихованій формі існує завжди).

Проаналізовані основні відмінності кризи на рівні підприємства дають змогу виокремити сутнісні характеристики, які є основою для класифікації криз, що можуть мати місце на рівні окремого підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Класифікація криз на підприємстві  
(узагальнено на основі [5; 6; 9; 12])

Класифікаційна ознака кризи	Види кризи	Характеристика видів кризи
1	2	3
Час впливу	Короткострокові	Тривалість яких не перевищує одного року
	Середньострокові	Тривалістю від одного до трьох років
	Довгострокові	Вплив яких відчутний більше трьох років
Чинники виникнення	Об'єктивні	Виникають через вплив об'єктивних факторів
	Природні	Виникають через вплив природних факторів
	Випадкові	Виникають через вплив випадкових факторів
	Суб'єктивні	Виникають через вплив суб'єктивних факторів
	Штучні	Виникають через вплив штучних факторів
	Закономірні	Викликані певними законами та закономірностями
	циклічні	Викликані циклічністю розвитку організації
Наслідки	Руйнування	Призводять до знищення соціально-економічної системи (банкрутство, ліквідація)
	Оздоровлення	Призводять до покращення функціонування системи
	Загострення	Погіршення показників в сторону максимально можливого
	Різка падіння	Швидка зміна основних показників діяльності в сторону погіршення
	Нова криза	Призводить до появи нової кризи
	Послаблення	Незначне погіршення основних показників діяльності, послаблення ділових позицій
	М'який вихід	Криза, що не завдала значної шкоди, завдяки ефективності антикризового управління
Спеціальні функції управління	Стратегічного менеджменту	Проявляється завдяки неефективному стратегічному менеджменту
	Персоналу	Проявляється завдяки неефективному менеджменту персоналу

1	2	3
	Інформаційного забезпечення	Виникає внаслідок недостатнього інформаційного забезпечення
	Інвестиційної діяльності	Проявляється внаслідок неефективної інвестиційної діяльності
	Маркетингу	Проявляється внаслідок неефективної маркетинговій діяльності
	Інновацій	Проявляється внаслідок неефективної інноваційної діяльності
	Операційної діяльності	Проявляється внаслідок неефективної операційної діяльності
	Зовнішньоекономічної діяльності	Проявляється внаслідок неефективної зовнішньоекономічної діяльності
Можливість прогнозування	Передбачувані	Виникнення яких є несподіване, не можливо визначити їх настання
	Неминучі	Дію яких відвернути неможливо
	Непередбачувані	Існує можливість передбачити їх виникнення
Можливість подолання	Переборні за допомогою внутрішніх сил	Можливість їх подолання за допомогою кваліфікованих працівників підприємства
	Переборні за допомогою зовнішніх сил	Залучення спеціалістів зі сторони для подолання кризи
	Непереборні	Немає можливості їх подолання
Інтенсивність впливу	Уповільнені	Кризи, наслідки яких проявляються з часом
	Інтенсивні	Проявляють значний вплив на підприємство
	Реактивні	Швидко реагують на зміни в середовищі
Перебіг	Швидкоплинні	Невеликий відрізок часу з моменту настання до моменту їх ліквідації
	Затяжні	Характеризуються значною тривалістю протікання
Повторюваність	Разові	Є одиничним випадком
	Перманентні	Множинний кількість разів
Ступінь охоплення	Локальні	Охоплюють окремі складові діяльності
	Системні	Охоплюють всю систему
Стан	Наявні	В даний момент перебувають на підприємстві
	Потенційні	Можливе їх настання
	Очікувані	Передбачення їх настання
	Неочікувані	Їх виникнення є зовсім несподіваним
Первинність	Первинні	Виникли вперше
	Чергові	Періодично виникають
Можливість виявлення	Явні	Легке їх передбачення
	Латентні	Приховані, важко їх виявити
Етап розвитку	Кризи, що зароджуються	Тільки починають виникати
	Кризи, що насуваються	Передбачається їх скорі виникнення
	Кризи, що розвиваються	Кризи, що набирають стрімких обертів
	Згасаючі	Близькі до завершення

1	2	3
Ймовірність	Малоймовірні	Ймовірність настання яких незначна
	Високоймовірні	Висока ймовірність їх виникнення
Можливість діагностування	Діагностовані	Можливість їх діагностування
	Недіагностовані	Не можливо їх продіагностувати
Ідентичність	Унікальні	Які не мають аналогів для порівняння
	Аналогові	Схожі на інші, які вже раніше виникали
Стадія	Минулі	Функціонували в минулому
	Сучасні	Існуючі нині
	Майбутні	Виникнуть в майбутньому
Рівень управлінського впливу	Керована	Кризовий процес, що піддається управлінському впливу
	Некерована	Напрямок і характер кризового процесу не можливо змінити у результаті управлінського впливу
За ступенем впливу	Легкі	Незначний негативний вплив на показники господарської діяльності
	Помірні	Негативні тенденції зміни показників господарювання
	Загрозливі	Значення показників нижче нормативних
	Сильні	Катастрофічне падіння показників господарювання
	Проміжні	Показники господарювання мають протилежні значення
Структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики	Організаційні	Виникають в організаційному напрямку діяльності
	Збутові	Виникають в збутовому напрямку діяльності
	Виробничо-технологічні	Виникають в виробничо-технологічному напрямку діяльності
	Управління персоналом	Виникають в напрямку управління персоналом
	Фінансові	Виникають в фінансовому напрямку діяльності

Вважаємо за доцільне виділити наступні види криз для підприємства: організаційні, кризи збуту, виробничо-технологічні, кризи управління персоналом, фінансові.

*Організаційні кризи* виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм.

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в ділових конфліктах, у виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю й ін., що буває при надмірному чи швидкому рості соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування та розвитку, помилках при частковій реконструкції організації чи організаційній перестраховці, що народжує бюрократичні тенденції. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її непомірна бюрократизація.

*Криза збуту* виникає як передумова виробничо-технологічної кризи або як самостійне явище, пов'язане із відсутністю моніторингу зовнішнього

середовища підприємства. Причина виникнення – у відсутності належно розвинуеного маркетингу.

*Виробничо-технологічна криза* виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів чи криза відторгнення нових технологічних рішень. У більш узагальненому плані такі кризи можуть виглядати кризами науково-технічного прогресу, загострення протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками. Наприклад, у даний час переживає явну кризу ідея мирного використання атомної енергії, будівництва атомних електростанцій.

*Криза управління персоналом* – виникає в умовах відсутності інноваційних рішень, командно-адміністративного стилю управління або надмірного лібералізму, невідповідності керівників займаним посадам за рівнем кваліфікації чи досвіду, відсутності здатності до підприємництва.

*Фінансові кризи* – характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів. Неплатоспроможність – основна ознака фінансової кризи. Фінансова криза може призводити до банкрутства підприємства.

Вивчення і врахування теоретичних і практичних положень щодо кризи підприємств дозволять зацікавленим особам передбачити можливість її прояву в майбутньому, керівникам приймати ефективні, обгрунтовані управлінські рішення.

#### **1.4. Циклічність кризових явищ в економіці на сучасному етапі**

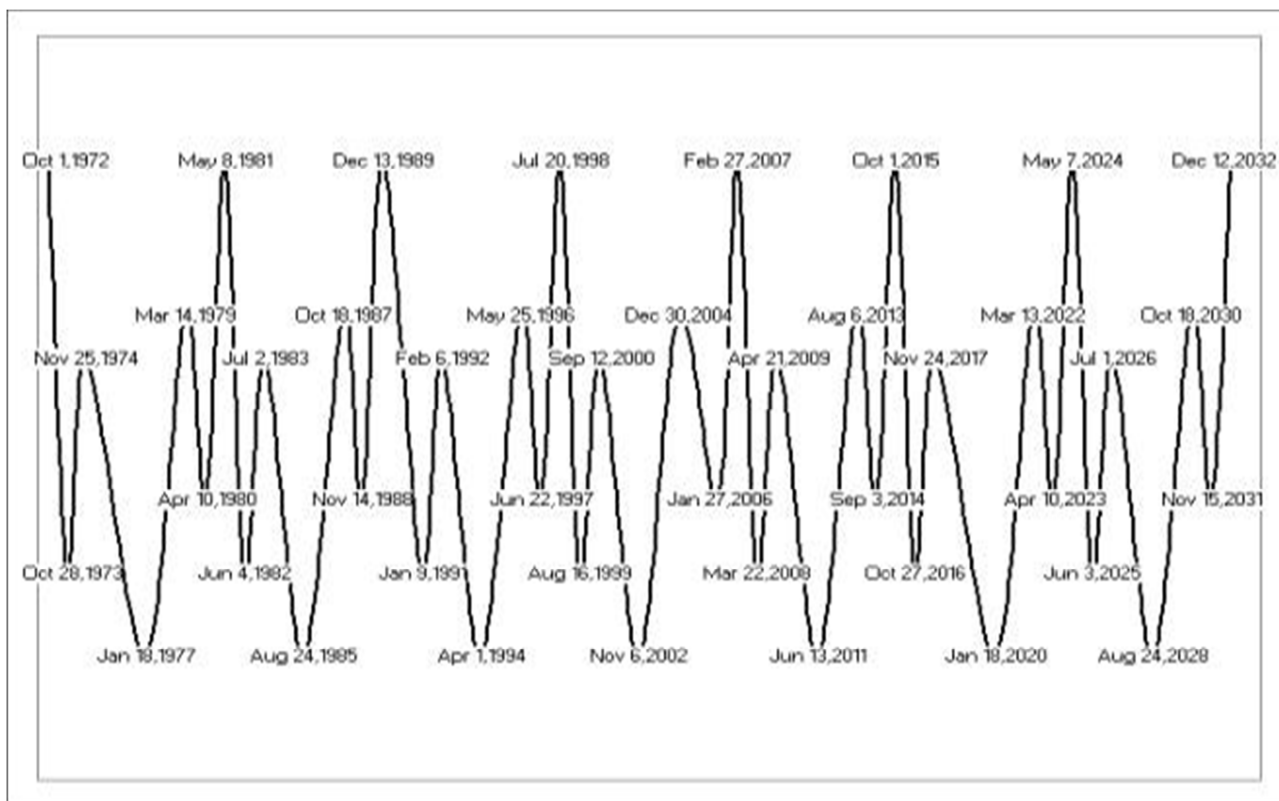
Циклічність процесів спостерігається скрізь: в природі, суспільстві, у виробництві. Соціальні та економічні явища, розвиток виробництва протікають циклічно шляхом чергування підйомів й занепадів, але за висхідною лінією. Часовий лаг між зростаннями і падіннями складає цикл розвитку.

Нині динаміка розвитку світового господарства має яскраво виражену циклічність (рис. 1.4), яка дозволяє досить точно спрогнозувати майбутні перспективи. Проте, слід пам'ятати, що розвиток економіки має не лінійну, а у більшій мірі спіральну наростаючу форму, аналогічну до еволюційного розвитку суспільства, а відтак, й усі кризові явища та процеси слід розглядати як наростаючі.

Світова економіка за останнє десятиліття пережила більше злетів і падінь, ніж за свою багатовікову історію. І той факт, що з кожним роком економічні взаємостосунки між країнами, інтеграційними об'єднаннями, окремими корпораціями, підприємствами з різних країн світу стають все складнішими й вирішувати існуючі проблеми стає все важче є зайвим тому підтвердженням. А ні великі гроші, а ні великі постаті вже не можуть стримати крах капіталістичного укладу – світова економіка опинилася на межі катастрофи: економічних, фінансових, політичних, соціальних і т.д. Багаті країни вже не можуть та частіше й не хочуть надавати повноцінну, а не аби яку підтримку



слабше розвиненим країнам, а тому не тільки Греція, Албанія, Угорщина, але вже й Португалія, Іспанія, США та Японія все частіше з'являються на шпальтах ЗМІ як країни, що перебувають на грані економічного краху. Разом з ними скочуються у прірву сотні ТНК, тисячі середніх і дрібних підприємств, економіка яких не здатна витримати зростаючої напруги... Колосальна неврівноваженість супроводжує сьогодні розвиток суб'єктів господарювання різних країн світу [14, с. 391].

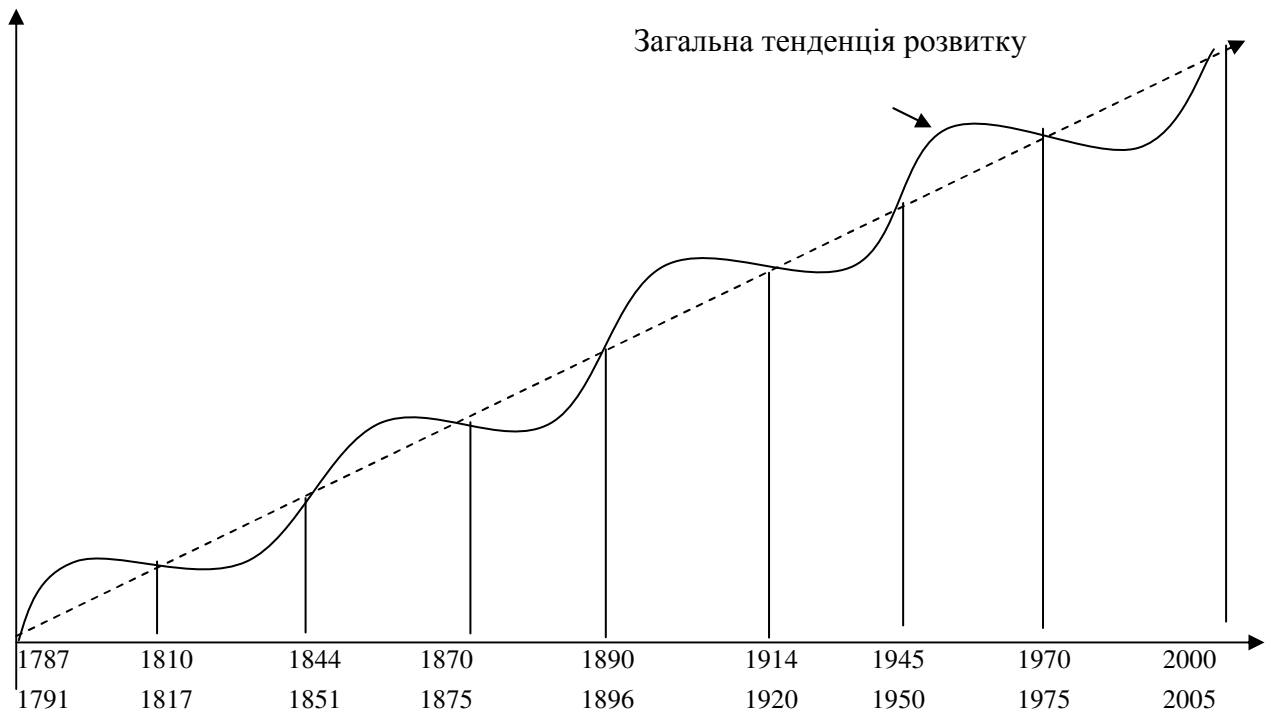


**Рис. 1.4. Глобальна економічна циклічність розвитку світового господарства: минуле, реалії, прогноз [13]**

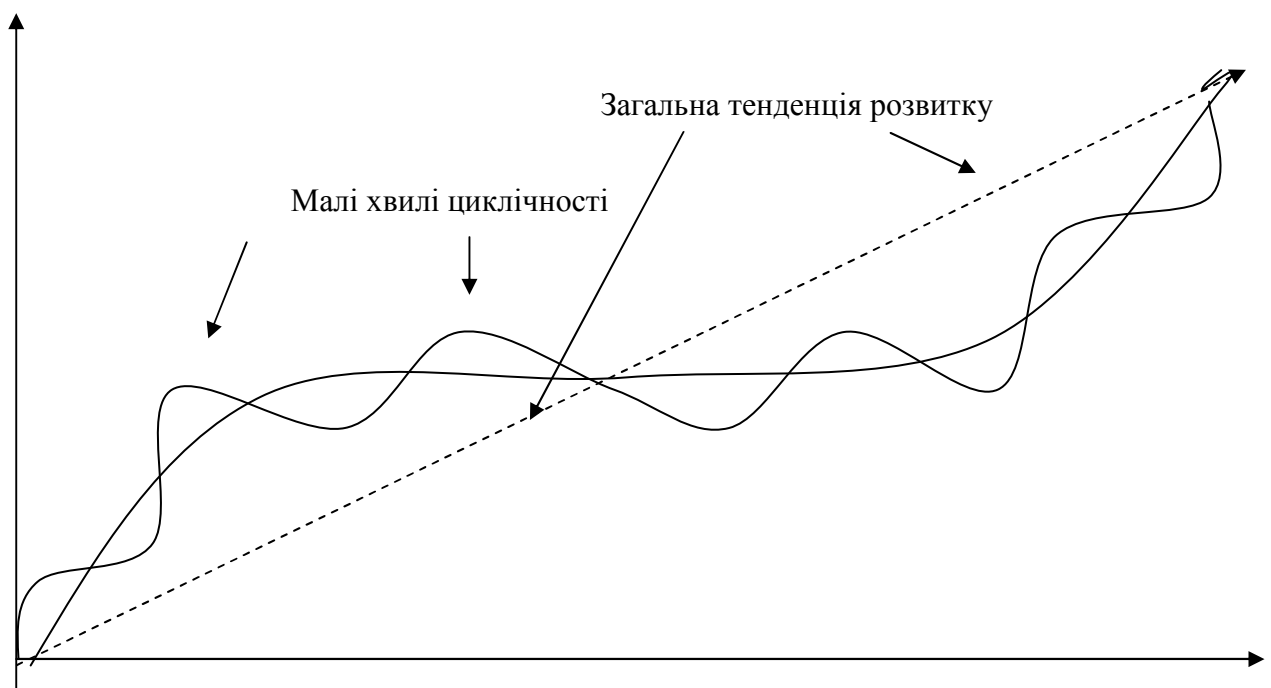
Вперше зміст економічної циклічності в промисловості було введено видатним українським вченим М. Туган-Барановським, наприкінці ХІХ ст. в дослідженні “Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини і близький вплив на народне життя”. Згодом, в [15] він дав наукову інтерпретацію причинно-наслідкових зв'язків циклічного характеру капіталістичного відтворення, розкрив його перспективи і обґрунтував методологічні засади прогнозування ринкової кон'юнктури. Учений-економіст дійшов до висновку, що “економічні кризи не можна розглядати у відриві від функціонування ринку”.

М. Туган-Барановський також переконує, що “криза залежить не тільки від випадкових причин..., але і від постійних, загальних причин, властивих сучасному культурно-економічному ладу” [15, с. 153].

В 20-х роках ХХ ст. послідовник М. Туган-Барановського Н. Кондратьєв розробив теорію економічних циклів (теорію довгих хвиль). Він вважав, що існують великі цикли розвитку промисловості та сільського господарства (48-55 років) й малі (8-10 років) (рис. 1.5, 1.6).



**Рис. 1.5. Періодичність та тривалість економічних й виробничих циклів за Кондратьєвим [16]**



**Рис. 1.6. Принцип накладання малих хвиль циклічності розвитку економіки на довгу хвилю Кондратьєва (50-60 років) [16]**

Довгі підвищуючі хвилі були пов'язані з докорінними змінами в розвитку продуктивних сил і виробничих відносин: переходом від стадії капіталістичної кооперації й мануфактури до крупного машинного виробництва внаслідок

промислової революції; переходом від приватної індивідуальної власності до акціонерного капіталу в середині XIX ст.; переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративного капіталізму XX ст. внаслідок електротехнічної революції, концентрації й централізації капіталу та виробництва; формуванням корпоративно-державного капіталізму в період між двома світовими війнами на основі підвищення інтернаціоналізації капіталу й виробництва. Цінність теорії Кондратьєва полягає в тому, що вона виступає базою прогнозування циклічності та характеру розвитку економіки, є основою прийняття рішень стратегічного характеру у великих часових інтервалах.

Сучасній науці відомі понад 1380 типів циклічності. Найбільш узагальнюючою є класифікація Ю. В. Яковца [17]. Вона охоплює розподіл циклів за функціональними ознаками (кон'юнктурні, структурні, інвестиційні, цінові, фінансові тощо), за часовими ознаками (сезонні, річні, коротко-, середньо-, довгострокові, суперцикли і т.д.), в територіальному розрізі (галузеві, регіональні, національні, глобальні), за сферою дії продуктивних сил, трудових ресурсів, матеріальних ресурсів, основних фондів, за формами організації економічних відносин і т.і.

Свого часу вивченням проблем виникнення економічних криз також займалися К. Маркс, Джоан Робінсон, Ф. Хайек, І. Шумпетер, Дж. М. Кейнс, Мізес та інші. Відповідно до сучасних представлень, економічна динаміка макросистеми являє собою циклічний процес, що має складну структуру. Цей процес є результатом накладання циклів різного характеру: коротких (3-5 літніх ділових) циклів Кітчина, існування яких пов'язується із коливаннями світових запасів золота, грошових потоків, товарних запасів; циклів Жюгляра (6-8 років), циклів Джаглера (7-11 років), що розглядаються як наслідок взаємодії багатьох кредитно-грошових чинників, циклів Лабруса (10-12 років), гіперциклів Ковалю (18-20 років), циклів С. Кузнєца (18-25 років), встановленням яких є коливання в будівельній сфері, довгих хвиль Кондратьєва (більше 50 років) та вікової тенденції [18].

Настання кризових ситуацій носить періодичний характер, що чітко відображує циклічність розвитку економіки. Кризи не обов'язково носять руйнівний характер, вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти, їхнє настання викликається не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.

Світова економіка нині перебуває на фазі найбільшого спаду за останні роки (див. рис. 1.4), про що переконливо свідчить динаміка ВВП та промислового виробництва в світі та Єврозоні в останні роки (рис. 1.7).

Існуючий стан погіршується нерегулярною структурною економічною кризою, що має місце в світовій економіці та є наслідком порушення закону пропорційності розвитку суспільного виробництва, тобто диспропорціями між галузями економіки і випуском найважливіших видів продукції. По суті, наявна структурна криза є повторенням аналогічної кризи 70-х років XX століття, і її витокami є енергетичний, сировинний та продовольчий дисбаланси. Проте, вона є більш глибокою і деформованою.

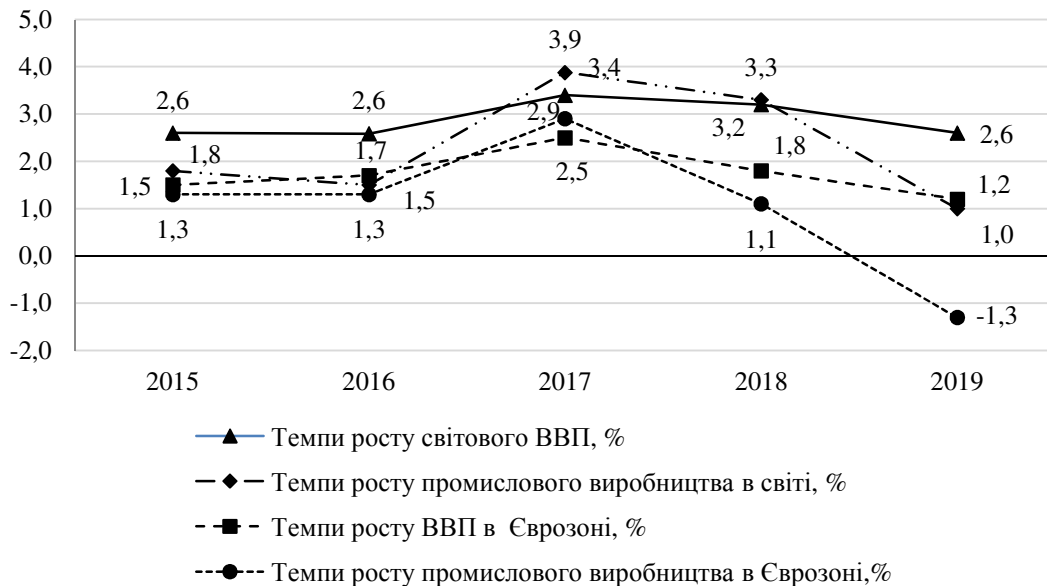


Рис.

### 1.7. Динаміка ВВП та промислового виробництва в світі та у Євросоні в період 2015-2019 рр. [19]

Економіка України станом на 2020 рік перебуває на наступних фазах різних циклів [20]:

- за теорією довгих хвиль Кондратьєва (тривалість циклів 48-55 рр.) – на фазі спаду;

- за теорією циклічності Ковалю (тривалість циклів 18-20 рр.) – на фазі спаду із поглибленням інвестиційної кризи;

- за теорією циклічності Жюгляра та Джаглера (тривалість циклів 7-11 рр.) – на фазі кризи.

Нині кризові явища пронизують практично усі сфери економіки України та особливо промисловість. Підтвердженням цього є тенденції основних макроекономічних показників і аналіз функціонування різних ринків країни. Це підкреслює доцільність пошуку шляхів запобігання та подолання кризових явищ в економіці.

#### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Чому збільшення ентропії внутрішньої та зовнішньої структури підприємства як соціально-економічної системи і є одним з джерел виникнення криз?

2. Розкрийте зміст поняття “криза”, “кризовий стан підприємства”?

3. Яким чином взаємопов’язані функціонування і розвиток підприємства?

4. Як відбувається відслідковування процесів виникнення небезпеки кризи на підприємстві?

5. Які причини виникнення кризового стану сучасного підприємства ви можете назвати?

6. Як взаємопов’язані між собою внутрішні та зовнішні чинники, що сприяють розвитку кризи на підприємстві?

7. Як пов'язані між собою можливості прогнозування та подолання кризи на підприємстві?

8. Визначте симптоми і розпізнавання криз як явище, пов'язане з процесом прийняття управлінських рішень?

9. Чому врахування циклічності розгортання кризових явищ в економіці відіграє велике значення для прийняття управлінських рішень?

10. Проаналізуйте, на яких фазах різних економічних циклів перебуває нині економіка України та чому.

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Поняття «криза» в сучасній теорії з позицій системного підходу – це:**

а) значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;

б) природний процес у життєдіяльності системи;

в) порушення рівноваги соціально-економічної системи;

г) сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи;

д) всі перелічені відповіді правильні.

**2. Потребу в модернізації та реструктуризації підприємств слід віднести до такого роду причин кризи як:**

а) об'єктивні;

б) суб'єктивні;

в) природні;

г) техногенні;

д) зовнішні;

е) внутрішні.

**3. Здійснення неефективного управління підприємством слід віднести до такого роду причин кризи як:**

а) об'єктивні;

б) суб'єктивні;

в) природні;

г) техногенні;

д) зовнішні;

е) внутрішні.

**4. Реалізацію ризикованої стратегії маркетингу, внутрішні конфлікти слід віднести до такого роду причин кризи як:**

а) об'єктивні;

б) суб'єктивні;

в) природні;

г) техногенні;

- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

**5. Зміну національної економічної стратегії можна віднести до такого роду причин кризи як:**

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

**6. Форс-мажорні обставини слід віднести до такого роду причин кризи як:**

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

**7. Криза регламентації діяльності окремих підрозділів підприємства призводить до появи:**

- а) організаційної кризи;
- б) кризи збуту;
- в) фінансової кризи;
- г) виробничо-технологічної кризи;
- д) кризи управління персоналом.

**8. Зростання неплатоспроможності підприємства призводить до появи:**

- а) організаційної кризи;
- б) кризи збуту;
- в) фінансової кризи;
- г) виробничо-технологічної кризи;
- д) кризи управління персоналом.

**9. Переважання пропозиції продукції підприємства над попитом на неї в результаті неналежного вивчення ринків реалізації призводить до появи:**

- а) організаційної кризи;
- б) кризи збуту;
- в) фінансової кризи;
- г) виробничо-технологічної кризи;
- д) кризи управління персоналом.

**10. Відсутність нових, інноваційних рішень в реалізації стратегії підприємства призводить до появи:**

- а) організаційної кризи;
- б) кризи збуту;
- в) фінансової кризи;
- г) виробничо-технологічної кризи;
- д) кризи управління персоналом.

**11. Різке зниження ступеня взаємодії усіх рівней управління підприємством призводить до появи:**

- а) організаційної кризи;
- б) кризи збуту;
- в) фінансової кризи;
- г) виробничо-технологічної кризи;
- д) кризи управління персоналом.

**12. До форм прояву процесів глобалізації сучасної цивілізації слід віднести:**

- а) піднесення ролі виробничого менеджменту;
- б) загострення глобальної конкуренції;
- в) зростання ролі технологічного розвитку;
- г) визначення зон пріоритетного розвитку;
- д) загроза глобальної ядерної катастрофи;
- е) виникнення парникового ефекту.

**13. Теорію економічних циклів вперше було розроблено:**

- а) Кондрат'євим;
- б) Осокіною;
- в) Джаглер;
- г) Кітчін;
- д) Шумпетер;
- е) Дж. Кейнс.

**14. Кризові явища, що розгорталися протягом ХХІ ст. у світі були викликані:**

- а) монетарними причинами;
- б) природними факторами;
- в) природними факторами;
- г) застосуванням теорії Кондрат'єва;
- д) глобалізацією процесів;
- е) зміною політичного устрою.

**15. Кризові явища, що розгорталися протягом ХХІ ст. в Україні були викликані:**

- а) монетарними причинами;
- б) природними факторами;
- в) природними факторами;
- г) застосуванням теорії Кондрат'єва;
- д) глобалізацією процесів;
- е) зміною політичного устрою.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

2. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
3. Словарь иностранных слов. URL: <http://www.profi.ua/dictionary/let-118/#> (дата звернення: 06.06.2020).
4. Городня Т. А. Економічна діагностика : Навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 282 с
5. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
6. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. *Фінанси України*. 2009. №5. С. 2-20.
7. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія. Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. 208 с.
8. Кукоба В. П. Управління антикризОВОЮ діяльністю підприємства : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 400 с.
9. Менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.; За наук. ред. доктора економ. наук, проф. В. Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2008. 652 с.
10. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 5-те вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2005. 546 с.
11. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун - т, 2005. 377 с.
12. Кривов'язюк І. В. Сутнісна характеристика та типологія економічної діагностики підприємства. *Наука й економіка*. 2009. Випуск 2 (14). С. 181-191.
13. Global Business Cycle, showing economic confidence & activity. URL: [http://nowandfutures.com/forecast.html#vix\\_vxo](http://nowandfutures.com/forecast.html#vix_vxo) (дата звернення: 02.06.2020).
14. Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства в середовищі катастроф: погляд неврівноваженого економіста. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту* : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 10-12 листопада 2011 р.). Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2011. С. 391-392.
15. Туган-Барановський М. И. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. Петроград, 1923.
16. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
17. Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы. Прогнозы. Москва, 1999. 448 с.
18. Кривов'язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю. *Економіка та держава*. 2010. №12. С. 3-5.
19. JP Morgan / Oxford Economics February 2020. URL: <https://www.jpmorgan.com/global/jpmorgan> (дата звернення: 11.05.2020).
20. Розвиток підприємництва. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.06.2020 р.).



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ І ОЗНАКИ ПРОЯВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**2.1. Ознаки прояву кризових явищ в діяльності підприємства та необхідність застосування антикризового управління.**

**2.2. Процес розвитку кризової ситуації та методи її діагностики і прогнозування.**

**2.3. Підготовка до функціонування підприємства в кризових ситуаціях.**

### **Ключові поняття**

*Антикризове управління*

*Локальна криза*

*Прогнозування кризових явищ*

*Процес розвитку кризової ситуації*

*Стратегічна криза*

### **Нормативна база**

*Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74.*

### **Словник термінів**

*Антикризове управління* – це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку.

*Локальна криза* – криза, пов'язана з порушенням одного з елементів системи управління підприємством (втрата постачальника, постійного джерела сировини, зміна транспортної схеми, звільнення ведучого спеціаліста тощо).

*Прогнозування кризових явищ* – процес встановлення переконливих передбачень щодо майбутнього розвитку кризових явищ у діяльності підприємства.

*Процес розвитку кризової ситуації* – встановлена послідовність розгортання непередбачуваної ситуації, що позначена високою небезпекою, станом непевності, що призводить до пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства, що потребує якісно нового реагування з боку керівництва в умовах обмеженості у часі.

*Стратегічна криза* – криза, пов'язана з радикальним порушенням системи функціонування та управління підприємством.

## **2.1. Ознаки прояву кризових явищ в діяльності підприємства та необхідність застосування антикризового управління**

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,

передбачати їх виникнення, запобігати їх настанню, а за умов, що криза вже розгортається й оцінювати можливості її розв'язання.

***Серед ознак, що свідчать про наближення або наявність кризи на підприємстві, слід виділити наступні:***

1. Негативна реакція суб'єктів зовнішнього середовища як партнерів по бізнесу (відмови постачальників, зниження попиту на продукцію підприємства зі сторони споживачів, тиск зі сторони кредитно-фінансових установ тощо).

2. Негативна реакція суб'єктів зовнішнього середовища як контролерів бізнесу (негативні аудиторські перевірки, публікації в ЗМІ про втрату іміджу компанії, позапланові перевірки державних органів тощо).

3. Негативна реакція внутрішнього середовища бізнесу (вихід одного із засновників зі складу підприємства, страйки трудового колективу, протидія профспілки тощо).

4. Різкі негативні зміни в динаміці фінансово-економічних показників діяльності підприємства, неможливість досягнення поставлених цілей та завдань діяльності впродовж 3-4 років.

Виникнення кризи в діяльності підприємства може бути викликане відсутністю належної взаємодії внутрішніх чинників його системи та своєчасного реагування підприємства на зміну зовнішнього середовища. Як наслідок, відсутність прибутку протягом тривалого терміну часу, технологічна відсталість, повний крах, банкрутство.

***Сигналами про виникнення кризових явищ є зміна факторів внутрішнього середовища, котрі до певної міри визначають умови функціонування підприємства:***

– нарощування зносу засобів технологічного оснащення, що викликає зростання витрат виробництва; виведення комплексу засобів технологічного оснащення, котре викликало скорочення обсягів виробництва; використання морально застарілого обладнання, що призводить до зниження конкурентоздатності товарів; відсутність резервних засобів технологічного оснащення; відсутність страхових запасів матеріалів й напівфабрикатів, резервних енергетичних потужностей – параметри технічних ресурсів підприємства;

– відсутність наукових напрацювань фундаментального й прикладного характеру, що здатні забезпечити конкурентну перевагу підприємства; відсутність належного потенціалу для проведення систематичних науково-дослідних і конструкторських робіт, здатних забезпечити конкурентну перевагу підприємства; застосування стабільної технології, що не дає змоги змінити покоління продукції підприємства – параметри технологічних ресурсів;

– орієнтація працівників, котрі визначають цілі підприємства на його внутрішні потреби, розв'язання тактичних завдань, з досвідом роботи в умовах відсутності конкуренції, без урахування економічних і соціальних наслідків, командно-адміністративні заходи впливу, виконання традиційних видів робіт – параметри кадрових ресурсів;

– довгострокова оренда земельної ділянки території підприємства, щільність забудови території якої не дозволяє розширити виробничі площі без додаткового її нарощування, розміщення підприємства в районі систематичних стихійних лих; будівельні характеристики не в повній мірі відповідають санітарним нормам праці та відпочинку, не забезпечують технічну й екологічну безпеку виробничого процесу – параметри просторових ресурсів;

– відсутність належного зворотнього зв'язку, комунікативного обміну між різними рівнями управління, одноосібне прийняття стратегічних і тактичних рішень, відсутність можливості приймати рішення самостійно на різних рівнях управління, незмінність організаційної структури, значна функціональна підпорядкованість, зарегламентованість дій, ієрархія являє багаторівневу систему – параметри ресурсів організаційної структури підприємства;

– нерегулярне інформаційне забезпечення виробництва та інформаційного супроводу науково-дослідних і конструкторських робіт, процесу управління – параметри інформаційних ресурсів;

– часткове задоволення потреби у власних ресурсах, систематичне залучення позичкових засобів або випуск цінних паперів – параметри фінансових ресурсів;

– значення показників відповідності стратегічного потенціалу нижче встановлених – параметри стратегічного потенціалу підприємства [1, с. 13-23].

Будь-який з перелічених факторів може спричинити появу чи сприяти поглибленню виникаючої або вже існуючої кризи на підприємстві.

Підприємство є саморегульованою системою. Це значить, що в його основі діють механізми відновлення необхідної та відносної рівноваги. Адже управління й існує, тому що є частиною цих механізмів, й задля 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 та розвитку соціально-економічної системи, її характеристики й ознаки стану, настання визначених фаз цього стану.

Подолання кризових явищ – процес цілком керований. Про це свідчать багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання.

Процес розпізнавання кризи повинен базуватися на оцінці взаємозв'язку проблем. Існування та характер такого взаємозв'язку може багато чого сказати і про небезпеку кризи та її характер. В управлінні підприємством повинен функціонувати так званий моніторинг *антикризового розвитку*. Це контроль процесів розвитку та відстеження їхніх тенденцій за критеріями *антикризового управління*.

**Антикризове управління** – це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку.

Для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їх розрахунку та використання в аналізі. *Передбачення криз* можливе лише на основі аналізу ситуацій і тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз повинні бути задіяні усі показники оцінки стану підприємства.

*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 носити випадковий та епізодичний характер, але може й свідчити про тенденцію кризового розвитку.

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 та наявність так званих антикризових менеджерів чи арбітражних керуючих. Не варто забувати й про спеціалізованих в цій діяльності економістів, пов'язаних з виробництвом аналітиків, що знають це виробництво і здатні працювати в тісному співробітництві з інженерами, технологами, котрі володіють проблемою.

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 негативні наслідки, облік його сприяє безболісному проходженню кризових ситуацій.

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.

## **2.2. Процес розвитку кризової ситуації та методи її діагностики і прогнозування**

*Процес розвитку кризової ситуації* – встановлена послідовність розгортання непередбачуваної ситуації, що позначена високою небезпекою, станом непевності, що призводить до пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства, що потребує якісно нового реагування з боку керівництва в умовах обмеженості у часі.

Реагування на процес розвитку кризової ситуації відбувається завдяки застосуванню методів діагностики та прогнозування кризових явищ, які можуть відігравати як превентивну роль, так і сприяти зниженню втрат у діяльності підприємства завдяки розробці заходів мінімізації ризиків розгортання кризової ситуації в несприятливому для підприємства напрямку.

Слід пам'ятати, що кризова ситуація не завжди несе виключно шкоду для підприємства, вона може сприяти змінам, які забезпечать покращення його становища на ринку, підвищуватимуть конкурентоспроможність його продукції, покращать фінансову дисципліну тощо.

Процес розвитку кризової ситуації, методи, які практикується застосовувати на різних етапах її розгортання, можливі зміни в динаміці показників господарювання, що сигналізують про її виникнення, наведено в табл. 2.1.

**Таблиця 2.1. Процес розвитку та діагностики кризових явищ підприємства**

<b>Розвиток кризової ситуації (етапи та критичні точки)</b>	<b>Методи діагностики кризових явищ</b>	<b>Динаміка основних показників</b>	<b>Запобіжний захід</b>
Передкризова ситуація	Аналіз виробничих та фінансових показників господарської діяльності	Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді незначного зменшення найважливіших показників	Комплексна економічна діагностика підприємства та розробка на основі її результатів заходів запобіжного, пом'якшувального чи ліквідаційного характеру
Точка входу (виникнення кризового стану)	Експрес-діагностика господарської діяльності підприємства	Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності підприємства знижуються до критично нормативних	
Зародження кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче нормативних	
Розвиток кризового стану	Комплексна економічна діагностика підприємства, оцінка ймовірності банкрутства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче норми та має тенденцію до зниження	
Точка банкрутства	Діагностика банкрутства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства свідчать про необхідність порушення справи щодо банкрутства	
Стабілізація кризового стану	Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства стабільно низькі	
Згасання кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства наближаються до нормативних	
Точка виходу (завершення кризового стану)	Експрес-діагностика господарської діяльності підприємства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства перебувають в межах норми	
Післякризовий стан	Аналіз виробничих та фінансових показників господарської діяльності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства має тенденцію до поліпшення	

Прогнозування кризових явищ базується на вивченні потенційних загроз діяльності підприємства. Тому, в першу чергу, слід забезпечити належну організацію процесу отримання своєчасної та достовірної інформації про потенційні перепони.

Основні методи прогнозування потенційних кризових явищ слід класифікувати за рядом ознак. А для діагностування потенційних криз слід провести експрес-аналіз деяких характерних показників, наявності необхідних для функціонування підприємства документів (табл. 2.2).

**Таблиця 2.2. Параметри, які свідчать про кризовий стан на підприємстві [2]**

Показник	Передкризовий стан	Криза
Відсутність перспективного стратегічного плану	+	+
Відсутність поточних і оперативних планів	+	-
Відсутність фінансового менеджменту	+	+
Структура організації		
Традиційна	-	+
Не упорядкована	+	+
Портфель замовлень		
Наявність на поточний період	+	-
Наявність на перспективу	-	-
Стиль керівництва		
Авторитарний	+	-
Демократичний	-	-
Популістський	+	+
Ліберальний	-	+
Метод вирішення проблем		
Традиційний	-	+
Відсутній	+	+
Методи ділового спілкування		
Формальні, ритуальні	-	+
Випадкові, спорадичні	+	+
Наявність інновацій		
Згідно стратегічного плану	-	-
Відсутні	+	+
Наявність інвестицій		
Згідно стратегічного плану	-	-
Відсутні	+	+
Спеціальна підготовка керівника вгалузі антикризового управління		
Наявна	-	-
Відсутня	+	+
Наявність страхових запасів, ресурсів		
Наявні	-	-
Відсутні	+	+

Скористатись для прогнозування кризових явищ можливо методами:

- статичного діагностування, тобто на певний момент часу;
- аналітичного діагностування;
- експертного діагностування;
- лінійного програмування;
- динамічного програмування;
- діагностичного моделювання [2, с.66-91].

Статичний та аналітичний методи діагностування можуть використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту, організаційної кризи, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи та кризи управління персоналом.

Експертний метод діагностування може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: організаційної кризи, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи.

Метод лінійного програмування може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи.

Метод динамічного програмування та діагностичного моделювання може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту, організаційної кризи, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи, кризи управління персоналом.

Окрім того, корисним може стати проведення моніторингу зовнішнього середовища підприємства, моніторингу внутрішнього середовища підприємства методом моментних спостережень, що базується на теорії ймовірності та економічній статистиці, аналізу фінансового стану підприємства, інтегральної оцінки показників й моделі оцінки платоспроможності підприємства, комплексного підходу до діагностування стану підприємства.

Основними структуроутворюючими елементами моніторингу системи є механізми, що забезпечують організаційні структури інформацією як про нормальний стан підприємства, його конкурентоспроможного потенціалу та інших характеристик, так і про потенційно небезпечний, негативний. Такі механізми мають відслідковувати реальні зміни, запобігати негативному стану й вивчати порядок санації середовища в разі їхнього виникнення. Основними елементами моніторингу є механізм стратегічного планування, контролінг і результати оцінювання ефективності дії механізму. Контролінг як позафункціональний інструмент управління може застосовуватися до усіх сфер та ієрархічних рівнів управління, який завдяки цілеспрямованим збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством [3, с. 85].

Як показує практика антикризового управління діяльністю підприємств оптимальні результати дає використання тих методик, які є оптимальними по відношенню до отриманих сигналів щодо зміни стану підприємства на тому чи іншому етапі його життєвого циклу [4, с. 78].

Про ефективність прогнозів можна судити за тими заходами, що вжиті для управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, тобто тут має бути присутній тісний взаємозв'язок напрямів контрольної діяльності.

Контроль доцільності системи управлінських дій перш за все, здійснюється з позицій системного підходу. Тож початковий контроль має бути спрямований на встановлення узгодженості, несуперечливості, пропорційності, інтеграції та інформованості управлінських рішень.

Далі слід дослідити варіативність системи, проаналізувати рішення на предмет відповідності запланованих операцій чинному законодавству, а також методичним рекомендаціям відомств, яким підпорядковується визначене підприємство.

### **2.3. Підготовка до функціонування підприємства в кризових ситуаціях**

Антикризові засади в управлінні діяльністю підприємства являють собою сукупність способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства, що виникають в результаті несподіванок та не дозволяють досягати намічених стратегічних цілей, послаблюють конкурентоспроможність його стратегічного потенціалу та, як наслідок, конкурентні позиції на ринку.

Вирішення завдання антикризового управління з запобігання кризи передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу та вирішенню виникаючих проблем і має спільні для багатьох підприємств риси. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням в широкому сенсі, яке представляє собою збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства, а також управління в умовах невизначеності, ризику. У цьому випадку антикризове управління застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища і від його стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу) [5, с. 236]. Це підкреслює можливість і доцільність використання антикризових засад в підготовці до функціонування підприємства в кризових ситуаціях.

Для підприємства, що функціонує, найбільш характерними є:

- локальні кризи – пов'язані, як правило, з порушенням одного з елементів системи управління підприємством (втрата постачальника, постійного джерела сировини, зміна транспортної схеми, звільнення ведучого спеціаліста);

- стратегічні кризи – пов'язані з радикальним порушенням нормальної виробничої діяльності на основі існуючого техніко-технологічного потенціалу підприємства (відсутність ринків збуту продукції, можливостей створення нових продуктів, поява одночасно декількох збиткових підрозділів, зміна керівництва);

- банкрутство – повна втрата здатності підприємства до виживання.



Слід відзначити, що кожне з нині існуючих підприємств у світі рано чи трохи згодом стикається з проявами кризових станів, частіше локального характеру, значно рідше – стратегічного. Якась частина підприємств вимушено чи невимушено стає банкрутами. Більш детально про це можна взнати в розділі 13.

**Серед основних принципів підготовки до функціонування підприємства в кризових ситуаціях слід виділити:**

– принцип постійної готовності до змін. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;

– принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь;

– швидкість реагування на кризові явища в діяльності підприємства. Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства;

– диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства;

– адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги;

– повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану;

– використання у разі необхідності відповідних способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства [6].

Вирішення сукупності проблем виробничого, організаційного, фінансово-інвестиційного, маркетингового, соціального, ринкового, зовнішньоекономічного та іншого характеру спричинило розробку методів протидії виникненню кризових явищ, мінімізації їх руйнівного впливу, або виведення підприємства з кризового стану, порівняльний аналіз яких подано нижче (табл. 2.3).

Як показує досвід функціонування підприємств в умовах нестабільності, однією з перших умов підготовки підприємства до функціонування в кризових умовах є розробка стратегічного плану.

**Таблиця 2.3. Порівняльний аналіз методів антикризового спрямування в управлінні підприємствами (уточнено на основі [7, с. 472-475])**

Методи антикризового характеру	Коротка сутність	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
- банкрутство	Визнана Господарським судом неспроможність боржника щодо відновлення платоспроможності, задоволення вимог кредиторів	Чітке законодавчо-нормативне врегулювання процесу	Не враховує особливості функціонування та розвитку підприємства

1	2	3	4
- даунсайзинг	Зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу	Скорочення витрат, зниження собівартості продукції	Негативні наслідки в довгостроковому плані
- диверсифікація	Розширення напрямів діяльності суб'єкта господарювання	Універсальність застосування	-
- злиття	Об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності	Економія на масштабах виробництва, скорочення трансакційних витрат	Призводить до розвитку та посилення впливу монополій
- ліквідація	Припинення діяльності підприємства з метою задоволення вимог кредиторів	Низька вартість	Необхідність позапланових перевірок, тривалий термін здійснення
- модернізація	Системний та цілеспрямований процес удосконалення, поліпшення, оновлення на інноваційній основі існуючих об'єктів підприємства з метою забезпечення його конкурентних переваг в умовах мінливого економічного середовища	Стандартизація процедури проведення	Вимагає визначення пріоритетів застосування та потребує значних інвестиційних коштів
- регуляризація	Впровадження сучасних підходів в управлінні з удосконалення стратегічного планування	Спрямовують ресурси підприємства на подальший стабільний розвиток	Вимагають значних фінансових ресурсів
- реструктуризація	Система заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, господарювання з метою подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості	Оптимізує структуру управління та підприємства	Складність проведення в умовах кризового стану
- санація	Система заходів, спрямованих на забезпечення покращення фінансового стану підприємства, його всебічного оздоровлення з метою подолання кризи	Вирішує проблеми фінансового характеру	Вимагає пошуку санатора
- реінжиніринг	Сукупність методів і засобів управління, призначених для кардинального поліпшення показників діяльності підприємства на основі комплексного використання інновацій у сфері менеджменту, маркетингу та ІТ з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами	Не вимагає значних коштів	Потребує підготовки персоналу до змін

1	2	3	4
- створення нових підприємств	Процес вибору оптимальної організаційно-правової форми підприємства, його реєстрації та правового оформлення	Забезпечує створення нових напрямків діяльності	Вимагає часу та коштів для початку діяльності
- аутсорсинг	Передача не основних (вторинних) бізнес-процесів аутсорсеру для їхньої реалізації	Мінімізація зусиль щодо розвитку бізнес-процесів	Вимагає значних витрат на послуги аутсорсера
- стратегічний аналіз	Процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та можливостей підприємства, які направлені на оцінку майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін	Виявлення стратегічних проблем в діяльності підприємства	Потребує обробки значного обсягу інформації
- моніторинг і контролінг або діагностика стану	Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства. Контролінг – функція управління, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм порівняно з планом	Дозволяє виявляти проблеми в діяльності до моменту виникнення їх критичної маси	Вимагає наявності кваліфікованих фахівців, здатних здійснювати моніторинг, контролінг або діагностику стану
- реформування	Удосконалення системи принципів і методів побудови підприємства, реалізація яких призводить до покращення поточної та перспективної діяльності	Універсальність застосування	Потребує підготовки персоналу до змін

З цією метою слід проводити всебічний аналіз діяльності підприємства, результати якого слугуватимуть базою розробки комплексної програми оздоровлення його економічного стану:

1. Наявності системи антикризового управління.
2. Фінансового стану підприємства.
3. Бухгалтерської звітності.
4. Структури майна та джерел його утворення.
5. Рівня рентабельності та обіговості.
6. Стану ліквідності [8, с. 146-160].

Отримані результати дають змогу розробити всебічний комплексний план розвитку підприємства, котрий призначений для забезпечення виконання його місії та досягнення відповідних цілей. Стратегія формується й розробляється вищою ланкою керівництва за участю керівників усіх рівней. Ступінь участі кожного керівника визначається вищим керівництвом.

Про види стратегій підприємства, що можуть бути використані при реалізації програми антикризових заходів, йтиметься в розділі 15.

Окрім стратегічного плану підприємству на певних етапах життєвого циклу слід торкатися й розробки локальних планів на випадок надзвичайних кризових ситуацій: заходи по забезпеченню належного управління, накопичення, розміщення, збереження та своєчасне оновлення матеріально-технічної бази, спеціального обладнання тощо.

Найбільш важливим моментом, що стосується підготовки підприємства до функціонування в кризових умовах є підбір й підготовка менеджерів кризових ситуацій.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Чим, насамперед, може бути викликано виникнення кризи в діяльності підприємства?

2. Поясніть, яким чином нарощування зносу засобів технічного оснащення може свідчити про виникнення кризових явищ на підприємстві?

3. Як впливає рівень інформаційного забезпечення керівників різних рівнів менеджменту на підприємстві на процес прийняття управлінських рішень?

4. Які методи можуть бути використані при прогнозуванні кризових явищ для суб'єктів господарювання?

5. Розкрийте значимість застосування методу експертного діагностування в умовах нестабільного розвитку підприємства?

6. На що має спиратись підприємство, його керівники за умов функціонування підприємства в умовах нестабільності?

7. Які методи антикризового характеру в управлінні підприємствами ви вважаєте найбільш дієвими? Чому?

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Збільшення ставок за надання коротковстрокових кредитів слід віднести до:**

а) негативної реакції суб'єктів зовнішнього середовища як партнерів по бізнесу;

б) негативної реакції суб'єктів зовнішнього середовища як контролерів бізнесу;

в) негативної реакції внутрішнього середовища бізнесу;

г) негативних змін в динаміці фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**2. Нарощування негативного впливу глобальних факторів слід віднести до:**

а) негативної реакції суб'єктів зовнішнього середовища як партнерів по бізнесу;

б) негативної реакції суб'єктів зовнішнього середовища як контролерів бізнесу;

в) негативної реакції внутрішнього середовища бізнесу;

г) негативних змін в динаміці фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**3. Збиткову діяльність підприємства впродовж 3-4 років слід віднести до:**

а) негативної реакції суб'єктів зовнішнього середовища як партнерів по бізнесу;

б) негативної реакції суб'єктів зовнішнього середовища як контролерів бізнесу;

в) негативної реакції внутрішнього середовища бізнесу;

г) негативних змін в динаміці фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**4. Відсутність резервних засобів технологічного оснащення слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:**

а) параметри технічних ресурсів;

б) параметри технологічних ресурсів;

в) параметри кадрових ресурсів;

г) параметри просторових ресурсів;

д) параметри ресурсів організаційної структури;

е) параметри інформаційних ресурсів;

ж) параметри фінансових ресурсів;

з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

**5. Постійне залучення позичкових засобів слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:**

а) параметри технічних ресурсів;

б) параметри технологічних ресурсів;

в) параметри кадрових ресурсів;

г) параметри просторових ресурсів;

д) параметри ресурсів організаційної структури;

е) параметри інформаційних ресурсів;

ж) параметри фінансових ресурсів;

з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

**6. Нерегулярне забезпечення НДіКР слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:**

а) параметри технічних ресурсів;

б) параметри технологічних ресурсів;

в) параметри кадрових ресурсів;

г) параметри просторових ресурсів;

д) параметри ресурсів організаційної структури;

- е) параметри інформаційних ресурсів;
- ж) параметри фінансових ресурсів;
- з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

**7. Значення показників розвитку підприємства нижче нормативних значень слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:**

- а) параметри технічних ресурсів;
- б) параметри технологічних ресурсів;
- в) параметри кадрових ресурсів;
- г) параметри просторових ресурсів;
- д) параметри ресурсів організаційної структури;
- е) параметри інформаційних ресурсів;
- ж) параметри фінансових ресурсів;
- з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

**8. Неналежний зворотній зв'язок між рівнями управління слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:**

- а) параметри технічних ресурсів;
- б) параметри технологічних ресурсів;
- в) параметри кадрових ресурсів;
- г) параметри просторових ресурсів;
- д) параметри ресурсів організаційної структури;
- е) параметри інформаційних ресурсів;
- ж) параметри фінансових ресурсів;
- з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

**9. Відсутність можливостей розширення виробництва через щільність забудови території слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:**

- а) параметри технічних ресурсів;
- б) параметри технологічних ресурсів;
- в) параметри кадрових ресурсів;
- г) параметри просторових ресурсів;
- д) параметри ресурсів організаційної структури;
- е) параметри інформаційних ресурсів;
- ж) параметри фінансових ресурсів;
- з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

**10. Використання одноманітних технологій протягом тривалого періоду слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:**

- а) параметри технічних ресурсів;
- б) параметри технологічних ресурсів;
- в) параметри кадрових ресурсів;
- г) параметри просторових ресурсів;
- д) параметри ресурсів організаційної структури;

- е) параметри інформаційних ресурсів;
- ж) параметри фінансових ресурсів;
- з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

**11. Орієнтація на примусові заходи виконання праці слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:**

- а) параметри технічних ресурсів;
- б) параметри технологічних ресурсів;
- в) параметри кадрових ресурсів;
- г) параметри просторових ресурсів;
- д) параметри ресурсів організаційної структури;
- е) параметри інформаційних ресурсів;
- ж) параметри фінансових ресурсів;
- з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

**12. Якщо значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче норми та має тенденцію до зниження, то для підприємства характерна:**

- а) передкризова ситуація;
- б) зародження кризового стану;
- в) розвиток кризового стану;
- г) банкрутство;
- д) згасання кризового стану.

**13. Якщо наявні короткочасні симптоми кризи у вигляді незначного зменшення найважливіших показників, то для підприємства характерна:**

- а) передкризова ситуація;
- б) зародження кризового стану;
- в) розвиток кризового стану;
- г) банкрутство;
- д) згасання кризового стану.

**14. Якщо Господарським судом визнана неспроможність боржника щодо відновлення платоспроможності, задоволення вимог кредиторів, то доцільно використати такий метод антикризового спрямування як:**

- а) даунсайзинг;
- б) реструктуризація;
- в) аутсорсинг;
- г) реінжиніринг;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**15. Однією з перших умов підготовки підприємства до функціонування в кризових умовах може виступати:**

- а) проголошення банкрутства;
- б) розробка стратегічного плану;
- в) скорочення персоналу підприємства;
- г) залучення іноземних інвестицій;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Ситуація 2.1.** Внаслідок моніторингу середовища ПрАТ “СКФ Україна”, встановлено дію наступних факторів:

1. Скорочується попит на підшипники на світовому ринку.
2. Скорочується обсяг валового та чистого прибутків підприємства.
3. Укріплення гривні відносно іноземних валют-платежу.
4. Криза на ринку машинобудування.
5. Зниження продуктивності праці персоналу.
6. Зниження ефективності використання основних засобів.
7. Зростання ступеня зносу основних засобів до рівня 49%.
8. Зниження реалізаційних цін.
9. Зниження ліквідності майна та фінансової незалежності.
10. Падіння віддачі збутових витрат.

*Вимоги до аналізу ситуації:*

1. Згрупувати названі фактори, спрогнозувати їх вплив на підприємство.
2. Запропонувати ПрАТ “СКФ Україна” заходи для ліквідації загроз і використання можливостей середовища.
3. Ілюструвати роботу таблицею з наступними графами: групи факторів; назва факторів середовища; можливий вплив факторів на ПрАТ “СКФ Україна”; загрози (–), можливості (+); заходи ПрАТ “СКФ Україна” з ліквідації загроз і використання можливостей, якщо такі є.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегия и тактика антикризового управления фирмой / Под общ. ред. проф. А. П. Градова и проф. Б. И. Кузина. Санкт-Петербург: Специальная литература, 1996. 512 с.
2. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
3. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
5. Турова Е. В. Антикризисное управление: потребность и необходимость. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 3, Т. 1. С. 236–239.
6. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. *Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал*. 2009. № 4. С. 59-64.
7. Ліпич Л. Г., Гадзевич О. І. Сутність та методи антикризового управління підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. Вип. 36. С. 472-475.
8. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА–М, 2000. 512 с.



## РОЗДІЛ 3. КРИЗА ЗБУТУ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

**3.1. Причини виникнення кризи збуту на підприємстві.**

**3.2. Цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні.**

**3.3. Ключові маркетингові стратегії антикризового управління.**

**3.4. Використання засобів маркетингу в системі антикризового управління.**

### **Ключові поняття**

*Криза збуту*

*Маркетинг*

*Маркетингова антикризова стратегія*

*Комплекс маркетингу*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

### **Словник термінів**

*Криза збуту* – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає як передумова виробничо-технологічної кризи або як самостійне явище пов'язане із відсутністю належного моніторингу зовнішнього середовища підприємства.

*Маркетинг* – це підприємницька діяльність, спрямована на просування товарів та послуг від виробника до споживача; процес, завдяки якому прогнозується, поширюється та задовольняється попит на товари й послуги шляхом їх розробки, просування і реалізації.

*Маркетингова антикризова стратегія* – особливий вид стратегії підприємства, який враховуючи дію факторів, що спричиняють кризову ситуацію, за допомогою інтеграції комплексу маркетингових і антикризових засобів забезпечує підтримання його життєдіяльності та розвитку в майбутньому.

*Комплекс маркетингу* – це сукупність маркетингових інструментів і методів, що використовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей, інтегрованих в систему цілей антикризового управління.

## **3.1. Причини виникнення кризи збуту на підприємстві**

*Криза збуту* – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає як передумова виробничо-технологічної кризи або як самостійне явище пов'язане із відсутністю належного моніторингу зовнішнього середовища підприємства [1, с. 84].

До появи кризи збуту на підприємстві може призвести:

- переважання пропозиції продукції підприємства над попитом на неї в результаті неналежного вивчення ринків реалізації;
- відсутність маркетингових досліджень ринку нових технологій;
- вихід на зовнішні ринки та ін.

При чому відсутність належних маркетингових досліджень ринку нових технологій може однаково призводити як до кризи перевиробництва, так й до кризи падіння виробництва, що в обох випадках є передумовою появи виробничо-технологічної кризи.

Криза збуту може виникати на різних фазах життєвого циклу підприємства, починаючи від його становлення та завершуючи крахом організації й бізнесу. Але найчастіше з кризою збуту підприємство стикається на етапі насичення, спаду та краху.

Зрозуміло, що існують певні особливості виникнення кризи збуту залежно від розміру підприємства, його експортної орієнтації, форми власності. Так, на великих підприємствах, експортноорієнтованих фірмах ймовірність появи такої кризи є вищою, адже переорієнтувати власне виробництво на новий продукт досить складно. Більш мобільна робота підприємств приватного сектору є й більш ризикованою: держава завжди піклується про державне, водночас рівень конкуренції серед приватних підприємств досить високий, отож й рівень появи кризових явищ, пов'язаних із збутовою діяльністю, тут є вищий.

Хоча першочерговою причиною виникнення кризи збуту слід вважати відсутність належно розвинутого маркетингу.

### **3.2. Цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні**

*Маркетинг* – це підприємницька діяльність, спрямована на просування товарів та послуг від виробника до споживача; процес, завдяки якому прогнозується, поширюється та задовольняється попит на товари й послуги шляхом їх розробки, просування і реалізації. Отже, як бачимо, ефективний маркетинг вже сам по собі здатен, в деякій мірі, розв'язати кризові явища, пов'язані зі збутом продукції підприємства [1, с. 85].

*Концепція маркетингу* – досягнення підприємством власних цілей є результатом визначення потреб і запитів цільових ринків й більш ефективного в порівнянні з компаніями-конкурентами задоволення споживача.

Важливим моментом маркетингових досліджень, в тому числі й в умовах наближення чи існування кризи збуту, є розробка стратегії маркетингу на ринку, складовими елементами якої є: мета діяльності; визначення кола учасників ринку для співпраці; вибір найбільш перспективних інструментів для роботи; розрахунок впливу ціноутворюючих факторів; встановлення строків досягнення мети діяльності. Останнє особливо важливе в умовах кризового стану на підприємстві.

*Функціями маркетингу в антикризовому управлінні є:* аналіз наявного та перспективного ринку власної старої та нової продукції та продукції конкурентів; аналіз потреб інвесторів або емітентів; планування та прогнозування збутової діяльності; ціноутворення в умовах зниження рентабельності продукції під впливом кризових явищ і процесів; просування продукції із врахуванням кризових явищ і тенденцій збуту; забезпечення

соціальної відповідальності учасників ринку; формування суспільної думки; антикризова реклама тощо. Наведені функції відображають сутність управлінської діяльності.

*Роль маркетингу для підприємства полягає у:*

- підвищенні конкурентоспроможності конкретного виду товару;
- покращенні фінансового стану;
- забезпеченні фінансової стійкості;
- досягненні збалансованості попиту-пропозиції на товар;
- вивченні мотивації дій в ринковому просторі;
- визначенні найбільш ефективних способів й каналів реалізації продукції.

Нестійкість кон'юнктури товарних ринків, поступове погіршення конкурентного середовища в державі, скорочення вільних заощаджень у окремих груп громадян й підприємницьких структур, потреба підвищення ефективності господарювання підприємств, що здійснюють випуск продукції – усі ці та багато інших факторів в значній мірі стимулюють зосередження уваги підприємства на корегуванні власної стратегії шляхом прогнозування розвитку ринку товарів, використовуючи як відомі, так й щойно сформовані моделі та методи дослідження споживчої поведінки покупців.

*Політика на ринку* – визначення конкретних цілей: де, коли, скільки, за якою ціною здійснити купівлю-продаж товарів, які конкретизуються в стратегії та тактиці.

*Стратегія* – довгострокова політика на ринку, яка характеризується діагностичним аналізом існуючої ситуації та прогнозуванням перспектив. При цьому визначаються першочергові й допоміжні цілі, ресурсні затрати.

*Тактика* – короткострокова політика, що знаходить відображення у визначенні комплексу заходів з реалізації стратегічних завдань. При цьому здійснюється сегментація ринку і ранжування цілей.

З досвіду функціонування зарубіжних корпорацій відомо, що маркетингова концепція на відміну від збутового підходу виходить з потреб ринку і бажань покупця, на які орієнтується компанія. Це означає, що:

- дана концепція відштовхується від вже існуючого і цілком сформованого ринку, концентруючись на потребах конкретних покупців;
- маркетингова діяльність повинна координуватися через відповідні організації;
- маркетингова діяльність повинна бути спрямованою на досягнення цілей цих організацій.

Таким чином, *суть маркетингової концепції можна сформулювати так: компанія координує всі дії, що будуть сприяти задоволенню потреб покупця, і здобуває для себе прибуток, створюючи і підтримуючи в покупцеві стан задоволеності* [2, с. 212].

Розглянемо як співставляється мета маркетингу і менеджменту.

Мета маркетингу полягає у встановленні величини попиту на конкретний товар, вираженої в показниках обсягу продажів і його частки на ринку, засобами маркетингу сприяти його досягненню.

Мета менеджменту – забезпечити стійкий розвиток підприємства в досягненні його місії і цілей шляхом використання властивих менеджменту засобів впливу на людей для їх подальшої взаємодії в спільній виробничо-господарській діяльності.

При дослідженні підприємства як цілісної системи співвідношення маркетингу і менеджменту розглядається як частина цілого. У той же час маркетинг може бути системою управління самостійною функціональною організацією – маркетинговим центром, агентством, консультативною організацією. Окреслене розмежування носить формальний характер [3].

У дійсності роль і значення маркетингової концепції управління значно ширше. Вона являє собою тип мислення керівників і всього персоналу організації. Специфіка такого підходу – в орієнтації всієї діяльності організації, її персоналу і процесів управління на кінцеві результати організації: якість, результативність, ефективність, конкурентоспроможність. Величина і динаміка даних характеристик визначається ринковими можливостями організації і ринкових умов [2, с. 213].

Зазначені особливості, на думку В.О. Василенка дозволяють розглядати маркетинг як важливу умову й істотний резерв антикризового менеджменту. В антикризовому менеджменті, особливо на стадії пошуку шляхів виходу з економічної кризи, істотне значення може мати комплексний характер використовуваних у процесі маркетингу засобів і методів виявлення ринкових можливостей організації, її сильних і слабких сторін, а також комплексний аналіз великої інформації про динаміку соціально-економічних процесів. З цим важко не погодитись.

Оцінюючи маркетингові можливості слід пам'ятати, що головними ринковими об'єктами виступають попит, пропозиція і ціна, взаємозв'язок яких і відтворює чинність економічного закону попиту та пропозиції, а саме збалансованість за обсягом, структурою і спряженістю у часі.

Розробляючи власну антикризову політику, маркетинговий менеджер повинен спиратися на внутрішні фактори підприємства, зокрема виробничо-технологічні особливості, ресурсний потенціал, характер внутрішньої атмосфери, рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю [3].

У кризових умовах винятково важлива надійність партнерів і постачальників, формування нових і підтримка діючих зв'язків і контактів зі споживачами. Особливу значимість мають стратегії конкурентів, їх переваги, логіка поведінки на конкретному ринку. Об'єктом маркетингових досліджень й аналізу тут виступають також об'єктивні економічні тенденції розвитку: науково-технічні, демографічні, соціальні, політичні, культурні процеси, стан яких робить в умовах кризи активний вплив на ринкову ситуацію.

Слід підкреслити, що за таких умов ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища підприємства для

виявлення сигналів, що свідчать про погрозу погіршення становища організації на ринку, втрату конкурентоспроможності, зниження платоспроможності і керованості чи навпаки, про можливості прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності.

### 3.3. Ключові маркетингові стратегії антикризового управління

Стратегія підприємства – це комплексний план досягнення місії організації, а стратегія управління являє собою господарську політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів менеджменту. Стратегія управління в умовах ринкових відносин розглядається як могутній управлінський інструмент, за допомогою якого сучасна організація протистоїть умовам, що змінюються, насамперед агресивного зовнішнього середовища.

З усіх стратегій основних підсистем підприємства виділяється одна ключова стратегія (продуктово-маркетингова), за допомогою якої задається й істотно детермінується весь процес розробки інших приватних стратегій організації, а також її корпоративної стратегії, в цілому [2, с. 216].

Визначену логіку формування стратегії слід назвати логікою первинного виділення ведучої ключової стратегії-підсистеми з наступною похідною побудовою на її основі усіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому.

**Маркетингова антикризова стратегія** – особливий вид стратегії підприємства, який враховуючи дію факторів, що спричиняють кризову ситуацію за допомогою інтеграції комплексу маркетингових і антикризових засобів забезпечує підтримання його життєдіяльності та розвитку в майбутньому.

Слід рахувати, що стратегія в маркетингу – більш стійкий інструмент, аніж мета, адже слугує умовою, що забезпечує реалізацію як цілей, так й місії підприємства. Мета маркетингу більш динамічна і корегована залежно від стадій антикризового управління, кон'юнктури ринкового попиту, що змінюється, цін, інфляційних тощо. З огляду на комплексний характер засобів маркетингу, а також логічну послідовність їх використання в маркетинговому циклі, будь-яка маркетингова стратегія розглядається як багатоаспектна. Зміст стратегії маркетингу збагачується в міру її просування по стадіях маркетингової діяльності. Типовими для маркетингового циклу слід вважати чотири стадії [3]:

- аналіз та оцінка ринкових і маркетингових можливостей організації;
- добір цільових ринків;
- розробка комплексу маркетингу;
- розробка й реалізація маркетингових програм.

Однак, на будь-якій із зазначених стадій не варто ігнорувати проблеми, які здатні вплинути на можливості реалізації маркетингових стратегій (рис. 3.1).

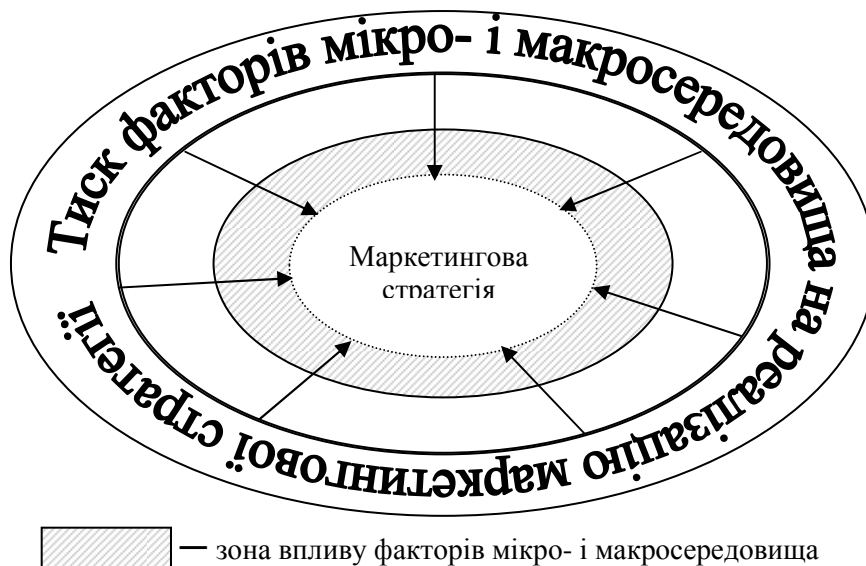


Рис. 3.1. Вплив факторів мікро- і макросередовища на реалізацію маркетингової антикризової стратегії

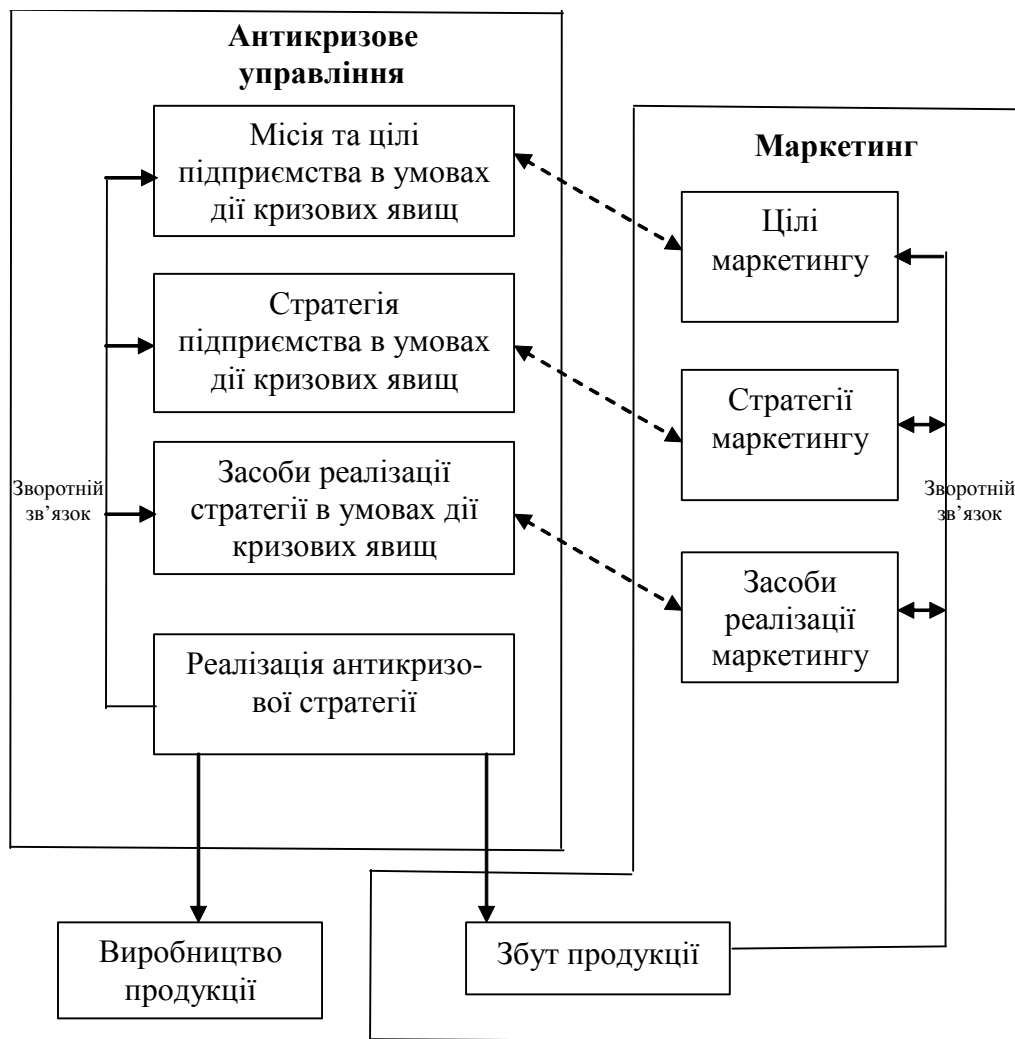
До кола проблем, які можуть вплинути на вибір та реалізацію маркетингових антикризових стратегій, слід віднести:

- відсутність діагностування цілей та намірів найближчих конкурентів;
- слабка реакція на потреби споживачів;
- помилки у визначенні пріоритетів розвитку;
- інтенсивна конкуренція в галузі;
- однобічність в реалізації товарної політики підприємства;
- відсутність можливостей ведення цінової конкурентної боротьби;
- фінансова нестабільність підприємств;
- відсутність системи довгострокового планування;
- використання застарілих систем і методів управління підприємством;
- використання неефективних методів організації збуту та просування товару.

Власне ці причини, а також ряд інших слід пов'язувати з недостатньою здатністю підприємств досягати намічених цілей в умовах ринку.

Маркетинг, будучи складовою антикризового управління, виконує ряд функцій: по-перше, він виступає засобом збирання та обробки інформації для розробки й формування антикризових стратегій фірми; по-друге, є засобом реалізації таких стратегій. Тому роль маркетингу в реалізації стратегічних планів підприємств є виключною, адже він глибоко проникає в усі процеси антикризового управління (рис. 3.2).

Маркетингові рекомендації та інформація розглядаються як базова інформація до прийняття антикризових управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію і вихід організації з кризового стану [3].



**Рис. 3.2. Взаємозв'язок маркетингу та антикризового управління підприємством [4]**

Маркетингові антикризові програми повинні включати низку заходів, які варто виконати підприємству для стабілізації ситуації на ринку, виходу з кризи неплатоспроможності. Маркетингові програми можуть бути частиною стратегічного чи тактичного планів організації виходу підприємства з кризи чи антикризового бізнес-плану. Пріоритетним в антикризовому маркетингу є застосування стратегії просування товарів на нові ринки, зміцнення становища на старих ринках, диверсифікованості.

Усі інші стратегії ранжуються та можуть слугувати спрямуванням тактичних дій на більш коротких проміжках часу. Найчастіше в кризових умовах розробляється середньострокова стратегія до трьох років. Будь-яка стратегія маркетингової діяльності реалізується в конкретній програмі.

В умовах обґрунтування маркетингової стратегії істотну допомогу менеджеру може надати виділення ознак і класифікація стратегій (табл. 3.1). Особливість даної класифікації полягає у оприділенні ознак, що комплексно характеризують не лише майбутнє становище підприємства на ринку, але й шляхи його досягнення.

**Таблиця 3.1. Класифікація маркетингових стратегій в антикризовому управлінні [3]**

<b>Ознака</b>	<b>Вид стратегії</b>
1.Маркетингове середовище	Інтеграційні стратегії: макроекономічна, зовнішньо-економічна, регіональна, виробничої сфери і невиробничої сфери, міжгалузева і галузева.
2.Функціональне призначення	Стратегії факторів виробництва: виробничих, трудових, інвестиційних, інноваційних, фінансових, інформаційних.
3.Розвиток організації	Антикризова стратегія: запобігання неспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків.
4.Вид і масштаб ринку	Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення вглиб ринку, просування товару на нові ринки, конкурентні переваги.
5.Пріоритет засобів маркетингу	Товарна стратегія: диференціація профілюючого товару, диверсифікованість. Цінова стратегія: підвищення/зниження цін, цінова кон'юнктура. Фірмова стратегія: фірмового товару, іміджу, сервісу, стилю, дизайну. Рекламна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування.
6.Ринкова кон'юнктура	Стратегія попиту та пропозиції: стимулююча, креативна, що підтримує, протидіюча.
7.Ринкова поведінка	Стратегія дрібних організацій: копіювання продуктів ведучих фірм, пристосування до потреб, інтеграція з більш великими організаціями. Стратегія середніх організацій: патентна, ринкових ніш, інноваційна, інтенсивного маркетингу. Стратегія великих фірм: широке проникнення, "зняття вершків".

Ознаки, що визначають характер виробничо-господарської діяльності, її функціональне призначення (ознаки 1-3), мають інтеграційний характер і формують соціально-економічну й організаційно-правову базу для розробки реальної маркетингової стратегії організації.

Вид і масштаб ринку (ознака 4) визначають поведінку організації в досягненні стійкого ринкового становища: розширення і поглиблення ринку, просування товару на нові ринки, стратегія конкурентних переваг. Критерієм такої оцінки виступає частка продукції організації на ринку і її абсолютна і відносна величини. Найчастіше як методологічний принцип у даному процесі виступає життєвий цикл товару: виведення на ринок, стратегія розширення ринку, ріст продажів (стратегія проникнення вглиб ринку), зрілість і стабілізація (стратегія освоєння своєї частки на ринку), занепад (стратегія підвищення рентабельності).

Відповідно до зміни стратегії змінюються пріоритети засобів маркетингу (ознака 5). На стадії виведення товару на ринок організація має невелику кількість покупців, найбільш підготовлених і готових заплатити високу ціну за новий товар. Обсяг продажів невеликий, і при високій ціні прибуток невисокий. Реклама спрямована на повідомлення про переваги товару для потенційних покупців, кількість конкурентів невелика, витрати на маркетинг високі.

На кожній стадії життєвого циклу товару змінюються і засоби маркетингу, що мають особливий характер, що і приймається до уваги при формуванні



антикризових програм. Природно, при стійкій ринковій ситуації стратегії, виділені за пріоритетами засобів маркетингу, можуть виконувати роль самостійної стратегії чи конкурентної переваги. Наприклад, стратегія підвищення цін чи стратегія фірмового товару.

Ринкова кон'юнктура (ознака 6) впливає на стратегію попиту та пропозиції, тобто вплив на виробника. Особливості попиту дають підставу для використання ряду стратегій ринкової політики організації. Стимулююча стратегія попиту використовується для залучення споживачів до покупки товару (послуги), коли інтерес до пропонованого товару знижується. Креативна (творча) стратегія використовується, коли постійні потреби варто перетворити в реальний попит. Підтримуюча стратегія використовується в умовах стійких ринків для підтримки попиту і частки ринку. На думку закордонних експертів, правомірна і протидіюча стратегія, реалізована в інтересах окремих суб'єктів ринку для зменшення нераціонального попиту.

Ринкова поведінка як ознака виділення стратегії (ознака 7) спирається на ряд характеристик організацій: розміри, галузеву приналежність, охоплення ринку, передбачувані види на прибуток, конкурентні переваги.

Визначальними ознаками тут виступають розміри підприємства, вид продукції і тип ринку. Головна особливість стратегії ринкової поведінки дрібних фірм полягає в гнучкості, адаптивності, що дозволяє ефективно діяти при невеликому ресурсному потенціалі, але з високопрофесійним персоналом. На думку закордонних маркетингологів, дрібні фірми, що виробляють два-три види товарів високої якості, що відповідає потребам цільової групи покупців, реалізують стратегію "хитрих лисиць". Стратегію, що одержала назву "сірі миші", реалізують дрібні фірми, що виконують будь-які замовлення, які не забезпечують високої якості й орієнтовані на швидке одержання прибутку. Такі стратегії можуть мати місце в системі ринкових відносин України.

Як свідчить досвід іноземних науковців для організацій середнього розміру характерне застосування стратегії ринкових ніш, чи патентної, що припускає ретельний вибір сегмента ринку і способу поведінки організації, котра має значення для даного сегмента. Використовується також інноваційна поведінка. Фірми-новатори працюють в умовах високого ризику, у галузях, де потрібний науковий і технологічний прорив. Стратегія вибору сегмента ринку, використовувана для даних умов, зумовлює необхідність всебічного дослідження потреб, встановлення тісних зв'язків зі споживачем. Стратегія інтенсивного маркетингу здійснюється для формування попиту і стимулювання збуту за допомогою комплексу засобів, таких, як високі ціни і великі витрати на рекламу, щоб створити сприятливе відношення потенційних споживачів до продукції.

Для великих фірм найбільш розвинених країн характерна стратегія широкого проникнення на нові ринки при високих витратах на формування попиту і стимулювання збуту. "Зняття вершків" – часто використовувана стратегія підвищення цін на нові товари на перших стадіях життєвого циклу товару на ринку.

Для великих підприємств України має пріоритет формування стратегії фірмового товару, що допускає забезпечення високої якості товару, стійкий рівень цін, можливість повсюдно придбати товар, навіть за значного віддалення від центрів продажу, попередню домовленість про покупку. Поняття “фірмовий товар” також пов’язується з його надійністю у використанні, варіантністю пропонованих послуг, простотою способів доставки. Таким чином, стратегія дає підставу для використання конкретних маркетингових інструментів, засобів і методів забезпечення умов для досягнення обсягу продажів і частки ринку відповідно до цільових орієнтирів організації [2, с. 218-220].

Отож, з огляду на ситуацію, що складається на ринку, підприємство обирає певну маркетингову стратегію, що дозволяє встановити пріоритетність обраних цільових орієнтирів.

### **3.4. Використання засобів маркетингу в системі антикризисного управління**

*Комплекс маркетингу* – це сукупність маркетингових інструментів і методів, що використовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей, інтегрованих в систему цілей антикризового управління.

Найбільш поширеною концепцією використання маркетингових інструментів і методів є концепція “4P”:

- товар – вироби і послуги, роботи, що пропонуються споживачеві;
- ціна – грошовий еквівалент, що відповідає цінності товару для його покупця;
- методи розподілу, що роблять товар доступним для споживача;
- комунікації – система сприяння покупцеві у прийнятті рішення про придбання товару (наприклад, реклама).

Водночас, на сучасному етапі розвитку економічних теорій та практик реалізації маркетингових інструментів, дана концепція набула значного оновлення та призвела до появи її численних модифікацій (табл. 3.2).

Використання комплексу маркетингу щодо конкретного продукту і ринку, а також розробка варіантів їх взаємодії дозволяють з’ясувати маркетингові можливості підприємства і ринкові небезпеки як базову інформацію для вироблення цілей і стратегії поведінки організації на ринку.

В антикризисному управлінні також важливою є взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей, про що йшлося вище.

Маркетинг як система управління припускає наявність об’єкта та суб’єкта управління, формування цільових процесів управління, вибір засобів управління, створення чіткої системи повноважень й відповідальності осіб, які здійснюють функції управління маркетингом. При цьому використовуються загальноприйняті принципи, критерії, алгоритми побудови систем управління, ресурсне забезпечення, особливо кадрове та інформаційне. Разом з тим зміст функцій управління,

методи їх реалізації разом із зміною цільової та стратегічної спрямованості управління на окремих стадіях розвитку менеджменту відрізняються [2, с. 233].

Таблиця 3.2. **Модифікація комплексу маркетингу в сучасних умовах господарювання**

Комплекс	Елементи	Переклад	Зміст елементів
4P	Product Price	Продукт Ціна	Товари і послуги, що пропонуються на ринку Сума грошей, що необхідно сплатити споживачеві для отримання товару, послуги
	Place Promotion	Місце (розподіл) Просування	Збутова діяльність Розповсюдження інформації та переконання покупців у перевагах товарів і послуг фірми
5P	4P+		
	Personnel	Персонал	Рівень кваліфікації та професіоналізм персоналу
6P	5P+		
	Publicity	Публічність	Популяризація позитивних особливостей фірми
7P	5P+		
	Process Physical Evidence	Процес Фізичний доказ	Процес вибору товару чи надання якісних послуг Матеріальне втілення наданої послуги
8P	7P+		
	Perceptual psychology	Психологічне сприйняття	Психологічні асоціації покупця с приводу фірми та її товарів і послуг
10P	5P+		
	People Package	Люди Упаковка	Учасники купівлі-продажу Засіб зберігання товару та елемент наочного відображення бренду
	Purchase	Покупка	Передумови та наслідки ухвалення рішення про купівлю
	Probe Public Relations	Апробація Зв'язки з громадськістю	Перевірка на практиці Створення позитивного іміджу підприємства, продукції, послуг
12P	5P+People, Public Relations, Process, Package, Purchase		
	Physical Premises Profit	Навколишнє середовище Прибуток	Умови створені для ефективного збуту власної продукції Дохід за відрахуванням витрат
4C	Customer needs and wants = Product	Потреби та побажання споживача = Продукт	Потреби покупця, що задовольняються придбавши товар фірми
	Cost to consumer = Price	Витрати споживача = Ціна	Вартість купівлі товару
	Convenience = Place Communication = Promotion	Зручність = Місце (розподіл) Комунікації = Просування	Зручність придбання Обмін інформацією

Засоби маркетингу на різних стадіях розвитку менеджменту є різними (рис.3.3).

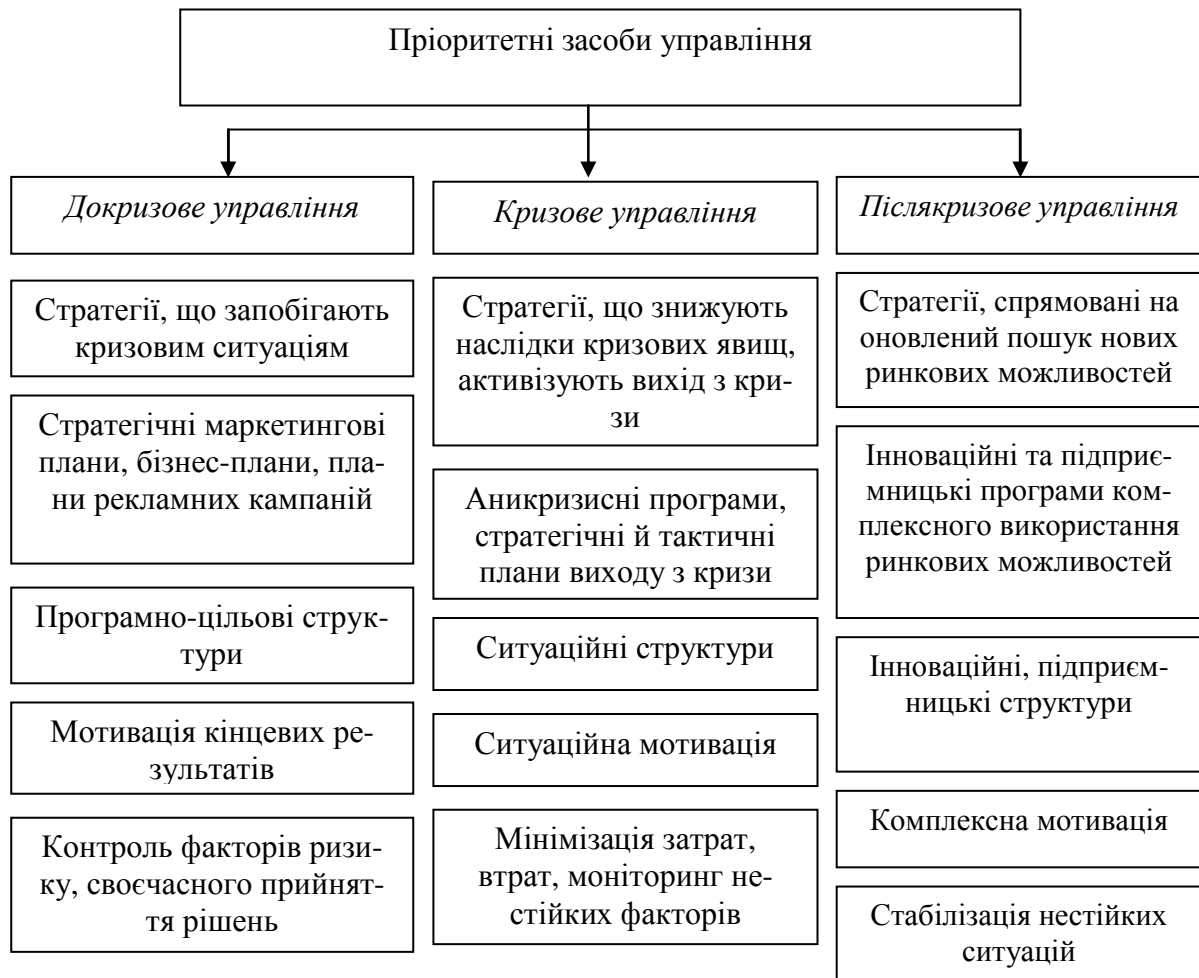


Рис. 3.3. Засоби управління маркетингом в антикризовому управлінні [3]

Маркетингові комунікації та інформація є визначальним чинником, що відіграє зв'язуючу роль в управлінні. При виборі засобів комунікацій в антикризовому управлінні використовується комплексний підхід, адаптований до конкретної ринкової ситуації. Найбільш дієвим і розповсюдженим засобом комунікацій є реклама.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що може призвести до виникнення кризи збуту на підприємстві?
2. На яких етапах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає кризовий стан в системі збуту?
3. Які цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні?
4. Що виступає ключовою функцією антикризового маркетингу?
5. Назвіть види маркетингових стратегій в залежності від виду і масштабів ринку? Поясніть особливості їх застосування.

6. Назвіть види маркетингових стратегій в залежності від функціонального призначення? Поясніть особливості їх застосування.

7. Назвіть види маркетингових стратегій в залежності від пріоритетності засобів маркетингу? Поясніть особливості їх застосування.

8. Які засоби маркетингу ви можете назвати? Яким чином вони використовуються в системі антикризового управління?

9. Чому маркетингові комунікації та інформація є визначальними чинниками, що відіграють зв'язуючу роль в управлінні? Яким чином це позначається на антикризовому управлінні підприємством?

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### **1. До появи кризи збуту на підприємстві може призвести:**

- а) нарощування зносу засобів технологічного оснащення;
- б) відсутність належного фінансування інноваційного розвитку з боку держави;
- в) переважання пропозиції продукції підприємства над попитом на неї в результаті неналежного вивчення ринків реалізації;
- г) неплатоспроможність підприємства;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

#### **2. Криза збуту може виникати:**

- а) на етапі розвитку;
- б) на етапі насичення;
- в) на етапі спаду;
- г) на етапі краху;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

#### **3. Наслідком кризи збуту на підприємстві може виступати:**

- а) криза управління персоналом;
- б) виробничо-технологічна криза;
- в) організаційна криза;
- г) фінансова криза;
- д) немає правильної відповіді.

#### **4. Концепція маркетингу може взаємодіяти з концепцією:**

- а) стратегічного управління;
- б) антикризового управління;
- в) менеджменту організації;
- г) управління стратегічними можливостями;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

#### **5. Функції маркетингу в антикризовому управлінні покликані забезпечити:**

- а) стабілізацію попиту на стару та формування попиту на нову продукцію;
- б) рентабельність продукції, що реалізується на ринках;

- в) просування продукції із врахуванням кризових явищ і тенденцій збуту;
- г) планування та прогнозування збутової діяльності;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**6. Розробляючи власну антикризову політику, маркетинговий менеджер повинен спиратись на:**

- а) виробничо-технологічні особливості;
- б) ресурсний потенціал;
- в) характер внутрішньої атмосфери;
- г) рівень розвитку компонентів менеджменту;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**7. Ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища підприємства, що забезпечує:**

- а) виявлення сигналів, що свідчать про погрозу погіршення становища організації на ринку;
- б) можливості прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності;
- в) вивчення ситуації, що склалась в умовах кризи;
- г) швидке реагування на сигнали, якщо управління ефективно;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**8. Маркетингова антикризова стратегія:**

- а) виступає складовою загальної стратегії підприємства;
- б) особливий вид стратегії підприємства, який враховуючи дію факторів, що спричиняють кризову ситуацію за допомогою інтеграції комплексу маркетингових і антикризових засобів забезпечує підтримання його життєдіяльності та розвитку в майбутньому;
- в) сприяє досягненню завдань і цілей діяльності підприємства;
- г) всі перелічені відповіді правильні;
- д) правильних відповідей немає.

**9. До кола стратегічних проблем, які можуть вплинути на вибір та реалізацію маркетингових антикризових стратегій, слід віднести:**

- а) слабе реагування на потреби споживачів;
- б) помилки у визначенні пріоритетів розвитку;
- в) односторонність в реалізації товарної політики підприємства;
- г) відсутність системи довгострокового планування;
- д) використання застарілих систем і методів управління підприємством.

**10. До кола тактичних проблем, які можуть вплинути на вибір та реалізацію маркетингових антикризових стратегій, слід віднести:**

- а) відсутність діагностування цілей та намірів найближчих конкурентів;
- б) інтенсивна конкуренція в галузі;
- в) фінансова нестабільність;
- г) відсутність можливостей ведення цінової конкурентної боротьби;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**11. Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною:**

- а) тактичного плану;

- б) стратегічного плану;
- в) стратегії зміцнення положення на ринку;
- г) загальної антикризової програми підприємства;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**12. До числа концепцій маркетингу, що враховують публічну сторону зв'язків із зовнішнім середовищем, слід віднести:**

- а) 4Р;
- б) 5Р;
- в) 6Р;
- г) 8Р;
- д) 10Р.

**13. При виборі засобів комунікацій в антикризовому управлінні слід використовувати:**

- а) ситуаційний підхід;
- б) процесний підхід;
- в) функціональний підхід;
- г) комплексний підхід;
- д) кумулятивний підхід.

**14. Як називається сукупність маркетингових інструментів і методів, що використовуються підприємством для досягнення його ринкових цілей, інтегрованих в систему цілей антикризового управління:**

- а) комплекс управління;
- б) комплекс маркетингу;
- в) діагностичний комплекс;
- г) інструментальний комплекс;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**15. До пріоритетних засобів управління маркетингом у післякризовому періоді слід відносити:**

- а) програмно-цільові засоби;
- б) ситуаційні засоби;
- в) мотиваційні засоби;
- г) комунікаційні засоби;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 3.1.** Скориставшись даними аналітичної таблиці 1, слід встановити, чи дійсно в період 2014–2018 рр. у галузі машинобудування України прослідковується криза збуту. Навести переконливі аргументи “За” чи “Проти” кризи збуту.

**Таблиця 1. Реалізація окремих видів продукції машинобудування українськими підприємствами в період 2014–2018 рр. [6]**

Види продукції	Роки				
	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Інструменти та апаратура для вимірювання або контролю електричних величин, тис. шт	369	345	432	410	515
Електродвигуни та генератори постійного струму потужністю більше 750 Вт, але не більше 75 кВт, тис. шт	2,7	4,9	6,6	2,0	2,7
Обладнання холодильне та морозильне інше, тис. шт	20,6	83,5	103	128	129
Циліндри гідравлічні, тис. шт	89,3	82,3	113	157	168
Обладнання для підймання, переміщення, навантажування та розвантажування, тис. шт	1,0	1,1	1,1	0,9	1,0
Трактори з потужністю двигуна більше 59 кВт, тис. шт	2,7	2,8	3,3	3,3	2,4
Сівалки, саджалки та машини розсадосадильні, тис.шт	4,4	4,2	4,8	5,3	3,8
Комбайни зернозбиральні, шт	...	100	154	70	47
Засоби автотранспортні для перевезення пасажирів більше 10 осіб, тис.шт	1,0	1,0	0,6	0,9	1,0
Вагони вантажні та вагони-платформи, залізничні або трамвайні, тис. шт	6,2	1,4	2,9	6,9	11,5

**Задача 3.2.** Проаналізувати збутову діяльність ПрАТ “СКФ Україна”, великого машинобудівного підприємства України. ПрАТ «СКФ Україна», перебуваючи у складі шведської корпорації SKF, задовольняє потреби провідних підприємств автомобілебудівної галузі. Підприємство спеціалізується на виробництві конічних роликів підшипників звичайної (TRB) та малої (sTRB) розмірних груп, а також їх компонентів: зовнішніх та внутрішніх кілець, сепараторів, роликів.

В основі збутової діяльності ПрАТ “СКФ Україна” лежить експортна орієнтація, що зумовлено спрямуванням в основному на виробництво продукції для експорту, оскільки основними споживачами продукції підприємства є саме закордонні підприємства та компанії групи SKF. Основними зовнішніми споживачами компанії є: “MAN”, “Volvo”, “Meritor”, “Isuzu”, “Hino” та інші.

Вихідні дані для аналізу збутової діяльності ПрАТ “СКФ Україна” представлено в таблиці 2.

За даними таблиці визначити експортну залежність підприємства від різних закордонних ринків збуту, можливі тенденції їх зміни. Поміркувати, якими факторами було спричинено скорочення доходу від реалізації продукції підприємства в 2019 р.



**Таблиця 2. Вихідні дані для аналізу збутової діяльності  
ПрАТ “СКФ Україна” за 2015–2019 роки [7]**

Ринки збуту	Період дослідження				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Європейський Союз	1194668	1384907	1582040	1631853	1371753
питома вага, %					
2. Росія та інші країни СНД	165113	159902	246715	276908	163223
питома вага, %					
3. Україна	60562	66523	97552	131056	54847
питома вага, %					
4. Інші країни	60550	68880	54801	73983	46220
питома вага, %					
Всього доходу від реалізації	1480893	1680212	1981108	2113799	1636043

Оцінити ефективність збутової діяльності ПрАТ “СКФ Україна”, скориставшись даними аналітичної таблиці 3.

**Таблиця 3. Оцінка ефективності збутової діяльності підприємства**

Показники	Період дослідження				
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	1480893	1680212	1981108	2113799	1636043
Витрати на збут, тис. грн	61946	104834	132171	135704	113834
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	944822	1233050	1528507	1767948	1494849
Витрати на збут 1 грн. продукції, грн.					
Питома вага витрат на збут в собівартості продукції, %					
Показник віддачі збутових витрат, грн					

Зробити висновки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2000. 512 с.
4. Кривов'язюк І. В. Вибір базової маркетингової стратегії для промислових підприємств за умов економічної діагностики. *Стратегія маркетингу*. 2007. №3. С.4-13.
5. Язвінська Н.В., Тимченко А.В. Еволюція в управлінні комплексом

маркетингу: застосування моделі «7P» на підприємствах промислових пралень. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2016. № 13. С. 437–445.

6. Реалізація промислової продукції за 2011–2018 рр. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.06.2020).

7. Завод ПрАТ «СКФ Україна» / SKF Group. Офіційний сайт компанії. URL: <http://www.skf.com/group/index.html> (дата звернення: 01.06.2020 р.).

## РОЗДІЛ 4. ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНА КРИЗА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

**4.1. Передумови, ознаки прояву та типи виробничо-технологічної кризи на підприємстві.**

**4.2. Діагностика виробничо-технологічної бази.**

**4.3. Шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємствах.**

### **Ключові поняття**

*Виробничо-технологічна криза*

*Діагностика виробничо-технологічної бази*

*Технологічна готовність*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

### **Словник термінів**

*Виробничо-технологічна криза* – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає внаслідок відсутності нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях і виготовленні нової продукції.

*Діагностика виробничо-технологічної бази* – це процес визначення стану виробничих потужностей, техніки та рівня технології підприємства щодо встановлених як оптимальні на даний момент критеріїв.

*Технологічна готовність* – ступінь відповідності застосовуваних техніки та технологій вимогам переходу виробництва на випуск інноваційної продукції.

## **4.1. Передумови, ознаки прояву та типи виробничо-технологічної кризи на підприємстві**

Економічний розвиток підприємств сучасності, обумовлений глобальними змінами та виникненням нових обставин господарювання, що формуються під тиском конкурентного середовища, неможливий поза створення конкурентоспроможного виробництва. Реалізація тактичних і стратегічних рішень для такого виробництва неможлива поза високого рівня організації виробничих процесів, своєчасного реагування на фактори впливу на обсяги виробництва продукції підприємства.

Досягнення високої ефективності промислового виробництва можливе тільки на основі систематичного розвитку виробничо-технологічної бази підприємства через упровадження новітньої техніки та технологій, який сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва.

Результати оцінювання важливості використання сучасних технологій виробництва у передових країнах світу (табл. 4.1) вказують, що для США першочергове значення належить інструментам планування та прогнозування майбутнього стану, брендовим і пов'язаними з ними продуктами, використанню допоміжних матеріалів. Китай, натомість, зосереджує увагу на інтелектуальній аналітиці, формуванні смарт-заводів і високопродуктивних обчисленнях. В країнах Європи, окрім смарт-заводів, ключова роль відводиться таким факторам як брендові і пов'язані з ними продуктами, цифровий дизайн, моделювання та інтеграція.

**Таблиця 4.1. Перспективна оцінка керівниками компаній важливості використання передових технологій виробництва [1]**

<b>Передові технології виробництва</b>	<b>США</b>	<b>Китай</b>	<b>Європа</b>
Інтелектуальна аналітика	1	1	4
Смарт, пов'язані продукти	2	7	2
Допоміжні матеріали	3	4	5
Смарт-заводи	4	2	1
Цифровий дизайн, моделювання та інтеграція	5	5	3
Високопродуктивні обчислення	6	3	7
Розширена робототехніка	7	8	6
Додаткове виробництво (3D друк)	8	11	9
Відкритий вхід для клієнта	9	10	10
Доповнена реальність (для поліпшення якості, навчання, експертні знання)	10	6	8
Додаткова реальність (для збільшення обслуговування клієнтів та досвіду)	11	9	11

Загалом можна зробити висновки, що підприємства, які намагаються йти один-в-один з часом, ставлять за мету проведення постійної діагностики своїх виробничих потужностей та використовуваної технології, з метою підтримання їх в актуальному стані та можливості швидкої реакції на зміни ринку. Лише такий підхід є однією із підвалин успішної діяльності на інноваційному ринку та ринку високої конкуренції.

Про ступінь технологічного розвитку економіки України також будуть свідчити показники технологічної готовності країни до змін (табл. 4.2).

За підіндексом “Технологічна готовність” у 2017–2018 рр. Україна розташувалася на 81 місці рейтингу проти 85 у попередньому досліджуваному періоді. Незначний вплив на покращення позиції України за цим підіндексом мало значення критерію “Використання широкосмугового доступу до мережі Інтернет на 100 осіб” – 63 місце проти 64 у минулому періоді, проте поряд з цим спостерігалось зниження інших критеріїв в порівнянні з попереднім роком. Загалом існуючий стан економіки слід розцінювати як технологічно відсталий із наявними можливостями щодо нарощування технологічного потенціалу України.

Таблиця 4.2. Технологічна готовність України в період 2011-2018 рр. [2]

Показники	2011-2012 рр.		2012-2013 рр.		2013-2014 рр.		2014-2015 рр.		2015-2016 рр.		2016-2017 рр.		2017-2018 рр.	
	Рейтинг зі 142 країн	Бал	Рейтинг зі 144 країн	Бал	Рейтинг зі 148 країн	Бал	Рейтинг зі 144 країн	Бал	Рейтинг зі 140 країн	Бал	Рейтинг зі 138 країн	Бал	Рейтинг зі 137 країн	Бал
Технологічна готовність	82	3,47	81	3,6	94	3,3	85	3,5	86	3,45	85	3,58	81	3,8
Наявність новітніх технологій	96	4,6	69	4,8	106	4,3	113	4,1	96	4,3	93	4,3	107	4,1
Рівень освоєння технологій	82	4,6	80	4,8	100	4,3	100	4,2	100	4,2	74	4,4	84	4,3
Іноземні інвестиції та трансфер технологій	124	3,8	109	4	131	3,6	127	3,7	117	3,8	115	3,7	118	3,5

Протягом минулого десятиріччя через відсутність єдиної стратегії здійснення соціально-економічних реформ науково-технічна сфера й наукомістке виробництво, результати науково-дослідних і конструкторських робіт, технологічні нововведення опинилися за межами державних пріоритетів, внаслідок чого Україна втратила інноваційний ритм та промислово-технологічний динамізм національної економіки (рис. 4.1). Усе це сприяло розгортанню в країні виробничо-технологічної кризи.

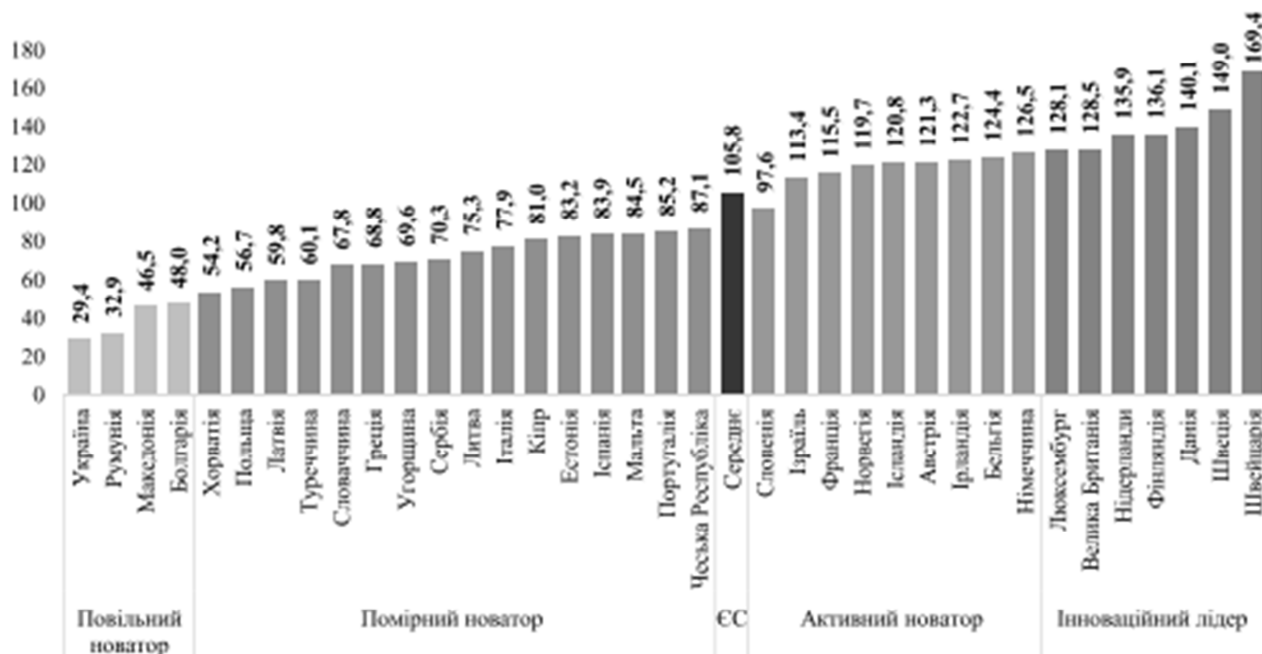


Рис. 4.1. Дані Європейського інноваційного табло про стан інноваційних процесів в країнах Європи [3]

**Виробничо-технологічна криза** – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає внаслідок відсутності нових

технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях і виготовленні нової продукції.

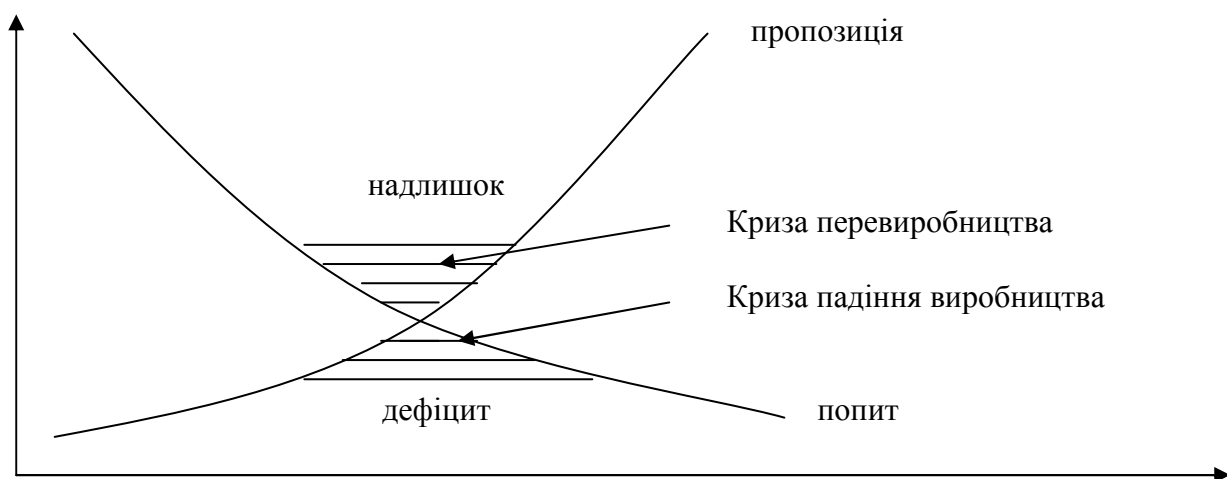
До появи виробничо-технологічної кризи на підприємстві й в організаціях може призвести: технологічна несумісність виробів, відторгнення нових технологічних рішень, криза науково-технічного прогресу, криза збуту, відсутність належного фінансування інноваційного розвитку як з боку держави, так й самофінансування підприємства [4, с. 96].

Усе вище перераховане, в т.ч. відсутність належних маркетингових досліджень ринку нових технологій може призводити як до кризи перевиробництва, так й до кризи падіння виробництва, що в обох випадках є передумовою появи виробничо-технологічної кризи.

*Ознаками прояву виробничо-технологічної кризи можуть бути:*

- нарощування зносу засобів технологічного оснащення, що викликає ріст витрат підприємства;
- використання морально застарілого обладнання, іншого технологічного оснащення;
- відсутність резервних засобів технічного оснащення;
- відсутність страхових запасів матеріалів й напівфабрикатів, енергетичних потужностей;
- застосування стабільної технології, що не дозволяє протягом життєвого циклу попиту ефективно змінювати покоління продукції підприємства;
- відсутність потенціалу для проведення систематичних науково-дослідних і конструкторських робіт;
- відсутність напрацювань фундаментального та прикладного характеру, здатних забезпечити конкурентну перевагу підприємства тощо.

Слід виділити два основних типи виробничо-технологічної кризи (рис. 4.2):



**Рис. 4.2. Виникнення кризи в діяльності підприємства**

1. Криза падіння виробництва – виникає, коли на ринку продукції підприємства встановлюється ціна нижча за рівноважну. Попит на неї втрачається внаслідок її невідповідності вимогам НТП.

2. Криза перевиробництва – виникає, коли на ринку продукції підприємства встановлюється ціна вища за рівноважну. Пропозиція має надлишок в результаті її невідповідності потребам споживачів.

Виробничо-технологічна криза може виникати на різних фазах життєвого циклу підприємства, починаючи від його становлення та завершуючи крахом бізнесу. Але найчастіше з такою кризою підприємство стикається на етапах розвитку й зрілості.

Існують також певні особливості виникнення виробничо-технологічної кризи в залежності від розміру підприємства, його експортної орієнтації, форми власності. Так, на великих експортноорієнтованих підприємствах ймовірність появи такої кризи є вищою, адже переобладнати власне виробництво у великих масштабах досить складно.

## **4.2. Діагностика виробничо-технологічної бази**

В умовах ринкової економіки, за оцінками економістів, найближче майбутнє – це час інновацій і змін в усіх сферах бізнесу. В цих умовах стратегія підприємства вже не просто боротьба за свою «ринкову нішу» і володіння в ній, а “переслідування на кожному метрі”, за всіма напрямками: у прискоренні нововведень, виборі і реалізації політичних пріоритетів, залученні споживачів до інноваційної діяльності, знаходженні висококваліфікованих і освічених кадрів. Такий стратегічний підхід пов’язаний з переходом до нових моделей економічного зростання. А економічний ріст кількісно і якісно залежить від розвитку виробничо-технологічної бази підприємств.

Для забезпечення ефективності процесу виробництва важливим є:

- використовувати високотехнологічне обладнання, сучасну техніку та технології;
- оптимізувати рух матеріалів і сировини до початку виробничої діяльності, в процесі її здійснення, а також на етапі створення запасів готової продукції на складах;
- ефективно використовувати наявний персонал, всебічно сприяючи підвищенню його кваліфікації, розвитку навичок і вмінь;
- прогнозувати зміни факторів виробництва під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників;
- контролювати процес виробництва з метою отримання конкурентоспроможної продукції.

В умовах поширення кризових станів зростає ймовірність виникнення банкрутства. За таких обставин кожне підприємство, що бажає вижити, утриматись на ринку, повинне чітко знати, якої продукції прагне ринок, який її обсяг слід поставити на ринок, впродовж якого проміжку часу, за якою ціною. Це вимагає швидкого, своєчасного та ґрунтовного пошуку потенційних контрагентів, вивчення ринків збуту, наявного та перспективного попиту на продукцію, знання конкурентів, їх дій на ринку, особливостей їхньої цінової та

нецінової політики, умов ведення бізнесу тощо. Досягнути цього можливо за умов своєчасної реалізації діагностики виробничо-технологічної бази підприємства.

**Діагностика виробничо-технологічної бази** – це процес визначення стану виробничих потужностей, техніки та рівня технології підприємства щодо встановлених як оптимальні на даний момент критеріїв.

Діагностика виробничо-технологічної бази заснована на даних як внутрішньої звітності (інформація планово-економічних служб, бухгалтерії, технологічних відділів), так і зовнішніх джерел (звітність інших підприємств, аналітичні матеріали).

Даний вид діагностики вирішує основну проблему: встановлює необхідне і достатнє якісне і кількісне поле порівнянь і кількісні нормативи показників об'єкту дослідження, враховуючи тенденції розвитку господарюючого суб'єкта, галузі, суспільства, традиції з метою подальшого порівняння (оцінки) поточного стану параметрів об'єкту дослідження з визнаними в даний момент оптимальними або домінуючими.

Основні вихідні параметри діагностики виробничо-технологічної бази підприємства подано в табл. 4.3.

**Таблиця 4.3. Характеристика параметрів діагностики виробничо-технологічної бази підприємства**

<b>Головні параметри</b>	<b>Зміст процесу</b>
1. Ключові завдання	1. Дослідження змін у стані об'єкту діагностики. 2. Вивчення структурних, обмінних, функціональних порушень, що впливають на стан об'єкту діагностики, ефективність ухвалення управлінських рішень, їх причин. 3. Дослідження виробничої бази об'єкту, ефективності її використання.
2. Інформаційна база	1. Дані бухгалтерського обліку і звітності підприємств, статистичної звітності. 2. Результати аналізу використання виробничих потужностей, основних засобів, ефективності існуючих технологій.
3. Результати дослідження	1. Формулювання висновків (встановлення діагнозу): - про стан виробничо-технологічної бази; - про передбачувану зміну стану; - про вплив факторів, що вплинули на зміну стану виробничо-технологічної бази; - про ефективність рішень у сфері виробничо-технологічної бази. 2. Розробка рекомендацій: - з підвищення ефективності використання виробничо-технологічної бази; - з формування розвитку та розширення, оновлення та модернізації виробничо-технологічної бази.

**Діагностика виробничо-технологічної бази** підприємства включає такі етапи [5, с. 298-311]:

- оцінка науково-технічного рівня виробництва;

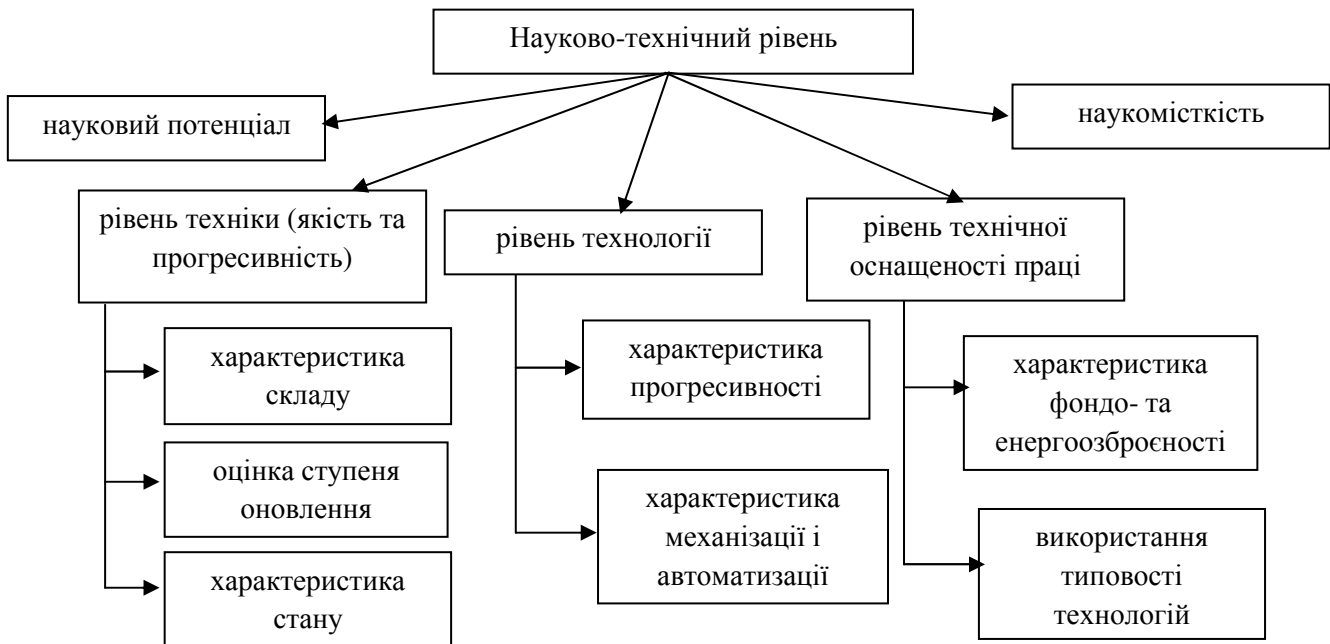


- оцінка технологічної структури виробництва;
- оцінка виробничих потужностей підприємства.

**Науково-технічний рівень виробництва** оцінюється за допомогою системи показників, які характеризують окремі його напрямки, що значно відрізняються залежно від обраного підходу до аналізу та оцінки такого процесу.

Застосування системи окремих показників об'єктивно зумовлено складністю та багатозначністю самого цього рівня, тому слід поєднувати показники технічного рівня з науковим підходом і як результат, розглядати науково-технічний рівень виробництва [6, с. 43].

Напрями оцінки науково-технічного рівня виробництва розкрито в рис. 4.3.



**Рис. 4.3. Напрями оцінки науково-технічного рівня виробництва**

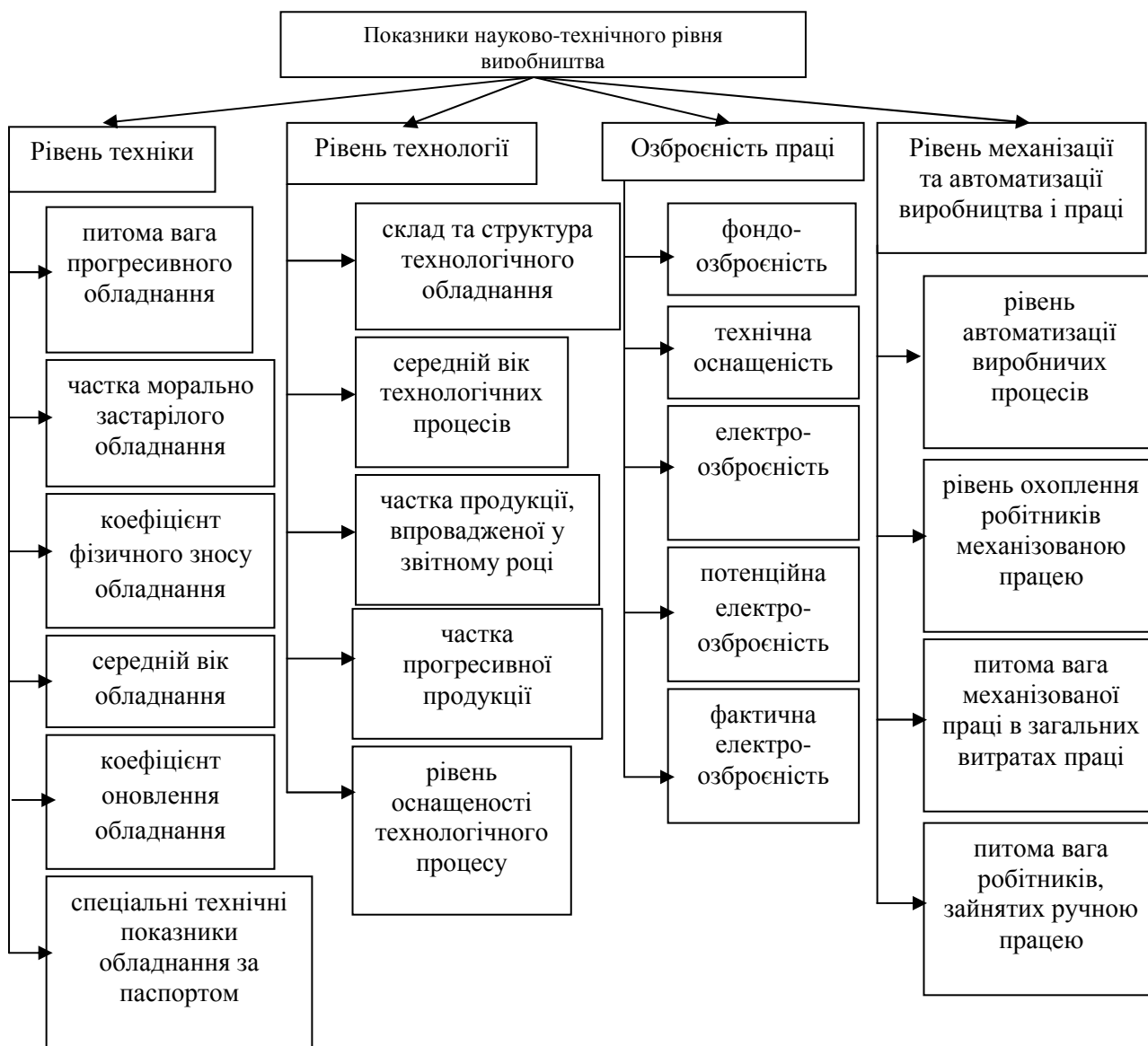
Задачами аналізу науково-технічного рівня виробництва є його оцінка; визначення впливу цього рівня на ефективність господарювання; уточнення можливостей та накреслення шляхів його подальшого зростання з метою підвищення ефективності виробництва.

Основні джерела аналізу – це дані первинних документів, бізнес-плану, а також спеціальної оперативної, статистичної та бухгалтерської звітності.

Інформація, що залучається до такого аналізу – це дані про обсяги введення в дію виробничих потужностей, основних засобів, використання капіталовкладень, механізацію вантажно-розвантажувальних та транспортних операцій, модернізацію обладнання, впровадження нової техніки, винаходів та раціоналізаторських пропозицій, впровадження нових видів продукції тощо.

Науково-технічний рівень виробництва характеризується показниками якості продукції, рівня техніки та технології. Класифікація показників науково-технічного рівня показана на рис. 4.4.

Рівень якості продукції характеризується системою показників, які умовно можна об'єднати в три групи: узагальнюючі, одиничні та комплексні.



**Рис. 4.4. Перелік показників науково-технічного рівня виробництва**

До узагальнюючих показників якості належать: обсяг виробництва продукції вищої категорії якості і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; обсяг виробництва продукції, атестованої за різними категоріями якості і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; обсяг виробництва продукції, виробленої за прогресивною технологією і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; показник економічної ефективності витрат на підвищення якості продукції.

Для оцінки якості продукції в окремих галузях промисловості застосовується бальна система. Відповідно до цієї системи кожній ознаці продукту присвоюється відповідна кількість балів, потім всі ці бали сумуються і за їх кількістю продукцію відносять до відповідної категорії якості.

У звітності підприємств не передбачено зведених економічних показників, що характеризують якість продукції, яка виробляється. У зв'язку з цим проаналізувати якість можна лише на самому підприємстві за даними первинної документації: технологічних звітів, лабораторних журналів,

претензій покупців у вигляді рекамацій, за кількістю бракованої продукції тощо.

Якість продукції аналізують шляхом порівняння фактичних даних, що характеризують якість продукції, з нормативними показниками, передбаченими в стандартах, технічних умовах і технологічній документації, а також з показниками попереднього періоду. Ґрунтовно вивчається освоєння та впровадження нових видів продукції та випуск продукції вищої категорії якості.

Якість продукції характеризується також кількістю забракованої продукції. Аналіз браку продукції проводиться шляхом порівняння даних звітного року з даними попереднього року, оскільки на окремих підприємствах втрати від браку не плануються. При аналізі необхідно також визначити відсоток забракованої продукції у загальному обсязі виробництва та розрахувати вплив виробничого браку на обсяги виробництва продукції.

Рівень техніки на промислових підприємствах характеризується системою показників, пов'язаних з озброєністю праці, ступенем механізації і автоматизації, станом та структурою основних засобів.

Аналіз рівня техніки полягає у визначенні окремих показників та оцінки їх динаміки порівняно з попереднім періодом та з рівнем, досягнутим на споріднених підприємствах.

Озброєність праці характеризується фондоозброєністю, робочою площею в розрахунку на одного робітника, енергоозброєністю робітників та електроозброєністю праці. Розрізняють загальну і технічну фондоозброєність праці робітників. Загальна фондоозброєність праці характеризує рівень оснащення працівників, що зайняті в сфері матеріального виробництва, основними виробничими засобами.

Енергоозброєність праці характеризує зв'язок витрат живої праці з виробничим споживанням енергії (теплової, механічної та електричної).

Ступінь механізації та автоматизації виробництва характеризується такими показниками: ступенем охоплення робітників механізованою працею; рівнем механізації праці; рівнем механізації робіт (виробництва); коефіцієнтом автоматизації праці (виробництва).

Стан та структуру основних засобів характеризують такі показники: коефіцієнт спрацювання; питома вага активної частини основних засобів; коефіцієнт оновлення та вибуття і віковий склад обладнання; питома вага автоматичного, високопродуктивного, модернізованого та морально застарілого обладнання.

Технічний рівень аналізують в динаміці за роками та за виконанням плану за звітний рік.

Для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва показники його технічного рівня порівнюють з кількома підприємствами галузі або з аналогічними показниками передових підприємств.

Рівень технології виробництва вивчають по об'єднанню, підприємству, окремих цехах та дільницях. Оцінюють показники рівня технології з метою вивчення ступеню його прогресивності, виявляють технічні та організаційні

чинники, що привели до негативних результатів, розроблюють основні заходи щодо вдосконалення технології виробництва. Основним показником рівня технології є частка продукції, що виготовляється за прогресивною технологією. Ступінь інтенсивності технологічних режимів визначається скороченням протяжності технологічних операцій та виробничого циклу. Для оцінки рівня технологій використовують також такі показники як технологічна собівартість одиниці продукції та її технологічна трудомісткість. Показники рівня технології порівнюють у динаміці за ряд років, а також із спорідненими підприємствами, з різними варіантами технологічних процесів.

Рівень технології тісно пов'язаний із станом технологічної дисципліни. Тому, при аналізі необхідно виявити найтипівіші причини її порушення, вивчити динаміку показників браку, доплат відрядникам у зв'язку з відхиленнями від встановленого технологічного процесу, дотримання графіків перевірки обладнання на технологічну точність. Рівень технології залежить також від організації контролю, застосування його прогресивних методів.

Ефективність удосконалення технології проявляється в зниженні трудо- та матеріаломісткості, собівартості продукції тощо.

Заключною частиною аналізу науково-технічного рівня виробництва є його загальна оцінка та визначення впливу цього рівня на економічну ефективність виробництва. При цьому слід пам'ятати, що прямої функціональної залежності між даним рівнем та ефективністю виробництва немає, тому потрібно визначити вплив на ефективність кожного з систем показників рівня.

До технологічних ресурсів відносять гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові нароби і т.д. Отже, в основу оцінки **технологічної структури виробництва** можуть бути покладені наступні показники [7, с. 102]:

- ступінь технологічної диференціації виробництва;
- відповідність форм технологічної диференціації виробництва організаційним умовам;
- щільність налагодження виробничих взаємозв'язків між підрозділами підприємства;
- додержання принципу прямоточності при встановленні виробничих взаємозв'язків між підрозділами (прямоточність – забезпечення мінімального шляху руху виробів між окремими етапами виробничого процесу);
- обґрунтованість складу виробничо-технологічного комплексу та ступеня його автаркії (автономії);
- гнучкість виробничої системи – можливість її пристосування до плинності зовнішнього середовища, насамперед, через поліпшення якості продукції, що випускається.

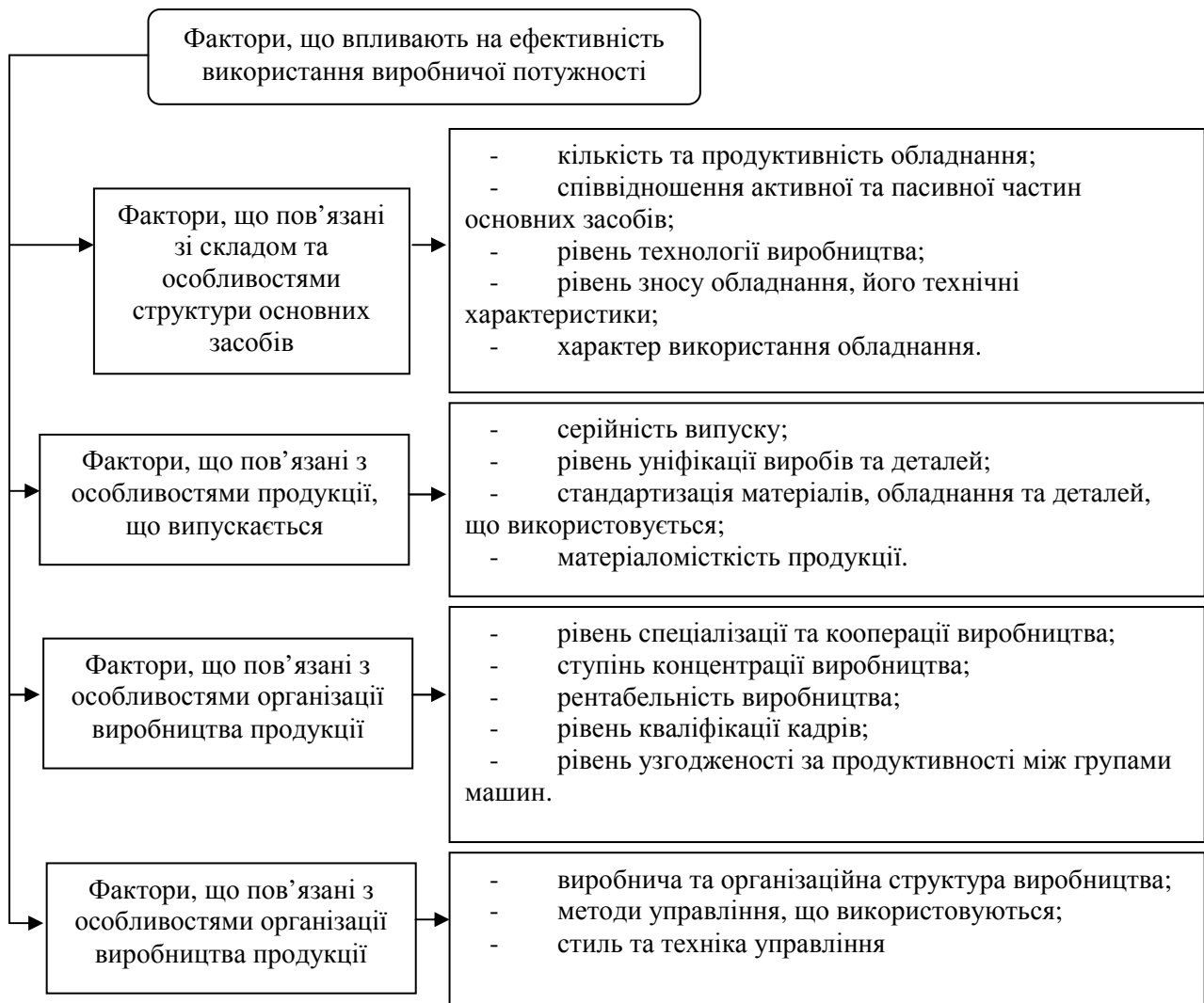
Для об'єктивної оцінки технологічної структури виробництва фактичні дані порівнюються з показниками минулого періоду, виявляються причини їх відхилень, а також можливості поліпшення відповідних показників у майбутньому. В тому випадку, якщо показники минулих років не

обчислювались, за основу можуть бути прийняті відповідні показники підприємств, що займаються виготовленням аналогічної продукції (послуг).

### **Оцінка виробничих потужностей підприємства**

Обсяг випуску продукції безпосередньо пов'язаний з величиною виробничої потужності, яка характеризується максимально можливим річним (добовим) випуском продукції певного асортименту в незмінних умовах.

Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності, узагальнено на рис. 4.5.



**Рис. 4.5. Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності підприємства**

Насамперед, це структура основних виробничих засобів, питома вага їх активної частини, засоби виробництва, освоєння прогресивної технології (інтенсифікує та прискорює виробничий процес), продуктивність технологічного обладнання, спеціалізація підприємства, рівень організації праці та виробництва, якість предметів праці, кваліфікація кадрів, їх культурно-технічний рівень і ставлення до праці. Усі вище перераховані фактори в комплексі можуть впливати на величину виробничої потужності як підрозділів підприємства, так й його самого, вони ж приймаються за основу її розрахунку.

У процесі аналізу визначають ступінь використання виробничої потужності. Якщо коефіцієнт завантаження менший як 0,5–0,6, ретельно досліджують причини такого становища і розробляють заходи для його виправлення. Проте, не слід вимагати і повного використання основних засобів, оскільки підприємство повинно мати резервні потужності, які забезпечують його стійку роботу і можливість швидко задовольнити короткострокові додаткові потреби ринку. Більш того, резервні потужності в деяких галузях національної економіки необхідні як засіб забезпечення надійності та безперервності роботи багатьох інших підприємств. Насамперед, це стосується підприємств енергопостачання, зв'язку, транспорту.

При аналізі використання виробничих потужностей найчастіше визначаються відповідні коефіцієнти (загального, інтенсивного та екстенсивного використання виробничих потужностей):

$$K_{zag} = \frac{\text{Фактичний чи плановий обсяг виробництва продукції}}{\text{Середньорічна виробнича потужність підприємства}}; \quad (4.1)$$

$$K_{int} = \frac{\text{Середньодобовий випуск продукції}}{\text{Середньодобова виробнича потужність підприємства}}; \quad (4.2)$$

$$K_{екст} = \frac{\text{Фактичний чи плановий фонд робочого часу}}{\text{Розрахунковий фонд робочого часу, прийнятий при визначенні виробничої потужності}}; \quad (4.3)$$

При оцінці використання виробничих потужностей на підприємстві фактичні коефіцієнти порівнюють з плановими, а також за кілька звітних періодів. Порівняння фактичних коефіцієнтів з нормативними або плановими дозволяє встановити зміну ступеня використання потужностей.

Для підприємств з широкою номенклатурою виробів доцільно аналізувати рівень використання виробничих потужностей за окремими виробами.

Використання обладнання доцільно аналізувати за такими напрямками, як ступінь його залучення до виробництва, його екстенсивне використання (за кількістю одиниць) та інтенсивне – за потужністю провідного обладнання.

Найбільший економічний ефект підприємство може одержати при наближенні величин, що характеризують кількість наявного, встановленого та працюючого обладнання. Зіставляючи планові (нормативні) та фактичні дані по цих групах обладнання визначають коефіцієнти участі у виробництві різних груп обладнання:

$$\text{Коефіцієнт використання парку наявного обладнання} = \frac{\text{кількість діючого обладнання}}{\text{кількість наявного обладнання}}; \quad (4.4)$$

$$\text{Коефіцієнт використання парку встановленого обладнання} = \frac{\text{кількість діючого обладнання}}{\text{кількість встановленого обладнання}}; \quad (4.5)$$

$$P_{в-ва} = V_{i \text{ групи}} (n_n - n_v), \quad (4.6)$$

де  $P_{в-ва}$  – потенційний резерв збільшення обсягу виробництва за рахунок збільшення кількості діючого обладнання відповідної групи;

$V_{i \text{ групи}}$  – середній виробіток продукції з одиниці обладнання відповідної групи;

$n_n$  – кількість наявного обладнання;

$n_v$  – кількість встановленого обладнання.

Потенційний резерв збільшення обсягу виробництва (із деякою часткою умовності) за рахунок збільшення кількості діючого обладнання відповідної групи дорівнює добутку середнього виробітку продукції з одиниці обладнання на різницю між кількістю наявного та встановленого обладнання.

До причин динамічного дисбалансу потужностей підрозділів підприємства і груп устаткування належать:

- відмінність в обсягах продукції, що виробляється, в її номенклатурі;
- наявність обладнання у розпорядженні;
- дійсний фонд часу роботи обладнання;
- різниця в трудомісткості виробленої продукції;
- технічно обґрунтовані норми продуктивності обладнання.

Важливе місце в діяльності підрозділів та підприємства займає покращення використання виробничих потужностей. Так, систематичне нарощування обсягів виробництва продукції за рахунок більш повного використання виробничих потужностей дає змогу підвищити віддачу залучених засобів та ефективність суспільного виробництва.

Основними резервами збільшення випуску продукції внаслідок покращання часу використання обладнання служить введення в дію невстановленого обладнання, підвищення коефіцієнта змінності, усунення причин надпланових внутрішньо змінних простоїв, зниження нормативних (планових) втрат часу роботи обладнання до рівня втрат, характерних для передових колективів.

Отже, діагностика виробничо-технологічної бази займає важливе місце в системі забезпечення розвитку підприємства, дозволяючи виявити виробничо-технічні резерви подальшого прискорення діяльності суб'єктів господарювання.

### **4.3. Шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємствах**

Подолання виробничо-технологічної кризи на підприємствах України можливе за формування належного інноваційно-інвестиційного потенціалу. За науковими прогнозами, для прикорення стабілізації та розвитку економіки України необхідно вже найближчим часом щонайменше в 2,5-3 рази піднести

темпи інтенсифікації відтворювальних і оновлюваних процесів, при відповідному інвестиційному та інноваційному забезпеченні.

Відзначимо, що в Україні відбувається поступова деградація інноваційного потенціалу: кількість дослідників в Україні стрімко скорочується (із 133744 осіб у 2010 р. до 59392 осіб у 2017 р.), наукоємність ВВП (витрати на наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки за всіма джерелами у відсотках до валового внутрішнього продукту) у 2018 р. становила лише 0,47 %, динаміка кількості підприємств, що займаються інноваціями, негативна (у 2017 р. відбулося скорочення кількості підприємств промисловості, що провадили інноваційну діяльність, на 9 % порівняно з 2016 р. до 16,2 % всіх промислових підприємств), хоча окремі приклади інноваційного підприємництва та високих технологій, що успішно розвиваються, у нашій економіці є. Інвестиції у нематеріальні активи протягом останніх 15 років становили близько 2-4 % всіх капітальних інвестицій, а частка видів діяльності, що відносяться до високотехнологічних (із сукупною інтенсивністю витрат на дослідження і розробки у співвідношенні до валової доданої вартості – 13,6 і більше) й середньотехнологічних (із сукупною інтенсивністю витрат на дослідження і розробки у співвідношенні до валової доданої вартості – 3,2-13,5), в обсязі реалізованої промислової продукції у 2017 році становила 11,3 % [8].

Треба зрозуміти, що ті мізерні значення показників (табл. 4.4), які сьогодні характеризують інноваційну активність підприємств України, жодних вагомих зрушень найближчим часом не обіцяють. Тим більше, що вони здебільшого взагалі минають справжній технологічний прогрес – першочерговий розвиток наукомістких ресурсо- й енергозберігаючих виробництв, без яких підприємствам не дістати конкурентоспроможності на товаронасичених міжнародних ринках.

Таблиця 4.4. Показники інноваційної активності підприємств України [9, с. 113]

Показники інноваційної активності підприємств	Рік						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Питома вага ІАП в їх загальній кількості, %	11,61	11,56	12,95	10,45	10,83	11,54	10,19
Питома вага обсягу відвантаженої інноваційної продукції у загальному обсягу промислової продукції, %	3,64	4,95	1,46	2,63	2,31	1,97	1,89
Середня кількість нових видів промислової продукції, яка припадає на одне ІАП	1,69	0,58	0,28	1,09	2,00	0,67	1,00
Середня кількість нових технологій, яка припадає на одне ІАП	0,62	0,35	0,62	1,09	0,57	1,08	1,55
Середній розмір інноваційних витрат на одне інноваційно активне підприємство, тис. грн.	3,41	3,78	3,61	8,54	6,42	5,44	13,40
Рівень забезпечення фінансуванням НДДКР, млн. грн.	0,67	0,73	0,54	0,72	0,34	1,16	1,24



З цих позицій, обсяги як внутрішніх нагромаджень і кредитних ресурсів, так й дійсного припливу іноземних інвестицій, є занадто малими для масштабів економіки України (табл. 4.5).

Таблиця 4.5. Джерела фінансування інноваційної діяльності, млн грн [10]

Роки	Загальна сума витрат	У тому числі за рахунок коштів			
		власних	державного бюджету	іноземних інвесторів	інші джерела
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2012	11480,6	7335,9	224,3	994,8	2925,6
2013	9562,6	6973,4	24,7	1253,2	1311,3
2014	7695,9	6540,3	344,1	138,7	672,8
2015	13813,7	13427,0	55,1	58,6	273,0
2016	23229,5	22036,0	179,0	23,4	991,1
2017	9117,5	7704,1	227,3	107,8	1078,3
2018	12180,1	10742,0	639,1	107,0	692,0

До того ж значна частина цих коштів спрямовується не на виробниче інвестування чи сучасне технологічне оновлення, а на купівлю енергоносіїв, окремих технічних засобів або на поточні потреби, що лише призводить до зростання зовнішньої заборгованості країни.

Вцілому в країні ще не створено належних умов для створювальної діяльності підприємств у виробничих сферах. В ряді науково-технічних і виробничих сфер, окремих групах підприємств, які мають стабільні замовлення та випуск продукції, з'явилися ознаки стабілізації та зростання. Проте, в умовах пандемії, яка переслідує економіки країн світу в 2020 р. і це виглядає лише як одноразовий успіх.

Вважаємо за доцільне виділити наступні шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємствах:

- оновлення та модернізація засобів технологічного оснащення;
- створення резерву засобів технологічного оснащення;
- розвиток інноваційної діяльності;
- проведення систематичних науково-дослідних і конструкторських робіт;
- створення фундаменту для підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства будь-яких рівнів.

Важливе місце в діяльності підрозділів та підприємства займає покращення використання виробничих потужностей. Так, систематичне нарощування обсягів виробництва продукції за рахунок більш повного використання виробничих потужностей дає змогу підвищити віддачу залучених засобів та ефективність суспільного виробництва.

*До основних шляхів підвищення ефективності використання виробничих потужностей належать:*

- підвищення екстенсивного навантаження обладнання;
- скорочення строків освоєння нових потужностей, що впроваджуються у виробничий процес;

- ліквідація дисбалансу в потужностях діючих цехів, дільниць і груп обладнання;
- інтенсифікація виробничих процесів;
- розвиток спеціалізації і кооперування.

На загальнодержавному рівні нагальною потребою постає удосконалення наявних розробок довгострокової програми розвитку науки в Україні, сприяння науково-технологічному та інноваційному оновленню галузей, окремих виробництв. З цією метою слід: узаконити засади внутрішньої та зовнішньої політики, в яких чітко визначалися орієнтири активізації науково-технологічного й інноваційного спрямування промислового виробництва, удосконалити державну науково-технічну політику.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що може призвести до виникнення виробничо-технологічної кризи на підприємстві?
2. Що виступає ознаками прояву виробничо-технологічної кризи на підприємстві?
3. Коли найчастіше може виникати виробничо-технологічна криза? Яким чином це пов'язано з процесом прийняття управлінських рішень?
4. Які показники покладено в основу оцінки технічного рівня виробництва?
5. Які показники покладено в основу оцінки технологічної структури виробництва?
6. Яким чином на час настання виробничо-технологічної кризи впливає динамізм виробничих потужностей підприємства? Поясніть це.
7. Назвіть можливі шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємствах України?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

- 1. Діагностика техніко-технологічної бази включає:**
  - а) оцінку рівня організації виробництва;
  - б) оцінку технічного рівня виробництва;
  - в) оцінку стану планування діяльності підрозділів;
  - г) вірних відповідей немає.
- 2. Для оцінки технологічної структури виробництва використовують показники:**
  - а) рівня автоматизації (механізації виробництва);
  - б) наявність обладнання у розпорядженні;

- в) гнучкість виробничої системи;
- г) рівня устаткування.

**3. В основу оцінки технічного рівня виробництва можуть бути покладені такі показники:**

- а) термін служби основних груп обладнання;
- б) ступінь технологічної диференціації виробництва;
- в) наявності обладнання у розпорядженні;
- г) гнучкість виробничої системи.

**4. Підвищення ефективності використання виробничих потужностей може відбуватися за рахунок:**

- а) інтенсифікації виробничих процесів;
- б) зниження екстенсивного навантаження обладнання;
- в) розробки технічного обґрунтування норм продуктивності обладнання;
- г) вірних відповідей немає.

**5. Технічний рівень виробництва впливає на динаміку виробничих потужностей:**

- а) так;
- б) ні.

**6. Процес оновлення техніко-технологічної бази можна охарактеризувати такими характеристиками як:**

- а) планомірність;
- б) нерівномірність;
- в) безперервність;
- г) загальність.

**7. Складність процесу оновлення техніко-технологічної бази полягає в такому:**

- а) невизначеності та багатоваріантності вибору;
- б) складних взаємозв'язках техніки, технології та продукції, що знаходиться на різних стадіях життєвого циклу;
- в) складних взаємозв'язках техніки, технології та продукції, що належать до різних поколінь і укладів;
- г) вірних відповідей немає.

**8. Визначальними тенденціями поступального розвитку техніко-технологічної бази підприємств виробничої сфери виступають:**

- а) підвищення наукомісткості засобів праці, рівня фундаментальності втілюваних у них знань;
- б) зростання масштабів і розширення спектра застосування сучасного мікроелектронного устаткування;
- в) перетворення засобів праці на технічну цілісність більш високого порядку;
- г) трансформація техніко-технологічних засобів у все більш універсальні системи;
- д) поглиблення інтеграції окремих елементів техніко-технологічної бази та організаційно-управлінських компонентів виробництва;

е) зростання ступеня автоматизації техніки й технічних систем, поступовий перехід до гнучкої автоматизації виробництва, зумовленої його кількісним урізноманітненням і зменшенням серійності.

**9. Діагностика техніко-технологічної бази заснована на:**

- а) інформації планово-економічних служб;
- б) інформації бухгалтерії, технологічних відділів;
- в) звітності інших підприємств;
- г) аналітичних матеріалах.

**10. Науково-технічний рівень виробництва характеризується показниками:**

- а) якості продукції;
- б) кооперування та спеціалізації виробництва;
- в) рівня техніки та технології;
- г) ефективності оперативного управління.

**11. Ефективність удосконалення технології проявляється в:**

- а) зниженні трудо- та матеріаломісткості;
- б) зниженні собівартості продукції;
- в) підвищенні ефективності виробництва;
- г) правильних відповідей немає.

**12. До методів розвитку сучасних виробничих технологій слід віднести:**

- а) перехід від дискретних (циклічних) технологій до безперервних (поточних) виробничих процесів, як найбільш ефективних;
- б) втілення замкнених (безвідходних) технологічних циклів у складі виробництва як найбільш екологічно нейтральних;
- в) підвищення наукоємності високих і новітніх технологій як найбільш пріоритетних в бізнесі;
- г) всі відповіді правильні.

**13. Формами технічного розвитку підприємства:**

- а) модернізація технологічного обладнання;
- б) технічне переозброєння;
- в) розширення;
- г) реконструкція;
- д) нове будівництво.

**14. При ресурсному підході пропонується вести аналіз за такими напрямками:**

- а) ефективність використання трудових ресурсів;
- б) аналіз використання фінансових ресурсів;
- в) ефективність використання природних ресурсів;
- г) діагностика техніко-технологічної бази.

**15. Діагностика техніко-технологічної бази повинна виступати незмінним інструментом реалізації:**

- а) програми технічного розвитку підприємства;
- б) бізнес-планування;
- в) стратегічного плану розвитку підприємства;
- г) техніко-економічного обґрунтування заходів.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 4.1.** Встановити, які з факторів мають позитивний, а які негативний вплив на ефективність використання основних засобів підприємства, виходячи з наведених вихідних показників (табл. 1).

Таблиця 1. Вихідні показники для подальшого аналізу ефективності використання основних засобів

Показники	Роки			Зміна	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Рентабельність продажів ( $R_{ПР}$ ), %	-35,59	-11,87	25,15	23,72	37,02
Частка активної частини основних засобів ( $\mathcal{C}_{АКТ}$ )	0,4165	0,4192	0,433	0,0027	0,0138
Середньорічна вартість, тис. грн.					
основних засобів ( $OЗ$ )	19058,15	18049,85	18462,2	-1008,3	412,35
активної частини ( $OЗ_{АКТ}$ )	7498,5	7587,1	8152,1	88,6	565
машин і обладнання, тис.грн. ( $OЗ_M$ )	7385	7041,2	7338,6	-343,8	297,4
одиниці обладнання ( $\mathcal{C}$ )	16,86	16,37	17,90	-0,49	1,52
Частка машин і обладнання ( $\mathcal{C}_M$ )					
в загальній вартості основних засобів	0,3875	0,39	0,4047	0,0025	0,0147
в активній частині основних засобів	0,985	0,928	0,900	-0,057	-0,028
Фондовіддача основних засобів ( $\mathcal{FВ}$ ), грн.	0,07	0,20	0,57	0,13	0,37
Фондовіддача машин і обладнання ( $\mathcal{FВ}_M$ ), грн.	0,19	0,51	1,38	0,32	0,82
Кількість робочих днів у році	251	249	250	-2	1
Середньорічна кількість одиниць обладнання ( $K$ ), шт.	438	430	410	-8	-20
Коефіцієнт змінності роботи обладнання ( $K_{ЗМ}$ )	1,57	1,54	1,54	-0,03	0
Тривалість зміни ( $T$ ), год.	1,9	1,7	2,5	-0,2	0,8
Виробіток продукції за 1 машино-годину ( $\GammaВ$ ), тис.грн.	0,000015	0,000046	0,000041	0,000031	-0,000004
Відпрацьовано за рік усім обладнанням ( $\mathcal{ФРЧ}$ ), машино-годин	208882,2	182019	210863,1	-26863,2	28844,1

Результати розрахунків звести до аналітичних таблиць 2.

Зробити висновки про наявність або відсутність кризового стану на підприємстві.

За результатами аналізу запропонувати можливі напрямки підвищення ефективності використання основних засобів умовного підприємства.

Таблиця 2. Результати факторного аналізу

Фактор	Зміна фондівдачі, грн		Зміна виробництва продукції, тис.грн.
	машини і обладнання	ОЗ	
<i>Першого рівня</i>			
1. Середньорічна вартість основних засобів			
2. Частка активної частини основних засобів			
3. Частка обладнання в активній частині			
4. Віддача обладнання			
Усього			
<i>Другого рівня</i>			
4.1.Вартість обладнання			
4.2.Цілоденні простои			
4.3.Коефіцієнт змінності			
4.4.Внутрішні простои			
4.5.Середньогодин. виробіток			
Усього			

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Craig A. Giffi, Michelle Drew Rodriguez, Bharath Gangula, Aleda V. Roth, Tim Hanley. Global Manufacturing Competitiveness Index 2016. London : The Creative Studio at Deloitte, 2017. 89 p.
2. The Global Competitiveness Report 2018 / World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>.
3. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2018 рік. Аналітична довідка. Український інститут науково-технічної і економічної інформації МОН України. Київ, 2019. 80 с.
4. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
5. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 700 с.
6. Чернишевський Л. М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : підруч. Київ, 2003. 312 с.
7. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 840 с.
8. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 р. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80> (дата звернення: 1.06.2020).
9. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 140 с.
10. Наукова та інноваційна діяльність в Україні за 2012–2018 рр. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.06.2020).

## РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНА КРИЗА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

- 5.1. Сутність та причини прояву організаційної кризи на підприємстві.
- 5.2. Форми прояву організаційної кризи на підприємстві.
- 5.3. Діагностування організації діяльності підприємства.
- 5.4. Шляхи виходу з організаційної кризи на підприємстві.
- 5.5. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві.

### Ключові поняття

*Діагностування рівня організації підприємства*  
*Організаційний конфлікт*  
*Організаційна криза*  
*Організаційний прогрес*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

### Словник термінів

*Діагностування рівня організації підприємства* – процес дослідження стану організації, який за допомогою спеціальних методів і підходів дозволяє визначити гнучкість організаційної структури управління та її адаптивні можливості.

*Організаційний конфлікт* – суперечність, що виникає як результат напруження між двома конкурентними елементами, які перебувають на одному чи різних рівнях ієрархії в організаційній структурі підприємства.

*Організаційна криза* – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає як результат неефективного поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів через недотримання принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів.

*Організаційний прогрес* – узагальнена характеристика процесу використання організаційних факторів розвитку й підвищення ефективності виробництва.

## 5.1. Сутність та причини прояву організаційної кризи на підприємстві

Функціонування та розвиток будь-якого підприємства як соціально-економічної системи є просто неможливим поза належної організації його діяльності, впорядкування сукупності взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах.

Проте, виклики сучасного зовнішнього середовища та структурні конфлікти, які виникають всередині самих підприємств, все частіше та глибше спричинюють недотримання принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства, викликаючи організаційну кризу.

**Організаційна криза** – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає як результат неефективного поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів через недотримання принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів.

Система принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства представлена в табл. 5.1.

**Таблиця 5.1. Система принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства [1, с. 25]**

<b>Принципи раціоналізації структур</b>	<b>Принципи раціоналізації процесів</b>
Правової обґрунтованості та регламентованості	
Формування місії організації	Удосконалення системи управління структурами на всіх рівнях
Орієнтації на досягнення конкурентоспроможності системи шляхом вивчення механізму дії конкуренції та маркетингу на неї	
Структуризації цілей	Орієнтації діяльності на якість
Пріоритетності стратегії над тактикою	Забезпечення інноваційного характеру розвитку системи
Досягнення кількісної визначеності структури	Підбору команди
Підвищення рівня техніко-технологічної системи на засадах гнучкості, спеціалізації, прямоточності, безперервності	
Забезпечення адаптивності структури та системи управління до зовнішнього та внутрішнього середовища	
Орієнтації структури на проблеми	Ранжування показників, завдань та інших факторів за важливістю та ефективністю
Пропорційності компонентів структури	Забезпечення пропорційності часткових процесів за усіма компонентами
Оптимізації компонентів і зв'язків	Персоніфікація управління
	Забезпечення співставності управлінських рішень за системою факторів
Оптимізації компонентів і зв'язків	Забезпечення оперативності управління
	Раціоналізація методів управління персоналом
Стимулювання розробки раціональних структур	Забезпечення фінансової стійкості та надійності функціонування системи
	Стимулювання досягнення результатів

Як бачимо, застосування представлених принципів по відношенню до такої соціально-економічної системи як підприємство, спрямоване на підтримання життєдіяльності, збереження функцій, набуття та забезпечення її нової якості та ефективності.

Під час функціонування підприємства в умовах організаційної кризи відбувається зміна його кількісних та якісних характеристик, спричинюючи зміну фази функціонування та розвитку підприємств (рис. 5.1).



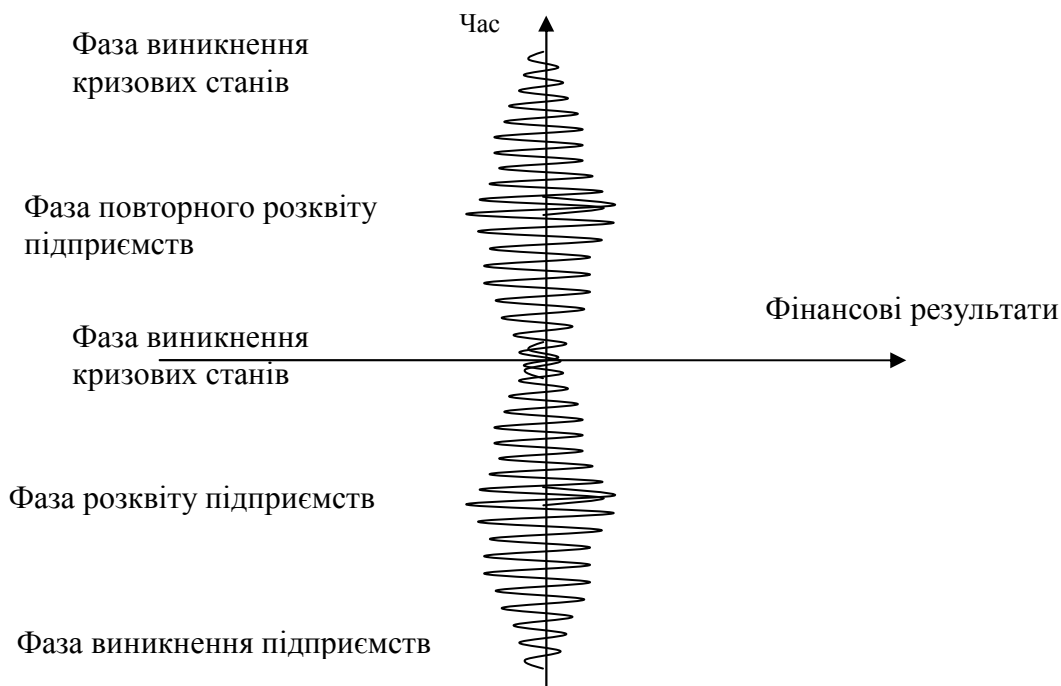


Рис. 5.1. Зміна фаз функціонування та розвитку підприємств в процесі організації діяльності [1, с. 28]

Виникнення фази появи кризових станів, як це характерно для сучасної економіки та її суб'єктів господарювання, є процесом еволюційного розвитку підприємств, й залежить від дотримання ними законів і закономірностей їхнього функціонування. Тобто організаційна криза виступає як спосіб розв'язання суперечностей в організації, причому стиль розв'язання протиріч залежить від ступені підготовленості керівників та персоналу до свідомого використання законів розвитку організації.

Закони і закономірності (табл. 5.2) визначають об'єктивні зв'язки між явищами, які є суттєвими, постійними, і повторюваними. Тому, при правильному визначенні закономірностей і законів функціонування або розвитку того чи іншого явища можна спрогнозувати поведінку цього ж явища, урахувати і уникнути помилки, які були в минулому.

Таблиця 5.2. Класифікація законів функціонування та розвитку підприємств [2]

Закон	Прояв дії закону	Основні економічні параметри систем, на які впливає закон	Аналітичні завдання з виявлення дії законів
1	2	3	4
<b>Закони першого рівня</b>			
Синергії	Зростання конкурентоспроможного потенціалу підприємства	Темпи росту прибутку, продуктивності праці, зміна ринкової частки, рівень використання виробничих потужностей, частка інвестування на НДДКР	Виявлення та реалізація можливостей примноження складових потенціалу підприємства
Самозбереження	Зростання стабільності фінансових результатів діяльності	Показники фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості та рентабельності, ліквідності і т.д.	Діагностування та пошук шляхів росту фінансових результатів

Розвитку	Забезпечення переходу підприємства на новий рівень якості, зростання позитивного іміджу	Якість продукції, гудвіл, параметри ефективності та інші якісні параметри	Діагностування та реалізація заходів з підвищення якісних параметрів системи
Єдності системи	Відповідність індивідуальних і колективних цілей місії підприємства	Ефективність реалізованих стратегічних планів розвитку, програм техніко-технологічної перебудови, бізнес-планів	Діагностика показників ефективності реалізації намічених планів розвитку
Врахування потреб системи	Зростання попиту на продукцію	Еластичність попиту, прибуток від реалізації, купівельна здатність населення, сегментація споживачів	Діагностика параметрів попиту
Онтогенезу	Перехід на вищу стадію розвитку	Темп росту обсягів виробництва та реалізації продукції, рівень інвестування	Аналіз динаміки виробництва та реалізації продукції
Пропорційності	Оптимізація співвідношення параметрів персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, НДіДКР	Співвідношення між власним та залученим капіталом – 70:30; між кількістю управлінського та персоналу, яким управляють – 15-20:80-85; між стратегічними, тактичними й оперативними завданнями в структурі робочого дня менеджера вищого рівня – 6:2:2; між значимістю факторів досягнення конкурентоспроможності продукції (якість, ціна, сервіс, затрати споживача) – 4:3:2:1; втрат на етапах стратегічного маркетингу, НДіДКР, виробництва, споживання – 1:10:100:1000; між приростом продукту, доходу від реалізації та собівартістю продукції – 3:2:1; систематичного та несистематичного ризику при портфельному інвестуванні – 85:15.	Діагностика диспропорцій функціонування та розвитку підприємства, пошук шляхів запобігання та подолання диспропорційного процесу
<b>Законоди другого рівня</b>			
Інформованості-впорядкованості	Зростання швидкості прийняття управлінських рішень	Інформаційні зв'язки, матеріальні зв'язки, склад завдань управління, інформаційне забезпечення, встановлення системи відповідності, тип організаційної структури	Діагностика організаційної та інформаційної підсистем підприємства
Відповідності	Зниження конфліктності	Показники конфліктності	Діагностика економічної культури
Економії часу	Безперервність та ритмічність процесу виробництва, МТП та реалізації продукції, оновлення ОВФ підприємства тощо	Показники функціонування техніко-технологічної бази, рівень використання інноваційних технологій	Діагностика техніко-технологічної та інноваційної підсистем
Найменших величин	Зростання стійкості підрозділів підприємства та їх працівників	Якість роботи найгірших підрозділів та найгірших працівників підрозділів	Аналіз стійкості роботи підрозділів і працівників
Єдності аналізу та синтезу	Наявність процедури діагностування на підприємстві	Ефективність діяльності підприємства	Виявлення та удосконалення неефективних компонент

Унікаль- ності	Оптимізація оргструктури підприємства	Кількість підрозділів із висококваліфікованим персоналом, кількість рівнів керівництва, наявність у структурі груп спеціалістів, орієнтація роботи на споживачів, оперативне реагування на зміни, висока продуктивність	Діагностика організаційного рівня підприємства
-------------------	---	--	--

На кожному з етапів розвитку підприємства один з законів може домінувати, решта має бути підпорядкована йому. Порушення, нехтування цими законами або несвідоме їх використання призводять до розладів в діяльності підприємства та формує кризові явища різного типу.

***Причини виникнення організаційної кризи на підприємстві:***

- повна або часткова невідповідність організаційних параметрів підприємства наявній організаційно-правовій формі організації бізнесу;
- нераціональна організаційна структура і процеси;
- невідповідність розвитку окремих підсистем підприємства одна одній та змінам в оточенні;
- організаційні конфлікти;
- несистемний характер розвитку підприємства;
- невідповідні сучасним вимогам форми, методи та стиль управління підприємством, неготовність до переходу на нові управлінські технології;
- помилки структуризації цілей та вибору стратегій розвитку підприємства;
- необгрунтоване та надмірне/недостатнє делегування повноважень;
- дисбаланс прав, обов'язків та відповідальності в окремих ланках системи управління та посадових осіб;
- відсутність планів і антикризових програм розвитку підприємства;
- відсутність належної регламентації діяльності, недосконалість внутрішніх нормативних документів;
- нестача якісної інформації для прийняття управлінських рішень.

Водночас, слід виділити ряд причин, що здатні призвести до кризи організації виробничого процесу [3, с. 104-105]:

- відсутність спеціалізації процесу на окремих стадіях розвитку підприємства, що призводить до зростання різноманітності робіт і операцій, зростання витрат виробничого процесу, які належним чином не обліковуються. Виробнича спеціалізація дає змогу робітникам займатися тим, що вони роблять найкраще. Її відсутність спричинює збільшення часу на перехід від одного завдання до іншого, отримання нових інструментів, розумове перенастоювання. Незважаючи на потенційні вигоди від спеціалізації, її надмірність призводить до зниження почуття обов'язку у робітників, зниження якості виконання робіт. Менеджери, які відповідають за поділ праці, повинні стежити за тим, щоб не потрапити в пастку надмірної спеціалізації: проводити укрупнення технологічних операцій та розширення різноманітності робіт;

– диспропорції у виробництві, тобто невідповідності пропускну здатності всіх підрозділів підприємства, цехів, дільниць, окремих робочих місць. У такому випадку неефективно використовується робочий час, створюються надмірні робочі запаси тощо. Для забезпечення пропорційності доцільним є правильне проектування підприємства;

– непаралельність організації виробничого процесу, що означає неоднчасне виконання операцій та елементів виробничого процесу стосовно різних частин партії виробу;

– недотримання прямоточності у виробництві, тобто неналежне забезпечення найкоротшого шляху проходження виробу всіх стадій виробничого процесу: від запуску матеріалу до виготовлення продукції. На підприємстві, в такому випадку, найчастіше відсутнє проектування розміщення цехів і служб, будівель і споруд на території виробництва. Потік матеріалів не є найкоротшим, наявні зустрічні рухи й рух назад. Допоміжні цехи розміщені бұдь-як відносно основних цехів, які вони обслуговують;

– перервність організації виробничого процесу, що характеризується перервністю руху предметів праці, безпосередньої роботи робітників й обладнання. В цьому випадку не зведено до мінімуму всі види перерв у виробництві, не скорочено час на передачу виробів із одного робочого місця до іншого, з одного цеху до іншого;

– неритмічна організація виробничого процесу, яка передбачає нерівномірний випуск продукції, неритмічне протікання виробництва. Це можливо при: неритмічному випуску продукції (виготовлення різної кількості продукції за однакові проміжки часу), неритмічній роботі підприємства (виконання різних обсягів робіт за кількістю і складом за однакові проміжки часу), неритмічному виробництві (недотримання ритмічності випуску й ритмічності роботи, тому обсяги роботи, яка виконана за певний інтервал часу за кількістю і складом не відповідає трудомісткості продукції, випуск якої здійснюється в даному періоді часу);

– нездатність виробничого процесу пристосовуватися до потреб споживачів, впроваджуючи нові технології, нові методи організації праці та виробництва. Таким чином організація виробничого процесу стає не достатньо гнучкою, не забезпечуючи скорочення часу й витрат на переналаджування обладнання при випуску виробів широкої номенклатури.

Отже, від рівня організації виробничого процесу залежить рівень організації підприємства в цілому.

## **5.2. Форми прояву організаційної кризи на підприємстві**

Досвід усіх економічно розвинутих країн переконує, що мільярди доларів були витрачені на спроби змінити економічне становище фірм через реформування чи вдосконалення організаційних структур. Однак, незважаючи на високу кваліфікацію і професіоналізм менеджерів, їх спроби були марними.

Причиною, на думку фахівців, було те, що типові схеми реструктуризації впроваджувалися в існуючі підприємницькі структури без урахування глибинних механізмів розвитку системи організації, фундаментальних законів формування та функціонування структур.

Але поза володіння належними знаннями, урахуванням природних законів розвитку організації, можливий лише тимчасовий успіх, що має місце в більшості підприємств у перехідній економіці.

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це загострення має прояв в ділових конфліктах, безвідповідальності, складності контролю, що буває при надмірному чи швидкому рості соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування та розвитку, помилках при частковій реконструкції організації, бюрократичних проблемах. Організаційна криза часто виявляється як параліч організаційної діяльності.

Одна з основних причин виникнення організаційної кризи структур – їхнє хаотичне незаплановане формування з дрібних структурованих ланок у інтегровані системи без координації в управлінні й узгодження в процесі формування. Іншою причиною є наявність сил, що конкурують всередині організації, в її неформальній структурі. Зіткнення таких сил, наявні протиріччя та домінуючі тенденції визначають напрямок розвитку організації й характер цього розвитку.

Зв'язки встановлюються між частинами цілісної структури, що існують не лише як структурні одиниці (цехи, відділи, робочі місця), а й як взаємопов'язані компоненти. Вплив структурних одиниць одна на одну визначає поведінку організації. Організаційно-структурний зв'язок означає, що будь-яка дія по відношенню до структурної одиниці впливає на досягнення цілі організації.

Наявність зв'язків в самій організації зумовлює структурне напруження – параметр, що визначається різницею елементів і розбіжністю їх власної мети. Напруження структури диктує напрямок розвитку системи, визначає її належність до організаційної кризи.

Структурне організаційне напруження і структурний організаційний конфлікт є формами прояву організаційної кризи. Організаційне напруження виникає між елементами, що знаходяться на різних рівнях ієрархії організаційної структури та мають неконфліктні цілі. Організаційний конфлікт породжується напруженням між двома елементами, що є конкурентами, перебуваючи на одному рівні ієрархії в організаційній структурі. Так, наявність постійних структурних конфліктів призводить організацію до кризи.

Основні типи організаційних конфліктів [4]:

1. *Персонал – витрати.* До його появи призводить вимога збільшення працівників для виконання завдань, пов'язаних із розширенням виробництва та паралельне скорочення витрат на утримання персоналу. Ці вимоги встановлюються не водночас, а мають циклічний характер (рис. 5.2).

Порушення зв'язку між бажаннями зростання й можливістю його реалізації – потенційний шлях до конфлікту, отже, й до кризи.

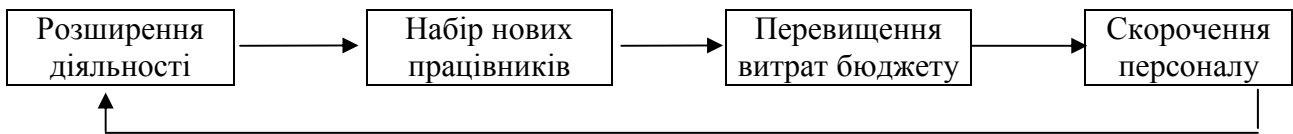


Рис. 5.2. Конфлікт цілей у системі “персонал – витрати”

2. *Прибуток – витрати.* Бажання підприємства отримати максимально можливий прибуток пов’язане з потребою скорочення витрат виробництва, однак зростання призводить до збільшення сукупних витрат, що позначається на скороченні прибутку на перших порах. Така ситуація породжується протилежністю цілей структурних і функціональних підрозділів підприємства.

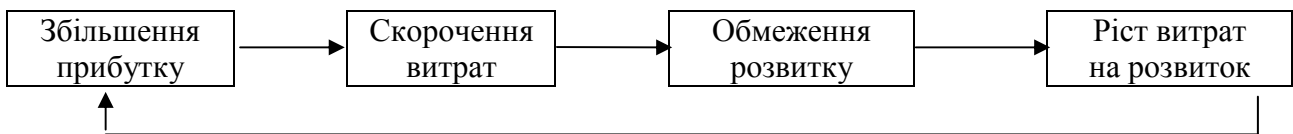


Рис. 5.3. Конфлікт цілей у системі “прибуток – витрати”

3. *Інвестування – прибутковість.* Такий тип конфлікту викликаний інтересами довгострокового розвитку і короткостроковими цілями. Зокрема така ситуація можлива між дрібними акціонерами, які прагнуть дивідентів та підприємством, яке потребує розширення.

4. *Короткострокові цілі – довгострокові стратегії.* Вибір підприємства у цьому структурному конфлікті полягає у виборі між продажем й купівлею акцій, між довгостроковими планами розвитку та негайною віддачею капіталу. За невизначених умов підприємство втрачає центр управління й лідерства, частину акціонерів, що не розуміють політики підприємства.

5. *Централізація – децентралізація.* Одна з провідних тенденцій у поведінці організації, яка породжує структурні конфлікти, – це коливання між централізацією та децентралізацією (рис. 5.4).

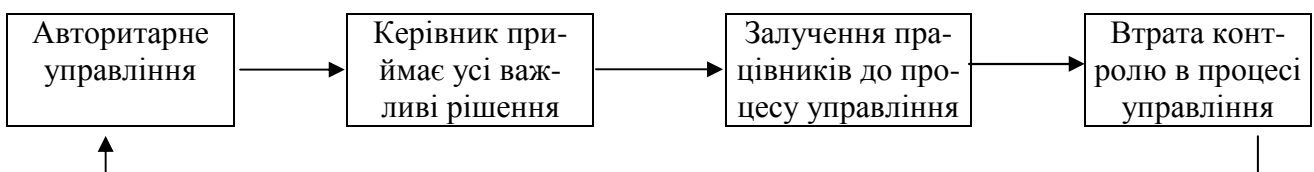


Рис. 5.4. Конфлікт цілей у системі “централізація – децентралізація”

Головна проблема, яка постає під час даного конфлікту – встановлення кількості працівників, що матимуть відношення до прийняття управлінських рішень.

6. *Зростання – стабільність.* Децентралізовані системи стимулюють розвиток і структурне зростання організації, централізація та посилення контролю призводять до появи стабільності, обмеження зростання. Виникає

організаційний конфлікт між розвитком і збереженням стабільності діяльності підприємства

Розглянуті структурні конфлікти на практиці носять комплексний характер, тому й становлять особливу небезпеку для розвитку підприємства. З метою зниження ймовірності їх виникнення слід здійснювати діагностику стану організації діяльності на підприємстві.

### 5.3. Діагностування рівня організації підприємства

Діагностування рівня організації підприємства дозволяє визначити гнучкість організаційної структури управління та її адаптивні можливості. Це можливе за умов більш глибокого вивчення наступних груп показників, параметрів, факторів та ознак:

– *вихідна інформація* – характеристика об'єкта управління, інформаційні зв'язки, матеріальні зв'язки, склад завдань управління;

– *фактори впливу* (технологія, персонал, зовнішнє оточення, система рішень, розмір підприємства, структура підприємства, стратегія бізнесу);

– *ознаки структуризації* (функціональне призначення, інтервал робочого часу, кількість підлеглих, продукт, “що обслуговується”, споживачі, регіоналізація, процес);

– *визначальні параметри* (кількість рівнів управління, розподіл працюючих, кількість підрозділів, ступінь автоматизації робіт, кількість підлеглих, рух інформації, розподіл зобов'язань);

– *оціночні параметри* (витрати на утримання системи управління, напруженість праці в підрозділах, інформаційне навантаження, час обробки інформації, час реагування на виробничі збої, час реагування на оперативні запити, час розв'язання завдань управління, кількість помилок в управлінських рішеннях);

– *ознаки оптимальної структури* (невеликі підрозділи із висококваліфікованим персоналом, незначна кількість рівнів керівництва, наявність в структурі груп спеціалістів, орієнтація роботи на споживачів, оперативне реагування на зміни, висока продуктивність, низькі витрати);

– *підсумкові характеристики* (собівартість продукції, прибуток підприємства) [5, с. 88-89].

Діагностування рівня організації підприємства може бути здійснене шляхом обчислення групи параметричних характеристик і показників:

1. Рівень організації управління оцінюється:

- коефіцієнтом якості виконання управлінських функцій:

$$Kя = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{M_i}}{\sum_{i=1}^n T_{3M}^i}, \quad (5.1)$$

де  $n$  – кількість підрозділів у підприємства;

$t_{Mi}$  – втрати робочого часу у виробничих підрозділах за звітний період через несвоєчасність або неякісне виконання певної управлінської функції, годин;

$T_{3M}$  – змінний фонд часу роботи у виробничому підрозділі підприємства;

$m$  – кількість функцій управління.

## 2. Оцінка плинності кадрів:

- коефіцієнт трудової дисципліни визначається як співвідношення людино-днів неявок працівників до загального відпрацьованого часу;

- коефіцієнт зайнятості працівників, визначається як співвідношення тривалості усіх робочих змін до добутку часу зайнятості робітників, у хвиликах й їх кількості;

- коефіцієнт плинності персоналу, визначається як співвідношення кількості звільнених з будь-яких причин працівників до їх середньооблікової чисельності;

- коефіцієнт стабільності, визначається як співвідношення загальної суми років роботи на підприємстві працівника(ів) до їх середньооблікової чисельності.

## 3. Оцінка рівня організації праці:

- коефіцієнт розподілу праці:

$$K_{pn} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{np}}{T_{3M} \times n}, \quad (5.2)$$

де  $i=1 \dots n$  – кількість підрозділів у підприємства;

$\sum t_{np}$  – сумарний час виконання робітниками не передбаченої завданням роботи протягом зміни, хвилин;

$T_{3M}$  – тривалість робочої зміни, хвилин;

$n$  – кількість робітників;

- коефіцієнт організації робочих місць, визначається як співвідношення кількості робочих місць, яка відповідає типовим проектам до загальної кількості робочих місць;

- коефіцієнт нормування праці:

$$K_{n.n.p.} = K_{n.n.} \times \frac{Q_{НОР}}{Q_{ЗАГ}}, \quad (5.3)$$

де  $K_{n.n.}$  – коефіцієнт напруженості норм часу і норм обслуговування;

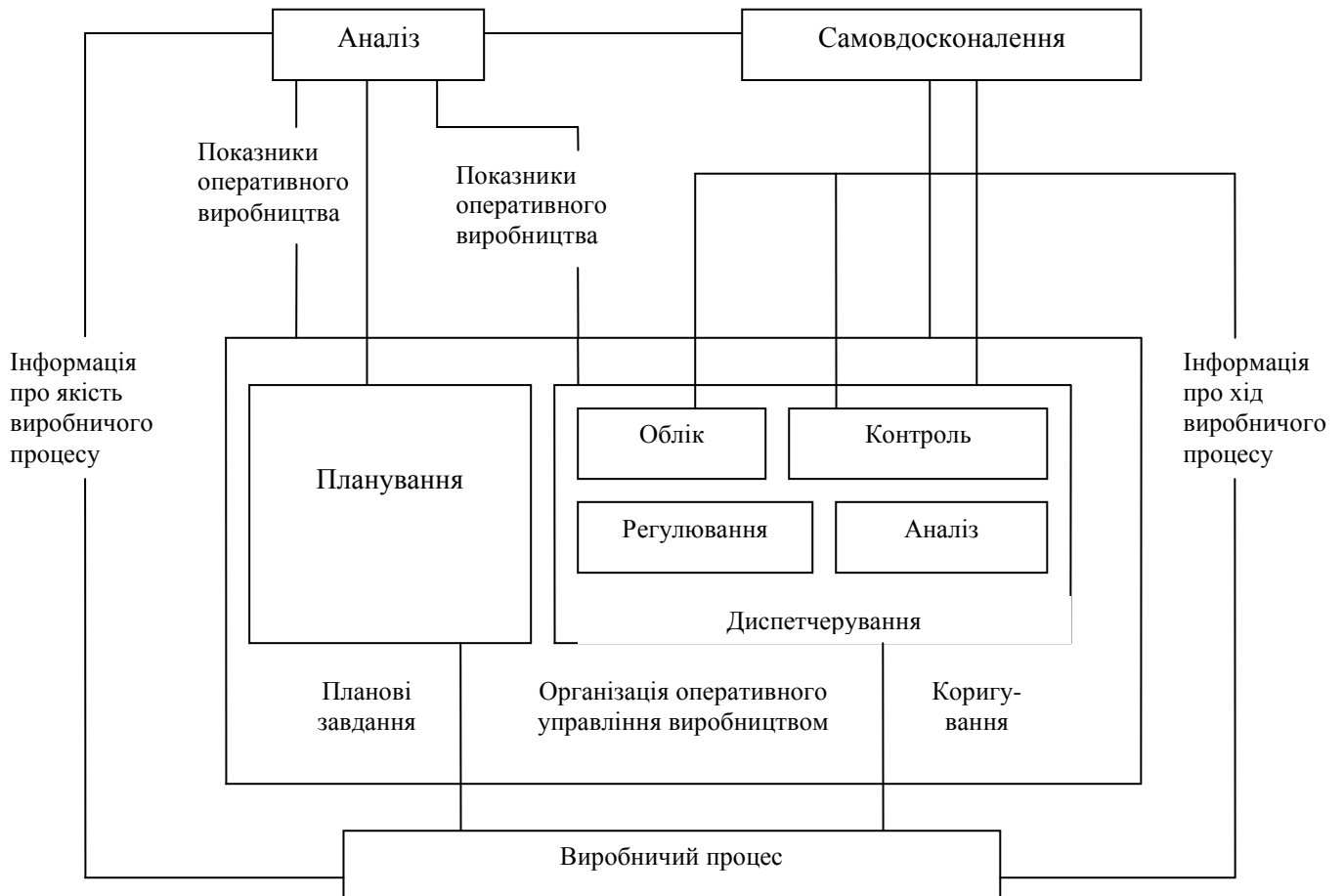
$Q_{НОР}$  – чисельність робітників, праця яких нормується;

$Q_{ЗАГ}$  – загальна чисельність робітників на ділянках, в цеху.



На окремих етапах розвитку підприємства існує потреба оцінки рівня системи оперативно-календарного управління та його відповідності реальним умовам виробництва.

В системі оперативного управління виділяють декілька фаз: планування, облік, контроль, аналіз і регулювання. Останні чотири найчастіше об'єднують у функцію диспетчерування (рис. 5.5).



**Рис. 5.5. Схема функціональної структури оперативного управління виробництвом [6, с. 104]**

Виходячи з цього, рівень системи оперативно-календарного управління оцінюється ступенем взаємодії всіх його елементів із забезпеченням виконання плану згідно з розробленим календарним графіком.

*Для повної оцінки системи слід з'ясувати здійснення наступних робіт:*

- неперервність обліку та збору інформації про хід виконання календарних планів-графіків виробництва;
- виявлення відхилень від встановлених планових завдань та аналіз їх причин;
- вжиття оперативних заходів до усунення та подальшого запобігання відхилення від плану;
- координація поточних робіт взаємопов'язаних ланок виробництва для забезпечення ритмічності виробництва відповідно до календарного графіка;

– ефективність керівництва оперативною підготовкою виробництва.

Особливе місце для оцінювання рівня системи оперативного управління повинна також займати система управління якістю та організації технічного контролю, оцінка форм організації праці та обслуговування.

#### 5.4. Шляхи виходу з організаційної кризи на підприємстві

*Організаційний прогрес* виступає як узагальнена характеристика процесу використання організаційних факторів розвитку й підвищення ефективності виробництва. Його суть полягає в удосконаленні існуючих і застосуванні нових методів й форм організації виробництва і праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою з метою запобігання виникнення організаційної кризи.

Залежно від місця прийняття та реалізації організаційних рішень, їх масштабності й ступеня впливу на проміжні та кінцеві результати діяльності можна виділити два напрямки організаційного прогресу – загальносистемний і внутрішньовиробничий (рис. 5.6).

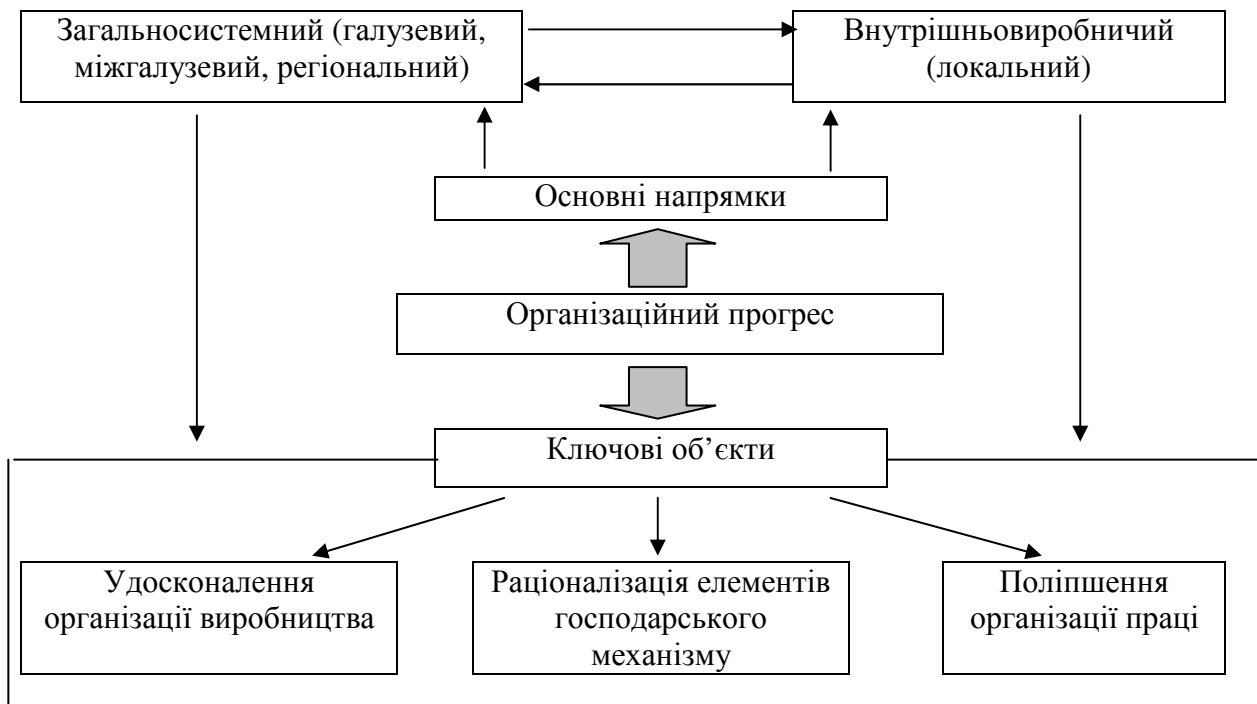


Рис. 5.6. Напрямки та об'єкти організаційного прогресу

Загальносистемний організаційний прогрес окреслює орієнтири для розробки і прийняття високоефективних організаційних рішень внутрішньовиробничого характеру, які, в свою чергу, сприяють підвищенню організаційного рівня більш складних виробничо-господарських систем.

До основних сучасних тенденцій організаційного прогресу слід віднести:

– прискорення темпів розвитку окремих (деконцентрації, кооперування, конверсії, диверсифікації) та посилення взаємозв'язків усіх форм організації виробництва, що забезпечує демонополізацію виробництва, конкуренцію, ефективність діяльності;

– посилення безперервності та гнучкості виробництва шляхом впровадження автоматичних ліній, робототехнічних комплексів, гнучких виробничих систем, що забезпечують ріст продуктивності праці, мінімізацію втрат часу, прискорюють оновлення виготовлюваної продукції;

– розвиток бригадної форми організації та оплати праці;

– раціоналізація організації потоку і використання засобів виробництва, кінцевої продукції на всіх стадіях відтворювального процесу;

– формування нових типів комбінування речових і особистих елементів процесу виробництва, науки й виробництва, виробництва і споживання шляхом спільного підприємництва, міжнародного співробітництва тощо;

– удосконалення організації функціонування господарського механізму підприємств, перехід їх до якісно нового рівня взаємовідносин, що посилює відповідальність за кінцеві результати діяльності, фінансову стійкість й прибутковість;

– активізація людського чинника шляхом здійснення кадрової політики, котра відповідає сучасним вимогам, правильного підбору керівників усіх рівнів, підвищення їх компетентності, ділових рис і відповідальності.

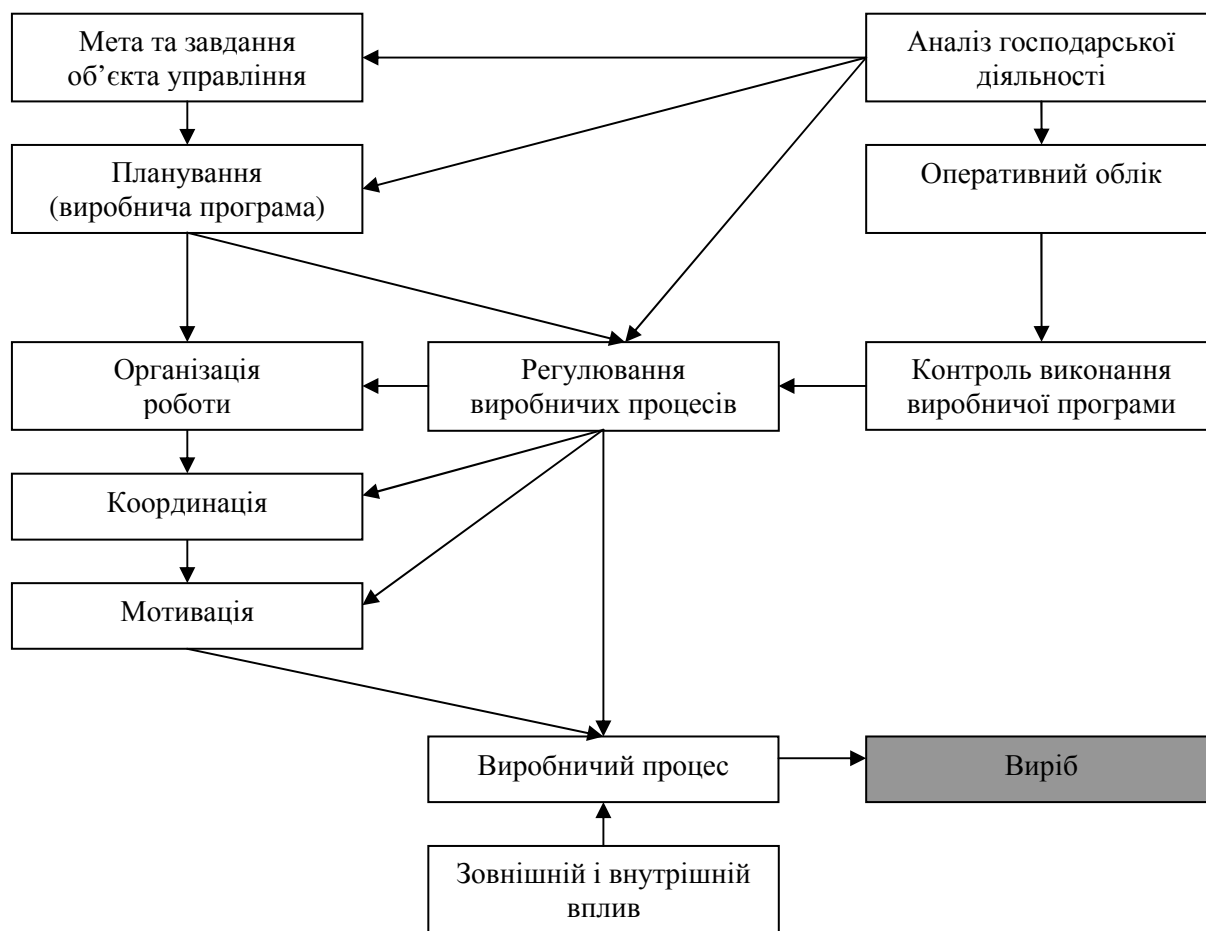
Організаційними чинниками розвитку підприємства є: належна організація виробництва, ефективна організація праці та удосконалення функціонування окремих чи усієї сукупності елементів господарського механізму.

Розвиток і поглиблення окресленої тенденції у сфері організації виробничо-трудова процесів та функціонування господарського механізму слід вважати сучасними завданнями прискорення організаційного прогресу. При цьому пріоритет слід надати заходам щодо організації організаційно-господарського управління та подальшого взаємоузгодження розвитку суспільних форм організації виробництва. Лише комплекс заходів такого спрямування здатен забезпечити реалізацію наявних резервів прискорення та підвищення ефективності організаційного прогресу.

За цих умов на внутрішньозаводському рівні слід створити умови щодо оптимальної організації процесу управління виробництвом.

В межах структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), який можна представити у вигляді особливої підсистеми (рис. 5.7), яка здатна ефективно роз'язувати широкий діапазон проблем, що виникають під час здійснення виробничої чи будь-якої іншої діяльності на підприємстві.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат управління організовується на рівні підприємства та кожного цеху. Оскільки підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають відношення практично всі функціональні підсистеми.



**Рис. 5.7. Оптимальний цикл управління виробництвом**

В першу чергу це стосується управління економічною діяльністю, управління технологічною підготовкою виробництва, управління технічним обслуговуванням виробництва, оперативного управління виробництвом.

Проте, слід відзначити, що в умовах поширення у світі COVID-19, пропонувані положення потребують значного перегляду, через обмежені можливості доступу працівників до виробничого процесу.

### **5.5. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві**

В процесі професійної діяльності менеджер може виступати у багатьох епостасях, які можна звести в чотири основні:

– організаційні, пов'язані з реалізацією субординаційних відносин, повноважень й відповідальності в організації – керівник, дипломат, лідер, наставник;

– інфраструктурні (тобто процеси відновлення платоспроможності підприємства, реорганізації виробництва, реструктуризації системи управління)  
– кадровик, постачальник ресурсів і т.д.;

– фінансово-економічні, котрі забезпечують раціональне використання ресурсів і максимізації прибутку – інноватор, фінансист, маркетолог, підприємець;

– інформаційні, пов'язані з передачею, обробкою, збиранням і розповсюдженням інформації – дослідник-прогнозист й ін.

Кожна роль припускає використання певних прийомів, наявності особистісних характеристик, правил етики. В якості найбільш важливих слід виділити наступні.

*Керівник* – найбільш важлива складова комплексу ролей в антикризовому управлінні. В цій ролі менеджер керує підприємством, розробляє його стратегію, визначає основні завдання реорганізаційної політики, здійснює делегування повноважень. При цьому йому досить часто доводиться виступати в ролі експерта в постановці завдань та в якості арбітра при вирішенні конфліктів на підприємстві.

*Лідер* – така роль визначає соціальний статус менеджера. Антикризовий управляючий обов'язково повинен бути лідером. Він буде нездатен досягнути цілей, не користуючись підтримкою колективу. Ось чому в процесі реорганізації виробництва йому слід створити команду одностайних, благоприємну моральну атмосферу для кожного працівника. Саме роль лідера реалізує інтеграцію цілей.

*Наставник*. Ознакою даної ролі є володіння максимальним потенціалом знань, професійною компетентністю. Наставник концентрує увагу на діяльності конкретної людини, підкреслюючи її значимість та результативність.

*Дипломат*. У цій ролі антикризовий управляючий виконує функції спеціаліста по зв'язкам з суспільством й представника, оратора та публіциста, подекуди і юриста. Дана роль є найбільш неординарною, повинна забезпечуватися супутніми знаннями в галузі психології та ділового спілкування, адже перед прийняттям рішень слід відчувати ситуацію, оцінити її діючих осіб.

Значимою є й діяльність менеджера як підприємця, інноватора, дослідника-прогнозиста й інформаційного центру.

Аналізуючи комплекс ролей менеджера з антикризового управління слід відзначити, що виконання конкретної ролі передбачає, що в межах кожної з них він повинен вміти раціонально організувати різну за характером і змістом діяльність, враховуючи її специфіку.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Що являє собою криза організації процесу виробництва на підприємстві?
2. Назвіть причини, які здатні призвести до кризи організації виробничого процесу?

3. Яким чином конфлікти на підприємстві провокують виникнення організаційної кризи?

4. Які показники дозволяють оцінити якість виконання управлінських функцій?

5. Які показники дозволяють оцінити плинність кадрів на підприємстві? Розкрийте порядок їх розрахунку.

6. Якими показниками оцінюється рівень організації праці?

7. За допомогою яких параметрів оцінювання можливе визначення гнучкості рівня організації підприємства?

8. Якими ви вбачаєте шляхи виходу з організаційної кризи на підприємстві? Чи пов'язані вони з процесом прийняття рішень? Як само?

9. Яким повинен бути оптимальний цикл управління виробництвом на підприємстві?

10. Визначте роль менеджера у подоланні організаційної кризи на підприємстві.

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Про наявність організаційної кризи на підприємстві може свідчити:**

- а) невиконання планів, договорів, контрактів;
- б) уповільнення отримання інформації щодо подій всередині та поза межами підприємства;
- в) загострення конфліктів всередині та поза межами підприємства;
- г) втрата керованості внаслідок запізнення з реакцією на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**2. Для українських підприємств свідченням про наявність організаційної кризи може бути:**

- а) наявність численних заступників директора та виконавчих директорів з невизначеними, розмитими обов'язками та діапазонами відповідальності, що пересікаються;
- б) надмірна замкненість структурних підрозділів на керівниках вищого щабелю управління;
- в) відсутність служб управління організаційними змінами;
- г) домінування жорстко централізованих та функціонально орієнтованих структур управління, що заважає гнучкості у прийнятті рішень;
- д) немає правильної відповіді.

**3. Якого з принципів забезпечення раціоналізації структур і процесів в діяльності підприємства найчастіше дотримуються на українських підприємствах:**

- а) правової обґрунтованості та регламентованості;
- б) формування місії організації;

- в) структуризації цілей;
- г) оптимізації компонентів і зв'язків;
- д) стимулювання розробки раціональних структур.

**4. Прояв дії якого з законів функціонування та розвитку найчастіше спостерігається в практиці управління українських підприємств:**

- а) синергії;
- б) самозбереження;
- в) пропорційності;
- г) єдності системи;
- д) єдності аналізу та синтезу.

**5. Яких законів функціонування та розвитку слід дотримуватись, щоб забезпечити належний рівень конкурентоспроможності вітчизняних виробників:**

- а) синергії;
- б) самозбереження;
- в) пропорційності;
- г) єдності системи;
- д) розвитку.

**6. Організаційні відносини можуть суттєво загострюватись в результаті:**

- а) виникнення ділових конфліктів;
- б) безвідповідальності працівників або керівництва;
- в) надмірного контролю;
- г) зміни умов функціонування підприємства;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**7. Застосування невідповідного існуючим умовам на підприємстві стилю керівництва може спричинити такий тип організаційного конфлікту як:**

- а) персонал – витрати;
- б) прибуток – витрати;
- в) інвестування – прибутковість;
- г) короткострокові цілі – довгострокові стратегії;
- д) централізація – децентралізація.

**8. Зниження мотивації праці персоналу за збільшення навантаження на нього може спричинити такий тип організаційного конфлікту як:**

- а) персонал – витрати;
- б) прибуток – витрати;
- в) інвестування – прибутковість;
- г) короткострокові цілі – довгострокові стратегії;
- д) централізація – децентралізація.

**9. Гнучкість організаційної структури управління визначається наявністю:**

- а) структуризаційних ознак;
- б) параметрів оцінки;
- в) собівартістю та прибутком;

г) всі перелічені відповіді правильні.

д) вірні відповіді а і б.

**10. Оптимальна організаційна структура характеризується:**

а) орієнтацією графіків роботи на виробництво;

б) великою кількістю рівнів керівництва;

в) середньою продуктивністю;

г) вірних відповідей немає.

**11. Оцінка вивчення відповідності рівня організації виробництва принципу прямоочності дозволяє вивчити:**

а) можливості рівномірного завантаження обладнання;

б) здатність організації виробництва до змін;

в) можливості скорочення загальних витрат часу на виробництво;

г) його вплив на підвищення якості продукції.

д) всі перелічені відповіді правильні.

**12. Загальносистемний організаційний прогрес окреслює:**

а) неперервність обліку та збору інформації про хід виконання планів-графіків виробництва;

б) оцінювання рівня системи оперативного управління;

в) орієнтири для розробки і прийняття високоефективних організаційних рішень;

г) форми прояву організаційної кризи;

д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**13. Організаційними чинниками розвитку підприємства є:**

а) належна організація виробництва;

б) ефективна організація праці;

в) удосконалення функціонування окремих чи усієї сукупності елементів господарського механізму;

г) явні і неявні;

д) немає правильної відповіді.

**14. Антикризовий управляючий повинен бути:**

а) керівником;

б) лідером;

в) дипломатом;

г) наставником;

д) всі перелічені відповіді правильні.

**15. Вивчення можливостей уникнення організаційної кризи на підприємстві для його менеджерів є:**

а) їх першочерговим завданням;

б) складовою загальної антикризової програми дій;

в) розділом бізнес-плану;

г) однією з функцій управління;

д) видом контролю за результатами діяльності.



## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Завдання 5.1.** Провести оцінку якості виконання функцій управління щодо виробничої діяльності підприємства за даними таблиці (на рівні окремих підрозділів та підприємства вцілому). Зробити висновки.

Показники	Підрозділ				
	1	2	3	4	5
Змінний фонд часу роботи, год.	...	...	...	...	...
Кількість працівників, чол.	12	7	9	10	6
Тривалість зміни, год.	8	8	8	8	8
Втрати часу через помилки у плануванні діяльності, год.	6	4	2	6	4
Втрати часу за браком контролю з боку керівництва, год.	-	4	2	6	4
Втрати часу через прийняття неефективних управлінських рішень, год.	-	-	-	-	4

**Завдання 5.2.** Оцінити плинність кадрів підрозділів підприємства за даними таблиці, якщо підприємство працює 5-денний робочий тиждень із графіком роботи в одну зміну, тривалість робочої зміни – 8 год. Визначити, якими фактично можуть бути підрозділи 1,2,3,4 (по відношенню до виконання основної, допоміжної, обслуговуючої чи інших видів діяльності).

Показники	Підрозділ			
	1	2	3	4
Середньо облікова кількість працівників, чол.	18	24	20	40
Середній час зайнятості працівника протягом зміни, хв.	400	420	370	400
Людино-дні неявок на роботу	260	140	100	540
Сума років роботи на підприємстві працівників	90	130	120	280
Кількість звільнених робітників	1	-	-	2

**Завдання 5.3.** Провести оцінку рівня організації праці підрозділів підприємства за даними таблиці, якщо тривалість робочої зміни – 8 год. Визначити, якими фактично можуть бути підрозділи 1,2,3,4 (по відношенню до виконання основної, допоміжної, обслуговуючої чи інших видів діяльності).

Показники	Підрозділ			
	1	2	3	4
Чисельність працівників, чол.	12	18	10	16
Працівники, праця яких нормується, чол.	10	14	8	13
Кількість робочих місць, яка відповідає типовим проектам	9	9	5	10
Час виконання працівниками не передбаченої завданням роботи протягом зміни, хв.	720	800	400	1000
Коефіцієнт напруженості норм часу і норм обслуговування	0,80	0,82	0,78	0,75

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
2. Кривов'язюк І. В., Тишко І. Я. Вплив законів і закономірностей функціонування та розвитку підприємств на стабільність їх роботи. *Економічні науки. Серія "Економічна теорія та економічна історія". Збірник наукових праць.* 2009. Випуск 6 (23). Частина 1. С. 415-432.
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
4. Назарова Г. В. Структурні конфлікти в моделях "коливання" та "розвитку" виробничо-економічної системи. *Фінанси України.* 1999. №8. С.34-39.
5. Макаренко М. В., Махалина О. М. Производственный менеджмент : учеб. пособие для вузов. Москва : Издательство ПРИОР, 1998. 384 с.
6. Павлов В. І., Кривов'язюк І. В. Економічний механізм функціонування підприємств: структурований конспект лекцій : навчальний посібник. Луцьк : Надстир'я, 1999. 120 с.

## РОЗДІЛ 6. КРИЗА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

- 6.1. Передумови та ознаки прояву кризи управління персоналом на підприємстві.
- 6.2. Система антикризового управління персоналом.
- 6.3. Принципи антикризового управління персоналом.
- 6.4. Підходи та методи оцінювання якості роботи персоналу.
- 6.5. Антикризова політика в управлінні персоналом.
- 6.6. Шляхи подолання кризи управління персоналом.

### Ключові поняття

*Антикризова політика в управлінні персоналом*

*Криза управління персоналом*

*Принципи управління персоналом*

### Нормативна база

*Кодекс законів про працю*

*ISO 10015:2008 Національний стандарт України. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу.*

### Словник термінів

*Антикризова політика в управлінні персоналом* – це система науково обґрунтованих цілей, завдань, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст, форми управління персоналом в умовах кризи.

*Криза управління персоналом* – гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження ефективності управління його персоналом, що пов'язане зі зниженням ведучої ролі людини в практиці управління підприємством.

*Принципи управління персоналом* – система правил, положень та норм, котрим повинні слідувати керівники та спеціалісти в процесі управління.

## 6.1. Передумови та ознаки прояву кризи управління персоналом на підприємстві

Для будь-яких підприємств, незалежно від форми господарювання, розміру, напрямку економічної діяльності, управління людьми має надзвичайно важливе значення. Жодна організація не досягне намічених цілей поза належного відбору, розстановки професійно підготовлених людських ресурсів. Це й виступає визначальним фактом в концепції антикризового управління.

*Криза управління персоналом* – гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження ефективності управління його персоналом, що пов'язане зі зниженням ведучої ролі людини в практиці управління підприємством [1, с. 118].

*Передумовами виникнення кризи управління персоналом в соціально-економічних системах можуть бути:*

- стрімке необгрунтоване скорочення або підвищення заробітної плати працівників;
- необгрунтований прийом на роботу чи звільнення з неї великої кількості працівників;
- підвищення вимог до виконуваної праці, що не співставляються з можливостями персоналу;
- впровадження жорсткої регламентації трудових процесів і суворої звітності перед керівництвом;
- втрата працівниками кваліфікації, розвиток пасивності та інерції;
- технологізація підприємства;
- недовіра персоналу до прийнятих управлінських рішень, опір персоналу змінам і реорганізаціям;
- погіршення морально-психологічного клімату в колективі, загроза втрати кваліфікованих кадрів;
- відсутність можливості кар'єрного зростання тощо.

*Ознаками прояву кризи управління персоналом на підприємстві слід виділити:*

1. Підприємство та його окремі підрозділи не досягають планових результатів і цілей.
2. Відсутність взаємоузгодженості у прийнятті рішень.
3. Розвиток організаційної кризи та ін.

До видів криз управління персоналом можна віднести: загальна – виникає одночасно на декількох рівнях управління, локальна – має місце в окремих ланках і підрозділах.

## **6.2. Система антикризового управління персоналом**

Управління в жодній мірі не обмежується сферами праці, технологією та економікою виробництва. Людина виступає центральною ланкою будь-якої соціально-економічної системи, піддається постійному управлінському впливу.

Управління персоналом – процес цілеспрямованих дій керівного персоналу підприємства щодо визначення його потреб у фахівцях визначених категорій відповідно цілей та можливостей, організація та планування роботи з персоналом, розподіл працівників за функціями, дослідження та оцінка роботи персоналу, його ротації, руху в системі управління, кар'єрного зростання, розвитку персоналу, підвищення його кваліфікаційного й освітнього рівня, компетенції, накопичення досвіду, мотивації та стимулювання персоналу, створення благоприємних умов задля ефективної діяльності [2].

Система антикризового управління персоналом представляє собою сукупність підсистем загального і лінійного керівництва, ряду функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними, метою яких виступає забезпечення умов розвитку людського потенціалу задля недопущення виникнення кризових ситуацій та станів.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів підприємства, його територіального розміщення, характеру діяльності тощо. Тому на кожному конкретному підприємстві в докризових, кризових і післякризових умовах функціонування матимуть місце різні функціонально-структурні утворення (рис. 6.1).

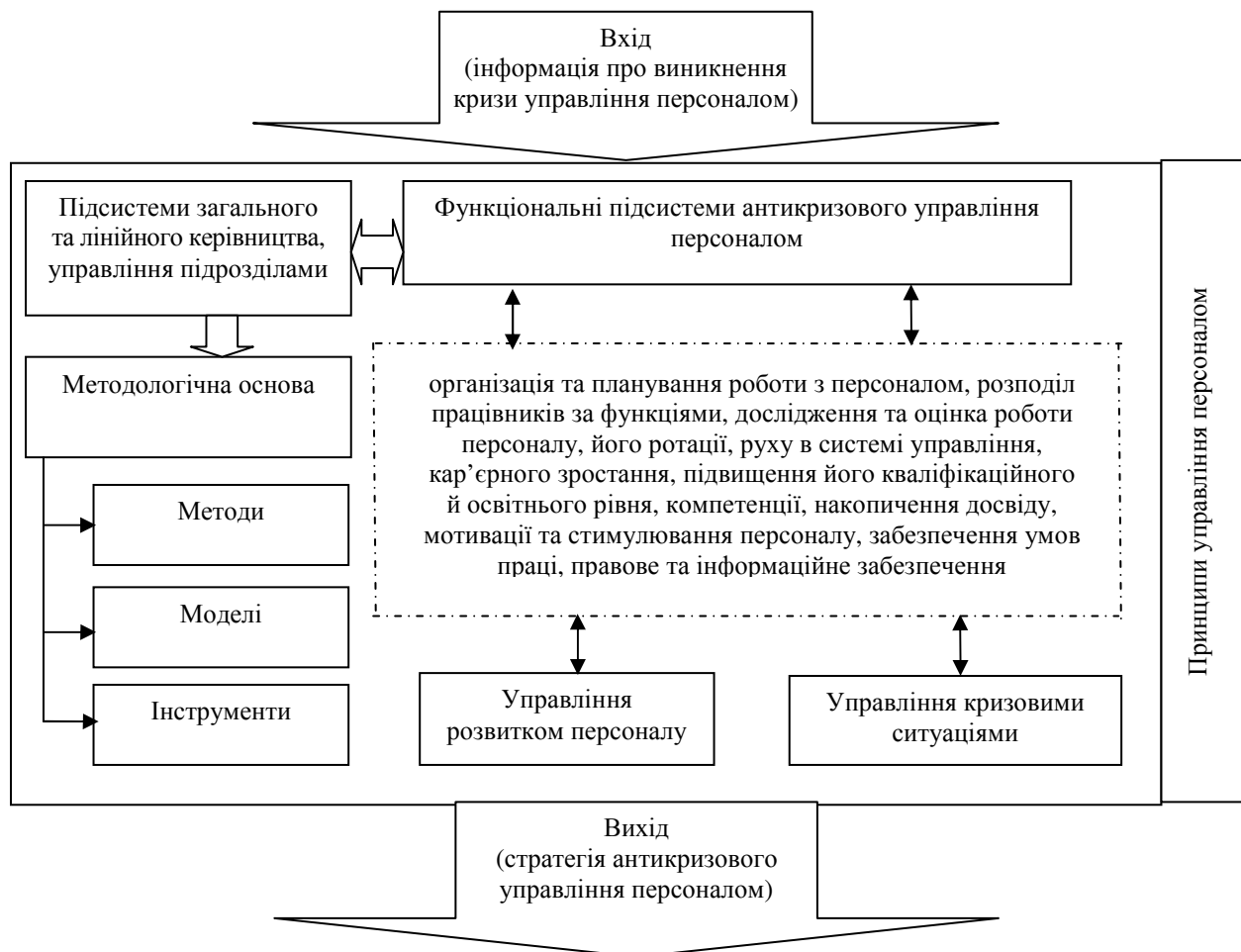


Рис. 6.1. Система антикризового управління персоналом підприємства

Антикризове управління персоналом підприємства припускає не лише формальну організацію роботи з персоналом, але й сукупність факторів соціально-психологічного та іншого характеру – демократичний стиль управління, врахування індивідуальних потреб людини, піклування щодо задоволення потреб людини.

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників зосереджувати увагу на стратегічних, перспективних напрямків роботи з персоналом – масова перекваліфікація співробітників в зв'язку з переходом на нові технології, омолодження кадрів, розробка принципів працевлаштування працівників за їх масового звільнення та інші. Важливими стратегічними напрямками системи антикризового управління персоналом є: використання кадрового маркетингу, розробка та вдосконалення професіограм, формування організаційної структури підприємства.

В Україні позитивним прикладом реалізації такої концепції в умовах кризи на підприємстві є АТ “Мотор Січ” – флагман машинобудування нашої країни. Про кризовий стан свідчать наступні показники: на кінець 2019 року на підприємстві працювало 21256 чол., хоча ще на кінець 2017 р. їх чисельність становила 25445 чол.; обсяг реалізації продукції за 2017 рік становив 15024 млн грн, тоді як наприкінці 2019 р. лише близько 9500 млн грн [3].

Незважаючи на кризову ситуацію, основою кадрової політики цього підприємства в 2019 році стала реалізація принципу спадкоємності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і фахівцями, підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури і чисельності працюючих. На основі аналізу потреби і політики планування кар’єри на 2020 рік сформований резерв на керівників усіх рівнів. За результатами позачергової атестації 129 інженерно-технічним працівникам підвищені кваліфікаційні категорії, з них 23 молодим фахівцям. З метою забезпечення виробництва кваліфікованим персоналом в 2019 році працевлаштовані 190 молодих фахівців, з них – 57 з вищою освітою, 31 – випускник Запорізького авіаційного, електротехнічного і інших коледжів і 101 – випускник вищих профтехучилищ. Підведені підсумки навчання перспективного кадрового резерву з числа молодих фахівців із стажем роботи на підприємстві більше 5-ти років. За підсумками представлених творчих робіт, розглянутих заводською комісією, дев’ять фахівців відмічені грошовою премією, двом – підвищені кваліфікаційні категорії. Для забезпечення спадкоємності поколінь за знову прийнятими молодими робітниками закріплюються наставники, які раз в три роки підвищують свою кваліфікацію. На підприємстві постійно проводиться робота, спрямована на підвищення кваліфікації працівників. У 2019 році на базі МТЦ навчені 48238 чоловік, з них: закінчили навчання по освоєнню першої професії 109 працівників підприємства, отримали другу професію 66 чоловік; підвищили кваліфікацію 869 робітників і 1733 інженерно-технічні працівники; пройшли навчання за вимогами сертифікуючих організацій 3363 людини; отримали допуски до різного виду робіт підвищеної небезпеки 42098 працівників [4].

Одним з найважливіших напрямів кадрової політики є підвищення кваліфікації фахівців, сприяючої об’єднанню науково-виробничого і технічного потенціалу, зв’язку науки і виробництва, проведенню наукових досліджень, впровадженню нових технологічних процесів і інноваційних проєктів. Зокрема, у 2019 році успішно захистили дисертації і отримали вчений ступінь “Кандидат наук” 5 працівників підприємства. На сьогодні в АТ “Мотор Січ” працює 38 кандидатів наук і 2 доктори наук, в аспірантурі навчається 27 чоловік.

У 2020 році кадрова політика АТ “Мотор Січ” буде спрямована на оптимізацію структури і чисельності працюючих, на створення учбово-науково-виробничих комплексів з цілим рядом учбових закладів Запоріжжя, області і України для забезпечення цільової підготовки персоналу, необхідного підприємству, розвиток кадрового резерву, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічного персоналу для вертолітного виробництва і виробництва

виробів з композитних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника і розвитку інтелектуального і творчого потенціалу [4].

### **6.3. Принципи антикризового управління персоналом**

Управління персоналом в умовах кризового стану підприємства являє собою різносторонню, докорінно сплановану й продуману діяльність, що спирається на систему науково обґрунтованих принципів, мистецтво та здоровий глузд підприємців й менеджерів.

Принципи управління персоналом являють собою правила, основні положення та норми, котрим повинні слідувати керівники та спеціалісти в процесі управління.

В цілому принципи слід поділяти на базисні (загальні), спеціальні й часткові. До загальних принципів державної кадрової політики варто віднести науковість, законність, демократизм, історичний підхід, змінність тощо, до специфічних принципів управління персоналом підприємства – оптимізації кадрового потенціалу, формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства, комплементарності управлінських ролей на підприємстві, до часткових – принципи діяльності кадрових служб з відбору, розміщення, селекції, підготовки та перепідготовки персоналу, до загальних принципів антикризового управління – системності, рівних можливостей, поваги людини та її здобутків, командної єдності, горизонтального співробітництва, правової й соціальної захищеності [1, с. 123].

Принципи діють ефективно в тому випадку, коли взаємодіють й доповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

### **6.4. Підходи та методи оцінювання якості роботи персоналу**

Сучасними тенденціями розвитку людських ресурсів є такі: зростання попиту на кваліфіковану працю, а отже, підвищення ціни трудових послуг, які вона створює; значне посилення ролі людського фактора у виробництві продукції підприємства; перехід до стратегічного управління підприємством, що вимагає високої творчої віддачі від кожного співробітника. За цих умов перед керівниками постають першочергові завдання, як найкраще використання кваліфікації працівників для реалізації цілей господарської діяльності, досягнення найповнішої корисної віддачі та водночас найвищого рівня мотивації персоналу праці [5, с. 434].

Іншою тенденцією сучасного розвитку є швидка змінюваність зовнішнього середовища, звідки випливає необхідність постійного узгодження якісних та кількісних характеристик персоналу з новими вимогами. Без цього перспективні плани організації залишаються нереалізованими, а роботодавці несуть подвійні втрати. По-перше, недостатня відповідність робітників

змінюваним вимогам робочих місць унеможлиблює досягнення поставлених цілей підприємства. По-друге, така невідповідність веде до зниження продуктивності праці та мотивації людей до корисної, цілеспрямованої діяльності.

Відповідною реакцією підприємств на зазначені тенденції розвитку людських ресурсів має стати посилена увага до розроблення та впровадження дієвих систем оцінювання персоналу.

Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну.

Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань.

Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:

- потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращання як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

На тактичному рівні оцінка фахової діяльності допомагає:

- підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
- домагатися кращого порозуміння між керівниками й підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
- підвищувати в співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі й пошук способів їхньої ліквідації;
- доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;
- накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення й перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;
- ставити реальні цілі на майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу всередині підприємства [5, с. 435].



Контролюючи і вимірюючи результати роботи персоналу, керівнику необхідно поставити перед собою основну мету: всіляко допомагати працівникам у виконанні встановленого графіка і з'ясувати, чи не потрібні їм додаткові фінансові ресурси та підтримка. Небагато співробітників готові зізнатися, що їм необхідна допомога у вирішенні поставлених завдань. Тому надзвичайно важливо, щоб саме керівники проводили систематичні перевірки досягнутих співробітниками результатів і регулярно надавали їм інформацію про те, як вони працюють.

Якщо ж керівник не буде постійно контролювати ситуацію, то навряд чи досягне очікуваних результатів. Йому необхідно розробити систему контролю за досягнутими результатами і впевнитись у тому, що завдання вирішуються правильно.

Метод контролю і вимірювання діяльності праці співробітників у вирішенні поставлених завдань залежить від суті цих завдань. Вести контроль і вимірювання результатів одних завдань можна, наприклад, за одиницю часу (дні, тижні, місяці), інших – за кількістю одиниць продукції (штуки, комплекти), а третіх – за певними документами, в яких підбиваються підсумки роботи (це можуть бути звіти або угоди на поставку).

Секрет сили впливу контролю і вимірювання результатів роботи полягає в наявності позитивного зворотного зв'язку. Коли керівник використовує позитивний зворотний зв'язок (повідомляє про збільшення випуску продукції, підвищення кількості продажу тощо), він стимулює ті результати, яких досяг персонал у процесі виконання завдання. І навпаки, коли керівник використовує негативний зворотний зв'язок (повідомляє про допущені помилки, кількість витрачених днів тощо), він лише показує небажану для нього поведінку його співробітників. Саме цим різняться між собою позитивний і негативний зворотний зв'язок. Слід пам'ятати такі правила:

1. Не вимірювати кількість бракованої продукції, вимірювати кількість якісно виробленої продукції.
2. Не вимірювати кількість днів із запізненнями, вимірювати кількість днів без запізнень.
3. Не вимірювати кількість відмінених операцій, вимірювати кількість виконаних операцій.

Безперечно, найкращий спосіб досягнути мети поставленого завдання – перетворити прагнення до кращих результатів діяльності співробітників у необхідність їхнього повсякденного життя. Для цього слід оголошувати дані про результати діяльності кожного працівника, зробивши їх доступними для всіх.

Як же розробити систему зворотного зв'язку за поточними результатами роботи? Тут доцільно взяти за основу вже існуючу систему МАРС. МАРС – це аббревіатура чотирьох основних складових даної системи – маяки, активність, розміреність і своєчасність.

Маяки – це контрольні точки, події або відмітки, які повідомляють керівнику та його працівникам, наскільки далеко вони просунулись на шляху

вирішення спільно поставленого ними завдання.

Наприклад, керівником поставлене завдання завершити підготовку проєкту фінансового плану підприємства за три місяці. Інший маяк, поставлений керівником на шляху виконання завдання, – це вимога подати проєкти планів підрозділів їхніми керівниками не пізніше 1 червня.

Активність передбачає індивідуальну діяльність працівників, яка спрямована на рух від одного встановленого для завдання маяка до другого. Після того, як досягнуто другого маяка, для досягнення третьої контрольної точки в підготовці проєкту бюджету працівники повинні почати і завершити декілька різних дій.

Для прикладу ці дії будуть виглядати так.

1. Проаналізувати звіти витрат засобів за минулий рік і визначити статті, які переходять на поточний рік, якщо такі є.
2. Проаналізувати звіти витрат засобів за поточний рік визначити планові витрати до кінця року.
3. Зустрітися з персоналом підрозділів для визначення витрат, які передбачені на навчання, відрядження, а також капіталовкладення в основне обладнання на наступний рік.
4. Проаналізувати можливість розширення штатів, призупинення поставок і підвищення цін для визначення розмірів непередбачених платежів.
5. Зробити електронну таблицю з проєктом плану на основі даних, одержаних раніше.
6. Роздрукувати проєкт плану і виконати повторну перевірку результатів вручну. За необхідності внести до нього виправлення і роздрукувати.
7. Подати проєкт плану керівнику.

Кожна така дія просуває працівників уперед на шляху досягнення третього маяка.

Розміреність визначає, як встановлені маяки і реальні дії співвідносяться між собою. Вона вказує на правильну послідовність прийнятих вами кроків, які приведуть до успішного й ефективного вирішення поставлених завдань.

Своєчасність – це визначення потрібного вам часу для подолання шляху від одного маяка до другого (встановивши тим самим контрольні точки), а також на повне вирішення всього завдання. Для цього слід підготувати графік, який передбачив би терміни виконання кожної окремої дії в плані вирішення завдання.

Застосування кожної із характеристик (маяків, активності, розміреності, своєчасності) дозволяє ставити завдання, які може контролювати керівник і результати виконання яких можна вимірювати. Якщо ж керівник не зможе контролювати процес вирішення завдання, то велика вірогідність того, що його не буде розв'язано, а керівник буде не в змозі це визначити.

Результати оцінювання якості роботи персоналу є однією з відповідних точок у розробці антикризової політики в управлінні персоналом.

## 6.5. Антикризова політика в управлінні персоналом

Кадрова політика – це система науково обгрунтованих цілей, завдань, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст, форми управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Кадрова політика визначає зміст програми наймання, відбору, розміщення, підготовки та перепідготовки персоналу, відображує зміну інтересів і потреб, цінностей та мотивацій працівників підприємства.

Антикризова кадрова політика включає діяльність з прогнозування за різними горизонтами планування, фокусує увагу на проблемах, визначає пріоритети. Її характеризують різні ознаки: очікування, безпечності, агресивності, мобільності, гнучкості, адаптивності, орієнтації на антикризові ситуації.

Антикризова кадрова політика управління персоналом повинна бути реалістичною, поміркованою, спрямованою на стійкий розвиток підприємства, залучення до роботи людей професійно підготовлених, з новаторськими та підприємницькими здібностями.

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що ґрунтується на єдності цілей, принципів й методів роботи з персоналом, що враховує економічні, соціальні, психологічні, адміністративні та інші аспекти регулювання управлінських процесів.

Кадрова політика повинна бути єдиною для усього підприємства, а також мати багаторівневий характер, що охоплював би усі групи персоналу, усі управлінські процеси за різних механізмів впливу на них.

Істотною рисою антикризової кадрової політики виступає її раціональність та превентивність, котрі носять випереджувальний характер, спрямований на запобігання кризових ситуацій та трудових конфліктів.

В умовах формування соціально орієнтованої економіки згідно конституційного права України кадрова політика повинна бути демократичною за цілями, соціальною базою, механізмом та принципам управління персоналом.

Антикризову політику управління персоналом також вирізняють такі риси як духовність, чесність, громадянство, любов до людини, що повинні виявлятися в діях як вищого керівництва, так й керівників нижчих рангів.

Кадрова антикризова політика та реалізація функцій управління персоналом підприємства повинні спиратися на міцний законодавчо-правовий фундамент. Поведінка керівників, котрі приймають рішення з кадрових питань, повинна бути законослухняною, а правова культура – безумовною.

Важливою умовою вироблення ефективної кадрової політики є узагальнення вітчизняного й зарубіжного досвіду роботи з персоналом.

Риси антикризової кадрової політики носять відносно уособлений характер. В діяльності кадрових менеджерів, лінійних керівників, спеціалістів і органів управління вони перехрещуються, інтегруються та утворюють певну цілісну систему.

Спеціалісти розрізняють такі основні різновиди кадрової політики в умовах кризи:

- пасивну – на підприємстві не розроблено передкризову програму дій персоналу. В умовах кризи кадрова робота зводиться до ліквідації її негативних наслідків;

- реактивну – керівництво підприємства контролює симптоми кризових явищ і вживає заходів локалізації кризи;

- превентивну – керівництво вживає попереджувальні заходи й розробляє прогнози розвитку ситуації. Проте підприємство відчуває нестачу засобів для протидії кризовій ситуації;

- активну – керівництво підприємства має можливість якісно проаналізувати розвиток кризової ситуації, а також необхідні засоби впливу на неї;

- авантюристичну – керівництво підприємства не має якісного аналізу розвитку кризової ситуації й обґрунтованого прогнозу її розвитку, але намагається впливати на неї доступними методами [6, с. 230].

## **6.6. Шляхи подолання кризи управління персоналом**

Будь-яке підприємство, у внутрішньому середовищі котрого виникло гостре порушення його функціонування, що виникло внаслідок зниження ефективності управління персоналом та пов'язане зі зниженням ведучої ролі людини в практиці управління підприємством, повинне з'ясувати причини виникнення цього стану, розробити низку заходів, котрі забезпечили б швидкий та безболісний вихід з кризової ситуації.

*До узагальнюючих напрямів і заходів подолання кризових ситуацій в управлінні персоналом пропонують відносити [6; 7]:*

*1. Зниження соціально-психологічної напруги в колективі шляхом:*

- забезпечення визначеності ситуації, надання персоналу необхідної інформації щодо причин і наслідків кризової ситуації на підприємстві;

- обмін достовірною інформацією щодо розвитку кризової ситуації на підприємстві;

- створення умов для формування спокійної атмосфери на підприємстві в умовах визначеності дій персоналу;

- підвищення довіри до керівництва і переконання, що воно зможе позитивно вирішити існуючу проблемну ситуацію.

*2. Проведення організаційно-кадрового аудиту.*

Метою кадрового аудиту – є аналіз та оцінка якості наявного кадрового потенціалу підприємства.

Завданнями кадрового аудиту в умовах кризи є:

- оцінка ефективності системи управління персоналом;

- оцінка сильних та слабких місць в системі управління персоналом;

- кількісна та якісна оцінка кадрового потенціалу підприємства;

– оцінка ступеня готовності персоналу організації до стратегічних змін та нововведень.

### *3. Орієнтація на фахове ядро персоналу.*

Ядро кадрового потенціалу підприємства формують сукупні спроможності його працівників, що забезпечують стратегічні переваги на ринку або в його сегменті:

– притаманні організаційній системі підприємства, а не окремим талановитим працівникам;

– суттєві для реалізації стратегічних планів підприємства;

– сприяють виживанню та розвитку підприємства в перспективі;

– є поєднанням умінь і знань кадрового потенціалу, а не їхнім втіленням у продукцію;

– є унікальним джерелом ефективної роботи підприємства внаслідок комбінації науково-технічного, виробничого, управлінського і кадрового потенціалу;

– відіграють істотну роль при розробці основної і всієї продукції підприємства;

– служать базою для розроблення і прийняття стратегічно важливих рішень (диверсифікації, раціоналізації організаційної структури підприємства, створення нових підприємств тощо) та забезпечують еволюційний розвиток підприємства й адаптацію до зовнішнього середовища;

– недоступні для конкурентів і можуть бути повторені ними зі значним запізненням.

### *4. Скорочення витрат шляхом оптимізації чисельності персоналу.*

Оптимізація чисельності персоналу складається з трьох етапів.

Перший етап – скорочення персоналу. При цьому необхідно дотримуватися наступних правил:

– ліквідувати неефективні підрозділи (відділи);

– скорочення персоналу повинно проводитися зверху вниз (скорочення починається з верхнього рівня управління);

– про скорочення слід попередити заздалегідь (згідно умов чинного законодавства);

– пропонувати працівникам, яких звільнюють іншу роботу.

Другий етап – скорочення посадових окладів і премій:

– скорочення посадових окладів і премій починається з керівників вищого рівня управління;

– скорочувати посадові оклади всього персоналу необхідно пропорційно;

– необхідно пам'ятати про мінімальний розмір заробітної плати, встановлений законодавством.

Третій етап – зменшення тривалості робочого тижня і робочого дня.

### *5. Створення ефективної антикризової команди.*

Антикризова команда вирішує наступні завдання:

– оцінка оперативної обстановки та прийняття рішення щодо переходу підприємства в антикризовий режим;

- аналіз ситуації та розробка антикризової програми з залученням необхідних ресурсів;
- організація фінансового, виробничого менеджменту, управління персоналом та маркетингу в кризових ситуаціях;
- виявлення нових шляхів розвитку підприємства;
- аналіз і вирішення виникаючих соціальних проблем.

Особливу увагу при створенні антикризової команди слід приділити підбору антикризових менеджерів.

Шляхами усунення кризи управління персоналом в соціально-економічних системах можуть бути:

- усунення диспропорцій в оплаті праці працівників підприємства спільного рівня управління певного підрозділу;
- встановлення прозорого механізму прийому-звільнення на роботу чи з неї;
- визначення заходів щодо запобігання підвищенню вимог до виконуваної праці, що не співставляються з можливостями персоналу підприємства;
- усунення диспропорцій між виробничо-технологічним і кадровим розвитком підприємства;
- забезпечення взаємоузгодженості у прийнятті рішень;
- скорочення окремих рівнів управління в організаційних структурах підприємства, а не окремих робочих місць;
- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;
- урахування при скороченнях взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства;
- стимулювання нових організаційних структур управління;
- виявлення, підтримка і просування службовими сходами працівників, що виявляють лідерські якості й здатні до управління;
- здійснення політики підготовки і перепідготовки персоналу у кризових умовах;
- децентралізація системи управління, передання відповідних повноважень менеджерам усіх рівнів;
- централізація фінансового менеджменту, здійснення політики нагромадження необхідного капіталу для інновацій та інвестицій;
- добір перспективних працівників.

У процесі передкризового менеджменту рекомендується розробити систему участі працівників у розподілі прибутків підприємства, в акціонуванні за рахунок прибутку підприємства, акціонерного товариства.

Необхідно також створити в колективі атмосферу, що стимулює творчий пошук і освоєння нововведень, а у процесі подолання кризи – впровадити систему обов'язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення. Варто стимулювати персонал за систематичну роботу в галузі економічної розвідки шляхом значних разових преміювань, а також збільшення частки їхньої участі в майбутніх прибутках [6, с. 233].

В цих умовах слід реагувати на будь-які негативні процеси, що сприятимуть подальшому розгортанню кризи управління персоналом на усіх рівнях менеджменту підприємства.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Які передумови виникнення кризи управління персоналом на підприємстві ви можете назвати?
2. Що можна віднести до ознак прояву кризи управління персоналом?
3. Розкрийте зміст антикризових характеристик управління персоналом?
4. Що являє собою процес управління персоналом підприємства?
5. Які функціональні підсистеми включає в себе система антикризового управління персоналом підприємства?
6. Яким чином антикризова кадрова політика забезпечує досягнення підприємством його основних цілей діяльності?
7. Які риси вирізняють антикризову кадрову політику?
8. Визначте основні принципи антикризового управління персоналом підприємства?
9. Окресліть можливі шляхи подолання кризи управління персоналом на українських підприємствах у сучасних умовах господарювання.

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. До загальних принципів антикризового управління персоналом слід віднести:**

- а) облік довгострокової перспективи організації;
- б) участь співробітників у прийнятті рішень;
- в) рівні можливості;
- г) співробітництво з профспілками;
- д) інтеграція колективу.

**2. Криза управління персоналом швидше за все виникає:**

- а) на малих підприємствах;
- б) на середніх підприємствах;
- в) на великих підприємствах;
- г) на експортноорієнтованих фірмах;
- д) на підприємствах державної форми власності.

**3. Криза управління персоналом на підприємстві є результатом:**

- а) дій вищого керівництва;
- б) впливу зовнішніх факторів;
- в) непродуманої державної політики;
- г) дій персоналу підприємства;

д) всі перелічені відповіді правильні.

**4. Персонал підприємства – це:**

- а) працівники, які мають значний стаж роботи на підприємстві;
- б) працівники, які мають високий рівень кваліфікації;
- в) постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи;
- г) промислово-виробничий персонал підприємства.

**5. Чи може неформальне лідерство стати причиною кризи управління персоналом:**

- а) так, якщо цілі неформального лідера розбігаються з цілями вищого керівництва;
- б) так, якщо цілі неформального лідера розбігаються з цілями трудового колективу;
- в) так, якщо неформальний лідер є представником “білих комірців”;
- г) так, якщо неформальний лідер є представником “синіх комірців”;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**6. Кадрова антикризова політика:**

- а) включає діяльність з прогнозування за різними горизонтами планування, фокусує увагу на проблемах, визначає пріоритети;
- б) повинна бути реалістичною, поміркованою, спрямованою на стійкий розвиток підприємства, залучення до роботи людей професійно підготовлених, з новаторськими та підприємницькими здібностями;
- в) має носити комплексний характер;
- г) повинна спиратись на міцний законодавчо-правовий фундамент;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**7. Коли керівництво підприємства не має якісного аналізу розвитку кризової ситуації й обґрунтованого прогнозу її розвитку, але намагається впливати на неї доступними методами, таку політику слід віднести до:**

- а) пасивної;
- б) активної;
- в) превентивної;
- г) авантюристичної;
- д) реактивної.

**8. Скорочення окремих рівнів управління в організаційних структурах підприємства в умовах кризи управління персоналом:**

- а) є важливим та обов’язковим;
- б) необхідне в умовах порушення вертикальної взаємодії між підрозділами та керівниками;
- в) необхідне в умовах порушення горизонтальної взаємодії між підрозділами та керівниками;
- г) всі перелічені відповіді правильні;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**9. При формуванні системи антикризового управління персоналом слід вивчити:**



- а) можливості командної роботи;
- б) дієвість одноосібного керівництва;
- в) доцільність залучення закордонних спеціалістів;
- г) можливості дій без фінансів і інвестицій;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**10. Система МАРС являє собою:**

- а) розробку НАСА для досліджень поведінки людей в космосі;
- б) метод контрольних точок, які повідомляють керівнику та його працівникам, наскільки далеко вони просунулись на шляху вирішення спільно поставленого ними завдання;
- в) один із методів стратегічної діагностики, вмонтований в діагностику економічної культури;
- г) правильних відповідей серед перелічених немає.

**11. Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:**

- а) потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- б) потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- в) потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації;
- г) всі перелічені відповіді правильні.

**ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

**Задача 6.1.** Чи можуть наведені у таблиці 1 показники про стан ресурсного забезпечення підприємств машинобудівної галузі України свідчити про наявність кризи управління персоналом. Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 1. Стан ресурсного забезпечення галузі машинобудування України

Показники	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018/2014 рр.
Вартість основних засобів на кінець року, млн грн	88299,6	137747,9	143911,5	126502,6	138822,6	57,22%
Рух основних засобів:						
- введено в дію, млн грн	5014,6	6038,5	9051,2	12060,0	12994,4	159,13%
- вибуло, млн грн	2504,4	2305,2	3138,7	4375,2	3210,9	28,21%
Залишкова вартість, млн грн	38377,8	72737,1	74249,1	47782,9	54208,5	41,25%
Рівень зносу основних засобів, %	56,5	47,2	48,4	62,2	61,0	4,50%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, тис осіб	376,5	346,2	340,3	328,6	321,9	-14,50
Середньомісячна заробітна плата штатних працівників, грн	3286,5	4235,0	5527,8	7590,2	9475,3	188,31%

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
2. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА–М, 2000. 512 с.
3. Фінансова звітність за 2017-2019 р. АТ “Мотор Січ”. Офіційний сайт підприємства. URL: <http://www.motorsich.com/ukr/investors/othetnost/bux/> (дата звернення: 17.05.2020).
4. Робота з персоналом. АТ “Мотор Січ”. Офіційний сайт підприємства. URL: [http://www.motorsich.com/ukr/profile/work/work\\_personal/](http://www.motorsich.com/ukr/profile/work/work_personal/) (дата звернення: 17.05.2020).
5. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика : навчальний посібник. 2-ге видання. Київ : Кондор, 2016. 456 с.
6. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
7. Антикризисний менеджмент. СумДУ. DISTANCE LEARNING. URL: <https://dl.sumdu.edu.ua/textbooks/84091/116517/index.html> (дата звернення: 17.05.2020).
8. ISO 10015:2008 Національний стандарт України. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу. URL: [http://gost-snip.su/document/dstu\\_iso\\_10015\\_2008\\_upravlinnya\\_yakistyu\\_nastanovi\\_shodo\\_nav](http://gost-snip.su/document/dstu_iso_10015_2008_upravlinnya_yakistyu_nastanovi_shodo_nav) (дата звернення: 17.05.2020).

## РОЗДІЛ 7. ФІНАНСОВА КРИЗА ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ

**7.1. Передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві.**

**7.2. Механізм діагностики фінансового стану підприємства.**

**7.3. Нормативна система критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства.**

**7.4. Комплексна однокритеріальна діагностика фінансового стану підприємства.**

**7.5. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства.**

**7.6. Шляхи подолання фінансової кризи підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Задовільний фінансовий стан*

*Незадовільний фінансовий стан*

*Фінансова криза*

*Фінансовий стан підприємства*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.*

*Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. №14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>.*

*Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.*

### **Словник термінів**

**Задовільний фінансовий стан** – той стан, якому характерне ефективне використання ресурсів, можливість повністю та у належний термін виконати свої зобов'язання; достатність власних засобів для уникнення високого ризику; гарантовані перспективи отримання прибутку.

**Незадовільний фінансовий стан** – той стан, що виражається у відсутності можливості повністю сплатити борги та зобов'язання, у неефективному використанні ресурсів і розміщенні засобів виробництва, їх імобілізації. За незадовільним фінансовим станом, підприємство характеризує стан банкрутства, тобто нездатність підприємства відповісти за своїми зобов'язаннями.

**Фінансова криза** – це гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження його платоспроможності, що пов'язано зі зниженням будь-яких (збутових, організаційних, управління персоналом тощо) можливостей розвитку підприємства.

**Фінансовий стан підприємства** – це комплексна економічна категорія, яка взаємопов'язує фінансові можливості підприємства з кінцевими результатами його господарювання, відображає ступінь ризиковості її здійснення, який залежить від оптимальності поєднання структурних елементів активів і пасивів.

## 7.1. Передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві

Фінансові кризи характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів. Неплатоспроможність виступає основною ознакою фінансової кризи в будь-якій соціально-економічній системі.

**Фінансова криза** – це гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження його платоспроможності, що виражається у відсутності можливості повністю сплатити борги та зобов'язання, неефективному використанні ресурсів і розміщенні засобів виробництва, їх іммобілізації та пов'язано зі зниженням будь-яких (збутових, організаційних, управління персоналом тощо) можливостей розвитку підприємства.

**Передумовами виникнення фінансової кризи в соціально-економічних системах є:**

- відсутність належних маркетингових досліджень ринку, як наслідок – криза збуту;
- чинники, що спричинили виникнення деструктивних утворень в організаційній структурі підприємства;
- техніко-технологічні диспропорції;
- кризовий стан світової економіки, країни або галузі;
- відсутність належного обліку фінансових активів підприємства;
- відсутність стратегічних орієнтирів розвитку підприємства;
- неефективне використання ресурсів;
- посилення конкуренції в галузі;
- посилення впливу монополістичних утворень на ринку;
- зростання політичної нестабільності;
- дискримінація підприємств органами влади і управління тощо.

**Ознаками прояву фінансової кризи на підприємстві слід виділити:**

1. Різке зниження платоспроможності (збитковість виробництва, відсутність податкового планування, ріст прострочених зобов'язань, низька ліквідність майна, неефективне управління фінансово-економічною діяльністю тощо).

2. Зниження значень фінансових показників і коефіцієнтів нижче їх критичного рівня.

3. Виникнення чи розгортання кризового стану в цілому.

До видів фінансових криз на підприємстві можна віднести: загальну – котра виникає одночасно на декількох рівнях управління, виробництва, матеріально-технічного забезпечення, локальну – що має місце в окремих його ланках і підрозділах.

В зв'язку з тим, що підприємство під час здійснення фінансово-господарської діяльності може перебувати на різних етапах економічного розвитку, знаходитися на стадії виникнення перших ознак кризи чи в умовах всеохоплюючої фінансової кризи (банкрутства), в кожному конкретному

випадку доцільним є використання різних критеріїв оцінки фінансового стану підприємства, що відображається на структурі та кількості досліджуваних явищ і процесів.

## 7.2. Механізм діагностики фінансового стану підприємства

За умов ринкової економіки підприємство здійснює виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує виробників враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що прогало в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства є комплексним індикатором ефективності ведення господарської діяльності підприємства. Відповідно, аналіз фінансового стану представляє собою сукупність розрахунків та аналізів, що дозволять представити стан в якому знаходиться підприємство, визначити проблемні місця, рівень використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства має різноманітні значення та характеристики (рис. 7.1).

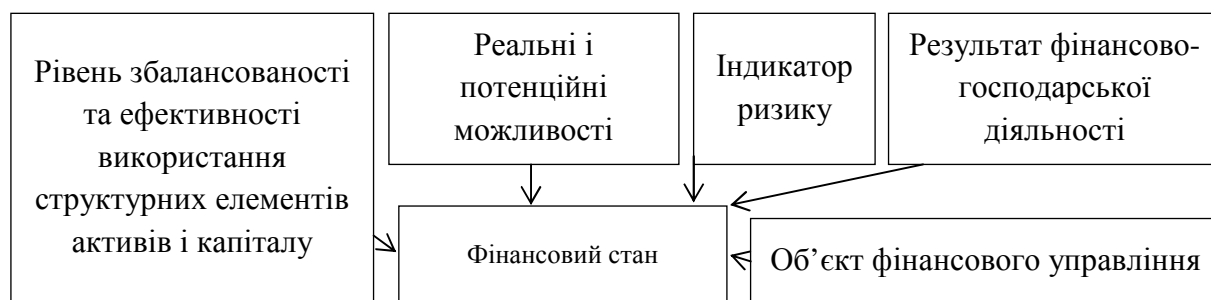


Рис. 7.1. Характеристика фінансового стану за його сутністю [2]

**Фінансовий стан підприємства** – це комплексна економічна категорія, яка взаємопов'язує фінансові можливості підприємства з кінцевими результатами його господарювання, відображає ступінь ризиковості її здійснення, який залежить від оптимальності поєднання структурних елементів активів і пасивів.

Види фінансового стану підприємства можна розподілити наступним чином:

1. **Задовільний фінансовий стан** – той стан, якому характерне ефективне використання ресурсів, можливість повністю та у належний термін виконати

свої зобов'язання; достатність власних засобів для уникнення високого ризику; гарантовані перспективи отримання прибутку.

2. Незадовільний фінансовий стан виражається у відсутності можливості повністю сплатити борги та зобов'язання, у неефективному використанні ресурсів і розміщенні засобів виробництва, їх іммобілізації. За незадовільним фінансовим станом, підприємство стан банкрутства, тобто нездатність підприємства відповісти за своїми зобов'язаннями. Такий стан є небажаним [3].

Головне питання для фінансового аналізу успішних підприємств – це: “Чи на підприємстві стабільний фінансовий стан? І в якій мірі він стабільний?”.

Стабільний фінансовий стан підприємства вказує на той факт, що підприємство вчасно виконує зобов'язання як перед персоналом, його партнерами так і державою. Така характеристика гарантує фінансову стійкість, стабільну платоспроможність та кредитоспроможність, рентабельності активів, власного капіталу, продажів та діяльності [4]. Отже, стабільний стан – це одна зі складових успіху для підприємства.

Щоб забезпечити задовільний фінансовий стан на підприємстві з боку менеджера необхідно забезпечити розробку та впровадження такої системи аналізу та оцінювання фінансового стану, яка є адаптованою до особливостей функціонування на ринку, завдань фінансової стратегії й політики підприємства, фінансової ментальності власників тощо [5, с. 188].

Аналіз фінансового стану має велике значення в управлінському розрізі, адже усі учасники господарської діяльності прагнуть приймати оптимальні рішення, чи це стосується рішення інвестора інвестувати, чи постачальника – підписати контракт про співпрацю, чи керівників підприємства. У кожного з учасників поставлена мета – проаналізувати фінансовий стан підприємства та, в свою чергу, кожен з них буде застосовувати різну методику та звертати більше уваги на окремий вид діяльності або ж аналізувати комплексно. Такий аналіз спрямований на отримання адекватної та критичної оцінки стосовно власної діяльності як в статичному так і в динамічному розрізі, встановлення так званих “больових точок” та способів їх усунення, визначення способів покращення ефективності користування та розміщення фінансових ресурсів для підприємства [6; 7].

Основними завданнями оцінки фінансових результатів при діагностуванні фінансового стану підприємства, як правило, є:

- встановлення тенденцій змін показників оцінювання фінансового стану;
- порівняння отриманих результатів з нормативними значеннями чи тенденціями зміни показників;
- оцінка або діагностування отриманих результатів;
- визначення факторів впливу на зміни показників фінансового стану;
- виявлення резервів покращення фінансового стану підприємства.

До того ж, слід звернути увагу на оцінку майнового стану підприємства, напрямків використання фінансових ресурсів, платоспроможності підприємства, стану виробництва та реалізації продукції, забезпеченості підприємства виробничими ресурсами, прибутковості та рентабельності

діяльності тощо. Розрахунок показників широко представлений в посібниках і підручниках з оцінки фінансового стану підприємства, економічного та фінансового аналізу та ін.

Напрямки діагностики фінансового стану підприємства зведено нами на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Механізм діагностики фінансового стану підприємства

Продіагностувати стан фінансів конкретного підприємства можливо за умов відкритості інформації, комплексного підходу до вивчення фінансового стану підприємства. Діагностування фінансового стану дозволяє виявити шляхи подолання фінансової кризи на конкретному підприємстві.

### 7.3. Нормативна система критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства

В економіці досить часто виникають обставини, які вимагають додаткового обстеження фінансового стану підприємства (під час приватизації, для виявлення ознак неплатоспроможності, оцінки інвестиційної привабливості

тощо). Такі обставини вимагають дослідження фінансового стану за нормативними методиками, визначеними законодавчо (табл. 7.1).

Таблиця 7.1. Аналіз нормативних методик діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства [8-12]

Методика	Призначення	Переваги	Недоліки
1. Методичні рекомендації з аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій	дає оцінку завантаженості підприємства податками та зборами; аналіз показників, що впливають на кінцеві фінансові результати; розробка пропозицій нормалізації виробництва та реалізації продукції, а також поліпшення фінансового стану, виявлення джерел надходження коштів до бюджету	точний аналіз і оцінка стану підприємства, розробка пропозицій з використанням диференційованого підходу до підприємства кожної галузі	дуже трудомісткий і складний в розрахунках спосіб, так як проводиться комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства
2. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації	дає оцінку фінансового стану підприємства з урахуванням динаміки змін, визначення факторів, що впливають на ці зміни, і прогнозування майбутнього фінансового стану; результати проведеного аналізу використовуються для підготовки рекомендацій щодо доцільності перетворення підприємства на ВАТ або його реструктуризації	більш прості розрахунки порівняно з попереднім методичним підходом	можливі неточності при присвоєні підприємству задовільного чи незадовільного фінансового стану
3. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій	дає змогу комплексно оцінювати фінансовий стан підприємства, виявити проблемні напрямки у діяльності й досліджувати причини, які їх зумовили	дає змогу поєднати в одному показнику багато різних за характером чинників фінансового стану	не дає можливості сформулювати обґрунтований висновок про фінансовий стан у цілому
4. Методика визначення рейтингу підприємств за критерієм „суми місць”	призначена для визначення рейтингу реальних підприємств	є найпростішим способом визначення рейтингу підприємств	неточність результатів
5. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, для своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення застережних заходів щодо запобігання банкрутству підприємств	призначена для виявлення ознак поточної, критичної чи надкритичної їх неплатоспроможності та ознак приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, для своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення застережних заходів щодо запобігання банкрутству підприємств	комплексна оцінка фінансово-економічного стану підприємства	складний і трудомісткий метод



Характеристика нормативних методик діагностики свідчить про те, що їх застосування відзначається високою практичною значимістю. До недоліків таких методик відносять слабку структурованість, недостатню комплексність дослідження, акцентування уваги на кількох коефіцієнтах [13, с. 38].

Використовуючи розробки вітчизняних і зарубіжних методик для оцінки стану підприємства ми пропонуємо провести аналіз фінансової сфери, що складатиме нормативну систему критеріїв оцінки неплатоспроможності підприємства, яка буде базуватися на наступних напрямках [1, с. 128-132]:

- ✓ аналіз власного капіталу;
- ✓ аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
- ✓ оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
- ✓ аналіз Cash-Flow.

#### 1. Аналіз власного капіталу.

З огляду на функції власного капіталу, його роль як джерела фінансових ресурсів на підприємстві аналіз власного капіталу є головним у процесі аналізу фінансової сфери. Під час аналізу увага зосереджується на таких питаннях: склад і структура джерел власних фінансових ресурсів; структура сукупного капіталу підприємства; правильність формування статутного фонду та порядок оцінювання вкладів; можливості збільшення статутного фонду та необхідність санації балансу; можливості реструктуризації статутного фонду; структура та джерела формування додаткового капіталу; наявність резервних (страхових) фондів; наявність нерозподіленого прибутку (непокритих збитків).

На цьому етапі аналізу обчислюють показники (коефіцієнти), наведені в таблиці 7.2.

Таблиця 7.2. Показники, що характеризують структуру капіталу та фінансову незалежність підприємства

Показники	Розрахункова формула		Рекомендоване значення
	Загальна	Конкретизована за статтями балансу	
Фінансового левериджу	Довгострокові пасиви / Власний капітал	Р. 1595, Ф.1 / Р. 1495, Ф.1	$\leq 0,5$
Фінансової незалежності	Власний капітал / Валюта балансу	Р. 1495, Ф.1 / Р. 1900, Ф.1	$\geq 0,5$
Фінансової стабільності	Власний капітал / Позичковий капітал	Р. 1495, Ф.1 / (Р. 1595+1695+1700, Ф.1)	$\geq 1$

#### 2. Аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості.

У ході аналізу позичкового капіталу та кредиторської заборгованості вирішуються такі завдання:

- визначаються склад і структура позичкових засобів;
- розшифровується поточна кредиторська заборгованість;
- визначається розмір простроченої заборгованості й оцінюються можливості пролонгації та реструктуризації заборгованості;
- вивчаються можливості емісії облігацій та залучення додаткових позик.

Необхідно перевірити повноту відображення в балансі та у фінансовому плані підприємства поточної заборгованості, тобто заборгованості, яку слід погасити найближчим часом. Аналізуючи довгострокову кредиторську заборгованість, звертають увагу на цільове використання довгострокових кредитів банків та інших позикових коштів, які одержано протягом останніх років, а також на розміри штрафних санкцій, відсотків, сплачених через порушення розрахунково-платіжної дисципліни (у тому числі через несвоєчасне повернення банківських кредитів). Робиться висновок щодо відносин між підприємством і банками, котрі його кредитують, між підприємством і його найбільшими кредиторами – виробничими партнерами. Оцінюються можливості одержання платіжних знижок, розробляються пропозиції та заходи щодо стимулювання участі кредиторів у санації підприємства-боржника.

### *3. Оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності.*

На цьому етапі аналізу вирішуються такі основні завдання:

- аналізуються оборотні активи;
- визначається рівень ліквідності активів;
- оцінюється платоспроможність підприємства;
- визначається, як виконуються умови забезпечення фінансової рівноваги.

Активи підприємства та їх структура визначаються як з погляду участі у виробництві, так і щодо оцінки їх ліквідності. Ліквідність означає здатність окремих елементів активів трансформуватися в грошові кошти. Платоспроможністю підприємства називається його спроможність здійснювати платежі наявними засобами або такими, що безперервно поповнюються за рахунок його діяльності.

Управління ліквідністю дозволяє уникнути тривалої, а нерідко й тимчасової неплатоспроможності і полягає в гнучкому, оперативному плануванні та координуванні виплат за борговими зобов'язаннями з огляду на грошові надходження на рахунок підприємства.

Активи, залежно від швидкості перетворення їх на грошові кошти, поділяють на 4 групи:

1. Найбільш ліквідні активи (A1) – грошові кошти в касі, на розрахунковому рахунку, валютному та інших рахунках, а також короткострокові фінансові вкладення.

2. Активи, які можна швидко реалізувати (A2) – дебіторська заборгованість та інші активи балансу.

3. Активи, які повільно реалізуються (A3) – статті другого розділу активу за відрахуванням витрат майбутніх періодів.

4. Активи, що важко реалізуються (A4) – переважно статті 1-го розділу активу балансу.

Пасиви балансу доцільно розбити (залежно від терміну їх сплати) також на 4 групи:

1. Найбільш термінові зобов'язання (П1) – до них слід віднести кредити та позики, не погашені в строк, а також розрахунки за товари, роботи, послуги, не сплачені в строк.

2. Короткострокові пасиви (П2) – уся короткострокова заборгованість за відрахуванням найбільш термінових зобов'язань.

3. Довгострокові пасиви (П3) – довгострокові кредити та позики.

4. Постійні пасиви (П4) – власний капітал.

Поточна ліквідність балансу підприємств визначається порівнянням окремих груп пасивів і активів. Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються такі нерівності:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4. \quad (7.1)$$

Вважається, що баланс має абсолютну ліквідність якщо виконуються всі нерівності, відносну ліквідність – якщо виконуються перші три, низьку ліквідність – якщо виконується лише дві нерівності, в інших випадках – баланс слід вважати неліквідним.

Якщо наявних активів у ліквідній формі недостатньо для задоволення в установленій строк вимог, висунутих до підприємства з боку кредиторів, та виконання зобов'язань перед бюджетом, то такий суб'єкт підприємницької діяльності вважається неплатоспроможним.

Для дослідження фінансової рівноваги застосовують групу показників ліквідності та платоспроможності, що є пріоритетними під час визначення глибини фінансової кризи та оцінювання санаційної спроможності підприємства. Перелік цих показників та порядок їх розрахунку ілюструє аналітична табл. 7.3.

Таблиця 7.3. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства

Показник	Розрахункова формула		Рекомендоване значення
	загальна	Конкретизована за статтями балансу	
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Р.1195, Ф.1 / Р.1695, Ф.1	$\geq 2$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові засоби / Поточні зобов'язання	(Р.1160+Р.1165), Ф.1 / Р.1695, Ф.1	$\geq 0,25$
Власні оборотні засоби	Власний капітал – основні засоби і витрати	Р.1495, Ф.1 – Р.1095, Ф.1	Збільшення

Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину короткострокової заборгованості, яку підприємство здатне погасити в найближчий період.

Платоспроможність підприємства визначається передусім обсягом і мобільністю його власних оборотних коштів. Абсолютне чи відносне зростання

оборотних коштів може свідчити не лише про розширення виробництва або дію факторів інфляції, а й про сповільнення обороту коштів, що спричинюється до збільшення їх маси.

#### 4. Аналіз Cash-Flow.

Попередній аналіз ґрунтувався здебільшого на оцінці певних статей активу та пасиву балансу підприємства. Фактичною базою аналізу Cash-Flow є дані звіту про прибутки та збитки (звіту про фінансові результати). Показник Cash-Flow характеризує обсяги чистих грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та інвестиційної діяльності, які залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді.

Цей показник можна розглядати у трьох аспектах:

1. Як фінансово-економічний показник (індикатор спроможності фінансування за рахунок внутрішніх фінансових джерел).
2. Як показник результативності фінансово-господарської діяльності (індикатор теперішньої та майбутньої доходності підприємства).
3. Як загальний індикатор фінансового стану підприємства.

У процесі аналізу розраховуються також показники на підставі яких оцінюється прибутковість підприємства (табл. 7.4).

Таблиця 7.4. Показники прибутковості підприємства

Показник	Розрахункова формула	
	Загальна	Конкретизована за статтями звітності
Коефіцієнт прибутковості власного капіталу	Прибуток після оподаткування / Власний капітал	Р. 2350, Ф.2 / Р. 1495, Ф.1
Операційна рентабельність продажу	Прибуток після оподаткування / Чиста виручка від реалізації	Р. 2350, Ф.2 / Р. 2000, Ф.2
Рентабельність основної діяльності	Прибуток від операційної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	Р. 2190, Ф.2 / Р. 2050, Ф.2
Коефіцієнт прибутковості активів	Прибуток після оподаткування / Вартість активів	Р. 2350, Ф.2 / Р. 1300, Ф.1

На основі зазначеної вище системи показників забезпеченості підприємства власними засобами, його ліквідності й платоспроможності тощо можуть бути прийняті рішення щодо визнання структури балансу підприємства незадовільною, а самого підприємства – неплатоспроможним, про наявність можливостей відновлення неплатоспроможності.

В інших випадках (при приватизації, оцінці інвестиційної привабливості підприємства тощо) слід скористатись відповідними методиками, визначеними нормативною базою України.

## 7.4. Комплексна однокритеріальна діагностика фінансового стану підприємства

Досить часто в діяльності підприємств сучасності трапляються ситуації, коли фінансовий стан погіршується настільки, що може викликати повну неплатоспроможність суб'єкта господарювання або ж загрозу банкрутства.

В такому випадку варто використати вже існуючий досвід проведення фінансового стану підприємства шляхом швидкої однокритеріальної діагностики:

### 1. Двофакторна модель оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

В основу побудови даної моделі покладено два показника – коефіцієнт поточної ліквідності та співвідношення позичкових засобів до активів підприємства.

На основі аналізу західної практики було виявлено вагові коефіцієнти кожного із зазначених факторів:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{\text{пл}} + 0,0579 \times K_{\text{пз}}, \quad (7.2)$$

де  $K_{\text{пл}}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{\text{пз}}$  – співвідношення позичкових засобів до валюти балансу.

В тому випадку, якщо  $Z < 0$ , то підприємство залишається платоспроможним,  $Z > 0$  – ймовірне банкрутство.

Двофакторна модель не відображує інші сторони фінансового стану: обіговість активів, їх рентабельність, темпи зміни виручки від реалізації тощо. Точність прогнозування зростатиме, якщо брати до уваги більшу кількість факторів, котрі відображують фінансовий стан підприємства.

### 2. Оцінка фінансового стану підприємства на основі Z-обрахунку Альтмана.

В практиці оцінки фінансово-господарської діяльності західних компаній широко використовується модель Альтмана.

Z-рахунок Альтмана являє собою п'ятифакторну модель, котра має наступний вид:

$$Z = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + 0,999 \times K_5, \quad (7.3)$$

де  $K_1$  – частка оборотного капіталу в активах підприємства;

$K_2$  – частка нерозподіленого прибутку в активах підприємства;

$K_3$  – співвідношення прибутку від реалізації та активів підприємства;

$K_4$  – співвідношення ринкової вартості звичайних і привілейованих акцій та пасивів підприємства;

$K_5$  – співвідношення обсягу продаж і активів підприємства.

В залежності від значення “Z-рахунку” визначається ймовірність банкрутства підприємства (таблиця 7.5).

**Таблиця 7.5. Шкала визначення фінансового стану підприємства за Альтманом**

Значення Z-рахунку	Ймовірність настання банкрутства
$Z < 1,8$	Надзвичайно висока
$1,8 < Z < 2,7$	Висока
$2,7 < Z < 2,9$	Можлива
$Z > 2,9$	Низька

Пізніше було розроблено більш точну модель, де використовувались показники: рентабельність активів, динамічність прибутку, коефіцієнт покриття процентів, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, вартість майна підприємства.

Разом з тим, дана модель банкрутства критикується за те, що не включає ринкові показники, що мають відношення до банкрутства, зокрема ціна акцій, їх доходність тощо, а її результати можуть мати обмежене застосування [14].

### 3. Оцінка фінансового стану підприємства за показниками Бівера.

Модель Бівера базується на дослідженні трендів показників для діагностування фінансового стану (таблиця 7.6).

**Таблиця 7.6. Модель Бівера**

Показники	Розрахунок	Значення показників		
		Для благополучних підприємств	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток + амортизація) / Довго і короткострокові пасиви	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	(Чистий прибуток / Активи) × 100%	6-8	4	-22
Фінансовий леверидж	Довгострокові пасиви / Власний капітал	< 37	< 50	< 80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(Власний капітал – позаоборотні активи) / активи	0,4	< 0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	< 3,2	< 2	< 1

### 4. Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства.

Для експрес-оцінки фінансового стану російські вчені Сайфулін і Кадиков запропонували використання рейтингу:

$$R = 2 \times K_3 + 0,1 \times K_{пл} + 0,08 \times K_l + 0,45 \times K_m + K_{пр}, \quad (7.4)$$

де  $K_3$  – коефіцієнт забезпеченості власними засобами ( $>1,0$ );

$K_{пл}$  – коефіцієнт поточної ліквідності ( $>2$ );

$K_i$  – інтенсивність оборту авансованого капіталу (обсяг реалізації до вкладених засобів,  $> 2,5$ );

$K_m$  – коефіцієнт менеджменту (співвідношення прибутку від реалізації та величини виручки від реалізації);

$K_{пр}$  – рентабельність власного капіталу ( $> 0,2$ ).

За умов повної відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним значенням рейтинг буде рівним одиниці. Якщо він становитиме менше одиниці фінансовий стан підприємства слід вважати незадовільним.

Рейтингова оцінка фінансового стану може бути використана й задля класифікації підприємств за рівнем ризикованості взаємовідносин з ними комерційних банків, інститутів спільного інвестування, ділових партнерів.

## 7.5. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства

Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства припускає вивчення не лише конкретних фінансово-економічних показників і коефіцієнтів, але й чинників, що зумовили саме такі отримані значення. Його доцільно застосовувати при розробці фінансової стратегії підприємства. При цьому слід брати до уваги відмінності в стратегічних і фінансових цілях, які ставить перед собою підприємство (табл. 7.7).

Таблиця 7.7. Співвідношення стратегічних та фінансових цілей підприємства [15, с. 19]

Стратегічні цілі	Фінансові цілі
1. Збільшення частки ринку.	1. Прискорення росту виручки.
2. Більш високе, стійке становище в сфері діяльності.	2. Прискорення росту прибутку.
3. Підвищення якості продукції.	3. Підвищення дивідендів.
4. Нижчий рівень витрат порівняно із конкурентами.	4. Підвищення маржі.
5. Ширший та привабливіший спектр продукції, що випускається.	5. Ріст рентабельності інвестицій.
6. Підвищення прихильності споживачів.	6. Підвищення рейтингу облігацій та кредитного рейтингу.
7. Якісніше обслуговування клієнтів, споживачів.	7. Збільшення потоку грошових коштів.
8. Виділення підприємства як лідера у технології чи продуктових інноваціях.	8. Ріст вартості акцій.
9. Збільшення можливостей конкурувати на міжнародних ринках.	9. Виділення підприємства як широковідомого першокласної надійності суб'єкта фондового ринку.
10. Розширення можливостей для росту.	10. Більш диверсифікована база надходжень виручки.
11. Підвищення добробуту працівників.	11. Стабільна прибутковість в період спаду.

Загалом, даний підхід базуватиметься на вивченні нормативної системи критеріїв оцінки неплатоспроможності підприємства та на наступних напрямках оцінки фінансового стану [1, с. 135-137]:

- ✓ оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
- ✓ аналіз реальних та фінансових інвестицій;
- ✓ аналіз дебіторської заборгованості;
- ✓ оцінювання ділової активності підприємства.

### 1. Оцінювання динаміки та структури валюти балансу.

Досліджуючи динаміку валюти балансу та його структуру, використовують трендовий метод аналізу (кожну позицію балансу порівнюють із даними попередніх років) та бенчмаркінг (окремі статті порівнюють з аналогічними середньогалузевими показниками та показниками підприємств, котрі є провідними в галузі).

На цій підставі робиться висновок про основні тенденції динаміки показників. Тенденція до зменшення валюти балансу свідчить про скорочення підприємством обсягів своєї господарської діяльності, що може бути головною причиною його неплатоспроможності.

### 2. Аналіз дебіторської заборгованості.

У ході аналізу необхідно оцінити реальні можливості рефінансування дебіторської заборгованості, а також тенденції її розвитку. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про надання підприємством товарних позик споживачам своєї продукції. Кредитуючи їх, підприємство фактично ділиться з ними частиною свого прибутку.

Стан дебіторської заборгованості можна визначити за допомогою наступних показників:

– оборотність дебіторської заборгованості:

$$O_{\partial.з} = \frac{Q_{p.n}}{C_{\partial.з}}, \quad (7.5)$$

де  $O_{\partial.з}$  – оборотність дебіторської заборгованості;

$Q_{p.n}$  – виручка від реалізації продукції;

$C_{\partial.з}$  – середня дебіторська заборгованість.

– період погашення дебіторської заборгованості:

$$П_{\partial.з} = \frac{360 \text{ днів}}{O_{\partial.з}}; \quad (7.6)$$

– частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів:

$$A_{\partial.з} = \frac{C_{\partial.з}}{Q_{p.n}} * 100, \quad (7.7)$$

де  $A_{\partial.з}$  – частка дебіторської заборгованості в поточних активах;

$D_з$  – дебіторська заборгованість;

$П_a$  – поточні активи (2+3 розділ активу балансу);



– відношення середньої величини дебіторської заборгованості до виручки від реалізації визначається за формулою:

$$D_{\partial.з} = \frac{C_{\partial.з}}{Q_{p.n}}; \quad (7.8)$$

– частка сумнівної дебіторської заборгованості в загальному обсязі заборгованості, %.

### *3. Аналіз реальних та фінансових інвестицій.*

Цей напрямок аналізу охоплює такі аспекти: склад, структура та доцільність реальних інвестицій; склад, структура та прибутковість фінансових вкладень; джерела фінансування інвестицій.

Існування довгострокових фінансових вкладень свідчить про інвестиційну спрямованість підприємства. Якщо підприємство перебуває у фінансовій кризі і йому загрожує неплатоспроможність, необхідно проаналізувати інвестиційні вкладення, дати оцінку їх ліквідності та визначити доцільність відволікання коштів до цих активів.

### *4. Оцінювання ділової активності підприємства.*

Ділова активність – це діяльність підприємства, що забезпечує йому виробничі досягнення. Основними їх критеріями є такі показники:

- продуктивність праці (відношення виручки від реалізації до середньооблікової чисельності працівників);
- фондвіддача (відношення виручки від реалізації до балансової вартості основних засобів);
- оборотність коштів у розрахунках (відношення виручки від реалізації до обсягу дебіторської заборгованості);
- оборотність виробничих запасів (відношення витрат на виробництво продукції до середніх виробничих запасів);
- оборотність власного капіталу (відношення виручки від реалізації до суми власного капіталу);
- оборотність основного капіталу (відношення виручки від реалізації до валюти балансу),

Низькі значення таких показників є попередженням для потенційних інвесторів, санаторів, кредиторів про недоцільність партнерства з таким підприємством.

Для більшої достовірності отриманих результатів доцільним є вивчення тих напрямків діяльності підприємства, що викликали найбільше занепокоєння з точки зору провідних його фахівців, аудиторів тощо.

## **7.6. Шляхи подолання фінансової кризи підприємства**

Фінансова криза на підприємстві – це, найчастіше, результат неефективної роботи певних підрозділів підприємства на попередніх етапах його життєвого

циклу. Вона може бути наслідком кризи збуту, організаційної кризи, навіть кризи управління персоналом, спричиняючи розгортання виробничо-технологічної кризи на підприємстві, приводячи його до повного банкрутства, потреби докорінної зміни як напрямків діяльності підприємства, так і його внутрішнього економічного механізму.

Шляхами подолання фінансової кризи на підприємстві є:

- фінансова дисципліна;
- постійний моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства;
- скорочення прострочених зобов'язань;
- підвищення ліквідності майна шляхом переведення низькооборотних активів на високооборотні;
- використання більш прогресивних методів управління фінансово-економічною діяльністю, що сприятиме зростанню ефективності управління;
- здійснення реструктуризаційних заходів у сфері фінансів;
- проведення фінансового оздоровлення підприємства (санації);
- усунування зовнішніх факторів банкрутства;
- забезпечення стійкого фінансового становища підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі шляхом розробки та реалізації фінансової стратегії.

Лише за умов комплексного підходу до вирішення проблем фінансового характеру можливе швидке (протягом 1-3 років) відновлення фінансового стану підприємства, що підтверджує як досвід високорозвинених країн, так й досвід діяльності підприємств в умовах ринкової економіки.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Що являє собою фінансова криза для окремо взятого підприємства?
2. Назвіть передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві?
3. Які показники покладено в основу нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства?
4. Розкрийте сутність аналізу Cash-Flow?
5. На чому базується розрахунок двофакторної моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства?
6. Як проводиться оцінка фінансового стану підприємства на основі Z-обрахунку Альтмана?
7. Коли слід застосовувати рейтингову оцінку фінансового стану підприємства?
8. Розкрийте зміст комплексного підходу до діагностики неплатоспроможності підприємства?
9. Окресліть можливі шляхи подолання фінансової кризи підприємства?
10. Визначте роль управлінської діяльності в подолання фінансової кризи підприємства.

# ПРАКТИКУМ

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### **1. Визначте, які з перелічених нижче груп показників сигналізують про фінансову кризу на підприємстві:**

а) чистий прибуток становить 43546 тис. грн, фінансовий леверидж складає 85, показник абсолютної ліквідності рівний 0,8;

б) рентабельність активів становить 8,36%, коефіцієнт поточної ліквідності рівний 2,78, коефіцієнт Бівера становить 0,55;

в) показник Альтмана рівний 0,98, прибуток до оподаткування становить (-34505) тис. грн, показник фінансової стабільності рівний 0,2;

г) валовий прибуток становить 432100 тис. грн, рентабельність активів складає 7,32%, показник швидкої ліквідності рівний 1,54;

д) чистий прибуток становить -236 тис. грн, фінансовий леверидж складає 21, показник абсолютної ліквідності рівний 1,2.

### **2. Передумовами виникнення фінансової кризи в соціально-економічних системах є:**

а) кризовий стан світової економіки, країни або галузі;

б) відсутність стратегічних орієнтирів розвитку підприємства;

в) зростання політичної нестабільності;

г) неефективне використання ресурсів;

д) всі перелічені відповіді правильні.

### **3. Стабільний фінансовий стан підприємства:**

а) вказує на той факт, що підприємство вчасно виконує зобов'язання як перед персоналом, його партнерами так і державою;

б) гарантує фінансову стійкість, стабільну платоспроможність та кредитоспроможність, рентабельності активів, власного капіталу, продажів та діяльності;

в) характеризує ефективне використання ресурсів, можливість повністю та у належний термін виконати свої зобов'язання;

г) характеризує достатність власних засобів для уникнення високого ризику та гарантовані перспективи отримання прибутку;

д) всі перелічені відповіді правильні.

### **4. Оцінка ліквідності, забезпеченості власними засобами, платоспроможності належить до:**

а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;

б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;

в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;

г) адаптивної моделі прибутку;

д) правильних відповідей серед перелічених немає.

### **5. Оцінка ймовірності банкрутства на основі методу Альтмана належить до:**

а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;

б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;

в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;

г) адаптивної моделі прибутку;

д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**6. Аналіз стану виробництва, реалізації, конкурентоспроможності, обігових активів, основних засобів, виробничого потенціалу підприємства належить до:**

а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;

б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;

в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;

г) адаптивної моделі прибутку;

д) всі перелічені відповіді правильні.

**7. Оцінка прибутку, рентабельності, структури формування прибутку та резервів його нарощування належить до:**

а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;

б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;

в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;

г) адаптивної моделі прибутку.

д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**8. Можливість своєчасного і повного здійснення розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями перед партнерами характеризують показники:**

а) ліквідності і платоспроможності;

б) фінансової стійкості;

в) майнового стану;

г) ділової активності;

д) рентабельності.

**9. Рівень фінансової стабільності діяльності підприємства характеризують показники:**

а) ліквідності і платоспроможності;

б) фінансової стійкості;

в) майнового стану;

г) ділової активності;

д) рентабельності.

**10. Швидкість обороту оборотних активів визначається показниками:**

а) ділової активності;

б) платоспроможності;

в) фінансової стійкості;

г) майнового стану;

д) рентабельності.

**11. Якщо показник Альтмана рівний 2,8 це означає, що ступінь банкрутства:**

- а) надзвичайно високий;
- б) високий;
- в) можливий;
- г) низький;
- д) неможливий.

**12. Якщо показник Бівера рівний 0,2 це означає, що фінансовий стан:**

- а) характеризує повне банкрутство;
- б) за 1 рік до банкрутства;
- в) за 5 років до банкрутства;
- г) для благополучних підприємств;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**13. Показник Cash-Flow можна розглядати як:**

- а) як фінансово-економічний показник (індикатор спроможності фінансування за рахунок внутрішніх фінансових джерел);
- б) як показник результативності фінансово-господарської діяльності (індикатор теперішньої та майбутньої доходності підприємства);
- в) як загальний індикатор фінансового стану підприємства;
- г) всі перелічені відповіді правильні.

**14. Шляхами подолання фінансової кризи на підприємстві є:**

- а) постійний моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства;
- б) здійснення реструктуризаційних заходів у сфері фінансів;
- в) санація;
- г) підвищення ліквідності майна шляхом переведення низькооборотних активів на високооборотні;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**15. При розробці фінансової стратегії підприємства доцільно застосовувати:**

- а) нормативну систему критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
- б) комплексну однокритеріальну діагностику фінансового стану підприємства;
- в) комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства;
- г) правильних відповідей серед перелічених немає.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 7.1.** Здійснити аналіз ліквідності балансу відомого українського машинобудівного підприємства АТ “Мотор Січ”. Продіагностувати зміну ситуації на підприємстві впродовж досліджуваного періоду. Зробити висновки. Запропонувати заходи з підвищення ліквідності балансу підприємства.

**Таблиця 1. Вихідні дані для розрахунку ліквідності балансу підприємства**

Актив	Роки					Пасив	Роки				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
Найліквідніші активи (A1), тис. грн. <i>A1=рядок 1160+1165 ф.1</i>	876070	1373138	1501508	1908936	2912790	Негайні пасиви (П1), тис. грн. <i>П1=рядок 1615 ф.1</i>	196330	270783	592548	577997	632068
Активи, що швидко реалізуються (A2), тис. грн. <i>A2=1103+1104+1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155</i>	1837800	1658214	2874629	2788649	3053550	Короткострокові пасиви (П2), тис. грн. <i>П2=3П-р.1615+1660+1665</i>	2393170	2309020	3429517	4759841	6095828
Активи, що повільно реалізуються (A3), тис. грн. <i>A3=р1101+1110+1102+1190+1170</i>	4301623	5270637	6850230	10003802	12328515	Довгострокові пасиви (П3), тис. грн. <i>П3=2П+1660+1665</i>	188016	1443553	1864048	1307737	4206982
Активи, що важко реалізуються (A4), тис. грн. <i>A4=рядок 1095 ф.1</i>	4462060	4893167	5342957	6043615	6830689	Постійні пасиви (П4), тис. грн. <i>П4=1П = р. 1495 ф.1</i>	7614479	9242542	10762429	14234040	16252316
Баланс, тис. грн.	11478776	13196110	16579454	20756541	25125654	Баланс, тис. грн.	11478776	13196110	16579454	20756541	25125654

**Задача 7.2.** Визначити ступінь загрози фінансової кризи для підприємств машинобудування України, скориставшись даними аналітичної таблиці. Зробити висновки. Запропонувати заходи поліпшення існуючого фінансового стану.

**Таблиця 1. Динаміка фінансових результатів діяльності машинобудівних підприємств України за 2015–2019 роки**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019/2015 рр.
Фінансові результати до оподаткування, млн грн	-12651,6	1696,2	9770,0	11411,2	15653,6	28305,2
Чистий прибуток, млн грн	-15374,0	-732,2	6119,7	7505,3	13761,1	29135,1
Рентабельність операційної діяльності, %	3,4	8,0	9,8	7,5	9,1	5,7
Рентабельність діяльності, %	-8,0	-0,4	3,0	3,2	11,3	19,3
Структура машинобудівних підприємств, в т. ч.:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-
- які отримали прибуток, %	74,0	76,9	77,4	76,7	76,1	2,1
- які отримали збиток, %	26,0	23,1	22,6	23,3	23,9	-2,1

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
2. Сидоренко Є. Удосконалення механізму оцінки фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення в умовах ринкових відносин. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 17.05.2020).
3. Титаренко О. С. Сутнісна характеристика фінансового стану підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 3 (54). С. 177–181.
4. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. Вип. 1 (11). URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/eui\\_2014\\_1\\_9.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/eui_2014_1_9.pdf) (дата звернення: 20.05.2020).
5. Ладунка І. С., Кучеренко Є. А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 185–188.
6. Кутявіна К. В. Оцінка фінансового стану підприємства: сутність та необхідність. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/898> (дата звернення: 20.05.2020).
7. Крючко Л. С. Оцінка фінансового стану підприємства – сутність та необхідність. *Ефективна економіка*. 2012. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1613> (дата звернення: 20.05.2020).
8. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій від 23.02.1998 р. Офіційний веб-сайт Верховної ради України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2020).
9. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій від 27.01.1998 р. Офіційний веб-сайт Верховної ради України / Державна податкова адміністрація України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2020).
10. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховання банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства від 17.01.2001 р. Офіційний веб-сайт Верховної ради України / Міністерство економіки України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2020).
11. Методичні рекомендації щодо підготовки аудиторського висновку при перевірці відкритих акціонерних товариств та підприємств - емітентів облігацій (крім комерційних банків) від 23.02.2001 р. Офіційний веб-сайт Верховної ради України / Аудиторська палата України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2020).
12. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації від 26.01.2001 р. Офіційний веб-сайт

Верховної ради України / Міністерство фінансів України та Фонд державною майна України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2020).

13. Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : монографія / / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н. Ю. / НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. 200 с. (Сер. “Хозяйственный механизм предпринимательства и корпоративное управление”).

14. Heaton J. V. The Altman Z Score Does Not Predict Bankruptcy (May 4, 2020). URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3570149> (дата звернення: 20.05.2020).

15. Баязитов Т. М., Солодов В. В. Финансовая стратегия и цели организации. *Управление корпоративными финансами*. 2005. № 10. С. 15–25.

16. Корнева Н. О., Шаповалова І. О. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені ВО Сухомлинського. Економічні науки. 2013. Вип. 1. С. 55–60.



## РОЗДІЛ 8. КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ВИКОРИСТАННЯ ПРИ ПОБУДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

**8.1. Поняття життєвого циклу підприємства, характеристика його етапів і показників.**

**8.2. Стани циклічного розвитку підприємства.**

**8.3. Управління на різних етапах життєвого циклу підприємства.**

**8.4. Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як умова виявлення перших ознак кризи.**

**8.5. Виявлення “сигналів” про виникнення кризового стану.**

**8.6. Індикатори фінансового стану, які вимагають особливої уваги на різних етапах життєвого циклу підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Етап життєвого циклу підприємства*

*Життєвий цикл підприємства*

*Циклічність економічного розвитку*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

### **Словник термінів**

*Етап життєвого циклу підприємства – відрізок часу, впродовж якого лишаються незмінними основні закономірності функціонування підприємства й, зокрема, комплекс його стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури.*

*Життєвий цикл підприємства – це загальносистемна властивість підприємства, що відображає періодичні зміни у його функціонуванні від початку виникнення до ліквідації, протягом якого закономірно змінюється послідовність окремих етапів, кожен з яких характеризується визначеним індивідуально комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури.*

*Циклічність економічного розвитку – це регулярні коливання рівнів ділової активності, при яких зростання активності (виробництва) замінюється спадом, який, у свою чергу, потім замінюється зростанням.*

### **8.1. Поняття життєвого циклу підприємства, характеристика його етапів і показників**

Будь-яке підприємство звичайно розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка реалізує себе у виробництві товарів, наданні послуг, виконанні робіт, удосконаленні інформаційних потоків, формуванні ідей та нових знань [1]. Кожне підприємство розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів його системи. Розвиток – це

необоротні, направлені, закономірні зміни, в результаті яких виникає новий якісний стан об'єкта – його складу і структури. Ці поетапні зміни прийнято називати “життєвий цикл підприємства”.

**Життєвий цикл підприємства** – це загальносистемна властивість підприємства, що відображає періодичні зміни у його функціонуванні від початку виникнення до ліквідації, протягом якого закономірно змінюється послідовність окремих етапів, кожен з яких характеризується визначеним індивідуально комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури.

Підприємство, як будь-яка матеріальна система, проходить всі етапи життєвого циклу чи частину з них (рис. 8.1).



- 1 – поріг нечутливості (виникнення)
- 2 – становлення (впровадження)
- 3 – розвиток (ріст)
- 4 – зрілість
- 5 – насичення
- 6 – спад
- 7 – крах (банкрутство)
- 8 – ліквідація чи утилізація

Рис. 8.1 Життєвий цикл підприємства [2, с.103]

Усі вісім етапів включають як прогресивний, так й регресивний розвиток. Різкі підйоми кривої життєвого циклу підприємства свідчать про революційний розвиток, незначні – про еволюційний.

У праці І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге [3, с.41] підкреслюється, що організація у своєму розвитку проходить певні стадії, які називаються стадіями життєвого циклу організації. Життєвий цикл організації, за словами науковців, – об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу. Н.О. Степаненко висловлюється наступним чином: “Еволюція внутрішнього середовища підприємства звичайно

розглядається як його життєвий цикл, що включає послідовність певних етапів розвитку від виникнення до ліквідації. Головною причиною зміни етапів цього циклу є зміна масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньоорганізаційних проблем, до появи структурних конфліктів” [4].

Характеристика етапів життєвого циклу представлена в табл. 8.1.

Таблиця 8.1. Етапи життєвого циклу підприємства, їх характеристика та зв'язок з типовими проблемами його розвитку [5, с. 19]

Етапи життєвого циклу підприємства	Характеристика етапів	Типові проблеми розвитку підприємства на кожному із етапів	Основні напрямки діагностики
1	2	3	4
1. Виникнення і становлення	формування первинної структури підприємства, його входження у ринкове середовище, швидкий ріст обсягу продажу і прибутків, високі рівні ризику і конкуренції, нові учасники ринку і відносно низький рівень капіталовкладень	фінансова нестабільність, що пов'язана в основному із нестачею власних оборотних коштів, може призвести до збоїв у виробництві та постачанні продукції; неналагоджена структура збуту загрожує втратами від значних обсягів нереалізованої продукції і недоотриманням запланованої виручки	дослідження складу та структури фінансових ресурсів підприємства, ефективності прийняття управлінських рішень, потенціалу подальшого розвитку, безперервне відслідковування симптомів кризових явищ та ін.
2. Розвиток	освоєння та завоювання певної ринкової ніші, визначення конкурентної позиції, ріст обсягу продажу різкий приплив інвестицій і значні капіталовкладення	ріст витрат, що пов'язаний із необхідністю розвитку ринку та продукту, недостатньою технічною оснащеністю і виробничими потужностями. За таких умов суб'єкт господарювання ризикує увійти в область спаду або стагнації, утратити сегмент ринку, знизити свою рентабельність	дослідження розвитку суб'єкта господарювання, його видів діяльності, структури потенціалу, тактики і стратегії
3. Зрілість	зміцнення ринкової позиції, підтримання обраної конкурентної стратегії, ріст обсягу продажу з деяким сповільненням, припинення росту цін, високі витрати на створення, придбання машин, обладнання, збільшення виплат дивідендів	керівництво стикається із необхідністю додаткових витрат на управління; це зумовлено потребою у диверсифікації функцій управління, а також перебудови структури підприємства	дослідження впливу структури управління на показники розвитку підприємства; вибірккові дослідження ефективності окремих управлінських рішень

4. Насичення	досягнення фінансової стійкості, стабільності фінансових надходжень, певного рівня рентабельності діяльності, суттєве сповільнення росту продаж і прибутків, закінчення модернізації продукції, стабілізація асортименту, припинення росту капітальних витрат і їх зниження	загрози стагнації, спаду, недоодержання прибутку в результаті недогляду вигідних операцій, симптоми кризи управління	вибіркові деталізовані дослідження пріоритетних сфер діяльності, або ж таких, що потребують негайної корекції, наприклад: витрати на збут продукції, підтримання належного рівня її якості й інших напрямків
5. Спад	припинення розвитку, що призводить до спрощення структури підприємства, поступового згортання його діяльності	скорочення обсягів діяльності, розміру прибутку, стрімке або поступове зниження потенціалу до відновлення ефективності	безперервні деталізовані дослідження ефективності управління фінансовим станом, структурою заборгованості підприємства, обґрунтування реорганізаційних процедур, що супроводжують даний етап
6. Криза і ліквідація	деструктуризація, припинення існування підприємства, розпад структури системи у зв'язку із неможливістю ефективного функціонування	застосування процедур банкрутства та ліквідації підприємства або ж кардинальних реорганізаційних процедур	дослідження структури та рівня ліквідності активів, нагляд за погашенням зобов'язань, безперервна оцінка ефективності системи управління в період процедур банкрутства

Підприємство може зберегти життєдіяльність і перейти знову до наступного циклу розвитку лише в тому випадку, якщо знайде новий, привабливий для споживача товар, нове місце на ринку. Якщо їй це вдалось, то вона знову у перетвореному вигляді переживає стадії формування, інтенсивного росту і стабілізації, які неминуче будуть змінені новою кризою [6, с. 26].

Застосовуючи поняття життєвого циклу підприємства, можна цілеспрямовано вивчати стадії, через які проходить підприємство, внаслідок цього переходи від однієї стадії до іншої стануть не випадковими, а передбачуваними. Керівник повинен знати, на якій стадії розвитку знаходиться його підприємство і приймати відповідні цьому етапу адекватні рішення. Без цілеспрямованого проведення такої роботи підприємство ризикує у певні періоди свого існування потрапляти у ситуації, коли стратегічні напрями і поточна діяльність не узгоджуватимуться з цілями і засобами, які б мали здійснюватися на відповідній стадії життєвого циклу підприємства, що погіршуватиме його становище на ринку [6, с. 38].

Процес розвитку підприємства розглядається як результат суперкомпозиції довгих циклів, основою якої є інвестиційна діяльність, та коротких операційних

циклів. Визнано, що оптимальна узгодженість сумісного проходження циклів різного характеру та їх збалансоване включення до єдиного процесу визначають можливості підтримки динамічної рівноваги мікроекономічної системи та забезпечення її стійкого економічного розвитку [7, с.40].

Для встановлення етапу життєвого циклу підприємства доцільно скористатися системою показників, обмежувальні умови якої адаптовані до специфіки діяльності українських підприємств (табл. 8.2).

**Таблиця 8.2. Система показників діяльності підприємства для визначення етапу його життєвого циклу (адаптовано за [8])**

Показники діяльності	Етапи життєвого циклу підприємства					
	Виникнення і становлення	Розвиток	Зрілість	Насичення	Спад	Криза і ліквідація
Структура та динаміка балансу	власні засоби < позикові засоби	власні засоби ≤ позикові засоби	власні засоби > позикові засоби	власні засоби ≥ позикові засоби	власні засоби < позикові засоби	власні засоби < позикові засоби
Фінансова стійкість	власні оборотні засоби ≤ 0 власні та довгострокові позикові джерела формування запасів та витрат ≥ 0	власні оборотні засоби ≤ 0 власні та довгострокові позикові джерела формування запасів та витрат ≥ 0	власні оборотні засоби ≥ 0 власні та довгострокові позикові джерела формування запасів та витрат ≥ 0	власні оборотні засоби > 0 власні та довгострокові позикові джерела формування запасів та витрат ≥ 0	власні оборотні засоби ≤ 0 власні та довгострокові позикові джерела формування запасів та витрат ≤ 0	власні оборотні засоби ≤ 0 власні та довгострокові позикові джерела формування запасів та витрат ≤ 0
Платоспроможність	коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами < 0,1 коефіцієнт поточної ліквідності ≥ 2	коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами ≥ 0,1 коефіцієнт поточної ліквідності ≥ 2	коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами ≥ 0,1 коефіцієнт поточної ліквідності ≥ 2	коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами > 0,1 коефіцієнт поточної ліквідності ≥ 2	коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами < 0,1 коефіцієнт поточної ліквідності < 2	коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами < 0,1 коефіцієнт поточної ліквідності < 2
Рентабельність реалізації за прибутком від операційної діяльності	низька (до 10%)	середня (10-20%)	висока (більше 20%)	висока (більше 20%)	середня (10-20%)	низька (до 10%)
Темпи росту обсягів реалізації	позитивна динаміка (100-110% рівня попереднього року)	середні або високі темпи росту (понад 120%)	стабільна динаміка (110-120% рівня попереднього року)	зменшення або стабільність (80-100% рівня попереднього року)	від'ємна динаміка	від'ємна динаміка

Контрольова на частка ринку	10-20%	20-40%	20-40%	20-40%	10-20%	<10%
Рівень концентрації підприємств на ринку (індекс Херфіндала-Хіршмана)	низька (менше 1000)	помірна (1000-2000)	висока (більше 2000)	висока (більше 2000)	низька (менше 1000)	низька (менше 1000)

Управління підприємством на будь-якому етапі його життєвого циклу пов'язане з місією та завданнями, встановленими як ринковими умовами господарювання, так й можливостями розвитку самого суб'єкта господарювання.

## 8.2. Стани циклічного розвитку підприємства

Серед науковців побутують різні думки щодо виділення тих чи інших етапів і циклів розвитку соціально-економічних систем. Найбільш раціональним є виділення п'яти чи шести етапного циклу розвитку підприємства. Відповідно, кожному етапу відповідає певний стан соціально-економічної системи (рис. 8.2):

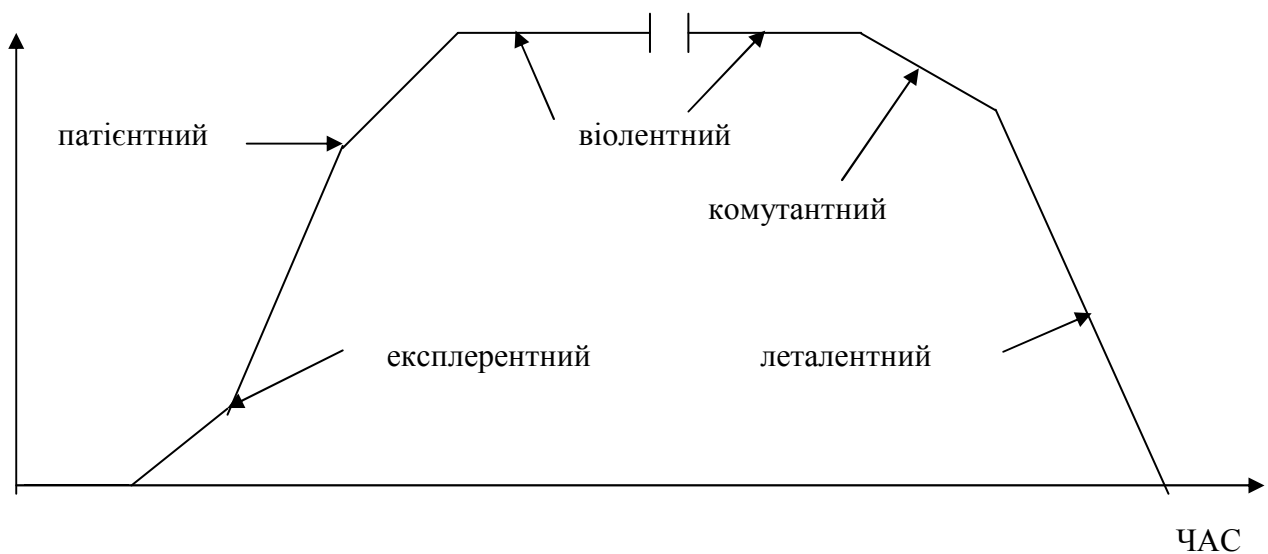


Рис. 8.2. Особливі стани розвитку підприємства

1. *Експлерентний*. Характеризує народження підприємства, формування його первісної структури. Відбувається поставка на ринок перших зразків продукції, ідей чи послуг. Виникнення чи небезпека кризи пояснюється обмеженістю ресурсів, залежністю від зовнішнього середовища, відсутністю належної ініціативності.

2. *Патієнтний*. Характеризує подальший розвиток підприємства, який вимагає перебудови структури, диференціації функцій управління, підвищення

ефективності діяльності. Відбувається захоплення певного ринкового сегменту, зміцнення ринкових позицій, упорядкування конкурентної стратегії, підвищення ролі маркетингу в управлінні підприємством. На даному етапі існує висока ймовірність виникнення кризи, що пояснюється наявністю розбіжностей в колективі, залежністю від ринкової кон'юнктури, перенавантаженням в роботі, недостатньою технічною оснащеністю та виробничими потужностями.

**3. Віолентний.** Характеризує досягнення підприємством зрілого стану, стійкого становища на ринку, високої конкурентоспроможності, масового випуску товарів. Відбувається захоплення національних ринків товару чи послуг, вихід на міжнародні ринки, створення ТНК. Небезпека кризи пояснюється обмеженим доступом до кредитних ринків, значною конкуренцією в світо-господарському комплексі, потребою конструктивних змін як в організаційно-управлінській структурі, так й в техніко-технологічній базі підприємства.

**4. Комутантний.** Характеризує занепад, старіння фірми, спрощення структури підприємства, відсутність шляхів удосконалення його діяльності. Відбувається падіння циклу випуску будь-якої продукції внаслідок обмеженого попиту. Сама по собі ситуація вже характеризує кризовий стан підприємства. Однак тут виживають структури, які орієнтують своє виробництво на конкретні регіони, виявляють індивідуальний підхід до клієнтів, освоюють нові вироби.

**5. Леталентний.** Характеризує деструктуризацію підприємства, припинення її існування в колишньому вигляді. Відбувається зміна профілю виробництва, повна чи часткова заміна колишніх технологічних процесів, заміна персоналу або подальша ліквідація.

За моделлю Л. Грінера організація постійно перебуває на різних фазах кризи (рис. 8.3).

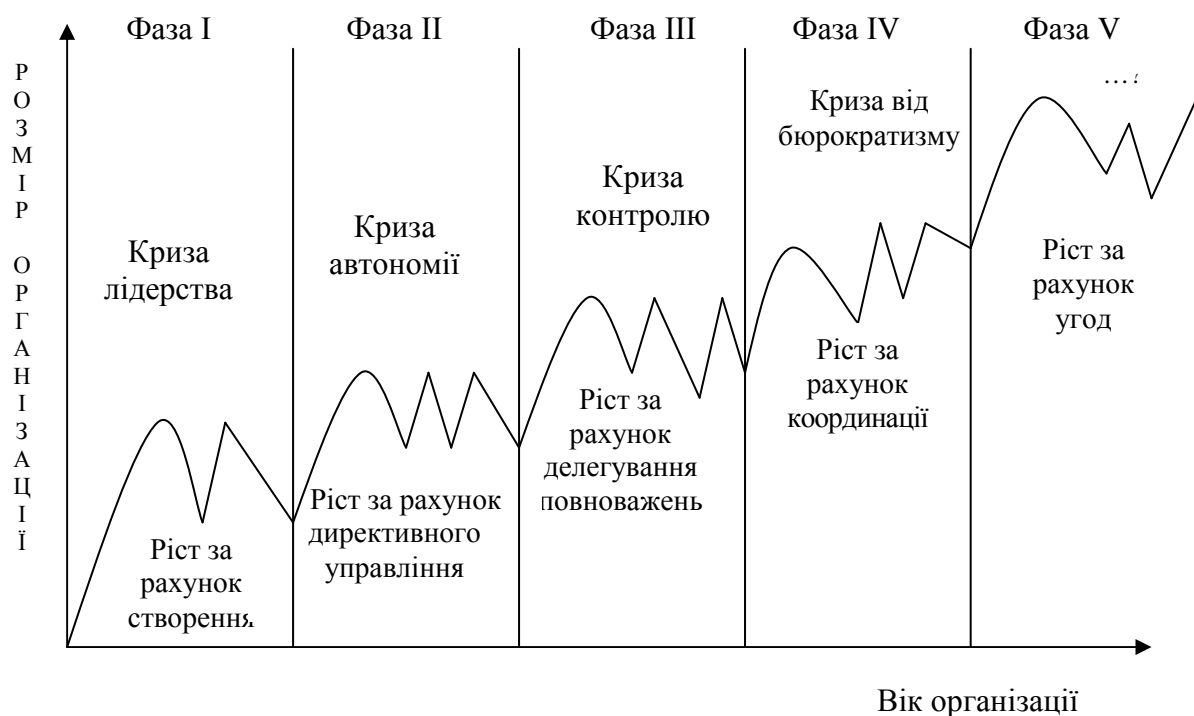


Рис. 8.3. Модель криз росту організації [9, с. 288]

Протягом життя, коли організація потрапляє у кризові становища, можуть створитися передумови для переходу її у нову фазу розвитку або вона ліквідується. На першій фазі розвитку ріст організації відбувається за рахунок її створення, введення інновацій. Наприкінці першої фази, як правило, виникає криза лідерства. Ріст організації на другій фазі забезпечується директивним управлінням, тут може виникнути криза автономії. На третій фазі організація зростає завдяки делегуванню повноважень, виникає криза контролю. На четвертій фазі ріст відбувається за рахунок координації, для якої характерна криза бюрократизму. На наступній фазі розвитку організація зростає за рахунок укладення угод з іншими підприємствами про взаємну співпрацю чи злиття, тобто тут присутній ефект синергізму.

### **8.3.Управління на різних етапах життєвого циклу підприємства**

Для прийняття обґрунтованих рішень щодо стратегічних цілей, напрямів та для розв'язання поточних проблем діяльності вітчизняних підприємств слід використовувати набутий досвід в галузі дослідження їх організаційної поведінки та циклічного розвитку. Ситуація на ринку постійно змінюється і потребує відповідних змін стратегії поведінки підприємства з врахуванням стадії його життєвого циклу.

На етапі виникнення і становлення підприємства управлінські дії мають спрямовуватись на виживання на ринку, максимізацію прибутку, маючи за основне завдання – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів “входу”.

На етапі розвитку підприємства головною метою управління має бути досягнення короткострокового прибутку та прискорене зростання, основне завдання – закріплення на ринку, організація праці має бути спрямована на планування прибутку та розробку механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу.

На етапі зрілості – систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу, основне завдання – забезпечити зростання різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів “входу”, завершення формування кадрової системи, оновлення технічної бази.

На етапі насичення підприємства управлінські дії мають спрямовуватись на забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу, вибір оптимальної системи стосунків, початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства.

На етапі спаду та краху – забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму; основне завдання –



омолодження, в галузі організації праці – впровадження найсучасніших досягнень наукової організації праці.

Стратегії поведінки підприємства пропонуємо поділити на п'ять основних типів [5, с. 96-99]:

1. Стратегія формування фінансових ресурсів – обирається, коли пріоритетним для підприємства є розширення потенціалу фінансово-господарської діяльності за рахунок раціонального розміщення власних коштів, залучених шляхом емісії, кредитування, інвестування й здійснення спільної діяльності, що набуває різних форм горизонтальної, вертикальної та діагональної інтеграцій.

Стратегія доцільна на етапах виникнення та становлення підприємства та на інших фазах за умови радикальних реорганізаційних процедур, тобто коли виникає нагальна потреба створення потужної бази фінансових ресурсів.

Стратегія формування фінансових ресурсів визначає: цілі використання фінансових ресурсів і капіталу; оптимальне співвідношення між капіталом – основним і оборотним, власним і залученим; вартість залучених ресурсів, що доступні підприємству – короткострокових кредитів (кредитних ліній, рахунків, отриманих в результаті факторингових операцій); довгострокових кредитів (забезпечених, в тому числі іпотечних позик на термін від трьох до п'яти років, облігацій або позикових зобов'язань); порядок розміщення акцій (часткове розміщення, пропозиції для відкритого продажу, співвідношення простих та привілейованих акцій); заходи з рефінансування (довго- і короткострокове рефінансування, придбання власних акцій, ліквідація боргів за рахунок продажу акцій); способи управління грошовими потоками розподілу і перерозподілу між підрозділами.

2. Стратегія фінансової підтримки прискореного зростання – впроваджується при потребі забезпечення високих темпів операційної діяльності, розширення структури діяльності, спрямування інвестицій на розвиток. Використовується в умовах стрімкого зростання обсягів виробництва, за сприятливої ринкової кон'юнктури. Реалізація стратегії вимагає:

– підтримання результативності реалізації, що забезпечується ефективним управлінням операційними витратами, розробкою доцільної цінової політики, досягненням оптимальності в оподаткуванні операцій;

– інвестування розвитку пріоритетних напрямків діяльності, що досягається ефективною політикою розрахунку і сплати дивідендів – встановлення розмірів дивідендних виплат (звичайні, підвищені, занижені), призупинення сплати дивідендів для спрямування ресурсів на подальший розвиток (курс акцій підтримується завдяки іміджу „процвітання”, що дає змогу залучати капітал через продаж простих акцій);

– інтенсифікації оборотності активів за рахунок формування відповідної структури майна підприємства, прискорення обороту окремих елементів оборотних засобів;

– використання усіх доступних джерел фінансових ресурсів, що виправдовується значенням ефекту фінансового важеля.

3. Стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання – доцільна в умовах помірних темпів росту операційної діяльності й задовільному рівні фінансової безпеки. Загальна ціль стратегії полягає у збалансуванні параметрів фінансово-господарської діяльності підприємства із факторами стратегічного середовища шляхом: оптимізації структури капіталу – збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах, досягнення відповідності між обсягами дебіторської та кредиторської заборгованості, підтримка вищих темпів росту майна порівняно із ростом довгострокових зобов'язань; оптимізації витрат операційної діяльності (ревізія поточних витрат) і фінансової діяльності (контроль витрат на обслуговування боргу); фінансування належного рівня виробничого потенціалу через інвестування у відновлення активів за рахунок амортизаційного фонду та прибутку.

4. Стратегія досягнення фінансової безпеки – вигідна для підприємств, що втрачають здатність до самофінансування господарської діяльності і рівень платоспроможності яких досягає критичного рівня. Застосовується в умовах прогнозування спаду чи несприятливої дії чинників середовища.

Пріоритетними напрямками є: уникнення чи диверсифікація фінансових ризиків (за рахунок страхування, розподілу напрямів капітального інвестування, формування резервних фондів, запровадження системи штрафних санкцій, управління портфелем цінних паперів, валютним та депозитним портфелями); відновлення довгострокової платоспроможності за рахунок рефінансування, контролю за розрахунками, оптимізації співвідношення довго- і короткострокової заборгованості, мінімізації виплат з прибутку; формування раціональної структури майна, зокрема управління товарно-матеріальними запасами, що дає змогу підвищувати оборотність капіталу; збереження прибутковості шляхом спрямування фінансових ресурсів у розвиток перспективних підсистем, скорочення інвестиційних програм із тривалою окупністю.

5. Антикризова стратегія – застосовується при виході або втраті підприємством ринків чи окремих сегментів, тобто обмеженні виробничих можливостей. Її цілями є диверсифікація джерел фінансових надходжень, фінансове забезпечення реструктуризаційних заходів, досягнення санаційної спроможності підприємства, мінімізація фінансових ризиків. Можливі заходи в межах даного стратегічного напрямку наступні:

- усунення неплатоспроможності (скорочення поточних зобов'язань, отримання відстрочок в оплаті, реалізація надмірних запасів і майна, що не використовується, продаж чи здача в оренду низькорентабельних виробництв, ліквідація портфеля короткострокових вкладень);

- санаційні процедури шляхом реорганізації боргу чи реорганізації суб'єкта господарювання;

- жорсткий контроль витрат для зниження собівартості, перегляд політики ціноутворення;

- прискорення оборотності активів: дебіторської заборгованості через зменшення строків надання комерційних та споживчих кредитів, запасів

товарно-матеріальних цінностей – шляхом мінімізації страхових та сезонних запасів, готівки та цінних паперів – за рахунок реалізації високоліквідних грошових та фондових інструментів портфеля довгострокових фінансових вкладень.

Вибір стратегії залежно від етапу життєвого циклу підприємства та наявної на ньому фінансово-господарської ситуації представлено в табл. 8.3.

**Таблиця 8.3. Матриця вибору стратегії фінансово-господарської діяльності підприємства**

Діагно з ситуації	Етап життєвого циклу підприємств					
	Виникнення і становлення	Розвиток	Зрілість	Насичення	Спад	Криза і ліквідація
1	2	3	4	5	6	7
Сприятлива	стратегія фінансово-господарської діяльності					
	стратегія формування фінансових ресурсів	стратегія фінансової підтримки прискореного зростання	стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання	стратегія досягнення фінансової безпеки	-	-
	спрямованість управлінських заходів					
	- підтримка інвестування у виробничі процеси, - зацікавлення акціонерів очікуваними дивідендами, - обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів	- фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації, - нарощення фінансового потенціалу	- підтримання платоспроможності і за рахунок контролю за розрахунками покупців, - оптимізація витрат на виробництво, - перегляд системи фінансового управління, - формування резервних засобів накопичення	- контроль динаміки короткострокових зобов'язань, - нарощення власних засобів шляхом випуску акцій чи залучення інвестицій, - проведення глибинного дослідження собівартості витрат	-	-
Допустима	стратегія фінансово-господарської діяльності					
	стратегія формування фінансових ресурсів	стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання	стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання	стратегія досягнення фінансової безпеки	стратегія досягнення фінансової безпеки	-
	спрямованість управлінських заходів					
	- збалансування способів залучення фінансових ресурсів таким чином, щоб мінімізувати ризики і забезпечити розширення обсягів реалізації, завоювання ринкової ніші, - підбір інвестиційних проектів, що забезпечують окупність,	- врівноваження обсягів дебitorської й кредиторської заборгованості, - обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими, - підвищення результативності поточної виробничої діяльності, - збільшення частки власного капіталу в оборотних	- підтримання платоспроможності і за рахунок контролю за розрахунками покупців, - оптимізація витрат на виробництво, - перегляд системи фінансового управління, - формування резервних фондів накопичення	- оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу), - скорочення виплат, які здійснюються з прибутку, - нарощення власних засобів шляхом випуску акцій чи залучення інвестицій, - оптимізація структури активів, досягнення високої	- запровадження системи попередньої оплати за продукцію, - прискорене погашення дебіторської заборгованості, - диверсифікація постачальників, - підвищення інтенсивності використання ресурсів, - оптимізація цінової політики, - реструктуризація портфеля короткострокових	-

	відповідну темпам росту ринку	коштах		інтенсивності їх використання	х кредитів із переведенням частини їх у довгострокові	
Загрозлива	стратегія фінансово-господарської діяльності					
	стратегія формування фінансових ресурсів	стратегія досягнення фінансової безпеки	стратегія досягнення фінансової безпеки	стратегія досягнення фінансової безпеки	антикризова стратегія	антикризова стратегія
	спрямованість управлінських заходів					
	- економія інвестиційних ресурсів за рахунок обрання найбільш перспективних бізнес-проектів, - страхування фінансових ризиків	- покриття дефіциту власного капіталу, - досягнення ритмічності грошових потоків, - обмеження росту поточних зобов'язань, - нарощення частки швидко ліквідних активів	- економія поточних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю, - утримання результативності використання капіталу, - консервація капіталомістких проектів, - скорочення виплат з прибутку	- вживання заходів по стягненню дебіторської заборгованості, - скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства, - скорочення витрат діяльності - покриття збитків, недопущення їх накопичення	- реалізація зайвих або неживаних активів підприємства, - жорсткий контроль витрат, - пролонгація кредитних зобов'язань, - ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень - впровадження антикризової санації та реструктуризації підприємства	- скорочення з перспективою „заморожування бізнесу до кращих часів” - скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій на ринку (або хоча б компетенцій, які дозволили за сприятливих умов почати активний розвиток)

Стратегічні напрямки фінансово-господарської діяльності, обрані на підставі результатів діагностики, визначають пріоритетні сфери управлінської уваги, що відповідають стадії розвитку підприємства. Зауважимо, методика передбачає перелік типових для стратегій заходів, що в реальних ситуаціях повинен бути доповнений.

Зрозуміло, що єдиний тип стратегії фінансово-господарської діяльності підприємства не передбачає однаковий набір управлінських заходів – їх слід розробляти індивідуально на підставі діагнозу за кожним із параметрів ситуації, із обов'язковим врахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

#### **8.4. Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як умова виявлення перших ознак кризи**

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства пізнається через постійне спостереження за тим, що відбувається як всередині суб'єкта господарювання чи підприємництва, так й за його межами. Складність детального вивчення економічних процесів пояснюється динамічністю та різноманітністю факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які здатні вплинути на параметри діяльності підприємства, сприяти виникненню чи розгортанню на ньому кризового стану.

Сукупність факторів, що обумовлюють виникнення кризи в діяльності підприємства (представлені в розділі 1), можуть чинити різний вплив на його функціонування та розвиток. Передбачити виникнення кризового стану, рівно як знизити його негативний вплив на результати господарювання дозволяє своєчасне проведення діагностики. Ці питання нами розкрито в розділі 11.

Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства найбільш вдало може бути здійснене групою експертів підприємства – спеціалістами з маркетингу, стратегічного управління, контролінгу, економічного аналізу, інформаційного забезпечення, або ж зовнішніми консультантами, залученими спеціально для вирішення проблем діяльності.

Дослідження варто здійснювати за наступною схемою:

- вибір параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення принципів кількісної та якісної оцінки зовнішніх сигналів щодо стану й динаміки економічної, науково-технічної, екологічної, демографічної, соціально-політичної та правової кон'юнктури в національній економіці;

- визначення принципів кількісної та якісної оцінки внутрішніх сигналів щодо стану й динаміки стратегічного потенціалу та конкурентного статусу підприємства, досягнутого рівня конкурентних переваг;

- періодичне спостереження за змінами внутрішніх й зовнішніх факторів;

- визначення методів аналізу можливих наслідків виявлених змін внутрішніх й зовнішніх факторів на виникнення чи розвиток кризового стану підприємства;

- визначення методів оприділення “критичних точок” в сукупності економічних явищ;

- визначення методів внутрішньофірмового економічного аналізу, що узагальнить результати спостережень за параметрами внутрішнього та зовнішнього впливу на можливість виконання підприємством первинної місії;

- розробка антикризових заходів, прийняття принципових управлінських рішень на основі проведеного спостереження та економічного аналізу.

Остаточне рішення про цілеспрямованість таких досліджень приймає керівник підприємства.

Зрозуміло, що важливу роль при прийнятті таких рішень відіграє оцінка та облік ризику, котрий виникає на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, при прийнятті остаточних управлінських рішень.

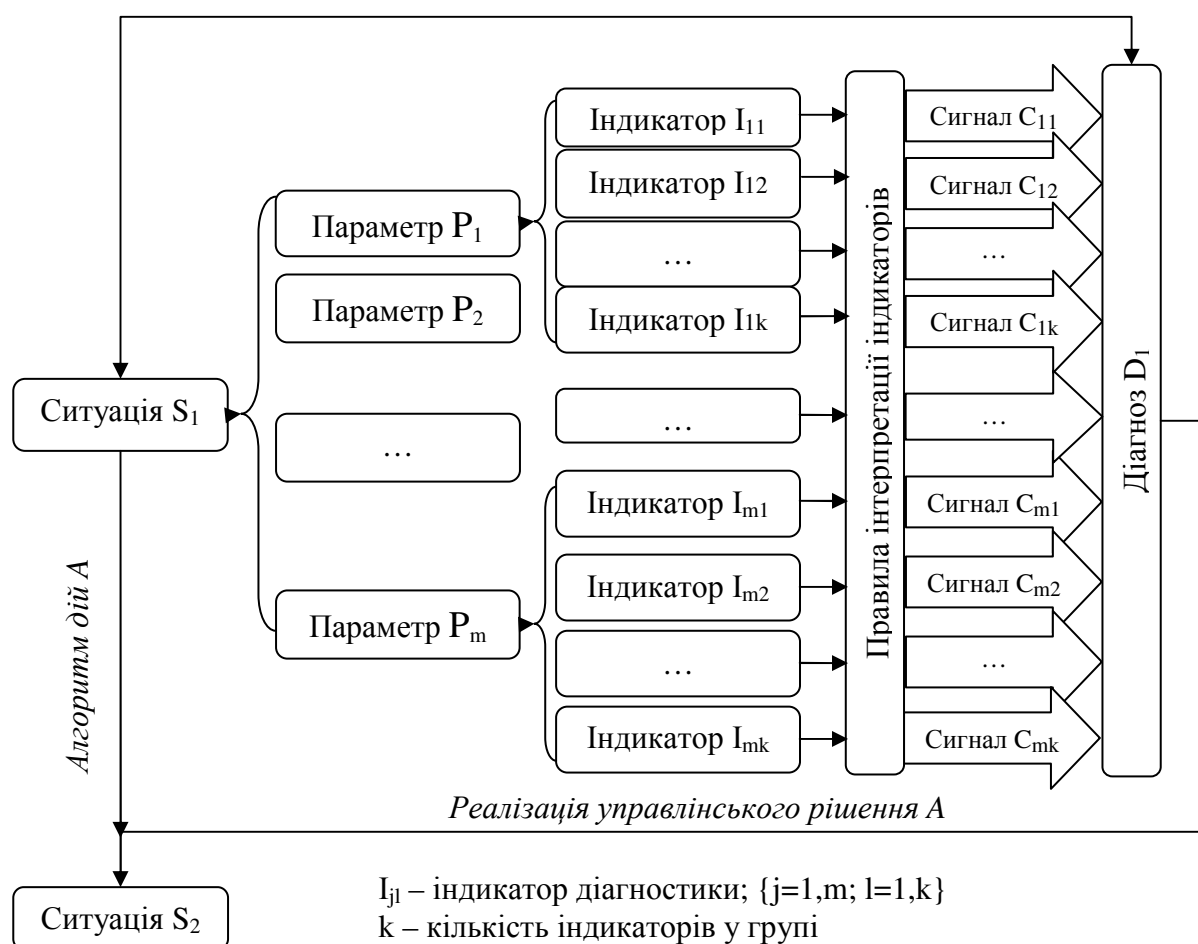
Саме тому, дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства повинне давати певні характерні “сигнали” про виникнення кризового стану.

## **8.5. Виявлення “сигналів” про виникнення кризового стану**

Дія механізму виникнення кризового стану підприємства відбувається в часі. В залежності від інтенсивності впливу на підприємство зовнішніх і

внутрішніх чинників період від часу виникнення кризового стану до часу завершення даного явища може бути різним. Однак, в будь-якому випадку успіх стратегії антикризового управління залежить, в значній мірі, від своєчасного виявлення перших ознак кризового стану. Можливість та своєчасність виявлення цих ознак залежить від того, наскільки ефективно досліджують зміни навколишнього й внутрішнього середовища відповідні служби підприємства, використовуючи “сигнали” про виникнення кризового стану.

Сигнали є результатом взаємодії того конкретного значення, що набуває індикатор і подальшого способу його пояснення (рис. 8.4).



**Рис. 8.4. Структурно-логічна схема елементів та взаємозв’язків ситуативно-сигнального підходу до виявлення кризового стану**

Логіка поняття “сигнал” охоплює не лише процес трансформування статичної характеристики даних (“показник”) на динамічного носія інформації (“індикатор”) а й продовжує цей ланцюг до підсумування, перетворення на комплексну характеристику ситуації (“діагноз”). Саме тому в процесі реалізації діагностики з позицій ситуативного підходу термін “сигнал” є визначальним, отже адаптованому нами підходу слід дати назву “ситуативно-сигнальний”.

Як відомо, підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства по суті є найбільш важливим завданням антикризового

управління. Така перевага має прояв, якщо ресурси підприємства поєднані найкращим чином, відповідно воно саме займає стійке положення на ринку товарів й послуг, його продукція є конкурентоспроможною, користується постійним попитом, якщо підприємство уважно відслідковує зміни його внутрішнього та зовнішнього стану.

Конкурентна перевага підприємства не в змозі існувати тривалий час. Саме тому, тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства для різних країн й різних фірм також буде відрізнятися, хоча характер кривої залишатиметься незмінним.

Найбільш складним в процесі антикризового управління є виявлення ланцюгів економічних явищ, що виникають в процесі відслідковування внутрішніх і зовнішніх сигналів, прийняття відповідних управлінських рішень, спрямованих на послаблення загроз чи посилення позитивних тенденцій, обумовлених наявними економічними ланцюгами.

Важливо ув'язати антикризове управління з етапами життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але при цьому слід мати на увазі, що життєвий цикл конкурентної переваги та життєвий цикл самого підприємства – поняття різного економічного змісту. Так, за час життєвого циклу підприємства може відбутися декілька циклів його конкурентної переваги (рис. 8.5).

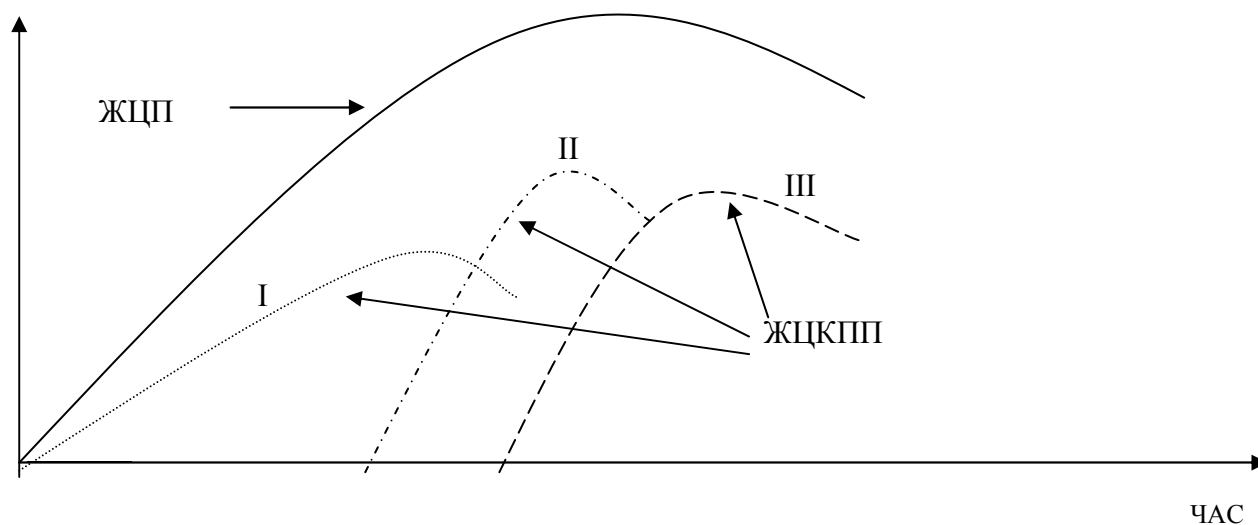


Рис. 8.5. Життєві цикли конкурентної переваги підприємства та існування самого підприємства

До параметрів зовнішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства, слід віднести:

- параметри попиту;
- параметри факторів виробництва;
- параметри споріднених й підтримуючих галузей;
- параметри конкурентного середовища;
- діяльність держаних владних структур;
- випадкові явища.

До параметрів внутрішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства слід віднести:

- параметри технічних ресурсів;
- параметри технологічних ресурсів;
- параметри кадрових ресурсів;
- параметри просторових ресурсів (нерухомості);
- параметри ресурсів організаційної структури;
- параметри інформаційних ресурсів;
- параметри фінансових ресурсів;
- параметри стратегічного потенціала фірми [11].

Сигналами, що свідчать про появу негативних проявів діяльності підприємства можуть бути: падіння величини попиту на товари, скорочення джерел поповнення сировини, зниження курсу акцій, згортання споріднених галузей, ріст податків на товари, що виробляються підприємством, нестабільність зовнішньої політики (щодо зовнішнього середовища), зростання величини зносу основних виробничих фондів, відсутність страхових запасів матеріалів, порушений зворотній зв'язок між окремими підрозділами підприємства (щодо внутрішнього середовища) та ін.

Детальніше про сигнали, які свідчать про виникнення вихідних економічних явищ механізма зміни стану підприємства йтиметься в розділі 9.

## **8.6. Індикатори фінансового стану, які вимагають особливої уваги на різних етапах життєвого циклу підприємства**

З метою виявлення сигналів про виникнення явищ кризового стану підприємства потрібне постійне відслідковування показників його фінансової активності. Аналіз таких показників дає змогу кількісно оцінити явища, що виникають. Однак, ті самі показники можуть мати різне значення й тенденцію на різних етапах життєвого циклу як конкурентної переваги підприємства, так й його існування загалом. Саме тому, аналіз показників на різних етапах життєвого циклу конкурентної переваги підприємства дозволить виявити тенденцію розвитку кризових явищ на основі кількісних і якісних оцінок.

Залежно від напрямку стратегічного управління, що визначає найбільш суттєві характеристики індикатора й сферу прикладного використання в діагностиці, доцільно виділити такі їх групи: індикатори результативності діяльності, платоспроможності, забезпечення діяльності, фінансового потенціалу, фінансової безпеки, інтенсивності використання фінансових ресурсів.

Безумовно, одним із основних індикаторів діяльності підприємства є результативність (прибутковість), або, іншими словами, здатність до відтворення вкладеного капіталу найбільш ефективним способом. Індикатори результативності фінансово-господарської діяльності сигналізують про те, наскільки побудована модель бізнесу актуальна, затребувана, правильно



організована. Серед показників результативності варто виділити: рентабельність капіталу за чистим прибутком, віддача активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність основних виробничих засобів, рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності.

Платоспроможність підприємства виражається у володінні в достатньому обсязі ліквідними засобами для покриття поточних затрат діяльності та майбутніх зобов'язань. Таким чином, індикатори платоспроможності сигналізують не лише про співвідношення (достатність/нестачу) фінансових ресурсів, а також відображують форму їх функціонування на підприємстві, тобто міру ліквідності. До найважливіших показників платоспроможності слід віднести такі показники як поточна ліквідність активів, питома вага чистих мобільних коштів у загальному обсязі, швидка ліквідність, абсолютна ліквідність, співвідношення короткострокової дебіторської і кредиторської заборгованості.

Забезпечення фінансово-господарської діяльності характеризується наявністю та структурою майна, обсягами резервних цільових та депозитних ресурсів, розміром і темпами росту статутного капіталу. Використання індикаторів фінансового забезпечення дає змогу оцінити здатність підприємства забезпечити кредитні зобов'язання заставою, впроваджувати довгострокові програми розвитку, розширювати межі емісійної діяльності. Індикатори забезпечення діяльності характеризують такі показники як індикатор майнового забезпечення, знос основних засобів, мобільність активів.

Фінансовий потенціал визначають можливості розширення бази фінансування, умови доступу до зовнішніх джерел фінансових ресурсів, резерви нарощення балансової та ринкової вартості підприємства. До показників фінансового потенціалу відносять індикатор довгострокового залучення фінансових ресурсів, індикатор стійкості фінансування.

Рівень фінансової безпеки підприємства в значній мірі визначає ефективність розробки та впровадження стратегії його фінансово-господарської діяльності. Індикатори фінансової безпеки дають оцінку ефективності заходів із забезпечення фінансової автономії, самофінансування діяльності і розвитку підприємства, стабільності механізмів фінансового менеджменту. Показниками фінансової безпеки, які слід приймати до уваги, є: ступінь самофінансування, фінансова незалежність (автономія), індикатор кратності процентів, маневреність власного капіталу, індикатор структури покриття довгострокових вкладень, індикатор фінансової незалежності капіталізованих джерел.

Про інтенсивність використання авансованих фінансових ресурсів дає уявлення не лише їх обсяг та період перебування в обігу, але й потенційні можливості часткового вивільнення за рахунок різного роду організаційно-економічних заходів. Індикаторами в дослідженні цієї сфери фінансових відносин підприємства, таким чином, є вимірники ділової активності та параметри оцінки факторів інтенсифікації.

Значення індикаторів, що з їх допомогою відбувається визначення економічних процесів, які проходять на підприємстві та поза його межами,

залежить не лише від природи й сутності процесу, а й від застосовуваних методичних прийомів його дослідження – набору базових даних, вибору розмірності та умов вимірювання, економічної інтерпретації результатів.

Отож, належне вивчення показників фінансової активності підприємства надасть змогу швидко відреагувати на первістки кризового стану.

В табл. 8.4 нами наведено індикатори фінансового стану підприємства, які потребують пильної уваги на визначених етапах його життєвого циклу.

**Таблиця 8.4. Індикатори фінансово-економічного стану підприємства, що потребують особливої уваги на різних етапах його життєвого циклу**

Етапи життєвого циклу підприємства	Індикатори						
	результативності		платоспроможності	забезпечення діяльності	фінансового потенціалу	фінансової безпеки	інтенсивності використання фінансових ресурсів
	капіталу	реалізації					
Виникнення і становлення			+	+	+	+	
Розвиток					+	+	+
Зрілість		+					+
Насичення	+	+					+
Спад	+	+	+				
Криза і ліквідація	+	+	+		+		

Таким чином, своєчасне приділення уваги зазначеним індикаторам дозволить вчасно зреагувати на зародження кризи на підприємстві.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Які етапи життєвого циклу підприємства ви можете назвати?
2. Назвіть фактори, які визначають нахил і конфігурацію життєвого циклу підприємства?
3. Розкрийте стани розвитку організації?
4. Що є основною метою дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства?
5. Як взаємопов'язані між собою життєві цикли конкурентної переваги підприємства та існування самого підприємства?
6. Назвіть параметри зовнішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства?
7. Назвіть параметри внутрішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства?
8. Яким чином показники економічної та ділової активності взмозі просигналізувати про зміну середовища підприємства?
9. На яких етапах життєвого циклу конкурентної переваги підприємства заслуговують на увагу ті чи інші показники економічної та ділової активності?

# ПРАКТИКУМ

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Зниження купівельної спроможності населення є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:**

- а) попит;
- б) фактори виробництва;
- в) споріднені галузі;
- г) конкурентне середовище;
- д) діяльність державних структур;
- е) випадкові явища.

**2. Переорієнтація галузей на нові технології є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:**

- а) попит;
- б) фактори виробництва;
- в) споріднені галузі;
- г) конкурентне середовище;
- д) діяльність державних структур;
- е) випадкові явища.

**3. Ріст цін на засоби виробництва є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:**

- а) попит;
- б) фактори виробництва;
- в) споріднені галузі;
- г) конкурентне середовище;
- д) діяльність державних структур;
- е) випадкові явища.

**4. Початок “цінової війни” на ринку є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:**

- а) попит;
- б) фактори виробництва;
- в) споріднені галузі;
- г) конкурентне середовище;
- д) діяльність державних структур;
- е) випадкові явища.

**5. Посилення соціальної напруги є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:**

- а) попит;
- б) фактори виробництва;

- в) споріднені галузі;
- г) конкурентне середовище;
- д) діяльність державних структур;
- е) випадкові явища.

**6. Введення нових податків є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:**

- а) попит;
- б) фактори виробництва;
- в) споріднені галузі;
- г) конкурентне середовище;
- д) діяльність державних структур;
- е) випадкові явища.

**7. На етапі виникнення і становлення підприємства особливої уваги потребує вивчення таких індикаторів фінансово-економічного стану як:**

- а) результативності;
- б) платоспроможності;
- в) фінансового потенціалу;
- г) фінансової безпеки;
- д) інтенсивності використання фінансових ресурсів.

**8. На етапі розвитку підприємства особливої уваги потребує вивчення таких індикаторів фінансово-економічного стану як:**

- а) результативності;
- б) платоспроможності;
- в) фінансового потенціалу;
- г) фінансової безпеки;
- д) інтенсивності використання фінансових ресурсів.

**9. На етапі зрілості особливої уваги потребує вивчення таких індикаторів фінансово-економічного стану як:**

- а) результативності;
- б) платоспроможності;
- в) фінансового потенціалу;
- г) фінансової безпеки;
- д) інтенсивності використання фінансових ресурсів.

**10. На етапі насичення особливої уваги потребує вивчення таких індикаторів фінансово-економічного стану як:**

- а) результативності;
- б) платоспроможності;
- в) фінансового потенціалу;
- г) фінансової безпеки;
- д) інтенсивності використання фінансових ресурсів.

**11. На етапі спаду підприємства особливої уваги потребує вивчення таких індикаторів фінансово-економічного стану як:**

- а) результативності;

- б) платоспроможності;
- в) фінансового потенціалу;
- г) фінансової безпеки;
- д) інтенсивності використання фінансових ресурсів.

**12. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис як віолента в умовах антикризового управління:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**13. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис як експлерента в умовах антикризового управління:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**14. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис як комутанта в умовах антикризового управління:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**15. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис як патієнта в умовах антикризового управління:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Ситуаційне завдання 8.1.** Проаналізувати ситуацію в галузі автомобілебудування України в період 2004-2011 рр. на предмет визначення кризовості стану функціонуючих в ній підприємствах за підсумковими даними результатів діагностики (табл. 1).

**Таблиця 1. Результати застосування математико-статистичної моделі діагностики фінансово-господарської діяльності автомобілебудівних підприємств України**

Назва підприємства	Значення інтегрального критерію D					
	2004 рік	2006 рік	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік
ПАТ „Автомобільна Компанія „Богдан Моторс“	0,731	0,859	0,420	0,332	0,489	0,512
ВАТ „Черкаський автобус“	0,108	0,566	0,218	0,107	0,121	0,119
ЗАТ з іноземною інвестицією „Запорізький автомобілебудівний завод“	1,965	0,620	0,342	немає даних	0,512	0,652
ЗАТ „Бориспільський автозавод“	0,427	0,498	0,459	немає даних	0,620	0,784
ПрАТ „Єврокар“	немає даних	1,417	1,682	немає даних	0,145	0,122
ВАТ Холдингова компанія „АвтоКрАЗ“	0,482	0,409	0,683	0,345	0,124	0,119
ВАТ „Часівоярський ремонтний завод“	1,563	3,112	2,694	2,359	0,184	0,155
<i>Умовні позначення для характеристики ситуації за результатами моделі</i>						
	<i>сприятлива</i>	<i>задовільна</i>	<i>загрозлива</i>			

Зробити висновки. Чи вийшла на даний час галузь з кризи? Чому? Що виступало стимулюючими, а що факторами дестабілізації?

**Ситуаційне завдання 8.2.** Одним з найбільш потужних і, водночас, вразливих секторів економіки України в кризовий 2009 рік, стало машинобудування. На той час у цьому секторі функціонувало 406 інноваційно активних машинобудівних підприємств, що складало 21,1% від їх загальної кількості в промисловості. Аналіз показників діяльності машинобудівних підприємств показує, що обсяги реалізованої інноваційної продукції машинобудування зросли у 2005-2012 рр. на 46,0 % (з 9153,7 млн грн до 13367,3 млн грн). В цілому для сектору інноваційно активних машинобудівних підприємств характерне покращення показників, навіть в умовах післякризового стану, та досить ефективне управління.

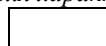
За даними табл. 1, де представлено результати застосування математико-статистичної моделі діагностики кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств України за 2009-2013 рр. встановити, чи вплинуло збільшення обсягів реалізованої інноваційної продукції на загальний стан цих підприємств. Які додаткові фактори вплинули на наявний стан інноваційно активних машинобудівних підприємств України? Чи можливо в сучасних умовах господарювання вести мову про стагнацію кризових явищ в секторі машинобудування? Навести аргументи “за” і “проти” описаної ситуації.

**Таблиця 1. Результати застосування математико-статистичної моделі діагностики кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств України**

Назва підприємства	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.
ПАТ “Азовзагальмаш”	2,759	2,873	3,218	2,479	2,530
АТ “Мотор Січ”	1,055	0,971	0,785	0,870	1,100
ПАТ “Дніпровагонмаш”	0,727	1,431	1,489	1,639	3,684
ПАТ “Луганськтепловоз”	1,162	1,448	2,468	1,427	2,391
ПАТ “Кременчуцький сталеливарний завод”	1,179	2,115	2,515	1,698	1,898
ПАТ “Турбоатом”	0,785	0,714	0,684	0,633	0,731
ПАТ “Дизельний завод”	0,991	2,284	2,026	4,030	0,643
ПАТ “Сумський завод насосного та енергетичного машинобудування “Насосенергомаш”	1,564	0,813	0,912	0,982	0,969
ПАТ “Норд”	2,726	6,002	5,506	2,518	1,923
ПАТ “Харківський підшипниковий завод”	1,687	1,693	1,677	1,110	1,156
АТ “СКФ Україна” (публічне)	1,452	1,520	1,493	1,617	1,704
ПАТ “Автокраз”	0,974	1,237	1,393	1,619	1,361
ПАТ “Дніпропетровський стрілочний завод”	1,226	3,324	1,539	7,241	9,717
ПАТ “ФЕД”	5,198	2,500	2,369	1,471	1,325
ПАТ “Сумське машинобудівне науково- виробниче об’єднання ім. М.В. Фрунзе”	1,478	1,270	1,460	1,370	1,180
ДП “Луцький ремонтний завод “Мотор”	1,597	1,660	1,640	1,882	1,022
ПАТ “Гідросила”	3,544	3,035	3,178	2,471	2,660
ПАТ “Дніпропетровський агрегатний завод”	1,864	2,188	1,590	1,075	2,061
ДП “АСЗ №1” АТ “АК “Богдан Моторс”	0,582	1,362	0,586	0,647	0,903
ПАТ “Карлівський машинобудівний завод”	1,522	1,657	1,282	1,928	2,008
ПАТ “Завод “Фіолент”	1,718	1,262	1,231	1,249	1,480
ПАТ “Дніпропетровський завод прокатних валків”	1,585	1,590	1,659	1,761	1,312
ПАТ “Вовчанський агрегатний завод”	2,443	1,955	2,060	2,091	6,427
ПАТ “Верхньодніпровський машинобудівний завод”	0,907	1,678	1,505	1,246	1,539
ПАТ “Елміз”	2,678	2,645	4,446	1,437	1,102
ПАТ “Маяк”	2,215	5,448	1,589	2,370	2,202
ПАТ “Чернігівський завод радіоприладів “Чезара”	1,074	1,105	1,087	1,517	1,213
ПАТ “Науково-виробниче акціонерне товариство “Вндікомпресормаш”	1,058	1,405	0,955	1,165	1,050
ПАТ “Феодосійська суднобудівна компанія “Море”	1,148	1,084	0,660	0,645	2,761
ПАТ “Хорольський механічний завод”	2,694	2,685	2,382	2,069	5,227

Умовні позначення для характеристики ситуації за результатами моделі:

відсутня криза



легка криза



помірна криза



сильна криза



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов’язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

3. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Эффективный менеджмент : Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. Москва : Высшая школа, 2003. 355 с.
4. Степаненко Н. О. Внутрішньофірмове планування діяльності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 / Харківський державний економічний університет. Харків, 2000. 21 с.
5. Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : монографія / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н. Ю. / НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. 200 с. (Сер. "Хозяйственный механизм предпринимательства и корпоративное управление").
6. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Львівська комерційна академія. Львів, 2004. 202 с.
7. Унковская Т. Е. Финансовое равновесие предприятия. Київ : Генеза, 1997. 326 с.
8. ЖантлISOва Е. А. Рыночные стратегии развития металлургических предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 "Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность". Оренбург, 2008. 22 с.
9. Добраев В. Л. Организационное поведение. Москва : ИКФ "ЭКМОС", 2002. 320 с.
10. Никитина Н. Антикризисное финансовое управление предприятием: исследование факторов внутренней и внешней среды. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 7. С. 91–101.
11. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА–М, 2000. 512 с.



## РОЗДІЛ 9. ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ТРИВАЛІСТЬ І КОНФІГУРАЦІЮ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**9.1.** Зовнішнє середовище підприємства та параметри впливу на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства.

**9.2.** Вплив зміни параметрів попиту на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

**9.3.** Вплив зміни параметрів факторів виробництва на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

**9.4.** Вплив зміни параметрів споріднених галузей на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

**9.5.** Вплив зміни параметрів конкурентного середовища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

**9.6.** Вплив державних структур на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

**9.7.** Вплив випадкових явищ на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

### Ключові поняття

*Параметри попиту*

*Параметри факторів виробництва*

*Параметри споріднених галузей*

*Параметри конкурентного середовища*

*Параметри державного впливу*

*Параметри випадкових явищ*

### Нормативна база

Закон України “Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва” від 25.12.2008 № 800-VI, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-17#Text>.

Рішення Національного банку України “Про заходи Національного банку України щодо протидії кризовим явищам та ситуацію на валютному ринку України” від 31.03.2020 р. № 9-р/д. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr009500-20#Text>.

### Словник термінів

**Параметри попиту** – допоміжні величини, що визначають рівень залежності між ціною та кількістю продукції конкретного підприємства, яку покупці взмозі та бажають придбати у визначений проміжок часу у встановленому обсязі.

**Параметри факторів виробництва** – допоміжні величини, що визначають рівень можливостей підприємства щодо створення ним конкурентоспроможної продукції, що буде задовольняти потреби споживачів.

**Параметри споріднених галузей** – допоміжні величини, що визначають рівень підтримуючих розвиток конкретного підприємства сфер і галузей.

**Параметри конкурентного середовища** – допоміжні величини, що визначають рівень здатності конкретного підприємства підтримувати свій високий конкурентний статус.

**Параметри державного впливу** – допоміжні величини, що визначають рівень залежності підприємства від дій держави в ринковому середовищі.

**Параметри випадкових явищ** – допоміжні величини, що визначають рівень залежності підприємства від впливу обставин нездоланої сили.

## 9.1. Зовнішнє середовище підприємства та параметри впливу на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства

Одним з найбільш важливих принципів стратегії антикризового управління підприємством є постійний моніторинг його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього викриття загрози кризового стану. Як показує світова практика господарювання, розвитку підприємництва та національний характер розгортання господарських процесів в Україні, зовнішні чинники впливу на стан підприємства відіграють визначальну роль в зміні його поведінки в економічному середовищі, а отже, й визначають можливість появи чи віддалення перспективи розвитку кризового стану суб'єкта господарювання або підприємницької структури [1, с. 41-42].

Зовнішнє середовище визначає тривалість й конфігурацію життєвого циклу порівняльних переваг підприємства, які, в свою чергу, визначають побудову життєвого циклу підприємства (рис. 9.1).

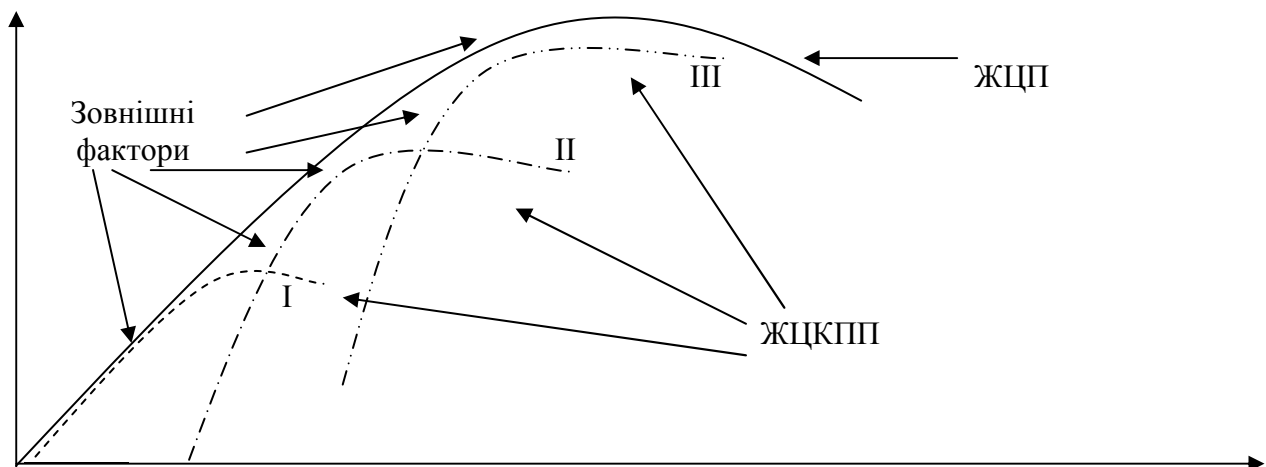


Рис. 9.1. Формування життєвого циклу підприємства (ЖЦП) на основі життєвих циклів його конкурентних переваг (ЖЦКПП) [2]

Як бачимо, одна конкурентна перевага підприємства (наприклад, нова конкурентоздатна продукція) змінюється іншою (модифікованою продукцією або абсолютно новою), формуючи, таким чином, форму, нахил й довжину кривої життєвого циклу підприємства. Одночасно відбувається вплив зовнішнього середовища, яке виступає визначальним чинником впливу на параметри кривої життєвого циклу.

До параметрів зовнішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства слід віднести: параметри попиту, параметри факторів виробництва, параметри споріднених й підтримуючих галузей, параметри конкурентного середовища, діяльність держаних владних структур, випадкові явища.

Вплив кожного із зазначених параметрів своєрідно відображується на тривалості й конфігурації життєвого циклу конкурентної переваги будь-якого підприємства.

## 9.2. Вплив зміни параметрів попиту на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Одним з визначальних факторів зовнішнього середовища, котрий визначає умови функціонування підприємства, є попит.

Сигнали щодо виникнення вихідних економічних явищ механізму зміни стану підприємства слід поділити на дві групи – ті, що сигналізують про розширення можливостей виконання місії підприємства та ті, що свідчать про зростання загрози кризового стану.

Розглянемо параметри попиту, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів попиту на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентних переваг підприємства.

Для впливу усіх параметрів попиту на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства характерним є критичний рівень виробничого потенціалу.

*Параметри попиту:*

1. Величина попиту.

Зростання величини попиту на товари сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.2, 1).

Скорочення величини попиту на товари сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис. 9.2, 2).

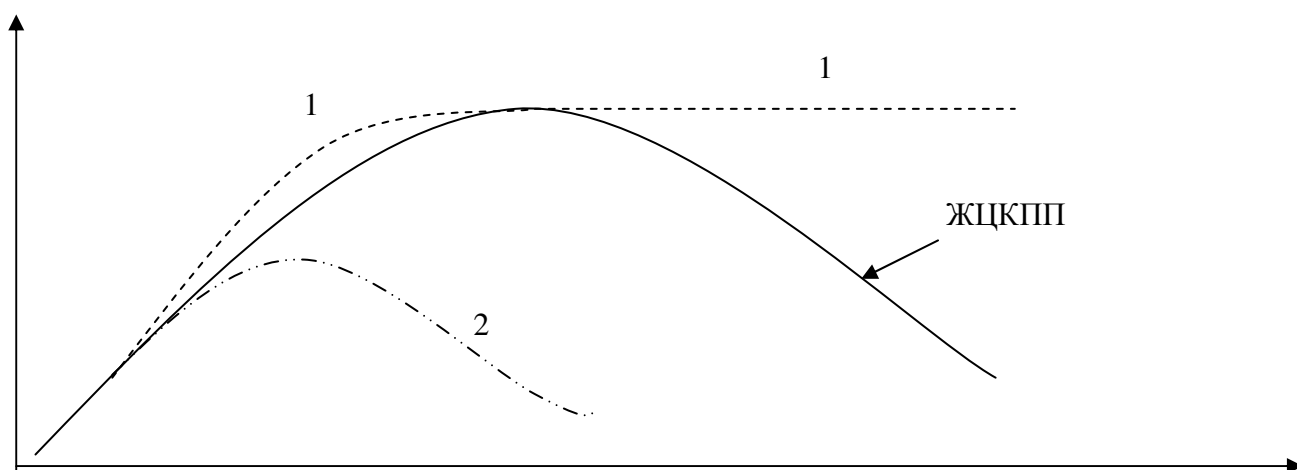


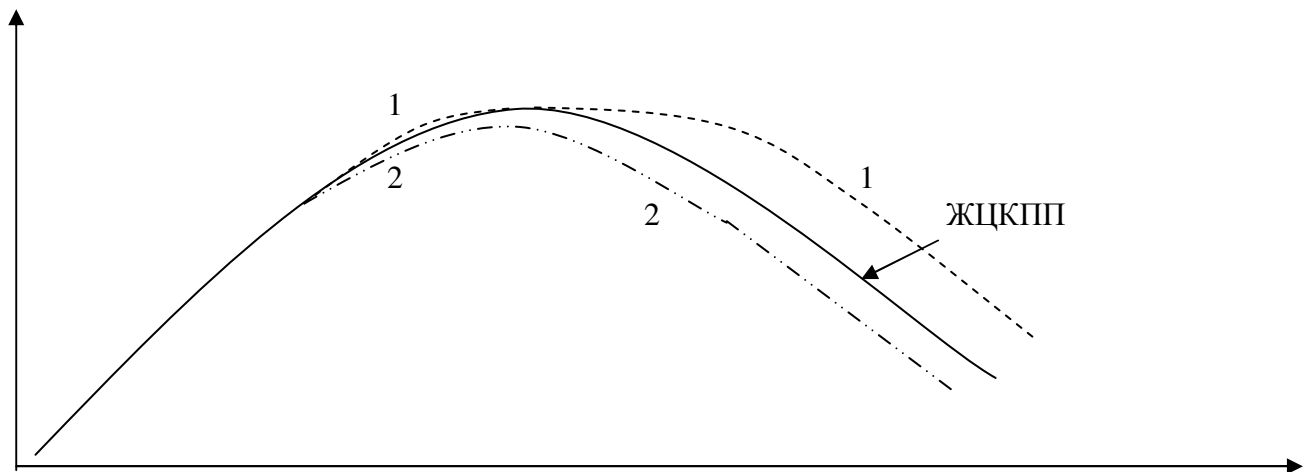
Рис. 9.2 Вплив зміни величини попиту на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Види економічної діяльності, для яких характерне протягом 2010-2019 рр. зростання попиту на продукцію – виробництво харчових продуктів, фармацевтичних препаратів, гумових і пластмасових виробів, меблів, текстилю, постачання електроенергії та, навпаки, скорочення попиту – на продукцію машинобудування [3; 4].

## 2. Стабільність попиту.

Стабілізація попиту та прибутку від продажу товарів підприємства сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.3, 1).

Посилення коливання в попиті та прибутках від продажу товарів підприємства сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис. 9.3, 2).



**Рис. 9.3 Вплив зміни стабільності попиту на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

## 3. Вимоги покупців до якості товарів підприємства.

Зростання попиту на товари стандартної якості сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.4, 1).

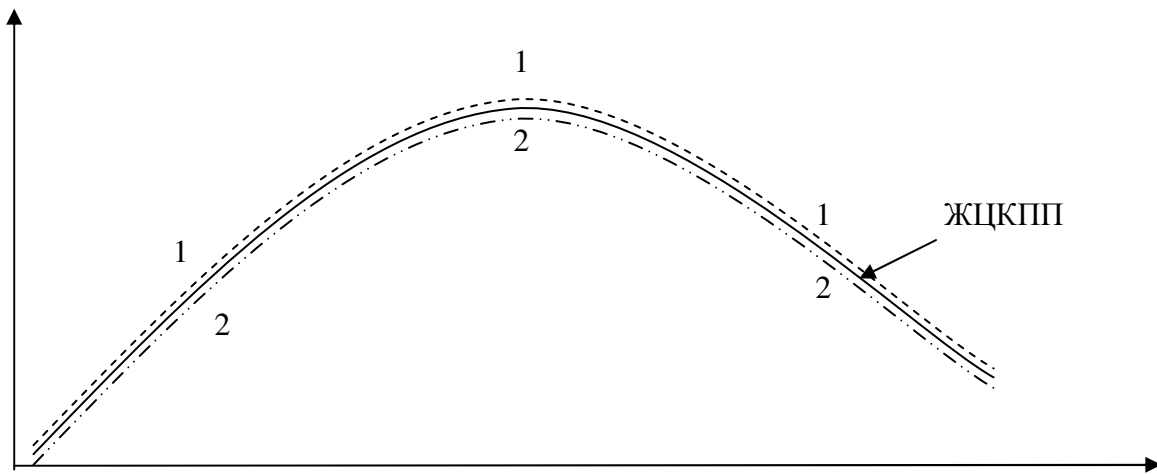
Зростання попиту на товари підвищеної якості сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис. 9.4, 2).

В Україні вимоги щодо якості товарів приведено у відповідність до міжнародних стандартів сертифікації, стандартизації та уніфікації (щоправда, не за усіма товарними групами).

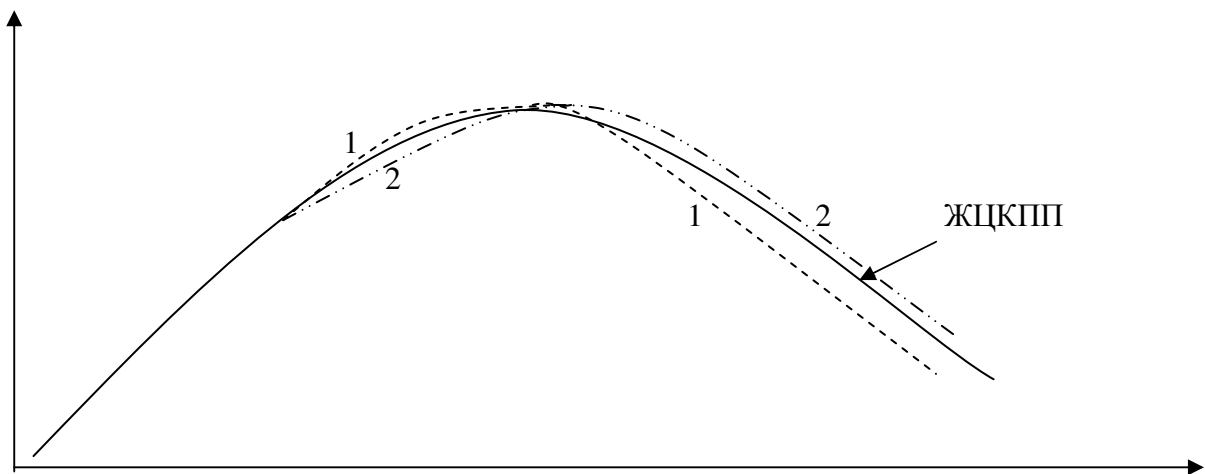
## 4. Еластичність попиту.

Зниження еластичності попиту на товари підприємства сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.5, 1).

Посилення еластичності попиту на товари сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.5, 2).



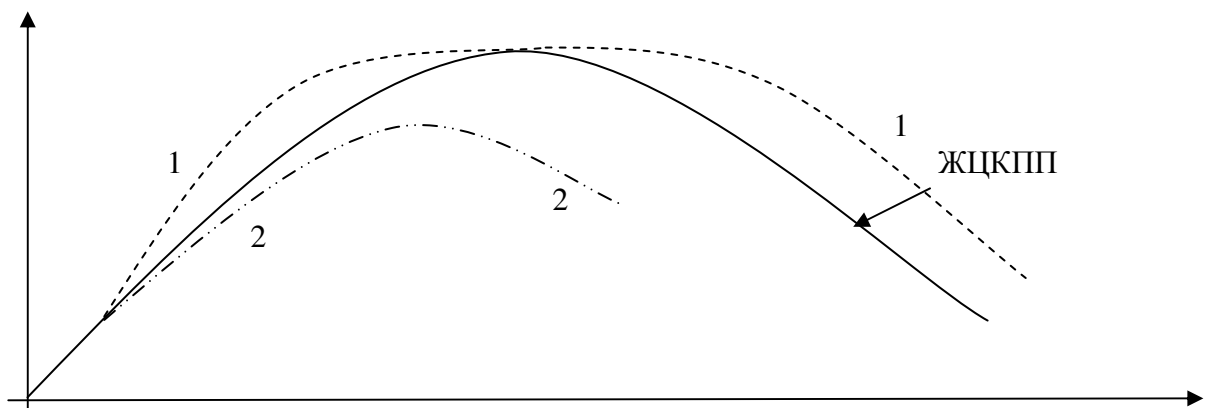
**Рис. 9.4. Вплив зміни вимог покупців до якості товарів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**



**Рис. 9.5. Вплив зміни еластичності попиту на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

#### 5. Економічний потенціал покупців.

Підвищення купівельної спроможності населення сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.6, 1).



**Рис. 9.6. Вплив зміни економічного потенціалу покупців на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Зниження купівельної спроможності населення сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис. 9.6, 2).

Також, до певної міри, до параметрів попиту слід віднести сегментацію споживачів товарів підприємства. Так, поява нових сегментів ринку, що формують попит на товари різного рівня, випуск яких здійснюється підприємством, сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства. Навпаки, коли в усіх сегментах втрачається інтерес до товарів фірми, це сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства. В загальному випадку рух кривої для обох факторів зміни може бути зведений до попереднього рисунку.

### **9.3. Вплив зміни параметрів факторів виробництва на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Розглянемо параметри факторів виробництва, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та впливовість зміни параметрів факторів виробництва на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентних переваг підприємства.

*Параметри факторів виробництва:*

1. Кон'юнктура ринків сировинних і матеріальних ресурсів.

Ріст пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів, зниження цін на матеріали й сировину сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.7, 1).

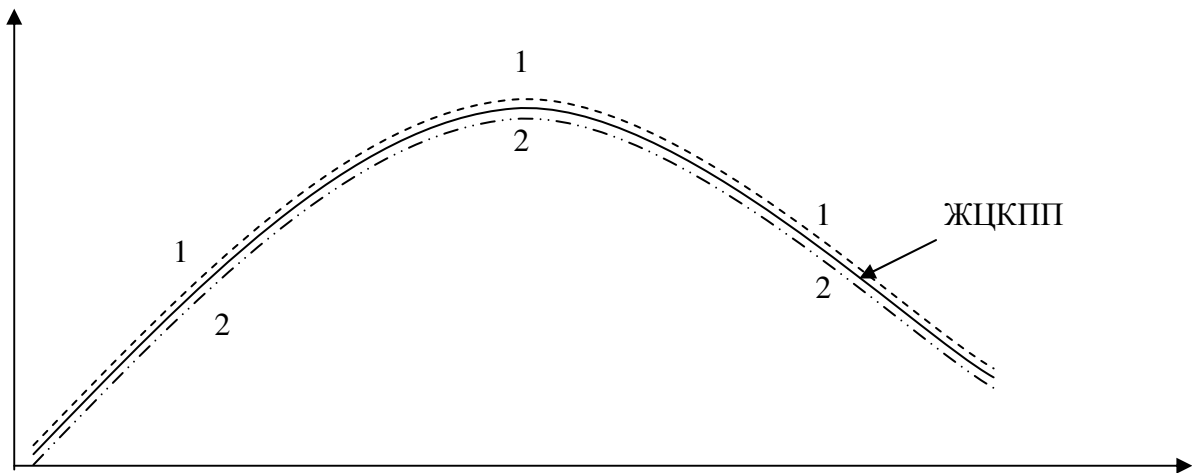
Скорочення пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів, ріст цін на матеріали й сировину сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.7, 2).

2. Кон'юнктура ринків трудових ресурсів.

Зниження рівня зайнятості, надлишкова пропозиція на ринках праці, стабілізація рівня оплати праці сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Навпаки, скорочення джерел поповнення трудових ресурсів, ріст рівня оплати праці сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

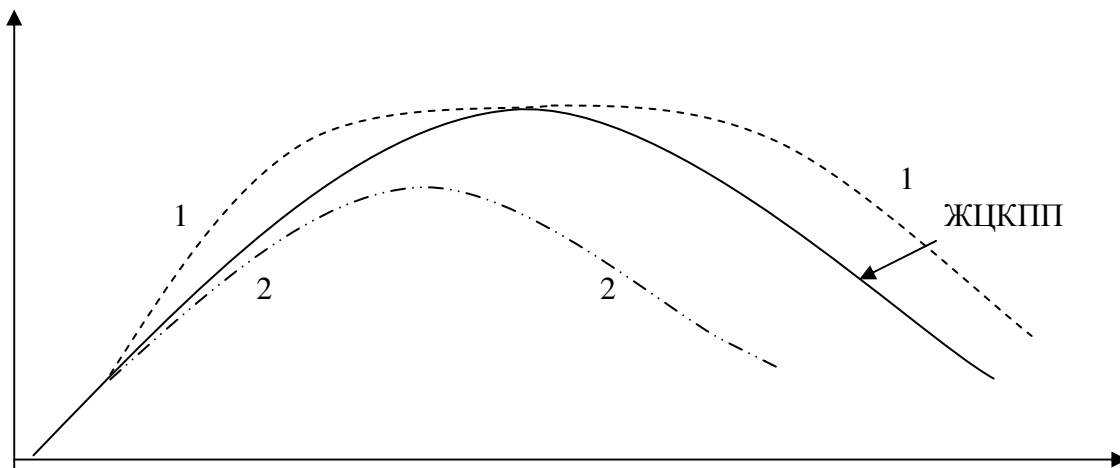
Зміна конфігурації та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги підприємства аналогічна представлений на рис. 9.7.



**Рис. 9.7. Вплив зміни кон'юнктури ринків сировинних і матеріальних ресурсів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

### 3. Кон'юнктура ринків фінансових ресурсів.

Відповідно до змісту зазначеного параметру, зниження процентних ставок по кредитах комерційних банків, ріст курсу власних акцій підприємства, отримання фінансових ресурсів з фондів благодійних організацій сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.8, 1).



**Рис. 9.8. Вплив зміни кон'юнктури ринків фінансових ресурсів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Й навпаки, підвищення процентних ставок по кредитах комерційних банків, падіння курсу власних акцій підприємства, припинення субсидування з фондів благодійних організацій сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.8, 2).

### 4. Розвиток інноваційної діяльності.

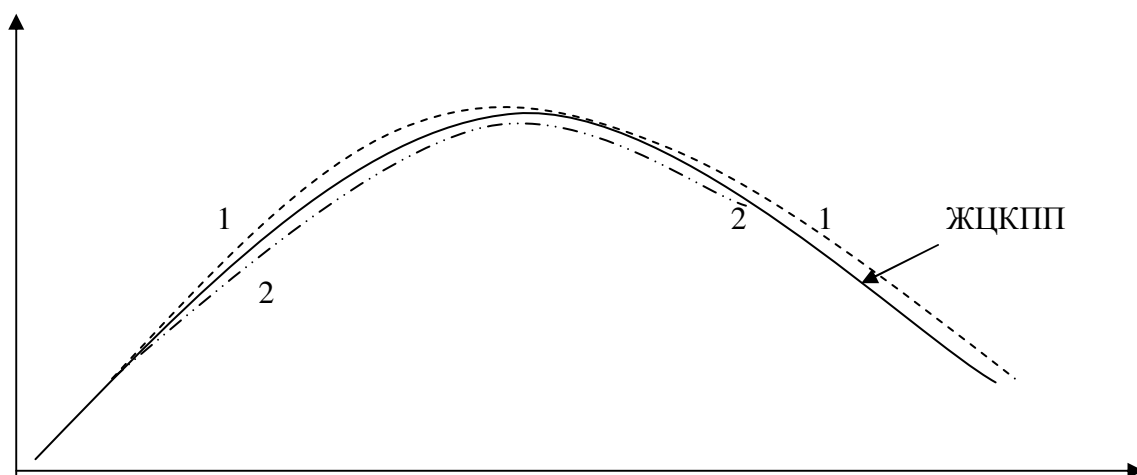
Зниження вартості ліцензій на використання винаходів, вимог щодо отримання грантів, держзамовлень на виконання науково-дослідних і конструкторських робіт сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Ріст вартості ліцензій на використання винаходів, підвищення вимог щодо отримання грантів, держзамовлень на виконання науково-дослідних і конструкторських робіт сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Зміна конфігурації та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги підприємства аналогічна представлений на рис. 9.7.

#### 5. Кон'юнктура ринків засобів виробництва.

Ріст пропозиції засобів виробництва, зниження цін на них сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.9, 1).



**Рис. 9.9. Вплив зміни кон'юнктури ринків засобів виробництва на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Скорочення пропозиції засобів виробництва, ріст цін на засоби виробництва сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис. 9.9, 2).

### **9.4. Вплив зміни параметрів споріднених галузей на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Розглянемо параметри споріднених й підтримуючих галузей, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів



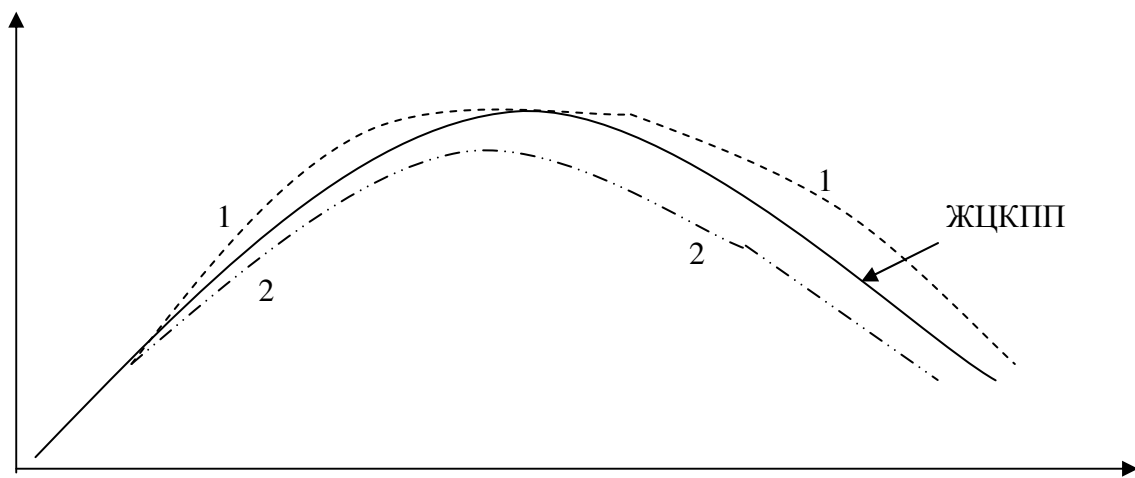
споріднених й підтримуючих галузей на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

*Параметри споріднених галузей:*

### 1. Зміна потенціалу споріднених галузей.

Ріст інтенсивності виникнення спеціалізованих виробництв, з якими можливе кооперування та ріст пропозицій про спільну діяльність сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.10, 1).

Згортання виробництва споріднених галузей, переорієнтація їх на нові технології сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.10, 2).



**Рис. 9.10. Вплив зміни потенціалу споріднених галузей на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

### 2. Виробнича інфраструктура.

Ріст науково-технічного та економічного потенціалу галузей зовнішньої інфраструктури, зниження цін на послуги галузей інфраструктури сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Стагнація науково-технічного та економічного потенціалу галузей зовнішньої інфраструктури, ріст цін на послуги галузей інфраструктури сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Зміна конфігурації та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги підприємства аналогічна представлений на рис. 9.9.

### 3. Соціальна інфраструктура.

Ріст потенціалу галузей зовнішньої соціальної інфраструктури, зниження цін на послуги галузей зовнішньої соціальної інфраструктури сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Стагнація потенціалу галузей зовнішньої соціальної інфраструктури, ріст цін на послуги галузей зовнішньої соціальної інфраструктури сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Як й в попередньому випадку, перший деталізований фактор призводить до руху кривої життєвого циклу вгору, досягаючи максимального значення в критичній точці, потім до спадання, але понад кривою життєвого циклу (рис. 9.9, 1), стагнаційні процеси відображаються кривою нижче лінії життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.9, 2).

4. Використання досягнень, отриманих в споріднених галузях.

Підтвердження можливості використання досягнень споріднених галузей при виконанні місії підприємства та виникнення правової основи використання досягнень сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Несприйняття досягнень споріднених галузей при виконанні цілей підприємства та відсутність можливості досягнень як наслідок високої вартості сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства. Випадок є аналогічним до попереднього.

## **9.5. Вплив зміни параметрів конкурентного середовища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Розглянемо параметри конкурентного середовища, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів конкурентного середовища на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

*Параметри конкурентного середовища:*

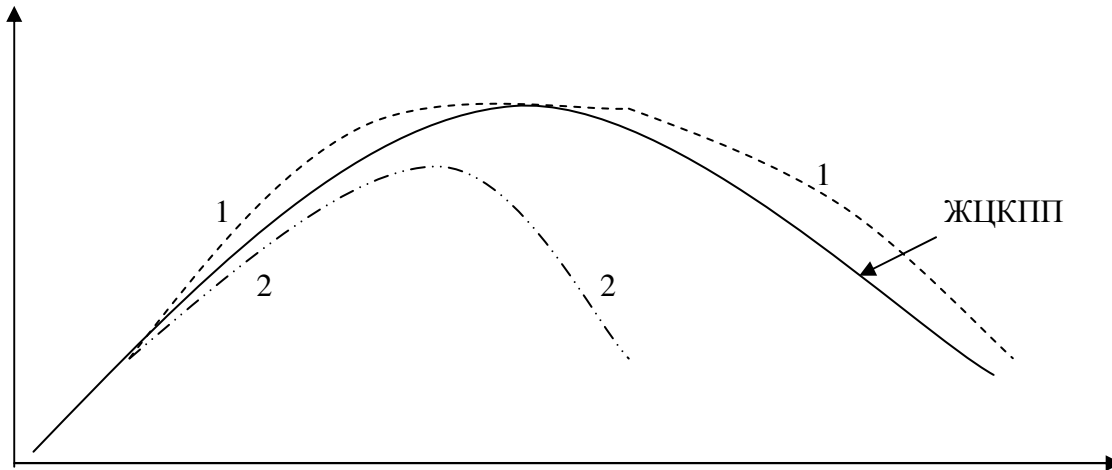
1. Суперництво між існуючими конкуруючими системами.

Суттєве зниження конкурентного статусу фірми-конкурента, скорочення кількості фірм-конкурентів, відсутність цінової конкуренції сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.9.11, 1).

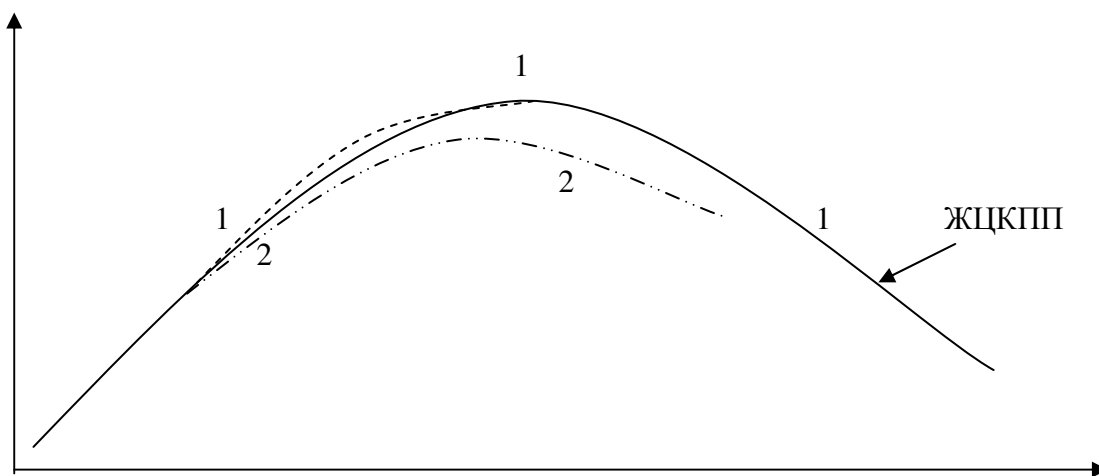
Підвищення конкурентного статусу фірми-конкурента, ріст кількості фірм-конкурентів, початок цінових війн сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.11, 2).

2. Конкурентні сили, що виникають внаслідок загрози зі сторони товарів-замінників.

Наявність екстремуму цін, створюваного товаром-замінником не лімітує потенційного прибутку, а також ситуація, коли покупці важко переходять на товарозамінники в зв'язку з додатковими витратами, сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.9.12, 1).



**Рис. 9.11. Вплив зміни суперництва між конкуруючими системами на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**



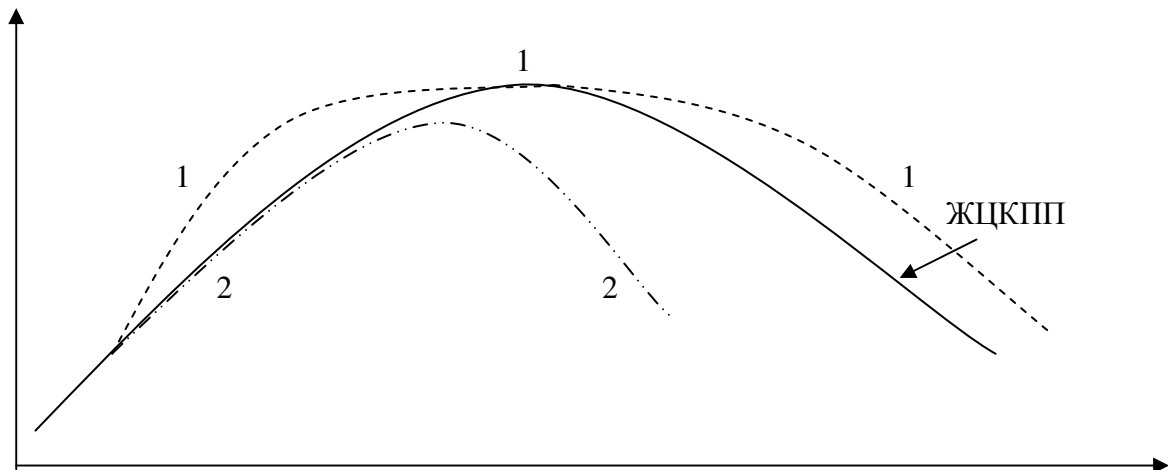
**Рис. 9.12. Вплив товарів-замінників на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Навпаки, коли наявність екстремуму цін, створюваного товаром-замінником, суттєво знижує потенційний прибуток, а покупці з легкістю переходять на товарозамінники в зв'язку з незначними витратами на них, маємо наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.12, 2).

3. Конкурентні сили, що виникають внаслідок загрози появи нових конкурентів.

За умов наявності значних перешкод для виходу на ринок нових конкурентів, схильності до агресії фірми, що його захопила, матимемо сигнали

про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.13, 1). До того ж вплив товарів-замінників носитиме доволі обмежений характер. Відсутність бар'єрів для виходу на ринок, лояльність по відношенню до появи нових конкурентів свідчатиме про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але вже у зворотній мірі (рис. 9.13, 2).



**Рис. 9.13. Вплив появи нових конкурентів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

4. Конкурентні сили, що виникають внаслідок наявних економічних можливостей та торгових здібностей постачальників.

За слабого економічного потенціалу постачальників внаслідок незначної частки затрат на їх продукцію у витратах покупця, коли постачальники – суб'єкти ринку монополістичної конкуренції, матимемо сигнали про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

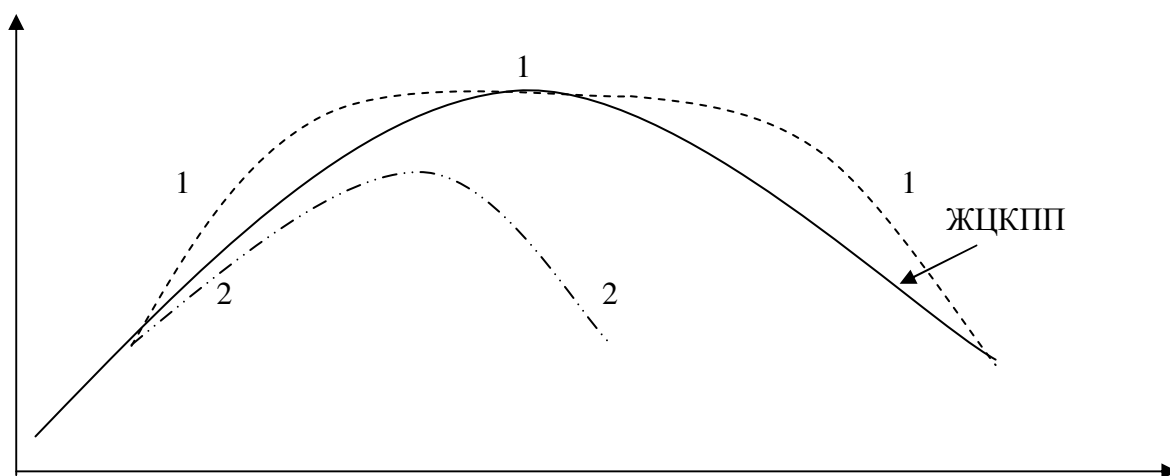
За значного економічного потенціалу постачальників внаслідок суттєвої частки затрат на їх продукцію у витратах покупця й коли постачальники – суб'єкти ринку досконалої конкуренції – матимемо сигнали про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але вже у зворотній мірі.

Зміна конфігурації та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги підприємства практично аналогічна представлений на рис. 9.12.

5. Конкурентні сили, що виникають внаслідок наявних економічних можливостей та торговельної спроможності покупців.

Коли основна маса покупців – суб'єкти ринку досконалої конкуренції – матимемо сигнали про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.14, 1).

Якщо основна маса покупців – суб'єкти монопсонії, це свідчитиме про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але вже у зворотній мірі (рис. 9.14, 2).



**Рис. 9.14. Вплив зміни економіко-торговельної спроможності покупців на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

## **9.6. Вплив діяльності державних структур на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Розглянемо параметри діяльності державних владних структур, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів діяльності державних владних структур на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

*Параметри діяльності державних владних структур:*

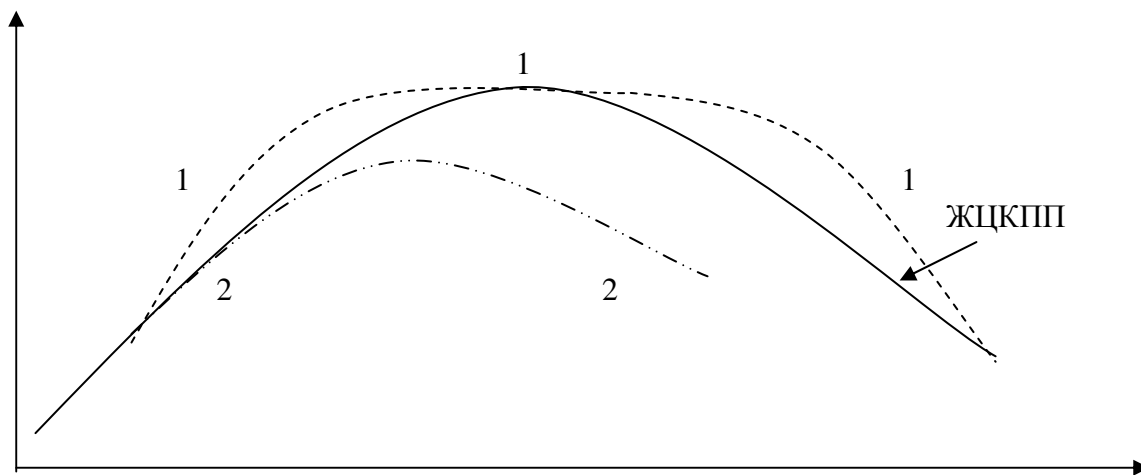
### **1. Податкова політика.**

Зниження податкових ставок, запровадження пільг щодо оподаткування товарів підприємства, скорочення бази оподаткування сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.9.15, 1).

Навпаки, ріст податкових ставок, зняття пільг щодо оподаткування товарів підприємства, введення нових податків сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.15, 2).

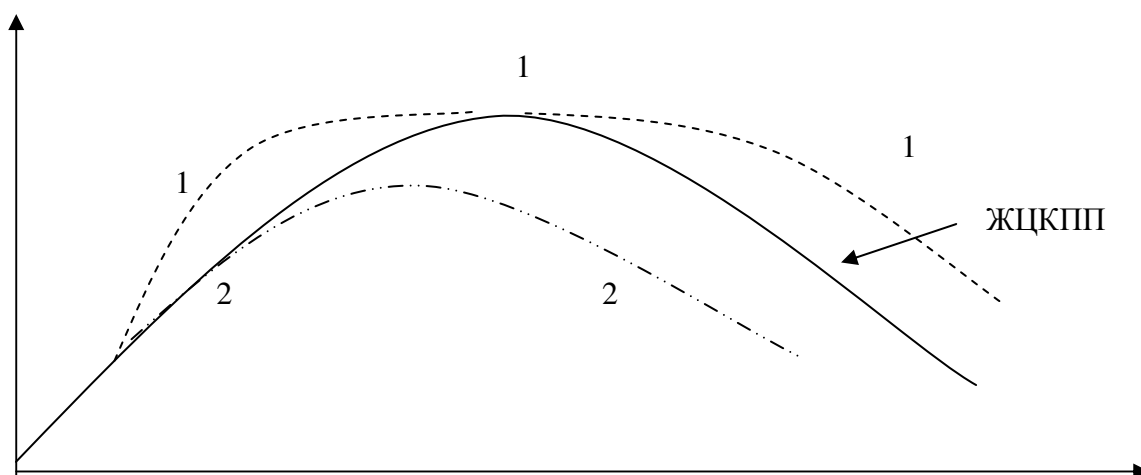
### **2. Грошово-кредитна політика.**

Зниження облікової ставки Центральним банком, сприятлива зміна валютного курсу національної одиниці, лібералізація бюджетних асигнувань сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.16, 1).



**Рис. 9.15. Вплив зміни податкової політики на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Навпаки, підвищення облікової ставки Центральним банком, несприятлива зміна валютного курсу національної одиниці, жорстка політика фінансової стабілізації сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.16, 2).



**Рис. 9.16. Вплив зміни грошово-кредитної політики на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

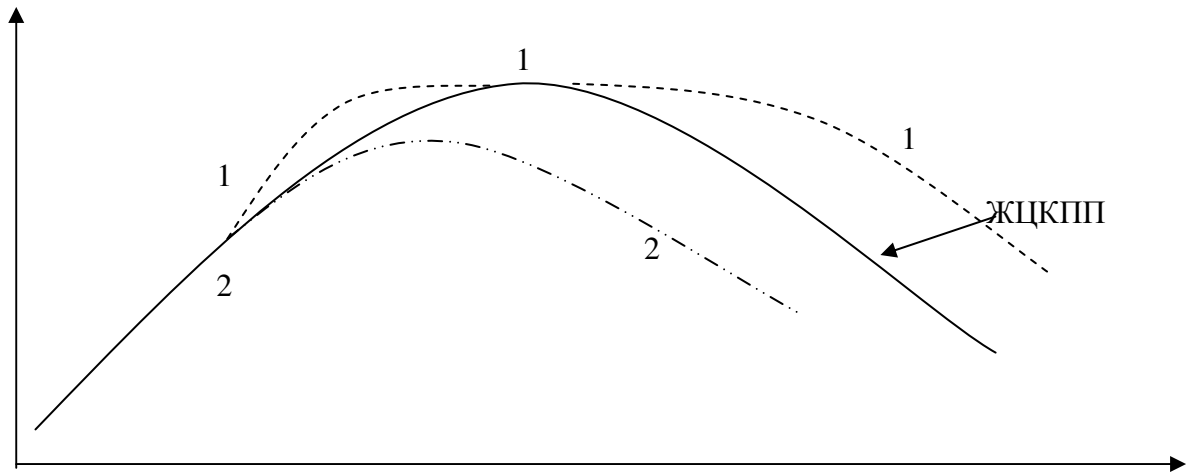
Регулювання облікової ставки змінює рівень доступу до кредитних ресурсів, зміна валютних курсів відображується на експортно-імпортній діяльності підприємства, політика фінансової стабілізації унеможливує діяльність в суто ринкових умовах, вільних від обмежень.

### 3. Митна політика.

Благоприємна зміна експортно-імпортних митних тарифів сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.9.17, 1).

Неблагоприємна зміна експортно-імпортних митних тарифів сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що відповідно відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.17, 2).

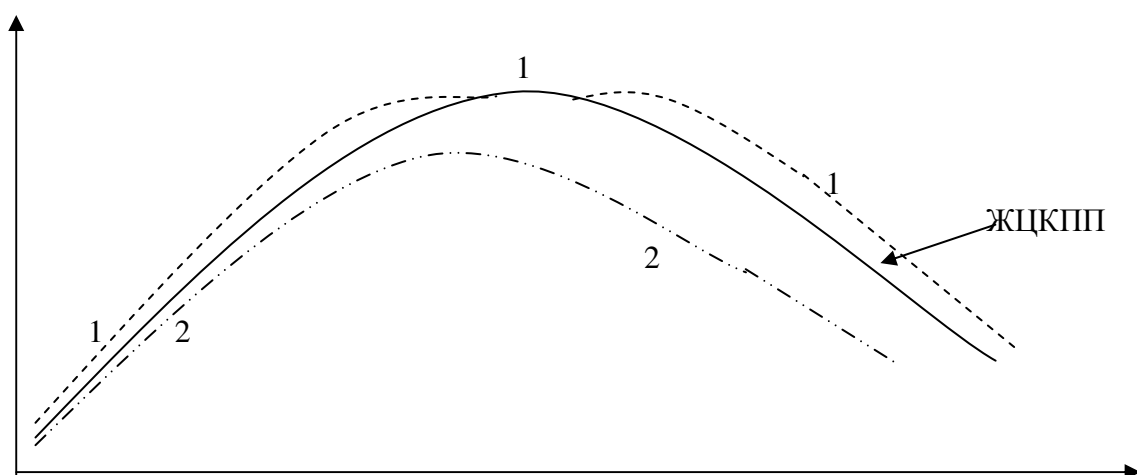
Зниження митних тарифів на експорт-імпорт продукції конкретного підприємства дозволяє останньому в значній мірі наростити обсяги виробництва та, за відповідних умов, й реалізації.



**Рис. 9.17. Вплив зміни митної політики на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

#### 4. Правове середовище.

Стабільне цивільне й комерційне законодавство, в тому числі й міжнародне право, введення реєстраційного порядку сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на позитивній зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.9.18, 1).



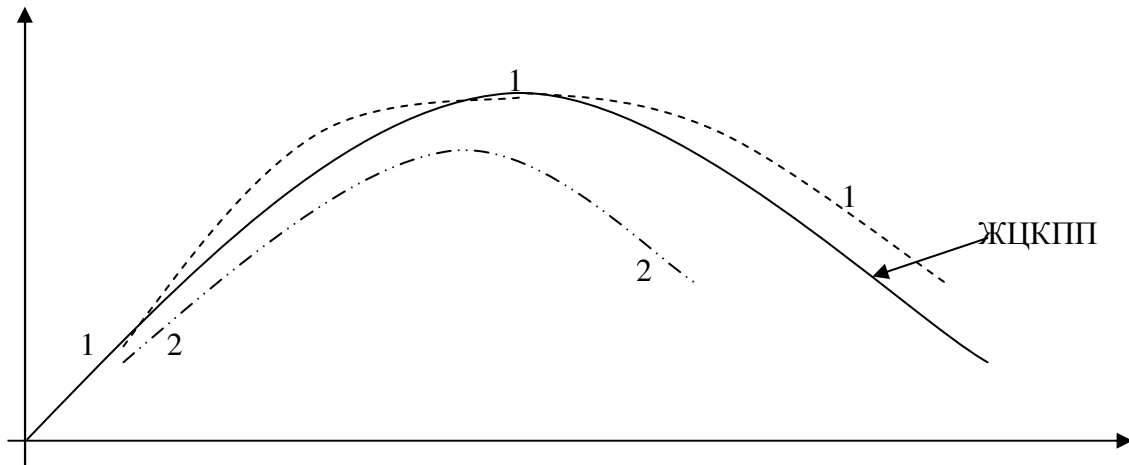
**Рис. 9.18. Вплив зміни правового середовища на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Змінне цивільне й комерційне законодавство, в тому числі й міжнародне, введення дозвільного порядку сигналізує про наростання загрози виконання

місії фірми, що відповідно відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.18, 2).

#### 5. Цінова та політика регулювання доходів.

Введення вільних цін на товари й послуги, податків, що стимулюють зростання доходів залежно від динаміки цін сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.19, 1).



**Рис. 9.19. Вплив зміни політики цін й регулювання доходів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Введення контролю за цінами, податків, що знижують рівень доходів сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.19, 2).

Останнім часом підприємства зіштовхуються з рядом невластивих ринку обмежень адміністративного характеру в зв'язку із запровадженням карантинних обмежень. Це, безумовно, дуже негативно впливає на зміну положення кривої, що вивчається.

### **9.7. Вплив випадкових явищ на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Розглянемо параметри випадкових явищ, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та впливовості зміни параметрів випадкових явищ на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

*Параметри випадкових явищ:*

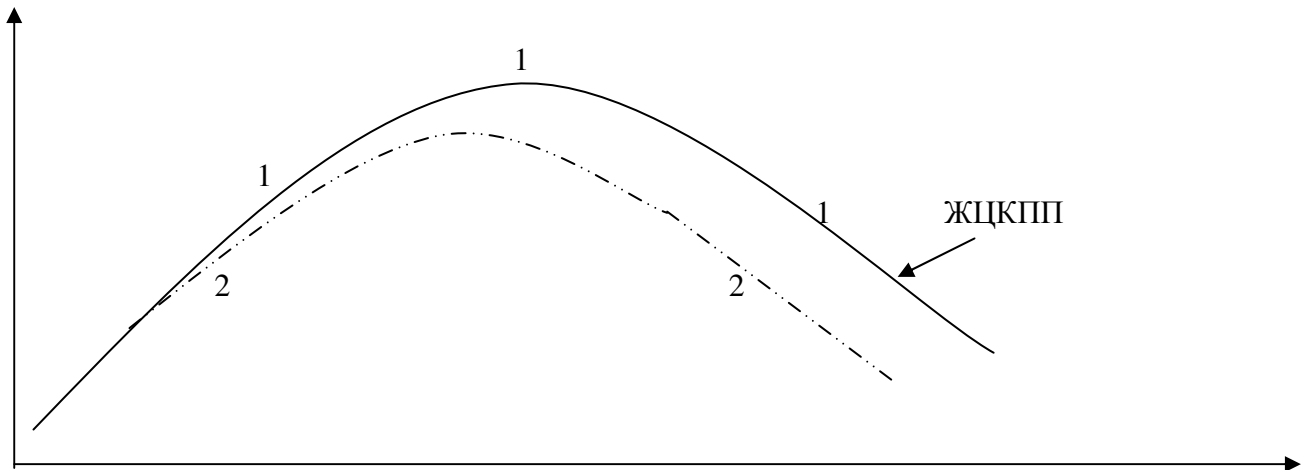
#### 1. Форсмажорні обставини (обставини нездоланої сили).

Якщо підприємство розташоване в регіоні, де існує невелика ймовірність настання стихійних лих, то це не має позначитись на зміні положення кривої



життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, тобто співпадатиме з вже існуючою кривою (рис. 9.20, 1).

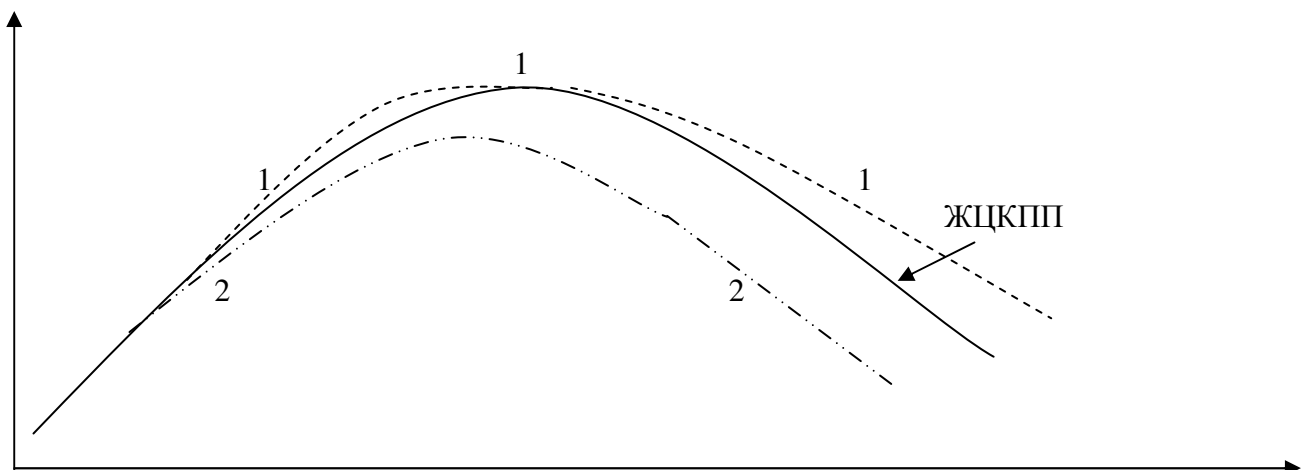
Навпаки, якщо підприємство розташоване в регіоні, де систематично відбуваються стихійні лиха, то цей факт сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що відображається на негативній зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.20, 2).



**Рис. 9.20. Вплив форсмажорних обставин на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

## 2. Зовнішня політика іноземних держав – партнерів по бізнесу.

Якщо зовнішня політика є стабільною й легко передбачається, є гарантія надійності інвестицій, це сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.21, 1).



**Рис. 9.21. Вплив зовнішньої політики на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Якщо ж зовнішня політика є до певної міри випадковою й важко прогнозованою, відсутні гарантії інвестування, це сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що так й відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.21, 2).

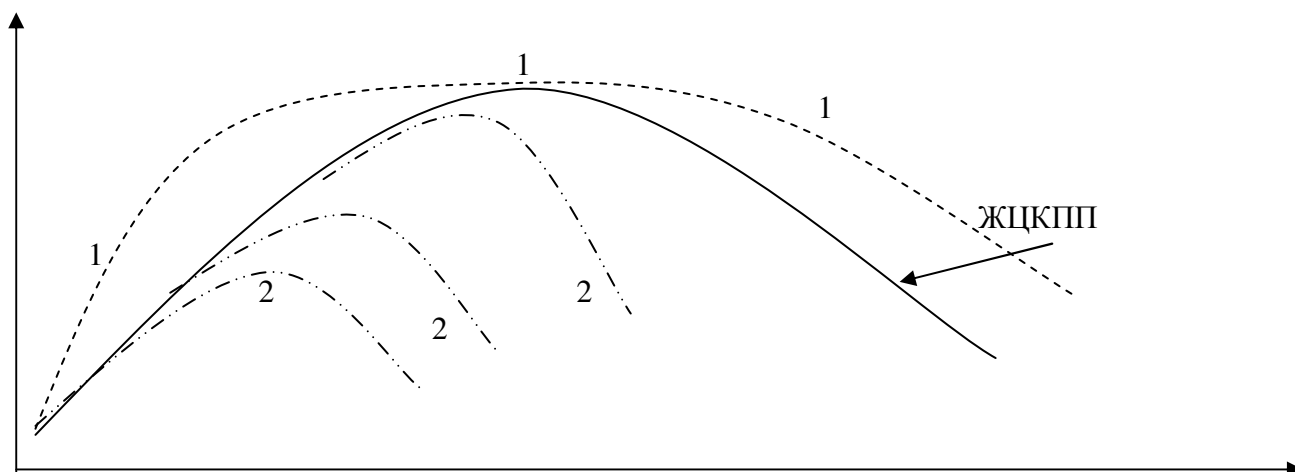
Дана параметрична характеристика носить визначальний вплив при виході підприємства на зовнішні ринки. Щоправда, лише достатньо стійке як у фінансовому, так й у інноваційному відношенні підприємство дозволяє собі використовувати стратегію проникнення на зовнішні ринки. Але при цьому, кожне підприємство проводить маркетингове дослідження іноземних ринків, постійний моніторинг середовища з метою уникнення невчасної появи зміни зовнішньої політики.

### 3. Демографічні шоки.

Ріст народжуваності, зниження смертності, непередбачувані міграційні процеси позитивного характеру, зниження соціальної напруженості сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рух догори). Якщо ж відбувається зниження народжуваності, ріст смертності серед населення, непередбачувані міграційні процеси негативного характеру, посилення соціальної напруженості – це сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що так й відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рух кривої донизу).

### 4. Науково-технічні революції.

Використання нових винаходів підприємством за умов підвищення в результаті їх використання ефективності функціонування сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на позитивній зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.22, 1).



**Рис. 9.22. Вплив НТР на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства**

Якщо ж нові винаходи та відкриття реалізуються конкурентами, підвищує статус останніх, це сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що так й відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис. 9.22, 2).

Як бачимо, різні параметри впливають на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства далеко не однозначно,

що вимагає від керівників при прийнятті управлінських рішень знань й вмінь антикризового управління.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Чому зовнішнє середовище має надзвичайний вплив на функціонування підприємства?
2. Яким чином відбувається формування життєвого циклу підприємства?
3. Як впливають зміни параметрів попиту на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це впливає на прийняття управлінських рішень?
4. Як впливають зміни параметрів факторів виробництва на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це впливає на прийняття управлінських рішень?
5. Як впливають зміни параметрів споріднених галузей на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це впливає на прийняття управлінських рішень?
6. Як впливають зміни параметрів конкурентного середовища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це впливає на прийняття управлінських рішень?
7. Як впливає діяльність державних структур на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це впливає на прийняття управлінських рішень?
8. Чи впливають випадкові явища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це впливає на прийняття управлінських рішень?

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається криза збуту:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**2. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається виробничо-технологічна криза:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**3. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається організаційна криза:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**4. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається криза управління персоналом:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**5. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається фінансова криза:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**6. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба державного регулювання його кризового стану:**

- а) виникнення;
- б) становлення;

- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**7. До правових зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці слід віднести:**

- а) регулювання податків;
- б) обмеження підприємництва;
- в) нерозвиненість законодавчої бази;
- г) невисокий рівень культури;
- д) недостатні витрати на НДіКР;
- е) обмеження регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

**8. До політичних зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці слід віднести:**

- а) регулювання податків;
- б) обмеження підприємництва;
- в) нерозвиненість законодавчої бази;
- г) невисокий рівень культури;
- д) нестабільність діяльності уряду;
- е) затримки у постачанні сировини.

**9. До соціальних зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці слід віднести:**

- а) регулювання податків;
- б) відсутність навичок в управлінні фінансами;
- в) нерозвиненість законодавчої бази;
- г) невисокий рівень культури;
- д) недостатні витрати на НДіКР;
- е) затримки у постачанні сировини.

**10. До технологічних зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці слід віднести:**

- а) низький технічний рівень;
- б) обмеження підприємництва;
- в) нерозвиненість законодавчої бази;
- г) невисокий рівень культури;
- д) недостатні витрати на НДіКР;
- е) затримки у постачанні сировини.

**11. До зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці як взаємовідносин між покупцями й постачальниками слід віднести:**

- а) погіршення системи регулювання податків;
- б) обмеження підприємництва;
- в) нерозвиненість законодавчої бази;
- г) невисокий рівень культури;

- д) повільний темп зростання виручки;
- е) затримки у постачанні сировини.

**12. До зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці з позицій вивчення стану національної економіки слід віднести:**

- а) погіршення політики регулювання податків;
- б) обмеження підприємництва;
- в) нерозвиненість законодавчої бази;
- г) проблеми грошового обігу;
- д) недостатні витрати на НДіКР;
- е) затримки у постачанні сировини.

**13. Які із факторів зовнішнього середовища в економіці нині найбільшою мірою й негативно впливають на діяльність підприємств:**

- а) погіршення політики регулювання податків;
- б) обмеження підприємництва;
- в) нерозвиненість законодавчої бази;
- г) проблеми грошового обігу;
- д) недостатні витрати на НДіКР;
- е) затримки у постачанні сировини.

**14. Які із параметрів зовнішнього середовища в економіці нині найбільшою мірою й негативно впливають на діяльність підприємств:**

- а) параметри попиту;
- б) параметри факторів виробництва;
- в) параметри споріднених галузей;
- г) параметри конкурентного середовища;
- д) параметри державного впливу;
- е) параметри випадкових явищ.

**15. Чи можна вважати вплив факторів зовнішнього середовища ключовим при виникненні кризового стану підприємства:**

- а) так;
- б) ні.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА–М, 2000. 512 с.

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

3. Чинники і тренди економічного зростання в Україні : колективна монографія / за ред. д-ра екон. наук М.І.Скрипниченко ; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозув. НАН України". Електрон. дані. Київ, 2018. 386 с.

4. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2010-2019 роках. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.05.2020 р.).

# ЧАСТИНА II. КОНЦЕПЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## РОЗДІЛ 10. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**10.1. Сутність та мета антикризового управління підприємством.**

**10.2. Антикризове управління підприємством: розвиток в умовах кризи та проблематика.**

**10.3. Концепція сучасного антикризового управління підприємством.**

**10.4. Обґрунтування траєкторії антикризового управління підприємством.**

**10.5. Методи оцінки ефективності антикризового управління підприємством.**

### **Ключові поняття**

*Агресивний менеджмент антикризових ситуацій*

*Антикризове управління*

*Антикризовий розвиток*

*Ефективність антикризового управління*

*Концепція антикризового управління підприємством*

*Траєкторія антикризового управління*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

### **Словник термінів**

*Агресивний менеджмент антикризових ситуацій* – процес антикризового управління, спрямований не на підтримку позицій на ринку, а на завоювання нових, де конкуренти отримали від кризи найбільшої шкоди.

*Антикризове управління* – постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів.

*Антикризовий розвиток* – це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку.

*Ефективність антикризового управління* – комплексна характеристика, що вказує на здатність системи антикризового управління підприємством досягати намічених цілей та результатів.

*Концепція антикризового управління підприємством* – комплекс поглядів на сучасну систему антикризового управління підприємством.

*Траєкторія антикризового управління* – шлях, за яким рухається управління, надаючи можливість підприємству, що потрапило у кризовий стан, створювати нові й нові передумови зростання його ефективності.

## 10.1. Сутність та мета антикризового управління підприємством

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув широкого поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень [1, с. 234].

Одним з поширених трактувань цього терміну є його визначення, наведене Е. О. Уткіним – “антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання” [2, с. 13].

Антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як “процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією” [3, с. 38]. Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому [3, с. 48]. На сучасному етапі розвитку пріоритетного значення серед інструментів і засобів підтримки функціонування для підприємств набуває вже не участь у НТП, постійне впровадження його досягнень, а наявність фінансових ресурсів і доступ до джерел їх поповнення.

Тому важливим теоретичним питанням є, на думку Л. О. Лігоненко [4], визначення сфери застосування терміну “антикризове управління”. Суперечливою вважаємо пропозицію, висловлену в підручнику С. Г. Біляєва та В. І. Кошкіна щодо виокремлення понять “антикризове управління” і “антикризове регулювання” [5, с. 58]. Під антикризовим управлінням підприємством автори розуміють сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно конкретного підприємства – боржника відбивають економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації [5, с. 33]. Таким чином, сфера застосування терміну “антикризове управління” суттєво обмежена, вважається, що його коректно використовувати тільки відносно підприємства-боржника для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства. До виникнення ситуації неспроможності антикризового управління не здійснюється взагалі у зв'язку зі своєю непотрібністю.

Певним розвитком принципу системності та комплексності протидії кризовим явищам є підхід, запропонований Г. П. Івановим. Замість поняття “антикризове управління” запропоновано використання (з посиланням на зарубіжний досвід) термін “система банкрутства” [6, с. 26].



Розвитком стратегічного підходу до організації антикризового управління стали результати досліджень Н. Г. Данілочкіної. Зокрема, нею використано терміни “стратегія запобігання неспроможності та банкрутству”, “тактика протидії банкрутству” [7, с. 171].

Проте, якщо глибше досліджувати процеси функціонування та розвитку підприємства, стає зрозумілим, що обмежувати антикризове управління лише процедурою банкрутства є помилкою. Адже слід не розв’язувати проблему, коли вона вже настала, а створювати необхідні передумови для запобігання її появи. Серйозною протидією появи кризовим явищам є цільове управління.

Найбільш послідовно та повно антикризового управління розкрито Бланком І. О. [8, с. 585-602]. Хоча сутність даного терміну розкрита стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу, автор вважає коректним застосування описаного підходу і його складових для характеристики антикризового управління в цілому. На його думку, більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У перебігу антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях: кризи можна передбачати, очікувати і викликати; кризи в певній мірі можна пришвидшувати, попереджувати; до кризи можна і необхідно готуватись; кризи можна пом’якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризовими процесами до певної межі можна управляти; управління процесами виходу із кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки [9, с. 57].

Антикризове управління, відтак, слід розуміти як багатогранний та комплексний процес:

– як управління, в якому передбачається небезпека кризи завдяки діагностиці її симптомів та здійснюється розробка запобіжних заходів зі зниження негативних проявів кризи й використання її факторів для наступного розвитку;

– як управління, що застосовується в умовах настання кризового стану, в якому передбачається діагностика її проявів і здійснюється розробка заходів з ліквідації наслідків кризи та згладжування факторів її впливу на подальший розвиток підприємства;

– як управління, що застосовується у післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому.

Але, сучасні підприємства, які очікують на кризи, готуються до них, налаштовуючись на виживання у господарському середовищі, а також команди їх менеджерів, що займаються розробкою заходів щодо запобігання, протидії чи

ліквідації наслідків кризи, напевне забувають, що усі процеси, які відбуваються в соціально-економічних системах, є логічним процесом, який формується під впливом закономірностей функціонування та розвитку систем різного роду. А, отже, й антикризове управління слід розглядати як гармонійно налаштоване на зміну обставин на ринку.

Тому, під антикризовим управлінням ми пропонуємо розуміти:

**Антикризове управління** – постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів.

**Метою антикризового управління** є забезпечення результатів, що дозволять нормально функціонувати підприємству за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі поставленого управління людьми і комунікаціями [10, с. 19].

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.

Відтак, можливість антикризового управління визначається 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.

Керівник підприємства 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 підлегли, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати. Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок й складають функцію керівництва.

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

І. Ансоффом виділено три **типи антикризового управління**: активне, реактивне та планове [11].

Активне управління – це управління, що найчастіше використовується на невеликих підприємствах, керівництво яких спеціально не здійснює моніторингу середовища, а також прогнозування. Реагування починається з моменту, коли зібрані данні свідчать про те, що погіршення результатів

діяльності підприємства незворотні і необхідно вжити спеціальних заходів. При цьому немає попередніх планів чи сценаріїв можливих дій у разі виникнення певних кризових ситуацій. Тому спочатку, спираючись на результати діяльності в минулому, вибирають, а далі впроваджують найоптимальніші оперативні дії. Тільки за негативного результату починають розглядати можливості використання стратегічних заходів. Застосовуючи такий порядок дій, часто втрачають час, необхідний для простих та недорогих заходів, що можуть вивести з кризи, або й саму можливість виходу з кризи. Адже кризи мають тенденцію розширюватись та поглиблюватись із часом.

Реактивне управління притаманне великим підприємствам зі значним досвідом успішної роботи. Керівництву цих підприємств, навіть найпереконливіших даних часто буває замало для того, щоб воно швидко зреагувало на ситуацію. Початок реагування запізнюється, втрачається слушний момент початку потрібних дій, марнується дорогоцінний час.

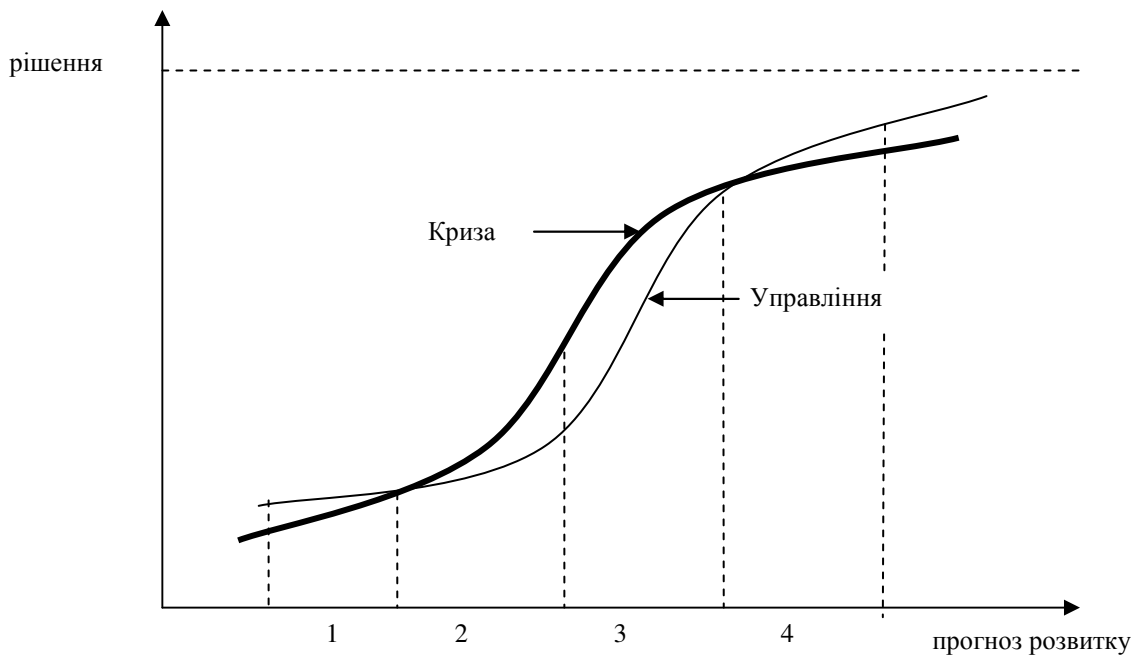
Дедалі більшого поширення набуває використання неекстраполяційних методів прогнозування розвитку технологій, структурне економічне прогнозування, сценарії. Такі прогнози надають інформацію, на підставі якої вдається вжити запобіжних заходів до настання негативних подій. Термін, на який здійснюється прогнозування, доволі тривалий, що дає змогу закінчити відповідні дії, перш ніж несприятливі події встигнуть завдати відчутної шкоди. Цей вид управління називають плановим. Згідно з ним відповідне реагування має починатись відразу, тільки-но прогноз напевне вкаже на появу загрози. Запізніле реагування в системі за планового управління мінімальне.

## **10.2. Антикризове управління підприємством: розвиток в умовах кризи та проблематика**

Розвиток економічної ситуації у світі, повсякденне загострення кризових явищ, зниження реакції промислових підприємств на типи та глибину кризових явищ, зростання збитковості підприємницьких структур та інше вимагають більш глибокого дослідження процесу антикризового управління як складової антикризового розвитку.

Професор А. Градов зазначає, що *антикризовий розвиток* – це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку. Відтак, процеси розвитку підприємства, на його думку, є циклічними і зміни (зростання) складності відбуваються по логістичній кривій. Вона характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін [12, с. 317].

Адаптувавши дослідження професора Е. Короткова [13] до процесів розгортання кризи, стає зрозумілим, що існуватиме чітка залежність між розвитком управління, його типами та зміною кризового стану в економічному середовищі (рис. 10.1).



1 – просте управління на початковій стадії кризи; 2 – управління в умовах наростаючої кризи; 3 – управління, яке адаптоване до наростаючої кризи; 4 – управління в умовах виходу із кризового стану.

**Рис. 10.1. Розвиток управління в процесах розгортання кризи**

Управління є невід’ємним процесом, що супроводжує розвиток такої соціально-економічної системи як підприємство. Однак, розвиток управління відбувається по “зсунутій” логістичній кривій. Це відображає його статус, відповідність з тенденціями розвитку підприємства, можливість і обмеженість реагування на процеси змін в такій соціально-економічній системі в цілому.

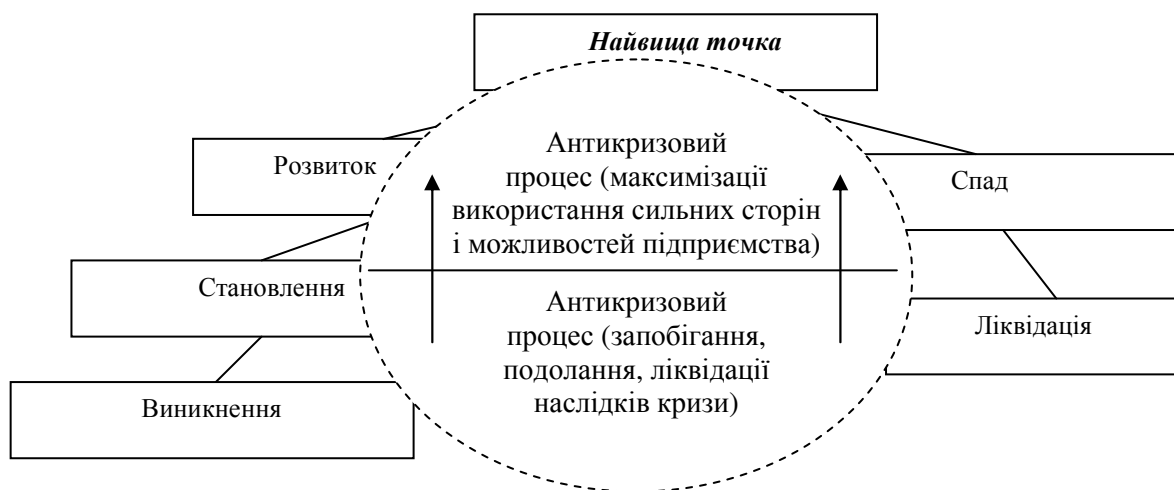
Тенденція розвитку управління, яка випереджає розвиток кризи, характеризується низькими темпами розгортання кризи та наявністю управлінського потенціалу для виходу із кризової ситуації. Тут можливе виникнення нової невідповідності між зростанням складності управління та кризовим станом. Якщо декілька кризових ситуацій локального характеру проявляються одночасно (організаційного, техніко-технологічного, фінансового та іншого характеру), це може спричинити появу системної кризи на підприємстві та вимагає більш цілеспрямованого та ефективнішого управління. Проте, в умовах наростаючої кризи відсутні необхідні кошти на реалізацію управлінських заходів антикризового характеру та відсутній досвід роботи в кризовій ситуації, що склалась [1, с. 239].

Під час адаптації менеджерів до кризової ситуації їхні зусилля вже не є марними, а тому забезпечують поступовий вихід із кризової ситуації. Управління в умовах виходу з кризової ситуації є найбільш ефективним і дієвим одночасно. Проте, теорія катастроф Арнольда, своїми ключовими принципами заперечує будь-яке антикризове управління.

В дослідженнях Е. Короткова, що важливо відмітити, достатньо не розглянуто питання впливу діагностики на процес управління, залежність останнього від періодичності її проведення, затрат і результатів дослідження, її зв’язок з економічною циклічністю. Діагностика повинна носити комплексний

характер, незважаючи на різноманіття її видів і типів. Адже комплексна діагностика стану підприємства дозволяє визначити поточний стан справ підприємства, оцінити його інноваційний потенціал, детально вивчити проблеми, окреслені на етапі експрес-діагностики, і виявити причини їхнього виникнення. У ході діагностики доцільним є поглиблене вивчення наступних напрямків досліджень: розширений аналіз галузі, конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виробничі можливості, вартість його майна, фінанси, система управління, економічна безпека та економічна культура. Це дозволяє суттєво підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Історія становлення і розвитку ринкової економіки у багатьох країнах свідчить про те, що нерівномірність процесу її функціонування, змін обсягів виробництва і збуту, виникнення спадів виробництва, що характеризується як кризова ситуація, слід розглядати як деяку загальну закономірність. Ця закономірність тісно пов'язана з характером життєвого циклу підприємства. Взаємозв'язок розвитку життєвого циклу підприємства та антикризового управління ілюструє поступову його трансформацію із лояльного управління в агресивне (рис. 10.2).



**Рис. 10.2. Життєвий цикл і розвиток антикризового процесу підприємства**

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, які властиві звичайному управлінню, підпорядковуючись законам функціонування та розвитку підприємств, так і на специфічних особливостях, які пов'язані із здійсненням антикризових процедур.

Проблематика антикризового управління обширна і різноманітна. Вона залежить від кола ризиків, виникнення яких в процесі діяльності підприємства доведеться подолати, використовуючи їх на власну користь, випереджаючи конкурентів. Окрім цього, слід враховувати перебіг кризового стану на підприємстві (початкова криза, наростаюча криза, спадаюча криза чи криза на стадії депресії) [14, с. 118-121].

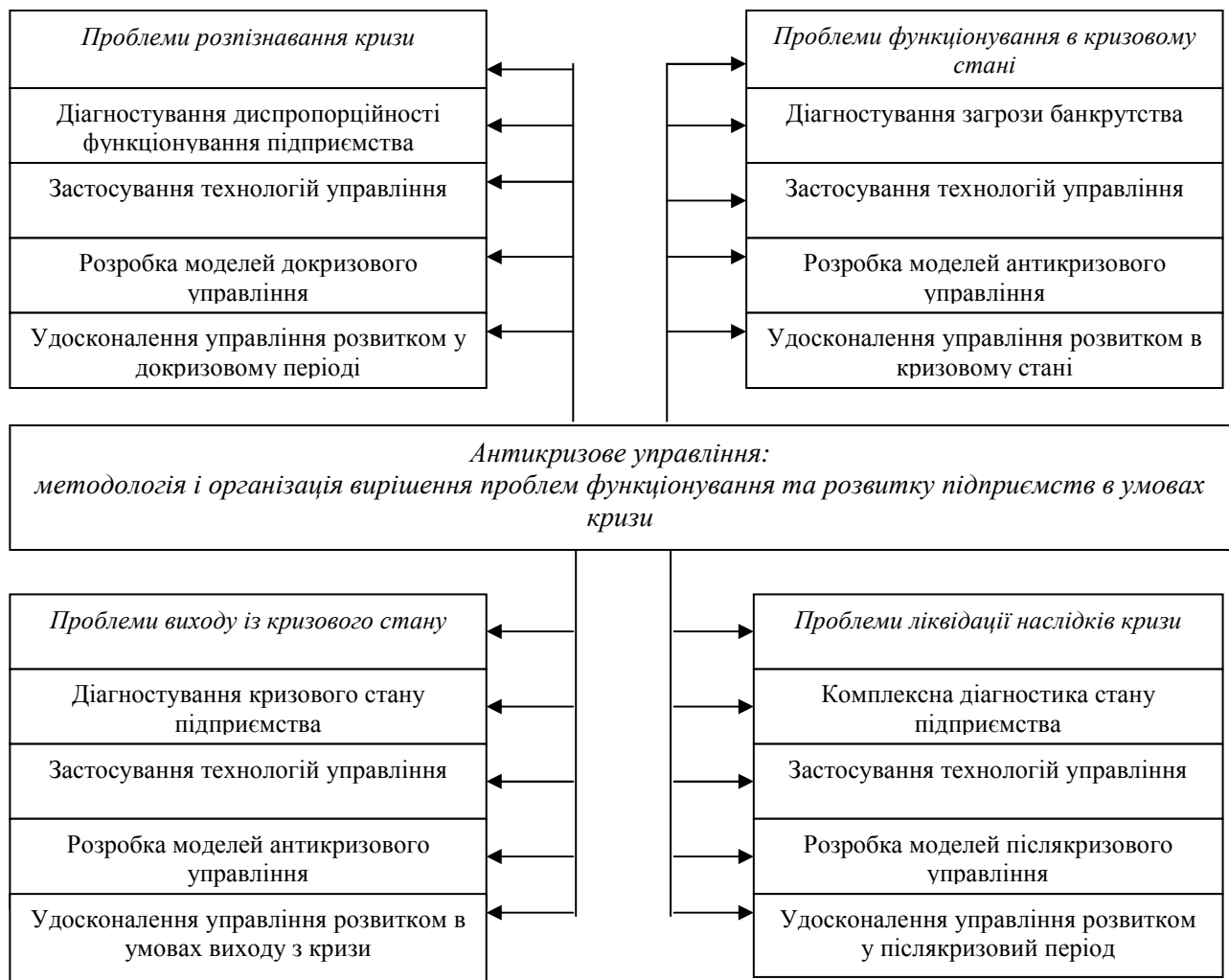
Слушною є думка Е. Короткова, який у навчальному посібнику "Антикризове управління" до проблематики антикризового управління

відносить чотири групи проблем: “Перша група містить проблеми розпізнання передкризових ситуацій. Це не проста задача – своєчасно побачити виникнення кризи, виявити її перші признаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить подолання кризи. Але не тільки від цього. Механізм подолання кризи потрібно побудувати і запустити в дію. І це також проблема управління. Але не всі кризи можна попередити, деякі з них потрібно пережити, подолати. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з неї і ліквідації її наслідків. Друга група проблем антикризового управління пов’язана із ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це перш за все методологічні проблеми її життєдіяльності. В процесах їх вирішення формулюються місія і ціль управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного, правового, соціально-психологічного змісту. Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технологій управління (третья група проблем). Вона включає в загальному вигляді проблеми прогнозування кризи і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу і оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує багато обмежень по часу, кваліфікації персоналу, браку інформації тощо. В цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють виводу підприємства з кризи. Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації. Не можна упускати із структури антикризового управління і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств” [13, с. 226-229].

**Методологія і організація антикризового управління** стосовно вирішення проблем функціонування та розвитку підприємств в умовах кризи представлена нами на рис. 10.3.

Антикризове управління, яке використовується для різних стадій розгортання кризового стану, припускає наявність чотирьох цільових блоків щодо вирішення існуючих проблем: діагностування стану підприємства, застосування технологій управління, розробку моделей антикризового управління та удосконалення управління розвитком підприємства.

Проте, антикризові заходи щодо кожної стадії розгортання кризового стану припускають використання різних технологій управління, відмінних моделей та шляхів удосконалення стратегічного управління розвитком. До того ж, процес діагностики може мати різне цільове спрямування, передбачати застосування її різних видів і моделей: комплексної економічної діагностики, діагностики диспропорційності функціонування підприємства, діагностики кризового стану, діагностики загрози банкрутства тощо.



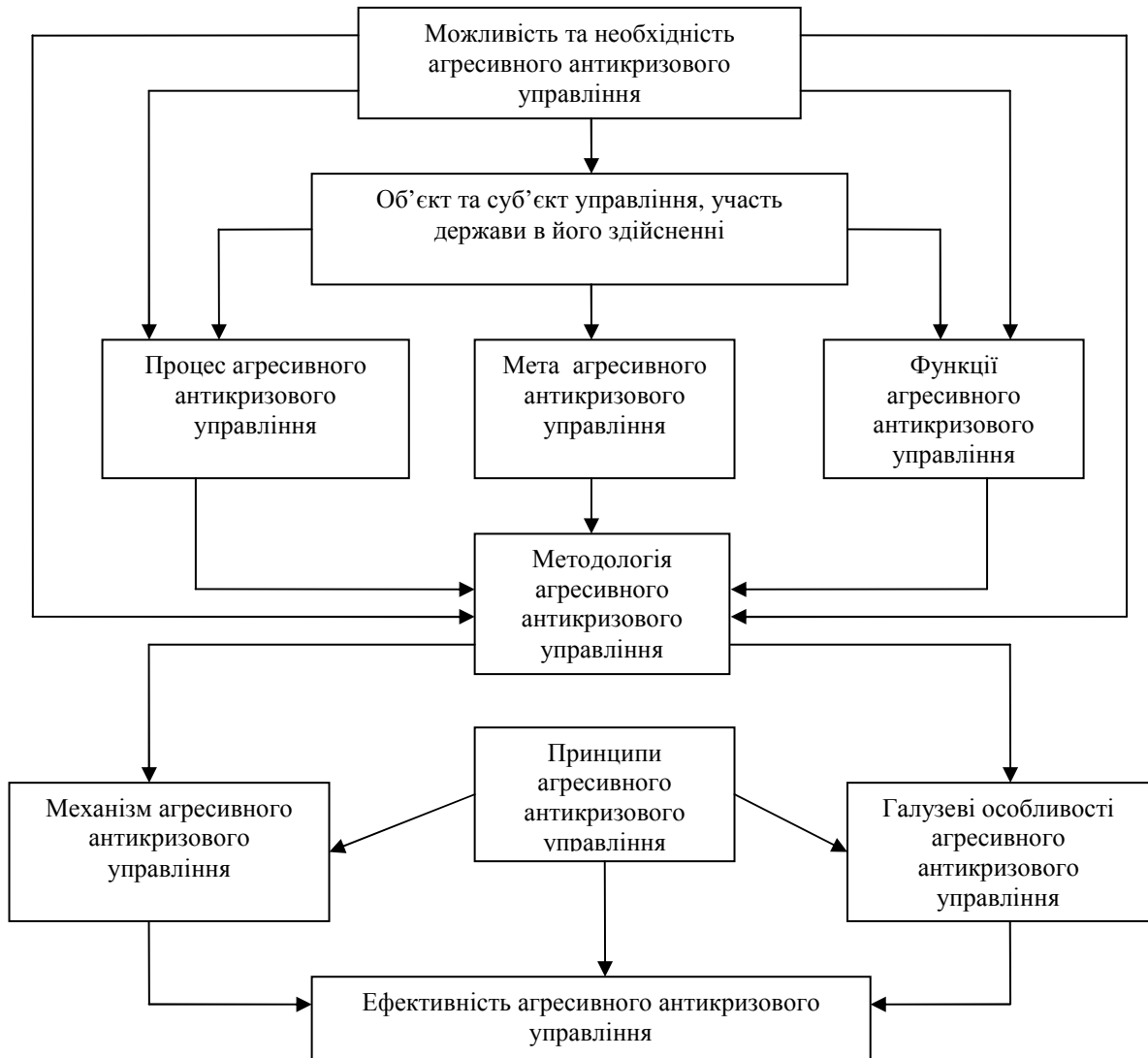
**Рис. 10.3. Проблематика антикризового управління підприємством в умовах кризи**

Головним завданням антикризового управління найчастіше виділяють розробку та запровадження найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках. Тоді як головним завданням антикризового управління в умовах наростаючої кризи є навчитись не протидіяти кризовим явищам, а використовувати їх для свого ж блага: обирати найсильнішу сторону підприємства, виявлену завдяки проведеній діагностиці та саме в цьому напрямку завдавати шкоди конкурентам, обираючи при цьому будь-які управлінські технології.

### **10.3. Концепція системи сучасного антикризового управління підприємством**

Вище сказане підкреслює необхідність удосконалення та розробки нової концепції – агресивного антикризового управління, актуальної для сьогодення.

Взаємозв'язок між базовими положеннями такої системи антикризового управління поданий на рис. 10.4.



**Рис. 10.4. Концепція системи агресивного антикризового управління підприємствами**

Можливість агресивного антикризового управління визначається в першу чергу людським фактором. Усвідомлена діяльність людини, її психоемоційний стан дозволяє шукати і знаходити кардинальні шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоріччями, досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій, що виникають. Крім цього, можливість такого типу антикризового управління визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачати кризові ситуації, вчасно готуватися до них. Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку. У випадку агресивного антикризового управління спрацьовує інстинкт – вижити на ринку за будь-яку



ціну. Пошук шляхів виходу із кризових ситуацій й спричинив появу нових стратегій розвитку підприємств, й зокрема стратегії блакитних океанів [1, с. 244].

*Об'єктом агресивного антикризового управління* є кризові ситуації в діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів, зокрема причин їх виникнення, розвитку, заходів щодо їх запобігання та виходу з них. Така система управління повинна передбачати вирішення складних та багатоаспектних питань, таких як: визначення концепції циклічного розвитку і методології дослідження кризових явищ; методологічної основи та практичного інструментарію діагностики кризових явищ і загрози банкрутства підприємства; методологічної основи розробки антикризової програми підприємства; фінансово-економічних аспектів обґрунтування окремих антикризових заходів (використання внутрішніх резервів відновлення платоспроможності, зовнішня та внутрішня реорганізація та ін.), що базуються на теоретичних засадах здійснення антикризового управління підприємством (сутність, принципи, порядок та методи управлінського впливу та ін.). Сукупність цих заходів повинна рівноцінно здійснюватись як для самого підприємства, так і для інших підприємств-конкурентів.

*Суб'єктами агресивного антикризового управління* підприємством як управляючої підсистеми виступає коло осіб, що реалізують його завдання. Вони мало відрізняються від загальноприйнятих суб'єктів антикризового управління, суттєві відмінності полягають у вирішуваних ними завданнях. Сучасна практика дає можливість виокремити вісім груп суб'єктів антикризового процесу.

Власник підприємства самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців. Таке становище характерно для малих та середніх підприємств з обмеженою чисельністю апарату управління або взагалі без нього. Навіть за наявності відповідних фахівців власник підприємства має брати безпосередню участь у формуванні програми антикризових заходів, оскільки вони пов'язані зі стратегічними цілями та завданнями підприємства, мають враховувати економічні інтереси та фінансові можливості власника. Економіст-фінансист (фінансовий директор, заступник з економічних питань тощо) підприємства найчастіше реалізує коло завдань антикризового управління в умовах обмеженості адміністративного апарату. Це зумовлено тим, що впродовж певного часу кризові явища та банкрутство розглядалися лише як наслідок неефективного управління фінансами, а завдання антикризового управління – як одне з функціональних завдань фінансового менеджменту. Отже, головна увага приділялась фінансовим питанням антикризового управління без врахування інших функціональних сфер діяльності підприємства, потенційних каталізаторів кризових явищ. Функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства спеціалізується тільки на антикризовому управлінні та має відповідну підготовку (як правило, на рівні магістра). Функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової фірми залучається на підприємство на платній основі для реалізації завдань антикризового

управління. Цей суб'єкт антикризового управління повинен не тільки володіти спеціальними знаннями, але й навичками, мати досвід розв'язання подібних проблем на інших підприємствах, що підвищує ефективність його діяльності. Завдання антикризового управління, що вирішуються в цьому разі, та повноваження цього суб'єкта управління визначаються відповідними нормативними актами. Представники кредиторів залучаються до антикризового процесу з ініціативи кредиторів, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства – це вимушений захід, спрямований на повернення боргів. Представники санаторів (інвесторів) залучаються до антикризового процесу при підготовці та проведенні санації підприємства. У перебігу цієї діяльності вони здійснюють оцінку ринкової вартості підприємства, його інвестиційної привабливості вивчають ресурсні та інші наявні можливості для нормалізації життєздатності підприємства (потенціал виживання), беруть безпосередню участь у розробці плану санації, аналізують наявні або генерують власні санаційні пропозиції (антикризову програму підприємства), беруть безпосередню участь у підготовці та реалізації окремих антикризових заходів. Специфічним суб'єктом антикризового управління є арбітражний керуючий, затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства [15].

Роль держави у створенні антикризового менеджменту передбачає створення системи взаємодії держави і типу економіки, притаманного цій країні.

*Процес агресивного антикризового управління* – це сукупність послідовних дій, в результаті яких підприємство не лише виходить з кризового стану, а й займає суттєво краще положення на ринку порівняно з конкурентами.

*Головна мета агресивного антикризового управління* – вироблення ризикових управлінських рішень, що дозволили б досягти поставлених результатів господарювання незалежно від понесених затрат. Навчитись не протидіяти кризовим явищам, а використовувати їх для свого ж блага: обирати найсильнішу сторону підприємства, виявлену завдяки проведеній діагностиці та саме в цьому напрямку завдавати шкоди конкурентам або обійти їх ринок.

*Методологія агресивного антикризового управління* – система принципів, способів організації, методів і процедур, які дозволяють вивчити рівень кризового стану підприємства та розробити заходи, що можуть завдати найбільшої шкоди конкурентам або обійти їх.

Агресивне антикризове управління передбачає активну маркетингову політику, політику більш високих цін, збільшення витрат на удосконалення виробництва за рахунок його модернізації, оновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій, використання резервів.

Аналіз факторів є первинною операцією антикризового управління, так як він забезпечує базу як для оцінки факторів виникнення кризової ситуації, так і для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє підприємству впровадити ряд економічних методів антикризового управління [16].

Серед основних принципів агресивного антикризового управління необхідно виділити такі як [17]:

- принцип постійної готовності до змін. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;

- принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь;

- швидкість реагування на кризові явища в діяльності підприємства. Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства;

- диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства;

- адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги;

- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану;

- використання в разі необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству. Якщо загроза банкрутства діагностована лише на пізній стадії і має катастрофічний характер, а механізми внутрішньої її реалізації не дають змоги досягти необхідного ефекту щодо відновлення рівноваги підприємства, воно повинне ініціювати свою санацію, вибравши для цього найбільш ефективні її форми;

- принцип виняткової агресивності. Конкуренти повинні відчувати, що підприємство у будь-який момент часу готове завдати їм шкоди, що посилює ризиковість їхніх дій та знижує здатність опиратись змінам.

*Серед принципів прийняття агресивних управлінських рішень слід виділити:*

- принцип комплексності рішень, що приймаються – приймати комплексні, системні рішення;

- принцип альтернативності дій – кожне антикризове рішення вибирається з ряду альтернативних рішень, з урахуванням результативності та витрат;

- принцип адаптивності управління – високий рівень гнучкості та адаптації до внутрішніх і зовнішніх змін;

- принцип ефективності – співставлення ефекту антикризових заходів та витрат на їх реалізацію.

*Агресивному антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, проте кожна з них зазнає істотних змін [18]:*

- гнучке планування – система планування, що передбачає адаптацію планів у відповідності до динамічної зміни умов середовища;

- пріоритет-організація – формування гнучкої структури й можливостей залучення максимального обсягу коштів, апарату управління і кадрів для

максимально ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

– посилена мотивація – формування системи заохочень, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою досягнення максимального успіху в подоланні ситуації, що склалась;

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

Крім перерахованих функцій, при агресивному антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства.

*Механізми агресивного антикризового управління*, які характеризують специфічні засоби впливу, також мають свої особливості. Пріоритет має надаватись:

– установці на успіх і впевненість у його досягненні (першочергове обґрунтування можливостей досягнення успіху);

– мотивації, орієнтованій на досягненні високих результатів у майбутньому;

– інтеграції за цінностями професіоналізму;

– корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.

Особливість сфери агресивного антикризового управління проявляється в цілепокладанні, використанні наявних можливостей, зростанні оперативності, змінах в системі стимулювання.

Антикризове управління так як і будь-яке інше може бути малоефективним і більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризи із співставленні із затраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність в точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків.

Антикризове управління характеризують особливості здійснення і в першу чергу залежно від того, на якій стадії кризи його використовують:

– початкова криза – лояльний менеджмент, який найчастіше усього характеризує відсутність реакції на прояв кризового явища чи процесу як наслідок його незначного прояву та локалізації;

– наростаюча криза – агресивний чи активний менеджмент, спрямований на розробку заходів, здатних запобігти подальшому розгортанню кризи;

– спадаюча криза – змішаний менеджмент з елементами агресивного та формального менеджменту;

– криза на стадії згортання – формальний менеджмент, який характеризують стандартні процедури, що забезпечують ліквідацію кризового стану на підприємстві.

Активний менеджмент – це також вміння реалізовувати свою діяльність за обставин, що така діяльність дозволяє удосконалити чи покращити діяльність

іншого суб'єкта господарювання. Тобто такий менеджмент притаманний тим менеджерам і спеціалістам, які бажають реалізувати своє вміння, свої можливості, з користю для суспільства, але не забуваючи про власні потреби та можливості.

Проте в умовах кризи це поняття набуває іншого змісту [19].

**Агресивний менеджмент антикризових ситуацій** – процес антикризового управління, спрямований не на підтримку позицій на ринку, а на завоювання нових, де конкуренти отримали від кризи найбільшої шкоди.

Менеджмент антикризових ситуацій складається із наступних етапів: діагностування і оцінка параметрів кризи; розробка концепцій подолання кризи, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів; реалізація прийнятої концепції по виходу із кризової ситуації; постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів.

Зважаючи на необхідність зміщення акцентів антикризового управління у бік більш агресивного менеджменту, пропонуємо наступну послідовність *етапів розгортання менеджменту антикризових ситуацій*:

- підготовлення до вивчення ситуації та подальшого її діагностування;
- діагностування і оцінка параметрів кризи чи докризового стану;
- розробка концепцій використання кризи на свою користь, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів активної протидії;
- реалізація прийнятої концепції використання кризи на власну користь;
- постійний моніторинг і контроль зовнішніх і внутрішніх факторів.

Основна відмінність, як бачимо, полягає у розробці концепції використання кризи на власну користь.

Етап підготовлення до вивчення ситуації та подальшого її діагностування включає:

- ухвалення принципового рішення про проведення діагностики;
- встановлення цілей діагностики;
- необхідність ресурсного забезпечення проведення діагностики;
- планування часу, ресурсів, бюджету;
- формування робочої групи, яка складається з провідних спеціалістів підприємства для проведення діагностичного аналізу.

У випадку залучення зовнішніх консультантів, вони включаються у склад робочої групи; збір матеріалів для діагностичного аналізу (збір інформації, формування бази даних, обробка результатів). Належна підготовка до протидії кризовим станам забезпечить стабільне функціонування та розвиток підприємства, навіть за умов кризи у зовнішньому середовищі.

Етап діагностування та оцінки параметрів кризи чи докризового стану передбачає:

- зростання уваги в процесі моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища до параметрів наявних і очікуваних значень ключових показників функціонування та розвитку підприємства з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації та використання її з певною ціллю на власну користь;

- виявлення відхилень параметрів ситуації від норми, виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних ознак загрози кризи;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямків розвитку кризи, масштабів потенціальних втрат або отриманих переваг над конкурентами;
- визначення і оцінювання факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, з'ясування їх зв'язків і взаємозалежностей;
- створення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування стану і розвитку кризового явища з метою отримання потенційних переваг.

Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу та рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть використовуватись в якості базових даних для розробки стратегії використання кризи на власну користь.

Етап розробки концепції використання кризи на свою користь охоплює:

- вивчення та аналіз стратегічного плану розвитку підприємства – для уточнення цілей і завдань антикризового управління;
- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками цільової групи антикризового управління;
- висунення альтернативних версій і гіпотез про шляхи використання кризи на власну користь;
- розробка чи уточнення реалістичних планів щодо використання кризового стану;
- колегіальний розгляд проблем і прийняття управлінських рішень;
- оптимізація планів використання кризи і оцінка ризику кожного варіанту.

Результати етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів чи сценаріїв.

Етап реалізації прийнятої концепції використання кризи на власну користь охоплює:

- розробку механізму концепції відхилень при різкій зміні кризової ситуації в макросередовищі;
- уточнення моделі управління результатами;
- проектування і створення нової, більш сучасної системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організація неперервного контролю і оцінки виконання антикризових заходів;
- розробка методів мотивації персоналу.

Агресивне антикризове управління покликане широко використовувати наявний арсенал методів і підходів щодо впливу на конкурентів. Ознаками агресивного управління, наприклад в сфері управління оборотними активами, виступають відсутність обмежень у нарощуванні поточних активів, наявність значної суми грошових засобів на рахунку в банку, значні запаси сировини і готової продукції, велика сума дебіторської заборгованості, питома вага поточних активів у загальній сумі усіх активів висока, період оборотності оборотних активів тривалий. Агресивній політиці управління короткостроковими пасивами підприємства відповідає значна питома вага

(більше 50%) короткострокових кредитів і позик в загальній сумі джерел коштів. При цьому можуть зростати ефект фінансового левериджу до 30-50% рентабельності активів, збільшуватися постійні витрати за рахунок процентних платежів за позиковими коштами.

Для подолання проблем розвитку також рекомендуємо використовувати наступні механізми: реструктуризації підприємства, перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв, ліквідації, фінансової санації, продажу частини майна боржника, в т.ч. як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств), прямої або зворотної інтеграції, концентрації бізнесу, розвитку бізнесу за кордоном, раціоналізації системи реалізації продукції, диверсифікації виробництва в цілому.

Таким чином, агресивний менеджмент антикризових ситуацій цілком здатен створити необхідні передумови для швидкого виходу із кризового стану.

#### **10.4. Обґрунтування траєкторії антикризового управління підприємством**

Деформації ринкової економіки в Україні істотно змінили умови діяльності підприємств: форми і методи державного регулювання стали активізаторами таких негативних явищ як “тіньова економіка”, монополізація виробництва та перерозподіл власності, посилився вплив зовнішнього середовища, основною властивістю якого є невизначеність і ризиковість діяльності, підвищився рівень відповідальності керівників за самостійно прийняті управлінські рішення.

Впродовж періоду настання кризових ситуацій підприємствами використовувалось антикризове управління. Проте конкретних результатів таке управління так і не дало. Пов'язане це з тим, що останнє розглядалось менеджерами підприємств як статичний процес, що дає конкретний результат на даний момент часу. А будь-яке досліджуване явище характеризує й динамізм, його повсякчасна зміна. Саме тому тут й виникає поняття “траєкторія антикризового управління”.

**Траєкторія антикризового управління** (ТАУ) – шлях, за яким рухається управління, надаючи можливість підприємству, що потрапило у кризовий стан, створювати нові й нові передумови зростання його ефективності. Траєкторія антикризового управління як шлях розвитку ефективності підприємства тісно переплітається з поняттями “стратегічне управління”, “стратегія”.

ТАУ є чіткою інтерпретацією співвідношення динаміки результатів (прибутку), отриманих від здійснення антикризових заходів до динаміки витрат, які понесені на реалізацію програми антикризових заходів.

По відношенню до поняття “агресивне антикризове управління” ТАУ має безпосереднє відношення, адже таке управління спрямоване на досягнення кінцевої мети за будь-яких понесених витрат, отже може мати як високу, так й низьку ефективність.

Саме тому доцільним є виділити 5 основних типів ТАУ (рис. 10.5).

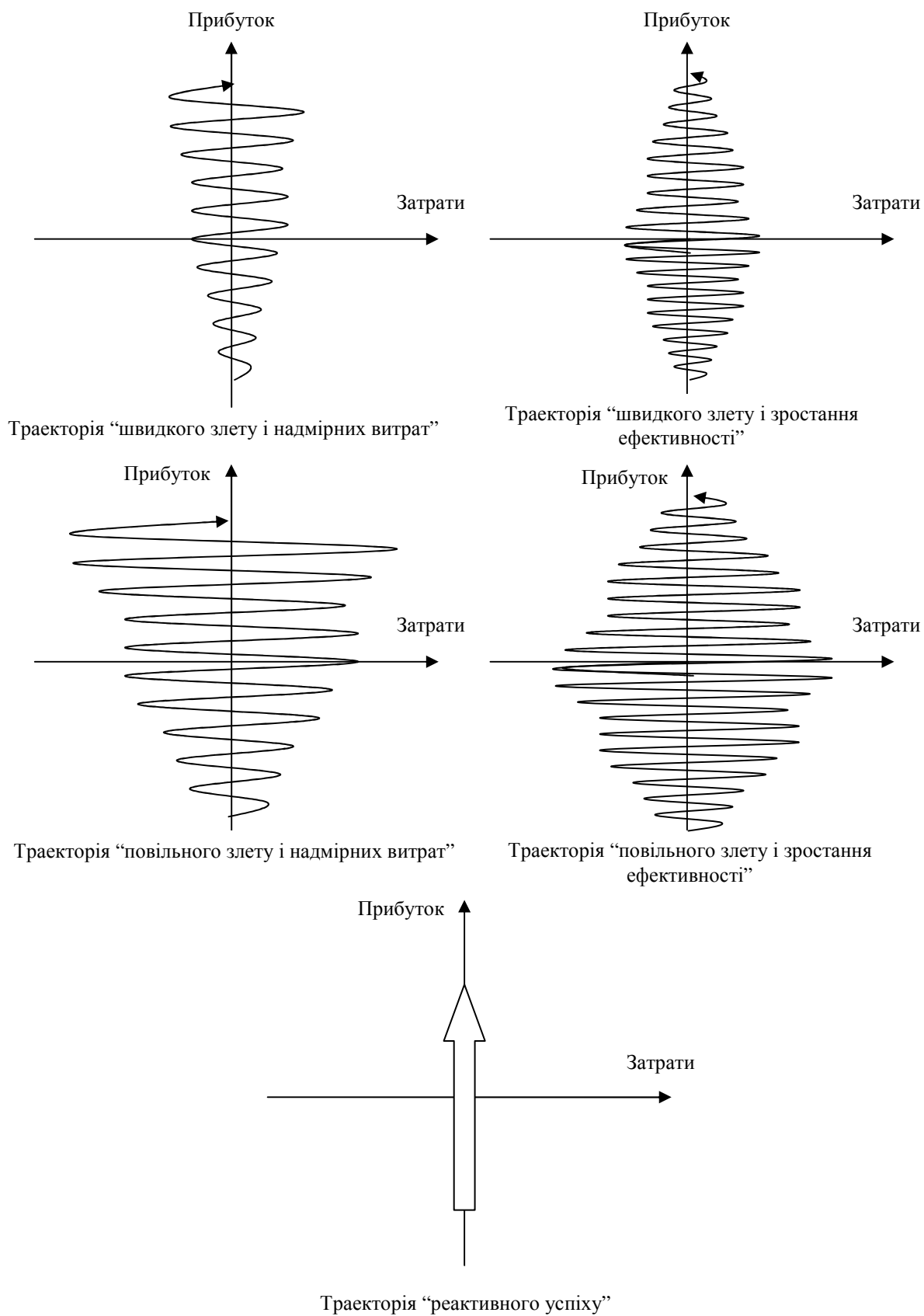


Рис. 10.5. Типи траекторій антикризового управління підприємствами



#### 1. Траєкторія “швидкого злету і надмірних витрат”.

Підприємство, що потрапило в кризу, здійснюючи агресивне антикризове управління використовує мінімум управлінських затрат для досягнення цілей та підвищення прибутковості. Проте, з часом такі затрати зростають, знижуючи ефективність антикризового управління.

#### 2. Траєкторія “швидкого злету і зростання ефективності”.

Підприємство, що потрапило в кризу, здійснюючи агресивне антикризове управління використовує мінімум управлінських затрат для досягнення цілей та підвищення прибутковості. З часом такі затрати скорочуються, підвищуючи ефективність антикризового управління.

#### 3. Траєкторія “повільного злету і надмірних витрат”.

Підприємство, що потрапило в кризу, здійснюючи агресивне антикризове управління використовує максимум управлінських затрат для досягнення цілей та підвищення прибутковості. Проте, з часом такі затрати зростають, значно знижуючи ефективність антикризового управління.

#### 4. Траєкторія “повільного злету і зростання ефективності”.

Підприємство, що потрапило в кризу, здійснюючи агресивне антикризове управління використовує максимум управлінських затрат для досягнення цілей та підвищення прибутковості. З часом такі затрати скорочуються, значно підвищуючи ефективність антикризового управління.

#### 5. Траєкторія “реактивного успіху”.

Підприємство досягає успіху без додаткових для виходу з кризи затрат. Це обумовлюється новою якістю, що отримана раніше, але не була актуальною, зростанням іміджу підприємства та, як наслідок, зростанням вартості цінних паперів компанії на фондовому ринку.

За сучасних форм ведення господарства підприємствам з метою зменшення ступеня ризику, підвищення конкурентоспроможності, стабільності слід постійно мати зведену картину результатів усіх видів діяльності, що є можливим лише після проведення їх комплексної економічної діагностики. Така інформація є базою для прийняття ефективних управлінських рішень та розробки як стратегій антикризового управління (які виступають основою ТАУ), так і програм антикризових заходів, як основних інструментів забезпечення досягнення довгострокових цілей та завдань підприємства, курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

### **10.5. Методи оцінки ефективності антикризового управління підприємством**

Існуючі на даний момент концепції антикризового управління найчастіше передбачають використання не динамічних, а статичних моделей оцінки їхньої результативності чи ефективності. Підприємства, які перебувають у кризовому стані, потребують збалансування процесів їх функціонування та розвитку, зрівноваженого зростання.

Сучасна наука постійно відслідковує трансформації у перебігу економічного розвитку підприємств і організацій. При вивченні проблем

антикризового управління, в своїй основі увага вчених зосереджена на сутності, принципах управління, моделях антикризового управління. Зовсім незначна увага приділяється удосконаленню методів оцінки його ефективності. А це означає – залишаються поза увагою приховані резерви підвищення ефективності управління підприємствами.

Підвищення результативності та ефективності господарювання підприємств, гнучкості та мобільності їх функціонування є надзвичайно актуальним науковим завданням, вирішення якого дозволить отримати значний загальнонаціональний ефект. Хоча антикризове управління може бути частиною загальної системи управління, концептуально вони протистоять один одному; тому роль антикризового управління, як управлінського підходу, полягає в завчасному попередженні кризових витрат, які можуть здаватися необґрунтованими, тоді як насправді вони мають бути мінімізовані профілактичними заходами (менш витратними, ніж посткризові заходи).

Багатоцільова стратегія як універсальний інструмент антикризового управління підприємством повинна мати наступні переваги: реалізувати принцип незалежності; передбачати використання можливостей кризи для розвитку; організаційно-економічній системі прищеплюються антикризові властивості; виробляти адаптаційні властивості; підтримувати високу швидкість руху в агресивному середовищі; створювати можливість організації синергетичного вторгнення в галузь через декілька вузлів ланцюжка цінностей; мінімізувати ризики; забезпечувати вихід на максимум глибини диверсифікації і можливість роботи в умовах обмежених мобілізаційних ресурсів.

Це викликає необхідність доповнення концепції антикризового управління, яка може не спрацювати за певних обставин, концепцією внутрішньосистемної стійкості, що базується на наступних основних положеннях [20]:

- антикризове управління само по собі не може дати вичерпного арсеналу протистояння патогенним процесам, тому що відштовхується виключно від поточних параметрів довкілля;

- організаційно-економічна система повинна мати стійкість, еквівалентній невизначеному рівню агресивності зовнішнього середовища, що досягається через розробку і реалізацію заходів з підтримки внутрішньосистемної стійкості;

- вимірником рівня досягнутої внутрішньосистемної стійкості виступає поняття автономності;

- способами підтримки внутрішньосистемної стійкості є методи антикризового управління, втручання і через цілепокладання, що зумовлює мінливість системи;

- антикризове управління і внутрішньосистемна стійкість утворюють причинно-наслідковий зв'язок і взаємну обумовленість процесів розгортання;

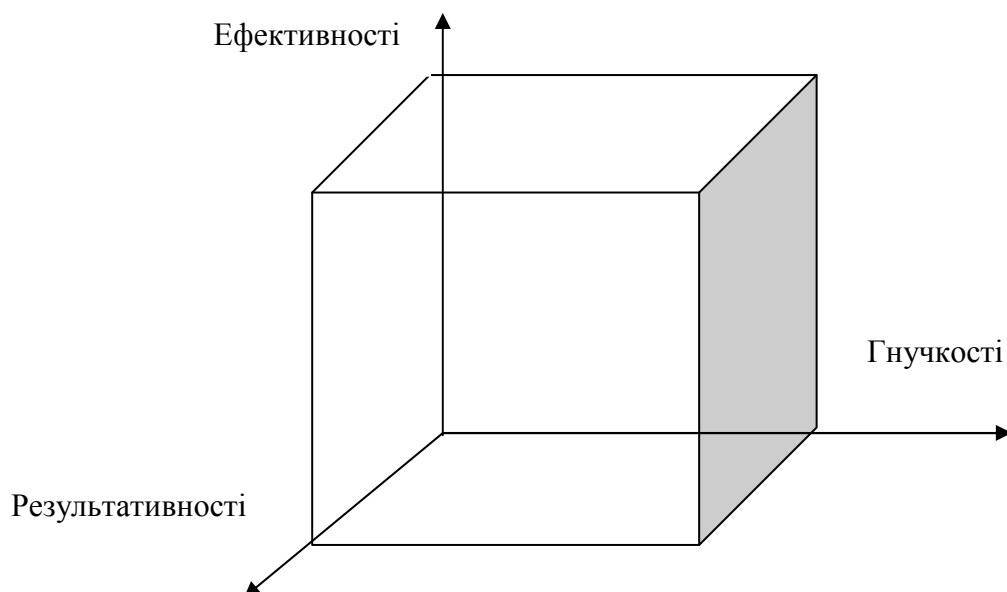
- досягнення відносної внутрішньосистемної стійкості дозволяє поглинати елементи зовнішнього оточення природним чином (завдяки присутності в галузі).

Забезпечити досягнення внутрішньосистемної стійкості підприємств пропонується шляхом збалансування процесів їхнього функціонування та розвитку в умовах кризи (рис. 10.6).



**Рис. 10.6. Система збалансування функціонування та розвитку підприємства в умовах кризи**

Варто відмітити, що така концепція забезпечення внутрішньо системної стійкості підприємства не може існувати поза концепцією антикризового управління, виступає її логічним продовженням. Вихідним пунктом є стратегія антикризового управління, яку слід використовувати в якості ключової для прийняття подальших управлінських рішень. Оцінювання ефективності такого управління відбуватиметься із врахуванням трьох критеріїв: ефективності, результативності та гнучкості (рис. 10.7).



**Рис. 10.7. Критерії оцінки ефективності антикризового управління підприємствами**

Цей підхід відображає необхідність пошуку рівноваги між цілями антикризового управління, цілями трудового колективу, в представленні перспектив різних зацікавлених груп. Він пов'язується з концепцією зрівноваженого зростання підприємства ECSR (англ. - *Environmental Corporate Social Responsibility*).

Результативне антикризове управління передбачає:

- забезпечення запланованих значень ключових для підприємств показників ефективності внутрішніх (виробничо-технологічних, організаційних, маркетингових і фінансових) процесів, позитивний вплив на їх фінансові результати;

- забезпечення виконання діяльності краще, швидше, дешевше, ефективніше за умов безперервного підтримання виробничо-технологічної, маркетингової, організаційної та фінансової стійкості, що забезпечує конкурентні переваги на тривалий період;

- задоволення потреб споживачів у продукції у ефективний і продуктивний спосіб, при оптимальному рівні витрат, де основною метою підприємства, що потрапило у кризовий стан, є створення вищої, ніж у конкурентів, цінності продукції для клієнта;

- безперервне удосконалення виробничо-технологічних, організаційних, маркетингових і фінансових процесів, підтримання економічної безпеки функціонування підприємства у зовнішньому середовищі;

- врахування вимог зрівноваженого розвитку підприємств, при цьому ключовий елемент стратегії відповідального бізнесу можуть становити логістичні процеси, а рішення, які приймаються за результатами комплексної економічної діагностики, повинні бути істотними з т.з. їх впливу на середовище.

Приймаючи до уваги можливість використання збалансованої карти результатів по відношенню управління підприємствами, а також зазначені основні критерії оцінювання результативності, розглянемо можливість використання BSC як методу оцінки антикризового управління (рис. 10.8).

Об'єктивність такого підходу може забезпечити оцінка антикризового управління з огляду на три складові: результативність –  $R$ , ефективність –  $E$  та гнучкість –  $G$ . Кожна складова характеризується сукупністю параметрів, оцінка яких відображає їх відповідність певній стадії життєвого циклу досліджуваного об'єкта. Важливим є правильний підбір групи параметрів. Зокрема, такою групою параметрів можуть бути (табл. 10.1):

- оптимальність (збалансований, оптимальний набір необхідних функцій, операцій, властивостей тощо) –  $O$ ;

- замінність (можливість заміни аналогом) –  $Зм$ ;

- корисність – ступінь спеціалізації/універсальності (ступінь дієздатності) –  $K$ ;

- актуальність (доцільність, необхідність використання тощо) –  $A$ ;

- значущість (вагомість елемента) –  $З$ .

Виробничо-технологічна перспектива	<i>Інноваційний розвиток</i>	
Перспектива клієнта	Якість, зменшення вартості товару.	Нові види товару, удосконалення продукту.
Внутрішні процеси	Зменшення витрат на оплату праці, зменшення складських запасів, прискорення виробничого процесу.	Збільшення обсягів виробництва, збільшення фондівіддачі, зменшення зносу обладнання.
Зростання і удосконалення	Висококваліфіковані працівники, навчання персоналу, зменшення травматизму, зростання вартості компанії.	Потужність виробництва, зменшення шкідливих викидів, матеріальне стимулювання працівників.

Маркетингова перспектива	<i>Ефективна маркетингова діяльність</i>	
Перспектива клієнта	Збільшення обсягів реалізації, нові сегменти ринку.	Збільшення частки ринку.
Внутрішні процеси	Збільшення оборотності активів, залучення інвесторів, гнучкість підприємства.	Доступність інформації, ефективне прийняття управлінських рішень.
Зростання і удосконалення	Імідж компанії, зайняття своєї ніші ринку, нові споживачі, унікальність продукції.	Продукція забезпечена попитом, можливість переорієнтації підприємства.

Організаційна перспектива	<i>Зростання віддачі персоналу</i>	
Перспектива клієнта	Швидкість виготовлення замовлення.	Якість продукції.
Внутрішні процеси	Зростання продуктивності праці.	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень
Зростання і удосконалення	Кваліфікація працівників, преміювання, кар'єрний ріст, соціальні виплати.	Участь працівників у прийнятті рішень, продаж акцій працівникам.

Фінансова перспектива	<i>Оптимізація фінансових витрат</i>	
Перспектива клієнта	Зменшення ціни товару.	
Внутрішні процеси	Зростання прибутку, зростання рентабельності.	Скорочення фінансових зобов'язань.
Зростання і удосконалення	Інвестиційна привабливість, покращення фінансового стану.	Розвиток нового бізнесу, нових проєктів.

**Рис. 10.8. Важелі оцінювання ефективності антикризового управління на підприємствах з використанням методу *Balanced Scorecard***

Кожен з елементів оцінювання, у свою чергу, піддається впливу інших елементів, тобто визначається як власною залежністю від відповідних оцінок параметрів, так і залежністю від інших суміжних елементів (табл. 10.2).

Таблиця 10.1. Співвідношення складових і параметрів оцінки ефективності антикризового управління підприємствами

Напрями формування		Параметри оцінки				
Складова	Елемент	Оптимальність	Замінність	Корисність	Актуальність	Значущість
Результативність	$\forall r \in R$	$O_r$	$Z_{M_r}$	$K_r$	$A_r$	$Z_r$
Ефективність	$\forall s \in S$	$O_s$	$Z_{M_s}$	$K_s$	$A_s$	$Z_s$
Гнучкість	$\forall f \in F$	$O_f$	$Z_{M_f}$	$K_f$	$A_f$	$Z_f$

Таблиця 10.2. Структура параметрів факторів потенціалу антикризового управління

Напрями формування		Параметри факторів		
Складова	Потенціал елемента	Результативний елемент	Ефективний елемент	Гнучкий елемент
Результативність	$\forall r \in R$ $p_r$	$\forall r \in R$ $e_r$	$\forall s \in S$ $e_s$	$\forall f \in F$ $e_f$
Ефективність	$\forall s \in S$ $p_s$	$\forall r \in R$ $e_r$	$\forall s \in S$ $e_s$	$\forall f \in F$ $e_f$
Гнучкість	$\forall f \in F$ $p_f$	$\forall r \in R$ $e_r$	$\forall s \in S$ $e_s$	$\forall f \in F$ $e_f$

Тоді, у визначений етап життєвого циклу функціонування та розвитку підприємств окремий потенціал кожного елемента напрямку формування потенціалу структури параметрів оцінки його елементів є функцією відповідних параметрів інших елементів:

$$\left. \begin{aligned} \forall f \in F : p_f &= f_{p_f}(e_r, e_s, e_f), \forall r \in R, \forall s \in S; \\ \forall s \in S : p_s &= f_{p_s}(e_r, e_s, e_f), \forall r \in R, \forall f \in F; \\ \forall r \in R : p_r &= f_{p_r}(e_r, e_s, e_f), \forall s \in S, \forall f \in F. \end{aligned} \right\} \quad (10.1)$$

Сукупність потенціалів окремих елементів оцінки ефективності антикризового управління підприємством формує кінцевий показник ефективності управління. У табл. 10.3 подано структуру факторів потенціалу формування.

Таблиця 10.3. Структура факторів потенціалу формування

Напрями формування		Параметри факторів		
Складова	Потенціал формування	Потенціал результативного елемента	Потенціал ефективного елемента	Потенціал гнучкого елемента
Результативність	$P_R$	$\forall r \in R$ $p_r$		
Ефективність	$P_S$		$\forall s \in S$ $p_s$	
Гнучкість	$P_F$			$\forall f \in F$ $p_f$

Тоді, у визначений етап життєвого циклу функціонування та розвитку підприємств загальний потенціал системи антикризового управління відповідатиме функції відповідних параметрів потенціалів його елементів:

$$\left. \begin{aligned} P_R &= f_P(p_1, p_2, \dots, p_r, \dots, p_R); \\ P_S &= f_P(p_1, p_2, \dots, p_s, \dots, p_S); \\ P_F &= f_P(p_1, p_2, \dots, p_f, \dots, p_F). \end{aligned} \right\} \quad (10.2)$$

Сукупність потенціалів окремих формувань утворює інтегральний потенціал антикризового управління. У межах визначеного етапу життєвого циклу інтегральний потенціал такої системи – це функція відповідних параметрів факторів потенціалів його формування:

$$P_I = f_{P_I}(P_R, P_S, P_F) \quad \text{або} \quad P_I = \sqrt[n]{\prod P_n}, \quad (10.3)$$

де  $P_1 = P_R; P_2 = P_S; P_3 = P_F$ .

Таким чином, формування концепції антикризового управління підприємствами повинно забезпечити зростання результативності, ефективності та гнучкості системи управління.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Розкрийте сутність існуючих трактувань поняття «антикризове управління».
2. Які проблеми здійснення антикризового управління ви можете виділити?
3. В чому полягає взаємозв'язок між реалізацією функції керівництва й антикризовим управлінням?
4. Що є основною метою антикризового управління? Яким чином це пов'язано з функціонуванням підприємства?
5. Покажіть розвиток управління в процесах розвитку виробництва?
6. Які властивості можуть бути притаманні системі антикризового управління підприємством?
7. В чому полягає головне завдання антикризового управління?
8. Окресліть основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління?
9. Які основні принципи формування антикризової програми ви можете назвати?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### 1. Антикризове управління слід розглядати як:

а) сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно конкретного підприємства – боржника відбивають економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації;

б) постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства;

в) управління, в якому передбачається небезпека кризи завдяки діагностиці її симптомів та здійснюється розробка запобіжних заходів зі зниження негативних проявів кризи й використання її факторів для наступного розвитку;

г) як управління, що застосовується в умовах настання кризового стану, в якому передбачається діагностика її проявів і здійснюється розробка заходів з ліквідації наслідків кризи та згладжування факторів її впливу на подальший розвиток підприємства;

д) як управління, що застосовується у післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому.

**2. Антикризове управління, що найчастіше використовується на невеликих підприємствах, керівництво яких спеціально не здійснює моніторингу середовища, а також прогнозування, отримало назву:**

- а) агресивного;
- б) активного;
- в) реактивного;
- г) планового;
- д) загального.

**3. Управління, адаптоване до наростаючої кризи:**

- а) показує вищу ефективність, ніж просте управління на початковій стадії кризи;
- б) показує вищу ефективність, ніж управління в умовах наростаючої кризи;
- в) показує вищу ефективність, ніж управління в умовах виходу із кризового стану;
- г) показує вищу ефективність, ніж управління в докризовий період;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**4. На якому етапі життєвого циклу підприємства антикризове управління даватиме найкращі результати:**

- а) виникнення і становлення;
- б) розвитку;
- в) зрілості;
- г) насичення;
- д) спаду;
- е) краху і ліквідації.

**5. Якому з принципів прийняття агресивних управлінських рішень слід віддати ключову роль на етапі зрілості підприємства:**

- а) принципу комплексності рішень;
- б) принципу альтернативності дій;



- в) принципу адаптивності управління;
- г) принципу ефективності;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**6. Якому з принципів прийняття агресивних управлінських рішень слід віддати ключову роль на етапі виникнення і становлення бізнесу:**

- а) принципу комплексності рішень;
- б) принципу альтернативності дій;
- в) принципу адаптивності управління;
- г) принципу ефективності;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**7. Основними етапами розгортання менеджменту антикризових ситуацій є:**

- а) підготовки до вивчення ситуації та подальшого її діагностування;
- б) діагностування і оцінка параметрів кризи чи докризового стану;
- в) розробка концепцій використання кризи на свою користь, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів активної протидії;
- г) реалізація прийнятої концепції використання кризи на власну користь;
- д) постійний моніторинг і контроль зовнішніх і внутрішніх факторів.

**8. Якої траєкторії антикризового управління повинно дотримуватись підприємство під час запровадження нових видів продукції, перебуваючи в кризовому стані:**

- а) траєкторії “швидкого злету і надмірних витрат”;
- б) траєкторії “швидкого злету і зростання ефективності”;
- в) траєкторії “повільного злету і надмірних витрат”;
- г) траєкторії “повільного злету і зростання ефективності”;
- д) траєкторії “реактивного успіху”.

**9. Якої траєкторії антикризового управління повинно дотримуватись підприємство в умовах оптимізації організаційної структури, перебуваючи в кризовому стані:**

- а) траєкторії “швидкого злету і надмірних витрат”;
- б) траєкторії “швидкого злету і зростання ефективності”;
- в) траєкторії “повільного злету і надмірних витрат”;
- г) траєкторії “повільного злету і зростання ефективності”;
- д) траєкторії “реактивного успіху”.

**10. В умовах розгортання кризи збуту на підприємстві слід забезпечити:**

- а) техніко-технологічну стійкість;
- б) організаційну стійкість;
- в) стійкість зовнішніх зв'язків;
- г) фінансову стійкість;
- д) комунікаційну стійкість;
- е) економічну стійкість.

**11. В умовах розгортання кризи управління персоналом на підприємстві слід забезпечити:**

- а) техніко-технологічну стійкість;

- б) організаційну стійкість;
- в) соціально-психологічну стійкість;
- г) фінансову стійкість;
- д) стійкість роботи персоналу;
- е) економічну стійкість.

**12. В умовах розгортання організаційної кризи на підприємстві слід забезпечити:**

- а) техніко-технологічну стійкість;
- б) організаційну стійкість;
- в) стійкість зовнішніх зв'язків;
- г) фінансову стійкість;
- д) екологічну стійкість;
- е) інноваційну стійкість.

**13. В умовах розгортання фінансової кризи на підприємстві слід забезпечити:**

- а) техніко-технологічну стійкість;
- б) організаційну стійкість;
- в) стійкість зовнішніх зв'язків;
- г) соціально-психологічну стійкість;
- д) фінансову стійкість;
- е) економічну стійкість.

**14. В умовах розгортання виробничо-технологічної кризи на підприємстві слід забезпечити:**

- а) техніко-технологічну стійкість;
- б) організаційну стійкість;
- в) стійкість зовнішніх зв'язків;
- г) фінансову стійкість;
- д) екологічну стійкість;
- е) інноваційну стійкість.

**15. Антикризове управління швидше за все дає результати:**

- а) на малих підприємствах;
- б) на середніх підприємствах;
- в) на великих підприємствах;
- г) на експортноорієнтованих фірмах;
- д) на підприємствах державної форми власності;
- е) на підприємствах приватної форми власності.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

Познайомившись зі змістом кейса “Нехай кризи бояться вас!”, сформулюйте основні принципи ефективного антикризового менеджменту.

### *Кейс “Нехай кризи бояться вас!” [21, с. 215-221]*

#### **Антикризове управління: від гірких стогонів до впевненості в благополучному результаті**

Антикризове управління часто згадується менеджерами тільки в разі переходу кризи в останню, саму несприятливу стадію – гостру. Подібно пожежі четвертого ступеня небезпеки, різні екстрені ситуації можуть повністю знищити організацію. Менеджери проводять одну за одною наради, намагаючись з'ясувати, що ж відбувається, тоді як інші співробітники збираються маленькими групками по всьому офісу і шепочуться. Вони до хрипоти сперечаються про те, у кого полетить голова з плечей. Увійшовши в раж, вони готові звинуватити всіх оточуючих. Часто паніка досягає таких масштабів, що робота повністю зупиняється.

Так, часом мають місце кризові ситуації. Поки в компаніях працюють живі люди, будуть мати місце помилки, розбіжності і скандали. Будуть відбуватися нещасні випадки, крадіжки та шахрайство. Правда полягає в тому, що ті чи інші прояви небажаного і неприйнятної поведінки просто неминучі. Якби люди завжди слідували встановленим правилам, не було б ні поліції, ні судів, ні тюрем.

Що стосується лідерів, то для них кризи часто виявляються найболочішими випробуваннями. Кризи можуть зробити їхні дні тривожними, а ночі безсонними, в результаті чого вони можуть отримати такий емоційний струс, який не відчували, вирішуючи найскладніші виробничі проблеми.

Але крім усього цього кризи змушують керівників вживати дії, спрямовані на врегулювання ситуації. З одного боку, ви повинні скористатися всіма своїми можливостями, щоб зрозуміти ситуацію і знайти вихід з кризи. Щоб загасити пожежу, вам доведеться витратити масу часу і енергії, головним чином своєї власної. У той же самий час вам треба діяти приховано, підтримуючи думку, що насправді нічого страшного не відбувається. На жаль, саме цим керівники зазвичай нехтують. Справа в тому, що коли ви зосереджені тільки на кризі, вона може охопити всю організацію, змусивши її випробувати паралізуючий жах.

Ці спрямовані на врегулювання дії, очевидно, повинні бути жорсткими, щоб впоратися з поставленим завданням в той момент, коли ситуація здається абсолютно безвихідною. Спочатку ви не володієте всією потрібною вам інформацією і тому знаходите рішення набагато повільніше, ніж хотілося б, а те рішення, яке дійсно покладе край кризі, рідко здається вам справедливим і правильним. Іноді від цього страждають хороші працівники, і єдине, що вас може порадувати – це те, що неприємності, нарешті, позаду.

Кожна криза має свої особливості. Деякі з них є виключно внутрішніми проблемами, які дуже швидко вирішуються. Інші являють собою величезні “мільні бульбашки” з усякого роду судово-правовими розглядами. У силу унікальності кожної кризи важко виробити загальні правила виходу з кризових ситуацій.

Але є п'ять аспектів, які ви можете взяти до уваги, прогножуючи шляхи розвитку вашої кризи. Ці припущення не є формулою антикризового

управління, але вони допоможуть рухатися в правильному напрямку, коли ви перейдете від гірких стогонів до впевненості в благополучному результаті.

**1. Проблема серйозніше, ніж здається на перший погляд.** Незважаючи на всі ваші надії та молитви, дуже рідко буває так, що кризи, які спочатку є зовсім невеликими, так і залишаються в зародковому стані. У переважній більшості випадків вони масштабніше, ніж ви можете собі уявити після того, як вперше про них дізнаєтеся. До того ж вони будуть триваліші і неприємні, ніж ви очікуєте. У них буде втягнуто більшу кількість людей, ніж ви припускали, і в них суне ніс таке число юристів, яке ви собі й уявити не могли. З цього приводу буде сказано і написано стільки гидот, скільки не наснитися й у самому кошмарному сні.

Тому ви повинні якомога швидше привести свої думки в порядок. Приступайте до врегулювання кожної кризи, виходячи з припущення, що десь у вашій організації сталося найгірше, що тільки можна собі уявити, і, що не менш важливо, переконайте себе в тому, що ви повністю володієте ситуацією. Іншими словами, вважайте, що ваша компанія зробила помилку і ви повинні її виправити.

Суть в тому, що при перших же ознаках кризи ви повинні приступити до пошуків виходу із ситуації. Виходячи з гіршого сценарію, тверезо оцініть положення і починайте енергійно працювати.

Уявіть собі, що перед вами гостра проблема й вам треба її вирішити.

**2. Немає таких таємниць, які раніше чи пізніше не стануть усім відомі.** В управлінні людьми має місце згубний вплив, який чинять прошарки організаційної структури і який можна порівняти з дитячою грою в зіпсований телефон. Суть цієї гри в тому, що перший учасник шепоче секрет другому, той третьому, і так продовжується до тих пір, поки останній гравець не скаже привселюдно те, що йому передали. Немає нічого дивного в тому, що остаточна версія не має нічого спільного з початковою.

Під час криз теж грають у зіпсований телефон.

Інформація, яку ви намагаєтеся приховати, рано чи пізно стане відома і, переходячи від одного співробітника до іншого, буде скорочуватися, спотворюватися і втрачати первісний зміст.

Цього можна уникнути тільки в тому випадку, якщо ви самі ознайомите всіх з виниклою проблемою. Якщо ні, то можете не сумніватися, що за вас це зроблять інші, і ви від цього тільки втратите.

В історії бізнесу можна знайти масу випадків повного розкриття інформації, але, судячи з усього, компанія “Джонсон енд Джонсон” в цьому сенсі є найвищим стандартом, завдяки тому підходу, за допомогою якого вона вийшла з кризової ситуації, пов’язаної з Тайленолом. Щоб розповісти про сформовану ситуацію і про її масштаб, компанія щодня влаштовувала прес-конференції, причому іноді кілька прес-конференцій у день. Вона відкривала доступ на свої розфасовувальні фабрики для спостереження за виробничими процесами і постійно знайомила громадськість з результатами свого розслідування і тим, як здійснюється відгук на продукцію, що надійшла у продаж.

Все це застосовно до будь-якої кризи. Чим більш відкрито ви говорите про проблему, яка її викликала, і про те, як її вирішити, тим більше довіри ви вселяєте тим, хто спостерігає за вами як всередині вашої організації, так і за її межами. А під час кризи довіра – це те, чого ви постійно потребуєте.

**3. Вжиті вами і вашою організацією заходи з подолання кризи будуть виставлені в найгіршому світлі.**

У деяких сферах бізнесу інсайдери завдяки своїй інформації отримують частки ринку. В інших галузях вони збільшують свої доходи або кількість нових франчайзингів, відкритих протягом року, або покращують показники споживчої задоволеності. У журналістиці вони домагаються краху імперій і повалення імператорів. Таким чином, їх покликання в тому, щоб будь-яким способом ставити під сумнів визнані авторитети.

Гострі уколи преси – це жахливе випробування; вони вас обурюють і дратують. Але в даному випадку не має ніякого значення ні те, наскільки ви самі себе вважаєте невинним, ні те, наскільки високо ви оцінюєте ефективність, з якою ваша організація справляється зі своїми проблемами. Репортери не подаватимуть ситуацію в тому вигляді, в якому ви її уявляєте. Вони розкажуть про неї так, як самі її побачили.

З цим нічого не поробиш, так вже влаштовано бізнес, але коли у вас все гаразд, ви зазвичай з радістю читаете статті з позитивними відгуками.

Під час кризи все кардинально змінюється. Вас і вашу організацію зобразять в такому негативному світлі, що ви самі себе не впізнаєте. Не впадайте у відчай. Ви і хотіли б змінити таке становище, але не зможете нічого зробити.

Деякі організаційні кризи не стають надбанням широкої публіки. Цього не відбувається, коли менеджер середньої ланки йде разом з усією своєю командою. Або коли реорганізація підприємства або підрозділу призводить до нескінченних суперечок і вносить жахливий безлад. Або в тих випадках, коли якого-небудь великого клієнта не влаштовує рівень вашого обслуговування і він віддає перевагу вашому конкуренту. Або коли звільнений працівник гнівно звинувачує вище керівництво компанії в дискримінації.

Та навіть якщо ЗМІ не проявляють інтерес до цих подій, вони обов'язково викличуть інтерес у ваших працівників.

І в даній ситуації застосовні ті принципи, про які ми вже говорили.

Відкрито обговоріть ситуацію, що склалася. Визначте свою позицію. Поясніть, чому виникла ця проблема і як ви маєте намір з нею впоратися.

І точно так само, як під час серйозних криз, що викликають суспільний резонанс, не забувайте про те, що у вас є підприємство, яким треба керувати. Переконайтеся в тому, що ви продовжуєте цим займатися.

**4. Перетворення торкнуться як організаційних процесів, так і персоналу. Практично немає криз, які закінчуються без кровопускань.** Більшість криз формально закінчується тим чи іншим врегулюванням – фінансовим, правовим або ще якимось. Потім починається процес усунення недоліків, тобто перетворення.

Звичайно, в першу чергу, перебудова йде всередині організації.

Кризи вимагають змін. Іноді достатньо внести зміни в організаційні процеси. Але зазвичай цим справа не закінчується, тому що людям, яких зачіпає криза, а іноді і тим, хто просто за нею спостерігає, потрібен той, хто візьме на себе відповідальність.

Звучить жахливо, але кризи рідко закінчуються без кровопускань. Це важка і малоприємна процедура, але, на жаль, вона часто буває необхідна, щоб компанія могла відновити рух вперед.

**5. Ваша організація все ж виціліє і завдяки тому, що трапилося, стане ще сильнішою.** Немає такої кризи, з якої не можна винести уроки, навіть якщо будь-яка криза для вас нестерпна.

Коли криза вже позаду, завжди виникає бажання викреслити її з пам'яті.

Не робіть цього. Отримуйте з кризи максимум користі. При кожному зручному випадку навчайте своїх підлеглих тому, чому навчилися самі під час кризи. Роблячи так, ви будете передавати іншим власну несприйнятливність до криз.

Кризи будуть завжди.

Та кожен раз, коли вони розпалюються, відчуваєш жах! У таких ситуаціях відчуваєш себе так, немов твій будинок горить, а ти не можеш з нього вибратися.

І хоча це важко, але, опинившись в пеклі кризи, спробуйте пригадати про те, що язика полум'я рано чи пізно згаснуть. І що це трапиться тільки завдяки вашим діям. Ви відкрито визнаєте масштаб виниклої проблеми і знайдете її рішення, і в той же самий час будете керувати підприємством так, немов все вже позаду.

Потім настане день і ви зрозумієте, що все дійсно вже позаду. Дим розсіється, а пошкоджені частини будови будуть замінені або відремонтовані.

Те, що трапилося в минулому, ніколи не буде викликати у вас радісні спогади, але, повернувшись в сьогодні, ви побачите те, що, можливо, вас здивує – ви зрозумієте, що все навколо вас стало краще, ніж раніше.

### **У пошуках імунітету**

Зазвичай, після кризи компанії впадають в протилежні крайності. Вони зводять бастіони приписів і процедур, щоб успішніше боротися з противником, який одного разу вже вторгся в їх межі. Або, використовуючи метафору голландської журналістки, вони створюють якийсь імунітет, що забезпечує несприйнятливність до такої недуги – такий же, який мають діти, які не можуть двічі перехворіти вітряною.

Отже, існує тонкий захисний шар антикризового управління, який може позбавити вас від повторення катастрофи.

Тобто, деяким кризам можна запобігти за допомогою заходів профілактики.

Є три основні методи профілактики, причому більшість компаній найчастіше застосовує два перших.

Перший метод – це жорсткий контроль, тобто впорядкована система фінансової звітності з жорсткими процесами внутрішнього і зовнішнього аудиту.

Від лінійних керівників слід вимагати, щоб вони знайомилися з результатами кожного аудиту і приймали відповідні заходи.

Другий метод тісно пов'язаний з наявністю здорових, внутрішніх процесів, таких як ретельно розроблена процедура найму нових працівників, об'єктивні атестації та всебічні програми навчання – словом, все те, що робить стратегію компанії ясною, як день. Що стосується прийнятих норм поведінки, різних правил внутрішнього розпорядку та приписів, то це навряд чи буде для вас чимось новим.

Третій метод є менш поширеним і, зрозуміло, менш відомим – це культура чесного ведення справ, під якою розуміють щирість, відкритість, справедливість і суворе дотримання правил і приписів. У колективі з такою культурою ви не побачите ні фальшивих кивків схвалення, ні лукавого підморгування. Люди, які порушили правила, не йдуть з компанії з особистих мотивів або для того, щоб приділяти більше часу своїм сім'ям. Вони публічно піддаються критиці, і причини їх відходу стають відомі кожному.

Уміння запобігти кризі жодним чином не є абстрактною наукою, але являє собою першу лінію антикризової оборони. До тих пір, поки вам не буде потрібно створити механізм несприйнятливості, ніколи не покладайтеся на вже наявний у вас гіркий досвід.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
2. Уткин Э. А. Антикризисное управление. Москва : Ассоциация авторов и издателей "Тандем"; Изд-во ЭКМОС, 1997. 400 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1998. 704 с.
4. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 377 с.
5. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов / Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. 469 с.
6. Иванов Г. П. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению. Москва : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. 320 с.
7. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под общ. ред. Н. Г. Данилочкиной. Москва : Аудит, ЮНИТИ, 1998. 279 с.
8. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : навч. посібник. 2-е изд., перераб. и доп. Київ : Эльга, Ника-Центр, 2004. 656 с.
9. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
10. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.

11. Ансофф И. Стратегическое управление : [Сокр. пер. с англ.] / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Ивенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
12. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф. А. П. Градова и проф. Б. И. Кузина. СПб. : “Специальная литература”, 1996. 512 с.
13. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2000. 512 с.
14. Кривов'язюк І. В. Проблеми антикризового управління та їх вплив на ефективність господарювання підприємства. *Фінансово-економічні проблеми розвитку підприємств з врахуванням впливу новітніх глобальних чинників* : Міжнародний науковий семінар (м. Луцьк, 31 березня 2011 року). Збірник наук. праць / За заг. ред. І.М. Вахович та ін. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. С. 118-121.
15. Смерека С. Б. Теоретико-методологічні засади антикризового управління розвитку сфери послуг. *Економічний простір*. 2008. № 19. С. 71-81.
16. Антикризисное управление. URL: [http://www.anticrisis-consult.ru/about\\_article.html](http://www.anticrisis-consult.ru/about_article.html) (дата звернення: 22.05.2020 р.).
17. Шарупова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr/ep/2009\\_1/files/Econ\\_01\\_2009\\_Sharupova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Sharupova.pdf). (дата звернення: 22.05.2020 р.).
18. Антикризове управління фірмою з урахуванням інноваційного менеджменту. URL: <http://otherreferats.allbest.ru/management/u00034040.html> (дата звернення: 22.05.2020 р.).
19. Кривов'язюк І. В. Агресивний менеджмент антикризових ситуацій. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки України* : Матеріали ІV міжн. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 19-20 травня 2011 р.). Луцьк: ВІЕМ, 2011. С.112-115.
20. Кривов'язюк І. В. Використання методів зрівноваженого зростання та збалансованої карти результатів для оцінки антикризового управління підприємствами. *Економічні науки. Серія “Економічна теорія та економічна історія”*. Збірник наукових праць. 2010. Випуск 7(28). Частина 2. С. 39-50.
21. Антикризисное управление : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Н. Д. Корягина. Москва : Издательство Юрайт, 2015. 367 с.



## РОЗДІЛ 11. МЕТОДОЛОГІЯ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**11.1. Діагностика як інструмент дослідження кризового стану підприємства.**

**11.2. Методологічні основи діагностики в антикризовій діяльності.**

**11.3. Моделі діагностики економічного стану підприємства.**

**11.4. Інтегральні показники оцінки кризового стану підприємства.**

**11.5. Діагностика в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві.**

### **Ключові поняття**

*Діагностика*

*Діагностика кризового стану підприємства*

*Метод діагностики*

*Модель діагностики*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*ДСТУ 2389-94 Технічне діагностування та контроль технічного стану*

### **Словник термінів**

*Діагностика* – це процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання їх у перспективі засобом прийняття ефективних управлінських рішень.

*Діагностика кризового стану підприємства* – це процес визначення рівня відповідності визначених параметрів функціонування підприємства встановлених для них нормативам з метою оприділення ступеня загрози кризового стану та розроблення превентивних заходів для його уникнення або подальшого подолання.

*Метод діагностики* – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження діяльності підприємства.

*Модель діагностики* – уявне або реальне відтворення механізму або системи дослідження стану об'єкта, його (її) характеристик або особливостей реалізації.

## **11.1. Діагностика як інструмент дослідження кризового стану підприємства**

Діяльність підприємств, як показує практика їхнього господарювання, рано чи пізно зіштовхується з явищами, процесами, факторами впливу, які починають пригальмовувати їхній розвиток, спричинюючи негаразди в одній або багатьох підсистемах функціонування – виробничій, збутовій, фінансовій, логістичній тощо. Такий вплив може мати помірні негативні наслідки, а може призвести й до економічного банкрутства як крайньої форми прояву такого

впливу. Відтак, слід вести мову про виникнення в діяльності підприємства кризового стану, потрапивши в якій підприємству вже набагато важче функціонувати в ринковому середовищі.

Інтенсивність змін в економічному середовищі країни, що супроводжується високим рівнем невизначеності та зростанням кількості факторів негативного впливу на діяльність сучасних підприємств, зумовлює необхідність адаптації, удосконалення основ діагностування його діяльності. Впровадження процесів діагностики дозволяє підприємству адаптуватися до постійних змін середовища, знайти шляхи максимально ефективного використання цих змін для зовнішньо- та внутрішньогосподарської діяльності.

**Діагностика** – це процес дослідження стану об'єкта, встановлення відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою існуючого методологічного інструментарію з метою виявлення проблем, вузьких місць, як нині існуючих, так й таких, що виникатимуть в майбутньому, а також їх усунення та визначення шляхів подолання їх у перспективі засобом прийняття ефективних управлінських рішень.

На користь використання такого інструменту як діагностика, в контексті сучасного стану українських підприємств, вказує значна кількість факторів, основні серед яких узагальнено нами на рис. 11.1.



**Рис. 11.1. Фактори, що визначають доцільність використання діагностики кризового стану підприємства (узагальнено на основі [1-7])**

Так, з поміж інших, слід виділити за січень-березень 2020 р. в Україні порівняно з аналогічним періодом 2019 р.: різке зростання кількості збиткових підприємств (до 40,8% порівняно з 27,2% за аналізовані періоди) [2], скорочення обсягів виробництва промислової продукції за аналізовані періоди на 8,6% [3], скорочення обсягів експорту (на 0,2%) та імпорту товарів (на 3,4%) [4], скорочення обсягів інвестування на 64,8% [5].

В науковому середовищі серед вчених ведеться полеміка навколо сутності діагностики кризового стану підприємства та процесів, які супроводжують формування змісту цього процесу.

Діагностика, на думку О. Кириченко та С. Дранко, виступає “основою для проведення системного аналізу з метою виявлення проблемних зон функціонування господарюючого суб’єкта та формування висновку про можливість імовірнісного настання банкрутства” [8, с. 49]. Автори вказують на важливість виявлення проблем господарювання, що можуть спричинити неплатоспроможність підприємства.

О. Костіна та О. Майборода на основі критичного аналізу робіт вчених, приходять до висновку, що діагностика кризового стану підприємства являє собою “сукупність економічно обґрунтованих методів і прийомів фінансово-економічного аналізу, які при систематичному застосовуванні ... дозволять своєчасно виявити кризовий стан підприємства та оцінити потенційні можливості функціонування та розвитку” [9, с. 93]. Проте, діагностика – це, насамперед, функція управління або процес реалізації намірів управлінського персоналу, що реалізуються на основі застосовуваних методів і прийомів діагностування.

На необхідності вивчення питання діагностики кризового стану в контексті дослідження механізму банкрутства наголошує І. Минчинська, яка робить акцент на діагностиці фінансово-економічного стану підприємств і застосуванні організаційно-правових аспектів процедури банкрутства [10, с. 175–182]. Банкрутство слід вважати не лише наслідком виникнення різного роду криз, але й формою подолання системної кризи в економіці, завдяки реалізації процедур розпорядження майном боржника, санації боржника, ліквідації банкрута, реструктуризації та погашення боргів боржника [11, с. 31–39].

Т. Городня та А. Корнієнко діагностику кризового стану зводять до діагностики банкрутства, по суті утотожуючи кризовий стан з банкрутством [12, с. 155], ідентичної думки дотримуються й Л. Скібіцька, В. Матвеєв, В. Щелкунов та С. Подреза [13], що не є вірним, адже банкрутство – це один з останніх етапів життєвого циклу розвитку підприємства, а кризовий стан може виникати на кожному з етапів життєвого циклу підприємства, меншою чи більшою мірою. Такі вчені як С. Кобець і Н. Власенко розмежовують поняття кризового стану та загрози банкрутства, відмінностями яких авторами визначено тип ресурсів, що використовується та проміжок часу їхнього настання [14, с. 267]. Однак, чіткого визначення діагностики кризового стану підприємства вони не дають. Такі науковці як Л. Вербівська, І. Кушнір, А. Романюк кризовий стан підприємства визначають як певну характеристику діяльності підприємства у встановленому періоді, що відображає ступінь його забезпеченості різними видами ресурсів, своєчасність здійснення розрахунків та ефективне господарювання в майбутньому [15, с. 251]. В науковій теорії мають місце й інші підходи до сутності досліджуваного процесу [16–18].

*Діагностика кризового стану підприємства* – це процес визначення рівня відповідності визначених параметрів функціонування підприємства встановленим

для них нормативам з метою оприділення ступеня загрози кризового стану та розробки превентивних заходів для його уникнення або подальшого подолання.

Результати аналізу публікацій учених [8–18] є основою узагальнення характеристики діагностики кризового стану підприємства як наукової категорії (рис. 11.2).

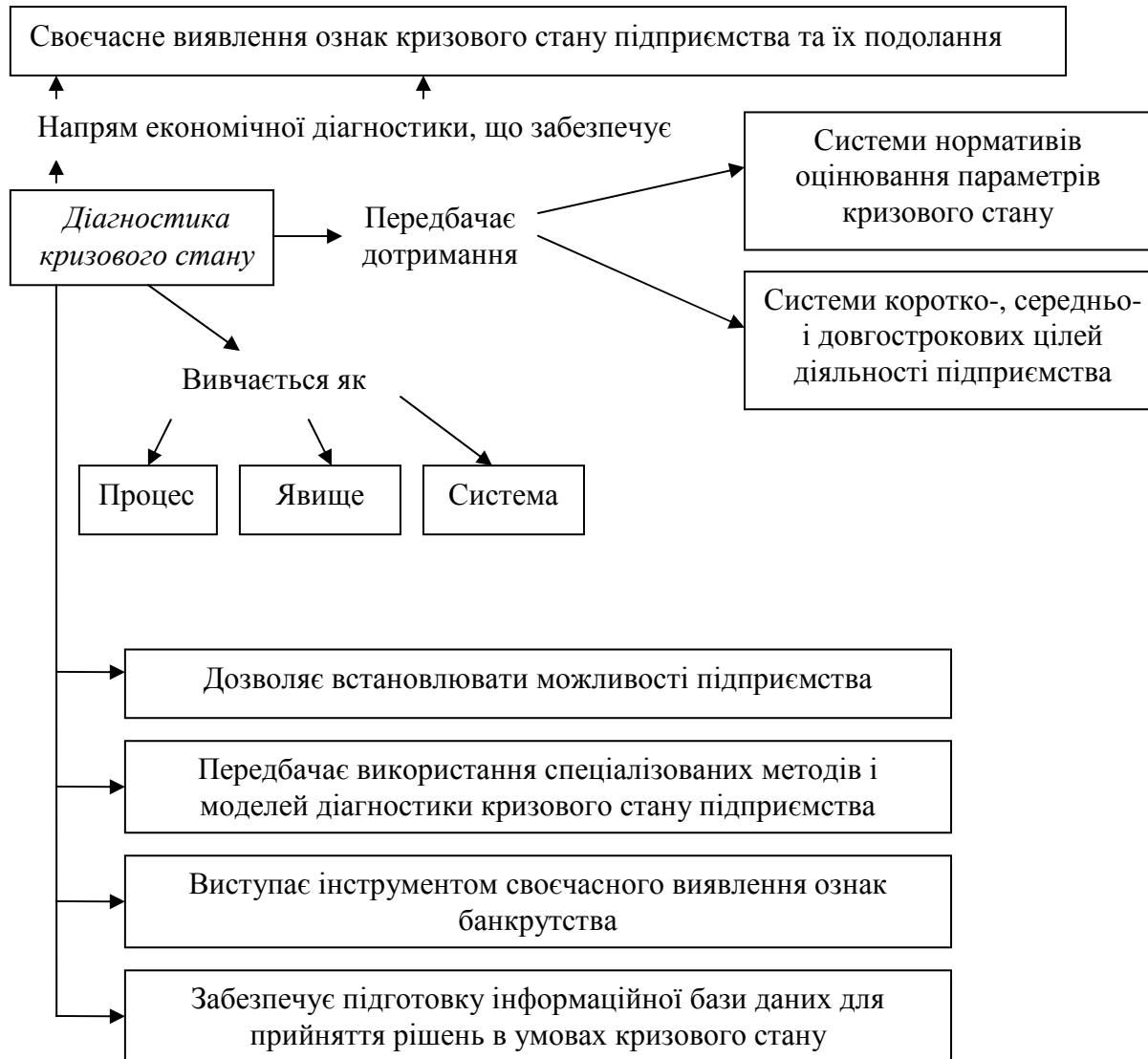


Рис. 11.2. Узагальнена характеристика діагностики кризового стану підприємства

В роботі Н. Кушнір і Д. Войтович відзначається, що метою діагностики ознак кризи на підприємстві виступає “підготовка інформації для аналізу та первинна її обробка задля здійснення відповідних рішень щодо управління підприємством” [19]. На важливості формування обґрунтованої інформаційної бази даних на основі результатів діагностики в кризових умовах функціонування також наголошують О. Мельник і М. Адамів [20].

Таким чином, реалізація діагностики кризового стану підприємства вимагає використання таких методів і моделей, які здатні зробити цей процес максимально точним і об’єктивним.

## 11.2. Методологічні основи діагностики в антикризовій діяльності

Багатогранність підходів до визначення та прогнозування катаклізмів у діяльності підприємства ґрунтуються на подвійній природі будь-якої кризи, яка з одного боку створює та руйнує, тобто формує передумови, а з іншого – готує фундамент для подальшого розвитку підприємства, звільняючи його від попередньої стратегії бізнесу та сприяючи формуванню нової стратегії. Недооцінка впливу кризових явищ на діяльність підприємства, неправильний вибір методу діагностики кризових явищ можуть призвести до повної або часткової руйнації господарських зв'язків підприємства, дисбалансу між окремими складовими потенціалу підприємства і навіть до повного банкрутства. Відтак, своєчасне розпізнавання ознак і природи кризи, її локалізації, використання елементів дослідження як засобу відновлення платоспроможності складають суть цілей діагностики під час вибору методів оцінки кризового стану підприємства. Тому актуальним завданням виступає розробка системи раннього запобігання і реагування для діагностики кризових ситуацій на підприємстві. Діагностика, виступаючи науковим інструментарієм, який забезпечує процес прийняття управлінських рішень, повинна забезпечувати вчасне реагування на виникнення проблем в процесі функціонування та розвитку підприємств, створювати передумови підвищення ефективності його діяльності.

Ринкове середовище, яке нині розвивається в умовах глобальної та наростаючої кризи одночасно, ставить перед науковцями нові та складні завдання щодо пошуку таких методів діагностування стану підприємства, які б дозволяли швидко, об'єктивно, повноцінно та своєчасно встановити сигнали про зародження кризового стану та розробити ефективні заходи щодо їх уникнення або запобігання.

Діяльність підприємства характеризується кількісними і якісними показниками, при дослідженні яких можна зробити оцінку досліджуваного явища, процесу, результату.

Метод діагностики – це система теоретико-пізнавальних категорій, наукового інструментарію і регулятивних принципів дослідження фінансової діяльності суб'єктів господарювання, тобто тріада [21, с. 44]:

$$M = (K, I, P), \quad (11.1)$$

де  $K$  – система категорій;

$I$  – науковий інструментарій;

$P$  – система регулятивних принципів.

Система категорій і науковий інструментарій показують статистичний компонент методу, а система регулятивних принципів – його динаміку.

Основним елементом методу будь-якої науки є її науковий апарат. В даний час практично неможливо відокремити прийоми та методи будь-якої науки, які

властиві винятково їй, – спостерігається взаємопроникнення наукових інструментаріїв різних наук. У діагностиці також можуть застосовуватись різні методи, розроблені споконвічно в рамках тієї чи іншої економічної науки [22, с. 56-57, 61].

Проблема діагностики кризового стану є дослідженою у вітчизняній економічній і управлінській науці. Разом з тим, завдяки дослідженням у галузі теорії інформації, експертних систем, теорії ігор, ймовірностей і статистичних рішень, математичної статистики, статистичної теорії розпізнавання, а також накопиченому досвіду діагностика вивчалась самостійно як особливий пізнавальний процес (рис. 11.3).



**Рис. 11.3. Методологічні й теоретичні основи діагностики в антикризовій діяльності за В. П. Кукобою [23, с. 46]**

Діагностика численних погроз фінансової неспроможності, організаційної дисфункції й інших аномалій є основними аспектами, що визначають спрямованість процесів антикризової діяльності в цілому. Тому можна вважати,

що діагностика є специфічною функцією антикризового управління –відправний пункт для прогнозу альтернативного розвитку підприємства [23, с. 49].

Діагностика являє собою процес визначення і попередження причин “хвороб” підприємства. Залежно від факторів впливу на підприємство, складності досліджуваних систем можна виділити різні види і типи діагностики, основними напрямками якої найчастіше виступають: діагностика як елемент загального менеджменту, діагностика як елемент упереджувального оздоровлення та діагностика кризового стану підприємства (рис. 11.4).

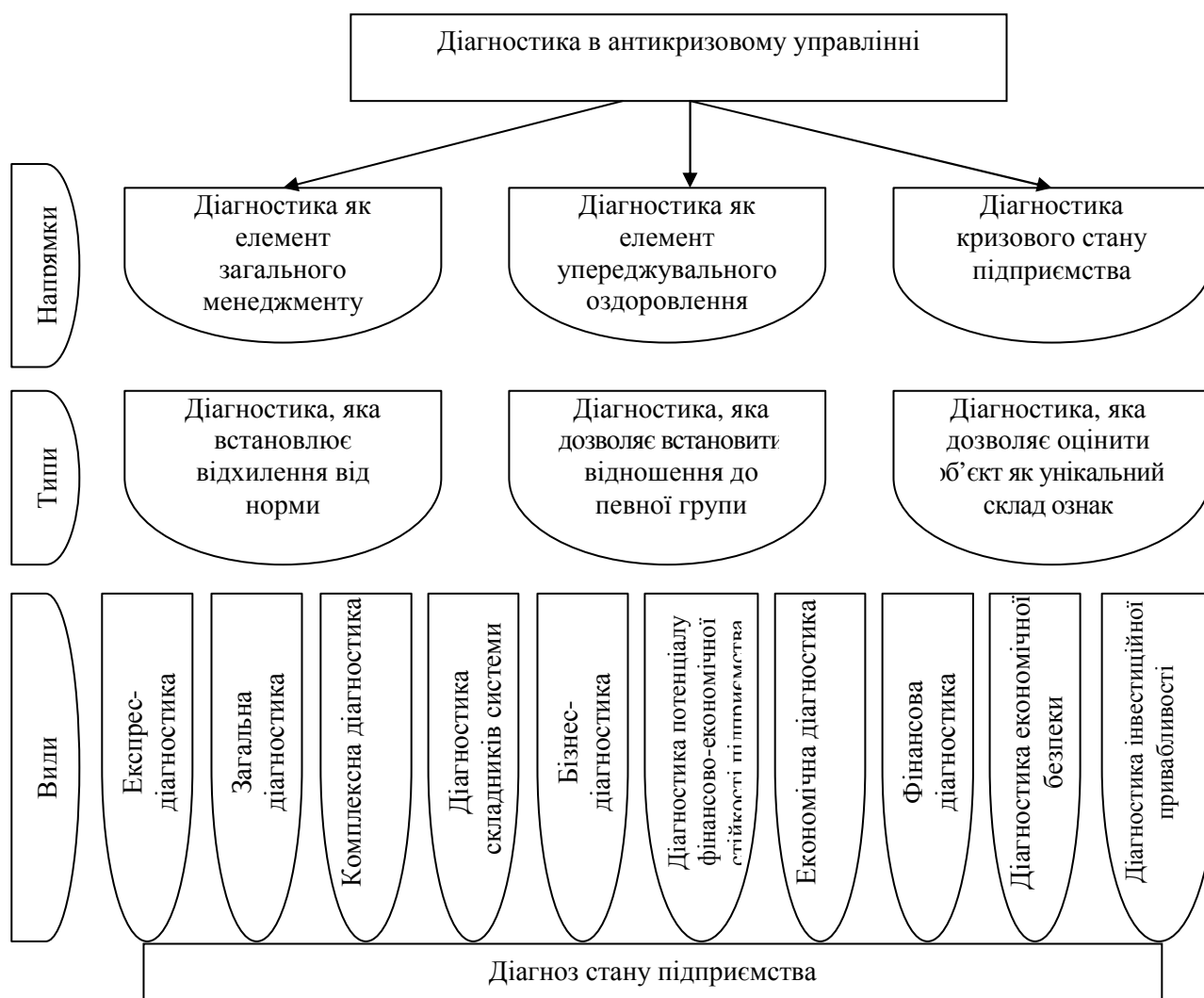


Рис. 11.4. Класифікація типів і видів діагностики (удосконалено за [23, с. 51])

Для підприємств важливим є використання різних видів діагностики окреслених напрямків з метою мінімізації руйнівного впливу проблем функціонування і виникнення кризового стану.

В процесі функціонування та розвитку підприємства різні види та типи діагностики можуть характеризувати процеси інтегрування, адже щодня на підприємстві мають місце різноманітні проблеми, що здатні спричинити появу

локальних криз, накопичення яких призводить до глобальної катастрофи на підприємстві.

Відтак, важливим завданням під час проведення діагностики є пошук і вибір ознак, які дозволять дослідити й описати діагностовану систему, яка складається з різних елементів, які є не рівноцінними (рис. 11.5). Деякі характеристики розкривають одні властивості, а наступні – зовсім інші, які не можна порівняти між собою.



Рис. 11.5. Предмет дослідження діагностики в антикризовому управлінні (уточнено за [23, с. 54])

Важливим моментом в процесі діагностики є вивчення дотримання підприємством законів і закономірностей їхнього функціонування та розвитку, розробки заходів з удосконалення методичного апарату діагностики.

Для ефективності проведення дослідження і підтвердження достовірності отриманих результатів в процесі діагностики важливим є вивчення особливостей різних станів підприємства, а також можливість їх переходу з одного в інший (рис. 11.6).

Загострення фінансової кризи у світогосподарській системі спонукає до пошуку шляхів стабілізації фінансового стану підприємств, а тому вимагають додаткового дослідження в сфері діагностики.



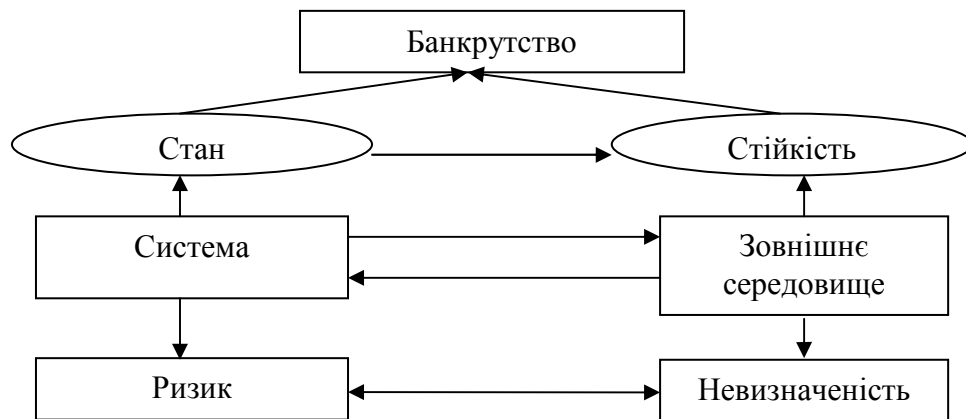


Рис. 11.6. Структурно-логічна схема діагностики банкрутства підприємства [24, с. 110]

Наукові розробки в області діагностики фінансово-економічної стабільності дозволяють досить чітко зробити оцінку не тільки фінансового стану, а й визначити внутрішній потенціал підприємства. Для стабільного розвитку будь-якого підприємства необхідне дослідження параметрів зміни ресурсного потенціалу й прогнозування зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування антикризової діяльності підприємства.

### 11.3. Моделі діагностики економічного стану підприємства

Мета діагностики економічного стану підприємства повинна йти в розрізі його загальної місії. Це спонукає до застосування в різних обставинах чітко визначених моделей діагностування, що забезпечуватиме ефективне управління діяльністю підприємств і корпорацій, як до настання кризового стану, так і в умовах кризи чи у післякризовий період [25, с. 148].

Розв'язання проблеми вибору моделі діагностування економічного стану підприємств як складової стратегічних планів розвитку підприємств, організацій та корпорацій знайшли своє відображення в працях українських і зарубіжних вчених. Тут слід виділити ряд моментів. По-перше, ряд науковців зробили акцент на розробці базових моделей діагностування, орієнтованих на розробки, що практично впроваджуються. По-друге, низка дослідників зупинилася на вивченні стандартних моделей діагностування економічного стану підприємств, які спираються на прогресивні технічні рішення, аналіз і оцінку, базуються на типових інструкціях, положеннях. По-третє, ще є коло вчених, які відвели найважливішу роль концептуальним моделям діагностики, які використовуються для комплексної оцінки економічного стану підприємств. Такі підходи й викликають особливу зацікавленість, адже використовуються за умов запровадження стратегічного управління на підприємствах.

Доцільність застосування інноваційних моделей діагностування економічного стану підприємств полягає в індивідуалізації підходу, адже кожне окремо узятє підприємство являє собою унікальну складну й динамічну

систему, що постійно розвивається, а тому вимагає чіткого визначення можливостей виробничо-технологічних змін на підприємстві, рівня кваліфікації персоналу, фінансових можливостей, запровадження організаційних змін, враховує потенційні можливості та загрози, етап життєвого циклу підприємства тощо. Це дозволяє точно визначити пріоритети розвитку підприємства, підійти до вибору стратегії, яку слід узяти за базову принаймі у короткостроковому періоді, врахувавши усі особливості формування конкурентоспроможності підприємства. Це й дозволяє обрати вірний шлях подальшого розвитку підприємств господарського комплексу України.

Діагностика як процес розпізнавання стану досліджуваного об'єкта за непрямими ознаками в системі управління діяльністю підприємств поступово втрачає свою роль, зміст і значення для підвищення ефективності господарювання, отримання кінцевих результатів діяльності, адже це пов'язано із застосуванням переважно базових і стандартних моделей діагностування, що в умовах наростання кризових явищ є неприпустимою помилкою, адже викликає часткове вирішення проблем і, як наслідок, низьку ефективність впроваджуваних заходів [26, с. 82-83].

Проте, застосування в практиці управління базових і стандартних моделей діагностики економічного стану підприємств пов'язано з відносною простотою їх застосування, більш низькими витратами, можливістю використання практично в будь-яких ситуаціях, але, як свідчить дослідження, не позбавлено недоліків і свідчить на користь застосування концептуальної моделі (табл.11.1).

**Таблиця 11.1. Коротка характеристика моделей діагностування економічного стану підприємств**

<b>Показники</b>	<b>Базова модель</b>	<b>Стандартна модель</b>	<b>Концептуальна модель</b>
1. Швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень	Висока	Достатня	Низька
2. Витрати на використання моделі	Низькі	Середні	Високі
3. Характер діагностики	Часткова	Часткова	Комплексна
4. Рівень використання стандартної системи показників аналізу та оцінки	Високий	Високий	Низький
5. Простота застосування моделі	Висока	Висока	Низька
6. Рівень розв'язання стратегічних завдань	Низький	Низький	Високий
7. Ефективність застосування	Низька	Низька	Висока
8. Перспективність застосування	Низька	Низька	Висока

Щодо визначення майбутніх перспектив, то найдоцільніше застосування має концептуальна модель діагностування економічного стану підприємств. Основною метою використання такої моделі, як свідчить практика, є встановлення рівня економічного розвитку підприємств з метою прогнозування його подальших перспектив. На користь її впровадження свідчить й той факт, що в ринкових умовах виключна роль комплексної економічної діагностики

підприємств. Це пов'язано з тим, що підприємства набувають самостійність та несуть повну відповідальність за результати своєї виробничо-господарської діяльності перед власниками, персоналом, банком та кредиторами. Ринкові умови вимагають від підприємств зростання ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг на основі втілення досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та керування підприємством, активізації діяльності підприємства. На базі результатів комплексної економічної діагностики, як правило, приймаються стратегічні управлінські рішення для здійснення заходів щодо покращення діяльності підприємства [25, с. 153].

Разом з тим, необхідність структурної перебудови економіки України викликає потребу активного впровадження інноваційних засад функціонування та розвитку підприємств, створення умов для швидкої мобілізації зусиль, вирішення тактичних завдань та формування стратегічних пріоритетів, підставою для яких є прийняття ефективних управлінських рішень. Це означає, що роль концептуальної моделі поступово зменшується, і вона все більше і більше тяжіє до інноваційної моделі, здатної вирішувати проблеми, мінімізуючи негативний вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Користь застосування інноваційної моделі діагностування економічного стану підприємств є незаперечною, а її переваги над концептуальною моделлю – досить значними (табл. 11.2).

**Таблиця 11.2. Відмінності концептуальної та інноваційної моделей діагностування економічного стану підприємства**

<b>Концептуальна модель діагностування</b>		<b>Параметри оцінки</b>		<b>Інноваційна модель діагностування</b>
Повільна, пов'язана зі складністю та тривалістю комплексного економічного обстеження стану підприємства	◀	1. Швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень	▶	Зростає, адже використовується в гнучких організаційних структурах, пристосованих до змін і швидкого обміну інформацією між різними рівнями управління
Максимально можлива, що ускладнює процес діагностування	◀	2. Система показників діагностування	▶	Уніфікована, спрямована на використання уточнених показників і моделей діагностування стану
Високий, скорочується в міру підвищення рівня кваліфікації персоналу підприємства	◀	3. Рівень затрат	▶	Оптимальний, адже забезпечує більше зростання ефективності роботи, порівняно з концептуальним підходом
Зростає з реалізації коротко- до довгострокових цілей	◀	4. Вплив на коротко-, середньо- і довгострокові цілі	▶	Рівнозначний, спрямований на досягнення цілей будь-якого горизонту планування
Наявна, але повільна, пов'язана із значними витратами в процесі	◀	5. Реалізація інноваційно-інвестиційного	▶	Ефективна, виходить з принципів максіміну

діагностування		менеджменту		
Реалізується комплексно в цілях перешкоджання виникненню проблем на підприємстві	◀	6. Діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу	▶	Носить випереджаючий щодо виникнення проблем характер
Використовуються в міру отримання результатів діагностування стану підприємства	◀	7. Контроль, аудит, моніторинг	▶	Носять наскрізний та поточний характер
Фінансування, розробка та запровадження носять постійний характер на усіх рівнях управління та відповідають потребам підприємства, але є значними	◀	8. Інноваційно-інвестиційна діяльність	▶	Фінансування, розробка та запровадження мінімізуються в часі, обсягах і якості реалізації
Прогнозований, систематичний, мінімізується шляхом диверсифікації	◀	9. Ризик	▶	Практично відсутній завдяки постійному контролю та моніторингу діяльності

#### **11.4. Інтегральні показники оцінки кризового стану підприємства**

Набір показників, що застосовуються у діагностиці кризового стану підприємства, є достатньо різноманітним і дискусійним. Крім того, в різних дослідженнях пропонуються різні назви одного показника за однакового алгоритму розрахунку та різні алгоритми розрахунку за однакової назви показників. Ще й досі вчені-економісти не дійшли єдиної думки щодо системи коефіцієнтів для проведення діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. Ситуація ускладнюється й тим, що досить важко зробити однозначний висновок про стан підприємства на основі системи фінансових показників, оскільки при досить великій кількості коефіцієнтів певна їх частина може відповідати нормативним значенням, а інша – матиме значення нижче нормативних. Крім того, зміни величин коефіцієнтів у динаміці важко однозначно інтерпретувати, оскільки чисельник і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюються в часі [26, с. 95-100].

М. Білик пропонує нормативні значення показників встановлювати у формі замкнутого інтервалу. Граничні значення показників повинні відповідати такому співвідношенню між чисельником і знаменником фінансових коефіцієнтів, які забезпечували б випереджаючі темпи зростання прибутку порівняно з попередніми періодами. За такого підходу нормативні значення фінансових коефіцієнтів будуть диференційовані для різних звітних періодів і відобразатимуть фінансово-економічний стан підприємства, що відповідає його ефективно розвинутій виробничо-господарській діяльності. Нормативні

значення чисельника і знаменника фінансових коефіцієнтів повинні визначатися шляхом множення фактичних їх значень за попередній період на коефіцієнт зростання (зменшення) прибутку від реалізації продукції у звітному періоді порівняно з попереднім. При цьому мінімальне значення нормативу кожного фінансового коефіцієнта визначається як відношення фактичного значення чисельника (але не більшого нормативного) до нормативного значення знаменника (але не меншого фактичного його значення). Максимальне значення нормативу для показника ліквідності й платоспроможності визначається як відношення нормативу чисельника (але не менше фактичного його значення) до фактичного значення знаменника (але не більше нормативного його значення). У випадку, коли отримане розрахунковим шляхом мінімальне значення нормативу менше від рекомендованого, то мінімальне значення нормативу приймається рівним до рекомендованого. Оцінка фінансових коефіцієнтів може характеризувати ступінь перевищення мінімального нормативного значення або ступінь досягнення максимального нормативного значення, або відповідність середньому значенню нормативного інтервалу.

Порівняння одержаних в результаті обробки первинної інформації результатів можна проводити не лише шляхом зіставлення із нормативними значеннями, а також із еталонними (просторовими) та плановими.

До проблеми неузгодженості сукупності локальних фінансових коефіцієнтів додається також проблема визначення складу їхніх груп. Як показують дослідження, наведені Л. Соколовою, найпоширенішою є система показників, що складається із 6 груп коефіцієнтів – 25%, 5 груп – 20,46%, 3 груп – 15,91%. Аналіз частоти використання фінансових коефіцієнтів показав, що найбільшого поширення набули показники ліквідності (платоспроможності) – 87%, фінансових результатів (рентабельності) – 87%, ділової активності – 80%, фінансової стійкості – 73% проти показників ринкової активності – 27%, майнового стану – 20%, руху грошових коштів – 7%.

З метою уникнення труднощів застосування коефіцієнтних методик пропонуємо їх систематизацію, розподіл за рівнем управління, доповнення якісними характеристиками і проведення підсумкової експертної оцінки.

Прибічники застосування матричних моделей наголошують на можливості проведення як комплексної, так і експрес-діагностики фінансового стану підприємства за допомогою матричного методу. Його використання дозволить виявити тенденції у динаміці фінансового стану та здійснити прогнозування.

Діагностиці фінансової стійкості та фінансового забезпечення діяльності підприємства присвячена також значна кількість методичних розробок, що спрямовані, перш за все, на визначення кредитоспроможності. Фінансовий стан підприємства вважається стійким, якщо воно покриває власними оборотними засобами не менше 50% фінансових ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності, ефективно і цілеспрямовано використовує фінансові ресурси, дотримується фінансової, кредитної й розрахункової дисципліни, тобто є платоспроможним. У підприємств, які мають низький рівень фінансової

стійкості, спостерігається спад ділової активності й віддачі наявних активів. Збитковість свідчить про те, що підприємство перебуває під загрозою банкрутства.

У більшості розроблених методик фінансової стійкості використовується коефіцієнтний метод та передбачено групування об'єктів дослідження за класами фінансової стійкості залежно від отриманих на першому етапі результатів. Групування здійснюється на основі порівняння коефіцієнтів із загальноприйнятими нормами та характеристиці здатності поліпшувати (або принаймні утримувати) значення показників при зміні факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Характеристика нормативних методик діагностики свідчить про те, що їх застосування відзначається високою практичною значимістю. Як зазначає Н. Львова, їх практичне значення часто недооцінюється та проблеми використання методик залишаються малодослідженими.

Інтегральні моделі авторства зарубіжних учених: Z – рахунок Альтмана, показник платоспроможності Конана і Гольдера, модель Спрінгейта, тест на ймовірність банкрутства Лису, 4-факторна модель Таффлера, модель Фулмера, тест на банкрутство Тамарі, модель Чессера та ін., а також вітчизняних науковців, таких як О. Терещенко, А. Матвійчук, Е. Колесарь, С. Матвеева, російських – Р. Сайфулін, Г. Кадиков та вчених Іркутської державної економічної академії (ІДЕА) детально проаналізовано в [27].

Порядок розрахунку системи інтегральних показників оцінки рівня кризового стану підприємства за визначеними моделями представлений в табл. 11.3.

Розглянуті методики також мають недоліки: не враховується специфіка сфери господарювання досліджуваних підприємств; суб'єктивність формування вибірки показників; відсутність достатньої інформації для розрахунків вагових коефіцієнтів; недостатнє теоретичне та емпіричне обґрунтування критичних точок (чи інтервалів) для окремих фінансових індикаторів, що призводить до неточного фіксування їх нормативних значень; проблема достовірності інформації та проблеми, пов'язані із її розв'язанням.

Однією із достатньо відомих коефіцієнтних методик є система показників У. Бівера. Саме її вважають окремі автори найбільш прийнятною для проведення експрес-аналізу фінансового стану вітчизняних підприємств. Проте у реальному житті досить часто виникають ситуації, коли фінансовий стан підприємства необхідно виміряти одним сукупним показником. Інтегральний метод передбачає побудову математичної оцінки сукупності індикаторів залежно від їхньої значущості для моделі.

Оскільки ці моделі будуються на основі дискримінантного методу за статистичними даними підприємств певної країни, то використання моделей обмежене рамками цієї країни (або країн, схожих за системою бухгалтерського обліку, податків, розрахунку коефіцієнтів). Дані моделі можуть бути використані як підхід до побудови системи оцінки ймовірності банкрутства.

**Таблиця 11.3. Методика розрахунку інтегральних показників оцінки кризового стану підприємства**

<b>Назва показника</b>	<b>Методика розрахунку</b>
1	2
Індикатор економічного потенціалу операційної діяльності	(Амортизація + Забезпечення майбутніх платежів - Фінансовий результат неопераційної діяльності - Зміна немонетарних операційних необоротних активів + Зміна операційних поточних зобов'язань - Зміна витрат майбутніх періодів + Зміна доходів майбутніх періодів - Сплачені відсотки власникам після розподілу чистого прибутку та державі) / Фінансовий результат звичайної діяльності
Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток + Амортизація) / (Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання)
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства (модель Альтмана)	$1,2 \times$ Відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства + $1,4 \times$ Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів + $3,3 \times$ Рівень прибутковості активів + $0,6 \times$ Коефіцієнт фінансового ризику + $1 \times$ Коефіцієнт оборотності активів
Інтегральний показник рівня загрози банкрутства (модель Спрінгейта)	$1,03 \times$ (Робочий капітал / Загальна вартість активів) + $3,07 \times$ (Прибуток до сплати податків та відсотків / Загальна вартість активів) + $0,66 \times$ (Прибуток до сплати податків / Короткострокова заборгованість) + $0,4 \times$ (Обсяг продажу / Загальна вартість активів)
Тест на ймовірність банкрутства Лису	$0,063 \times$ Відношення оборотного капіталу до суми активів + $0,092 \times$ Відношення прибутку від реалізації до суми активів + $0,0573 \times$ Відношення нерозподіленого прибутку до суми активів + $0,001 \times$ Відношення власного капіталу до позиченого
Тест на ймовірність банкрутства Таффлера	$0,53 \times$ Відношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань + $0,13 \times$ Відношення оборотних активів до сукупних зобов'язань + $0,18 \times$ Відношення короткострокових зобов'язань до суми активів + $0,16 \times$ Відношення виручки до суми активів
Модель Creditmen	$25 \times$ Відношення високоліквідних активів до поточних зобов'язань + $25 \times$ Відношення власного капіталу до зобов'язань + $10 \times$ Відношення високоліквідних активів до валюти балансу + $20 \times$ Відношення виручки до запасів + $20 \times$ Відношення виручки до дебіторської заборгованості
Модель запропонована вченими Іркутської державної академії	$0,838 \times$ Відношення обігових активів до загальної вартості активів + Відношення чистого прибутку до власного капіталу + $0,054 \times$ Відношення виручки до загальної вартості активів + $0,63 \times$ Відношення чистого прибутку до сумарних витрат
Модель Чессера	- $2,0434 - 5,24 \times$ Відношення готівки і ліквідних цінних паперів до суми активів + $0,0053 \times$ Відношення виручки до готівки і ліквідних цінних паперів - $6,650 \times$ Відношення прибутку до оподаткування і сплати процентів до суми активів + $4,4009 \times$ Відношення заборгованості до суми активів - $0,079 \times$ Відношення основного капіталу до чистих активів - $0,102 \times$ Відношення оборотного капіталу до виручки
Модель Савицької	$1 - 0,98 \times$ Частку власного оборотного капіталу в формуванні оборотних активів - $1,8 \times$ Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу - $1,83 \times$ Коефіцієнт фінансової незалежності підприємства - $0,28 \times$ Рентабельність власного капіталу, %

Модель оцінювання платоспроможності фірми розроблена Коланом та Голдером	-0,16×Відношення грошових коштів і дебіторської заборгованості до підсумку балансу-0,22×Відношення власного капіталу і довгострокових пасивів до підсумку балансу+0,87×Відношення фінансових витрат на обслуговування позик до виручки від реалізації+0,1×Відношення витрат на персонал до доданої вартості після оподаткування-0,24×Відношення прибутку до виплати відсотків і податків до позикового капіталу.
Універсальна дискримінаційна модель визначення банкрутства (функція Терещенка)	1,5×Відношення грошових потоків до зобов'язань + 0,08×Відношення валюти балансу до зобов'язань+10×Відношення прибутку до валюти балансу+5×Відношення прибутку до виручки від реалізації+0,3×Відношення виробничих запасів до виручки від реалізації+0,1×Відношення виручки від реалізації до валюти балансу.
Модель Фулмера	5,528×Відношення нерозподіленого прибутку минулих років до сукупних активів+0,212×Відношення обсягу реалізації до сукупних активів+0,073×Відношення валового прибутку до сукупних активів+1,27×Відношення грошових потоків до сукупної заборгованості-0,12×Відношення сукупної заборгованості до сукупних активів+2,335×Відношення поточних пасивів до сукупних активів+0,575×Матеріальні активи+1,083×Відношення оборотного капіталу до сукупної заборгованості+0,894×Відношення валового прибутку до виплачених відсотків-6,075
Модель Міністерства фінансів України	1,04×Коефіцієнт покриття+0,75×Коефіцієнт фінансової автономії+0,15×Коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу+0,42×Коефіцієнт рентабельності операційного продажу за CASH FLOW 1+1,8×Коефіцієнт рентабельності активів за CASH FLOW 2-0,06×Коефіцієнт оборотності позикового капіталу-2,16
Методика Беермана	0,077×Відношення позикового капіталу до валюти балансу+0,813× Відношення чистого прибутку до валюти балансу+0,124×Відношення чистого прибутку до позикового капіталу-0,105× Відношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації-0,063× Відношення CASH FLOW до позикового капіталу+0,061× Відношення чистої виручки від реалізації до валюти балансу+0,268× Відношення запасів до чистої виручки від реалізації+0,217× Відношення суми амортизації до вартості основних засобів на кінець періоду+0,012× Відношення введених основних засобів до суми амортизації+0,165× Відношення заборгованості за банківськими позиками до позикового капіталу
Модель Матвеевої	0,01×Коефіцієнт поточної ліквідності+0,108×Коефіцієнт абсолютної ліквідності+0,191×Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами+1,056×Коефіцієнт маневреності власного капіталу+0,028×Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості.

Попри виявлені недоліки, використання інтегрального критерію для діагностики кризового стану підприємства має широку сферу свого прикладного застосування, причому в отриманні інформації можуть бути зацікавлені як керівники та власники, так і зовнішні користувачі. Основна внутрішня потреба підприємства, що задовольняється із використанням інтегральних методик у ході його діагностики – це постійне відстеження



економічних змін і впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства.

З цієї позиції вдосконалення та розробка інтегральних методик є одним із перспективних напрямів методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємств України, що вимагає значної уваги в рамках сучасних економічних досліджень.

### **11.5. Діагностика в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві**

Для багатьох підприємств існує проблема несвоєчасної ідентифікації ознак кризи та їх нейтралізації. Чим раніше буде виявлено стадію розвитку кризи, тим легше буде впровадити відповідне коректування для стабілізації траєкторії розвитку підприємства через реалізацію антикризових заходів. Разом з тим, існує й інша проблема – для тих підприємств, які вже потрапили в кризовий стан – виходу з нього з найменшими втратами для себе. Проте, відзначимо, що організація попередження кризових явищ на підприємстві більш вигідна, тому що спрямована не тільки на одержання окремих ефектів, але й дає пряму економію поточних компенсаційних ресурсів. Реалізувати і перше, і друге, дозволяє система управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві [28].

Своєчасне розпізнавання кризових явищ в діяльності підприємства – основне призначення діагностики. Однак, однієї констатації розбіжності недостатньо, система інформаційного забезпечення управління повинна забезпечити інтерпретацію отриманих даних і формування по них змістовних висновків. Тому, на наш погляд, необхідним елементом системи управління попереджень та виходу з кризового стану є діагностика кризових станів, яка створює умови для поліпшення результатів господарювання.

На рисунку 11.7 розкрите місце діагностики в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві.

Результати такої діагностики дозволяють приймати обґрунтовані рішення з управління діяльністю підприємства, а оброблені її методами інформаційні потоки використовуються для короткострокового і довгострокового планування, визначаються значення показників, на які варто орієнтуватися підприємству у своїй діяльності.

Управління попередженням та виходом з кризового стану на підприємстві доцільно реалізовувати у такій послідовності:

1. Організація постійного моніторингу за внутрішнім та зовнішнім середовищем, виявлення можливих причин та факторів, що здатні спричинити кризу на підприємстві.

2. Прогнозування виникнення та розвитку кризи на основі даних проведеного моніторингу.

3. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства на підприємстві.

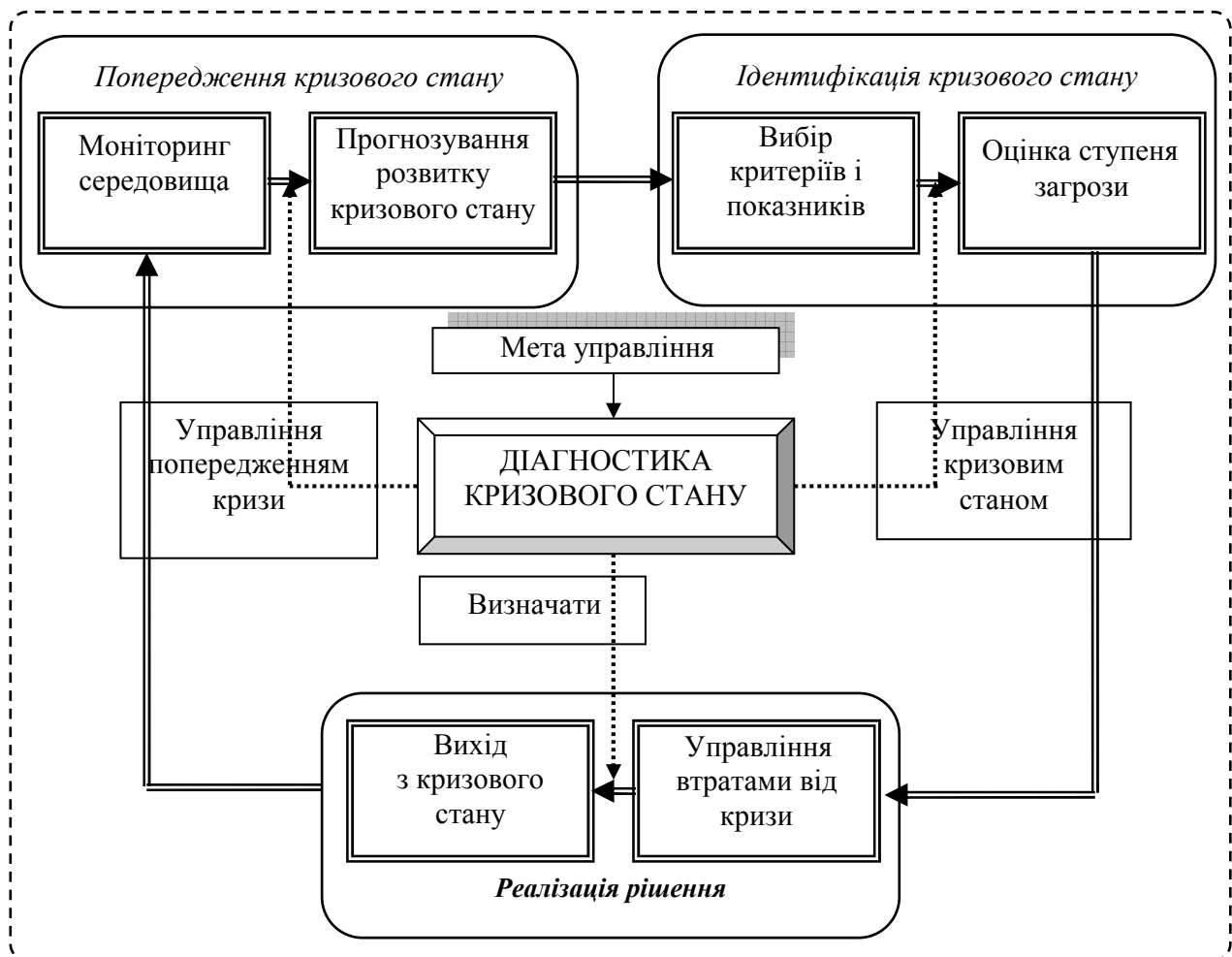


Рис. 11.7. Місце діагностики в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві

4. Розробка попереджувачих заходів по зниженню вірогідності розвитку кризових явищ на підприємстві або ж сукупності мір, що сприяють його виходу з кризового стану.

Організація постійного моніторингу за внутрішнім та зовнішнім середовищем реалізується через впровадження наступних заходів:

- формування каналів інформації, тобто забезпечення інформаційного зв'язку між системою та її користувачами – керівниками усіх рівнів. На даному етапі створюється система ідентифікації та моніторингу усіх важливих для життєздатності підприємства процесів, показників, тенденцій;

- визначення сфери спостереження, тобто визначення об'єктів внутрішньої та зовнішньої діагностики. Зовнішня діагностики повинна включати аналіз ситуації на ринку по п'яти основних напрямках: покупці, постачальники, реальні та потенційні конкуренти, товари-замінники; та аналіз макроекономічної ситуації в країні по чотирьох напрямках: політичне, економічне, соціальне і технологічне середовище. В межах внутрішньої діагностики доцільно проводити спостереження фінансової, виробничої, збутової та організаційної сфер діяльності підприємства;

- створення спеціальних аналітичних центрів та формування конкретних аналітичних завдань для них;

– вибір індикаторів раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу;

– розрахунок планових та граничних значень індикаторів, а також безпечних інтервалів їх зміни;

– прийняття управлінських рішень на основі узагальнення одержаних аналітичних результатів та підготовки пропозицій та рекомендацій щодо укріплення сильних сторін та нейтралізації слабких. Причому антикризові заходи повинні полягати в адекватному реагуванні на сигнали, джерелом яких є окремі індикатори раннього попередження.

До системи заходів попереджень та виходів з кризового стану слід віднести:

– управління активами з метою оптимізації їх складу та структури;

– управління капіталом з метою оптимізації складу та структури капіталу;

– управління грошовими потоками з метою ефективного залучення та використання грошових засобів;

– управління інвестиціями з метою реалізації найбільш ефективних форм капіталовкладення;

– управління фінансами маркетингу з метою оптимізації цінових рішень;

– управління фінансовими ризиками з метою профілактики та мінімізації фінансових ризиків.

Підвищення ефективності системи антикризового управління є головною метою діагностики кризового стану. Система діагностики дозволяє виявити проблеми, на основі структурування та аналізу останніх розробити заходи, що спрямовані на недопущення аналогічних ускладнень у майбутньому, та створити дієві механізми прогнозування появи кризи, що в комплексі створює передумови для забезпечення стабільного, динамічного та стійкого розвитку економіки підприємства.

В межах системи управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві під ефективним управлінням слід розуміти оптимальне управління, направлене на досягнення бажаного стану системи впродовж визначеного періоду часу з найменшими витратами. При цьому розрахунок ефективності такого управління ( $E_{AAU}$ ) можна представити так:

$$E_{AAU} = \frac{\Delta P}{B_{AAU}}, \quad (11.2)$$

де  $\Delta P$  – результативність управління, що визначається позитивним нарощенням величини прибутку підприємства;

$B$  – витрати, пов'язані з отриманням даного результату.

Таким чином, можна зробити висновок, що діагностика кризового стану підприємства виступає в ролі своєрідної системи постачання аналітичної інформації з якісним описом наявного та перспективного стану підприємства. Результатом такої діагностики є не лише кількісні вирази відповідних параметрів, але й якісні характеристики напрямів діяльності підприємства, що впливають на результати його роботи.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що розуміють під діагностикою кризового стану підприємства? Чим це поняття відрізняється від загального розуміння діагностики?
2. Які фактори найбільшою мірою визначають доцільність використання діагностики кризового стану підприємства? Чому?
3. Коли діагностику кризового стану доцільно розглядати як процес? Як явище? Як систему?
4. Чому виникає необхідність в реалізації антикризової діагностики? Розкрийте її теоретичну та методологічну основу.
5. Що виступає найменш відомим об'єктом дослідження антикризової діагностики? Відповідь обґрунтуйте.
6. Чому менеджери підприємств віддають перевагу застосуванню стандартних моделей діагностування економічного стану підприємств?
7. Які переваги на користь застосування інноваційної моделі діагностування економічного стану підприємств ви можете назвати? Чим їх зумовлено?
8. Якби ви визначали ступінь загрози банкрутства підприємства, то яку інтегральну модель використали? Чому?
9. Яку роль відіграє діагностика в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві? Як визначається ефективність такого управління?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

- 1. Діагностика є одним із найважливіших інструментів визначення:**
  - а) рівня загрози кризового стану;
  - б) відхилень від нормального перебігу процесів за допомогою методологічного інструментарію з метою виявлення проблем;
  - в) причин “хвороб” підприємства;
  - г) висновку про можливість імовірного настання банкрутства;
  - д) всі перелічені відповіді правильні.
- 2. Діагностика кризового стану підприємства являє собою:**
  - а) сукупність методів і прийомів фінансово-економічного аналізу, які при систематичному застосовуванні дозволять своєчасно виявити кризовий стан підприємства;
  - б) система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та можливостей подолання кризи;
  - в) система цільового фінансового аналізу, направленою на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, які генерують загрозу його банкрутства в подальшому періоді;

г) основу для проведення системного аналізу з метою виявлення проблемних зон функціонування господарюючого суб'єкта та формування висновку про можливість імовірнісного настання банкрутства;

д) сукупність методів аналізу для своєчасного розпізнавання симптомів кризи на підприємстві і оперативного реагування на неї на початкових стадіях.

**3. Теоретичною основою антикризової діагностики виступає:**

- а) теорія управління;
- б) теорія економічних циклів;
- в) теорія рефлексивності;
- г) теорія граничних витрат;
- д) теорія кругообігу капіталу.

**4. Методологічною основою антикризової діагностики виступає:**

- а) система категорій та теорій;
- б) науковий інструментарій;
- в) система регулятивних принципів;
- г) концепції управління;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**5. Комплексний характер проведення діагностики характерний для:**

- а) базової моделі;
- б) стандартної моделі;
- в) концептуальної моделі;
- г) інтегральної моделі;
- д) немає правильної відповіді.

**6. Інноваційну модель діагностування економічного стану підприємства доцільно застосовувати:**

- а) в усіх випадках погіршення стану підприємства;
- б) коли знижується ефективність управлінських рішень;
- в) якщо не досягаються стратегічні цілі діяльності;
- г) коли прибуток підприємства не має тенденції до зростання;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**7. Моделі Бівера, Альтмана, Спрінгейта доцільно застосовувати для:**

- а) виявлення кризи збуту;
- б) виявлення організаційної кризи;
- в) виявлення кризи управління персоналом;
- г) виявлення виробничо-технологічної кризи;
- д) виявлення загрози банкрутства.

**8. Найпростішою моделлю визначення загрози банкрутства слід вважати:**

- а) модель Бівера;
- б) модель Альтмана;
- в) модель Спрінгейта;
- г) модель Терещенка;
- д) модель Creditmen.

**9. На етапі попередження кризового стану підприємства доцільно:**

- а) оцінити ступінь загрози кризи;
- б) здійснювати прогнозування розвитку кризового стану;
- в) здійснювати управління втратами від кризи;
- г) здійснювати діагностику економічного стану;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**10. На етапі ідентифікації кризового стану підприємства доцільно:**

- а) оцінити ступінь загрози кризи;
- б) здійснювати прогнозування розвитку кризового стану;
- в) здійснювати управління втратами від кризи;
- г) здійснювати діагностику економічного стану;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**11. На етапі реалізації рішень в процесі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві доцільно:**

- а) оцінити ступінь загрози кризи;
- б) здійснювати прогнозування розвитку кризового стану;
- в) здійснювати управління втратами від кризи;
- г) здійснювати діагностику економічного стану;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**12. До системи заходів попереджень та виходів з кризового стану слід віднести:**

- а) управління активами з метою оптимізації їх складу та структури;
- б) управління інвестиціями з метою реалізації найбільш ефективних форм капіталовкладення;
- в) управління фінансами маркетингу з метою оптимізації цінкових рішень;
- г) управління фінансовими ризиками з метою профілактики та мінімізації фінансових ризиків;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**13. Управління попередженням та виходом з кризового стану на підприємстві повинне включати такі етапи:**

- а) організація постійного моніторингу за внутрішнім та зовнішнім середовищем, виявлення можливих причин та факторів, що здатні спричинити кризу на підприємстві;
- б) прогнозування виникнення та розвитку кризи на основі даних проведеного моніторингу;
- в) діагностика кризового стану та загрози банкрутства на підприємстві;
- г) розробка попереджувальних заходів по зниженню вірогідності розвитку кризових явищ на підприємстві або ж сукупності мір, що сприяють його виходу з кризового стану;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 11.1.** Оцінити ступінь загрози банкрутства ПрАТ “СКФ Україна”, що спеціалізується на виробництві конічних роликів підшипників звичайної

(TRB) та малої (sTRB) розмірних груп, а також їх компонентів: зовнішніх та внутрішніх кілець, сепараторів, роликів. Підприємство є найпотужнішим на Україні виробником підшипників і входить до складу шведської корпорації SKF, яка є світовим лідером у виробництві підшипників станом на 2019 рік.

Для розрахунків скористатись даними аналітичних табл. 1-3.

Встановити, яка з моделей дає більш точні результати. Відповідь обґрунтувати.

**Таблиця 1. Оцінка ступеня загрози банкрутства ПрАТ “СКФ Україна” за моделлю Е. Альтмана**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Загальна сума активів підприємства	1202783	1309615	1284501	1278879
2. Поточні (оборотні) активи	878224	940501	855794	715857
3. Частка оборотних засобів у активах (К об); [п.2:п.1]				
4. Нерозподілений прибуток	678604	728264	716552	619246
5. Рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком (Кнп); [п.4:п.1]				
6. Прибуток до оподаткування	329903	262267	130797	-78520
7. Рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції (Кр); [п.6:п.1]				
8. Власний капітал	1012019	1074979	1073971	983651
9. Сума поточних зобов'язань	127665	153676	150947	168003
10. Коефіцієнт покриття за вартістю власного капіталу (Кп); [п.8:п.9]				
11. Виручка від реалізації	1680212	1981108	2113799	1636043
12. Віддача всіх активів (Кв); [п.11:п.1]				
13. Z – показник ймовірності банкрутства				
<i>Оцінка загрози банкрутства</i>				

**Таблиця 2. Оцінка ступеня загрози банкрутства ПрАТ “СКФ Україна” за моделлю Спрінгейта**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Власний оборотний капітал	687460	705865	645264	420629
2. Активи	1202783	1309615	1284501	1278879
3. Прибуток від операційної діяльності	286876	252524	131225	-77776
4. Поточні зобов'язання	127665	153676	150947	168003
5. Прибуток до оподаткування	329903	262267	130797	-78520
6. Чистий дохід	1680212	1981108	2113799	1636043
$X_1$ (п.1/п.2)				
$X_2$ (п.3/п.2)				
$X_3$ (п.5/п.4)				
$X_4$ (п.6/п.2)				
$R=1,03X_1+3,07X_2+0,66X_3+0,4X_4$				
<i>Оцінка загрози банкрутства</i>				

Таблиця 3. Оцінка ступеня загрози банкрутства ПрАТ “СКФ Україна” за моделлю Т. Таффлера

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
1. Прибуток від операційної діяльності	286876	252524	131225	-77776
2. Короткострокові зобов'язання	127665	153676	150947	168003
3. Оборотні активи	878224	940501	855794	715857
4. Загальна сума зобов'язань	190764	234636	210530	295228
5. Загальна вартість активів	1202783	1309615	1284501	1278879
6. Виручка від реалізації продукції	1680212	1981108	2113799	1636043
A (п.1/п.2)				
B (п.3/п.4)				
C (п.2/п.5)				
D (п.6/п.5)				
$Z = 0,53 \times A + 0,13 \times B + 0,18 \times C + 0,16 \times D$				
Оцінка загрози банкрутства				

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козаченко Г.В., Панасенко А.С. Концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства за виявленням її ознак. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 20. С. 84–90.
2. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень–березень 2020 року. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2020 р.).
3. Промислове виробництво у січні–березні 2020 року. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2020 р.).
4. Зовнішня торгівля України товарами у I кварталі 2020 року. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.05.2020 р.).
5. Капітальні інвестиції січень-березень 2020 року до січня-березня 2019 року. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.05.2020 р.).
6. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. № 19. ст. 74.
7. Романович О.О., Свистун Л.А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 1295–1299.
8. Кириченко О.П., Дранко С.В. Методи та моделі діагностики ймовірності банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 2 (29). С. 49–52.
9. Костіна О.М., Майборода О.Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СумДУ. Серія “Економіка”*. 2012. № 4. С. 91–97.



10. Минчинська І. Діагностика кризового стану підприємств в організаційно-правовому механізмі банкрутства. *Економічний аналіз*. 2012. Випуск 11. Частина 1. С. 175–182.
11. Кривов'язюк І.В. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С.31–39.
12. Городня Т.А., Корнієнко А.О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 19. С. 154–157.
13. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
14. Кобець С.П., Власенко Н.С. Підхід до систематизації методів діагностики ймовірності настання банкрутства підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 266–270.
15. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 250–255.
16. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
17. Андрушко О.Б. Економічне діагностування кризового стану та загрози банкрутства машинобудівного підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Львів, 2007. 22 с.
18. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент: навч. пос. 3-є вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2008. 483 с.
19. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954> (дата звернення: 18.03.2020).
20. Мельник О.Г., Адамів М.Є. Діагностика фінансового стану підприємств в умовах європейської інтеграції: інтерпретаційний аспект. *Фінансовий ринок: інституції та інструменти*: матеріали XVII Міжнародної наукової конференції, 3–6 червня 2018, Львів / Національний університет «Львівська політехніка», Університет Марії Кюрі-Склодовської (м. Люблін, Польща), Університет Йоганна Кеплера в Лінці (м. Лінц, Австрія). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С.70–71.
21. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
22. Ковалев В. В. Финансовый анализ : Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. Москва : Финансы и статистика, 1996. 432 с.
23. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 400 с.

24. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія. Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. 208 с.

25. Кривов'язюк І.В. Сучасні вектори діагностування економічного стану підприємств. *Актуальні проблеми ринкової економіки. Вісник Львівського державного інституту новітніх технологій та управління імені В'ячеслава Чорновола*. 2009. №5. С.147-158.

26. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.

27. Кривов'язюк І. В., Кость Я. О. Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства : монографія / Під наук. ред. д.е.н. Брюховецької Н. Ю. / НАН України. Інститут економіки промисловості, Луцький НТУ. Донецьк-Луцьк : ЛНТУ, 2012. 200 с. (Сер. “Хозяйственный механизм предпринимательства и корпоративное управление”).

28. Чилій Б. О. Діагностика в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві. *Економіка підприємства: теорія та практика*: тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (29 травня 2020 р). / відп. ред. Л. Л. Ковальська. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2020.

## РОЗДІЛ 12. ФАКТОРИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**12.1. Фактори, які визначають ефективність антикризового управління.**

**12.2. Людський фактор антикризового управління.**

**12.3. Фактор ризику в антикризовому управлінні.**

**12.4. Інноваційний фактор в антикризовому управлінні.**

**12.5. Інвестиційний фактор в антикризовому управлінні.**

**12.6. Технології антикризового управління.**

### **Ключові поняття**

*Ефективне управління*

*Ефективність антикризової діяльності*

*Інвестиційний фактор*

*Інноваційний фактор*

*Людський фактор*

*Ризик*

*Технології антикризового управління*

### **Нормативна база**

*ISO 10015:2019. Quality management – Guidelines for competence management and people development.*

*ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Національний стандарт України.*

*ISO 31010:2009. Risk Management – Risk assessment techniques.*

### **Словник термінів**

**Ефективне управління** – будь-яке управління, якому властиві ознаки ефективного управління та яке забезпечує отримання підприємством прибутку від здійснюваної діяльності, що залишається у його розпорядженні, з метою його подальшого використання для підтримки життєздатності або розвитку підприємства.

**Ефективність антикризової діяльності** – це комплексний показник, що дає узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці й робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу.

**Інвестиційний фактор** – одна із умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язана з процесом вкладання усіх видів майнових та інтелектуальних цінностей в антикризову діяльність підприємства з метою досягнення нею намічених цілей та результатів.

**Інноваційний фактор** – одна із умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язана з процесом впровадження новітніх ідей, технологій тощо в антикризову діяльність підприємства з метою досягнення нею намічених цілей та результатів.

**Людський фактор** – сукупність основних соціальних якостей людини, які можуть вплинути на ефективність антикризового управління (ціннісні орієнтири, моральні принципи, норми поведінки, рівень знань та інформованості, сприйняття корпоративної стратегії тощо).

**Ризик** – це усвідомлена суб'єктом антикризового управління можливість виникнення небезпеки, яка пов'язана з ймовірністю виникнення кризових станів в системі

*функціонування та розвитку підприємства як результат дії факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища, наслідки яких є невизначеними і знаходять відображення у зміні параметрів відносно базових значень.*

*Технології антикризового управління – комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня його негативних наслідків на діяльність підприємства.*

## **12.1. Фактори, які визначають ефективність антикризового управління**

Важко уявити собі сучасне підприємство, взаємодія внутрішніх і зовнішніх елементів і факторів якого перебуває в абсолютному хаосі, стихійно й не скоординовано, поза існування системи управління економічними складовими його функціонування та розвитку. Техніко-технологічна, організаційна, соціально-психологічна, фінансова, екологічна, організаційно-економічна, інноваційна, інвестиційна, комунікаційна та інші складові визначають діалектику підприємства, взаємодію яких й забезпечує управління.

*Ефективне управління – будь-яке управління, якому властиві ознаки ефективного управління та яке забезпечує отримання підприємством прибутку від здійснюваної діяльності, що залишається у його розпорядженні, з метою його подальшого використання для підтримки життєздатності або розвитку підприємства.*

*Ефективне управління характеризують:* чітко визначена місія, що відповідає інтересам трудового колективу та суспільним потребам, щорічна прибутковість, наявність поточного та стратегічного планування, постійна реалізація функцій фінансового менеджменту, комплексна діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів з метою запобігання виникненню кризових явищ, демократичний стиль керівництва, фінансування, інвестування, розробка та запровадження носять постійний характер на усіх рівнях управління або відповідають потребам підприємства, система цінностей, традицій, соціальних норм поведінки, колективних звичок, яка панує і розвивається на підприємстві, сприяє здійсненню управлінського впливу, постійна мінімізація ризику шляхом диверсифікації, упорядкована та адаптивна структура організації, мотивація, що забезпечує всебічний розвиток підприємства, таке управління повністю задовольняє з позицій потреб зовнішніх споживачів і користувачів у продукції, послугах, роботах, екологічності, соціального ефекту, відповідності законодавству та ін. [1, с. 176].

Досвід і практика управління діяльністю підприємств, що знайшли своє широке відображення у багатьох працях вітчизняних і зарубіжних вчених, дозволяють виділити такі ознаки ефективного та неефективного управління підприємствами (табл. 12.1).

Таблиця 12.1. Ознаки ефективного управління підприємством

Формування ефективного управління		Параметри оцінки		Формування неефективного управління
1		2		3
Чітко визначена, відповідає інтересам трудового колективу та суспільним потребам	◀	1. Місія підприємства	▶	Не визначена, або не відповідає інтересам трудового колективу чи суспільним потребам
Досягається щорічно та залишається у розпорядженні підприємства	◀	2. Чистий прибуток	▶	Не досягається або отримується непостійно, не залишається в розпорядженні підприємства
Досить висока в межах законодавчо окреслених меж доступу до неї	◀	3. Інформаційна прозорість (зовнішня)	▶	Низька в межах законодавчо окреслених меж доступу до неї
Наявність поточного та стратегічного планування	◀	4. Вплив на коротко-, середньо- і довгострокові цілі	▶	Відсутність поточних та (або) стратегічних планів
Відбувається постійно	◀	5. Реалізація фінансового менеджменту	▶	Тимчасова або взагалі відсутня
Реалізується комплексно в цілях перешкоджання виникненню проблем на підприємстві	◀	6. Діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу	▶	Відсутня, часткова або використовується за умов настання кризового стану
Ситуативний, гнучкий	◀	7. Стиль керівництва	▶	Авторитарний (популістський, ліберальний)
Фінансування, розробка та запровадження носять постійний характер на усіх рівнях управління та відповідають потребам підприємства	◀	8. Інноваційно-інвестиційна діяльність	▶	Фінансування, розробка та запровадження носять тимчасовий характер на усіх рівнях управління або взагалі відсутні
Система цінностей, традицій, соціальних норм поведінки, колективних звичок, яка панує і розвивається на підприємстві, сприяє здійсненню управлінського впливу	◀	9. Культура управління	▶	Система цінностей, відносин, соціальних норм поведінки, колективних установок, яка панує і розвивається на підприємстві, запобігає здійсненню управлінського впливу
Прогнозований, систематичний, мінімізується шляхом диверсифікації	◀	10. Ризик	▶	Не прогнозований, як правило високий
Упорядкована, відповідає вимогам зовнішнього середовища	◀	11. Структура організації	▶	Неупорядкована, мало відповідає або не відповідає взагалі вимогам зовнішнього середовища

Забезпечує всебічний розвиток підприємства	◀	12. Мотивація	▶	Формує відношення колективу до праці як вимоги часу, а не творчої діяльності, примушує її виконувати
Повністю задовільняє з позицій потреб зовнішніх споживачів і користувачів у продукції, послугах, роботах, екологічності та ін.	◀	13. Зовнішнє середовище	▶	Повністю чи частково не задовольняє з позицій потреб зовнішніх споживачів у продукції, послугах, роботах, або з вимог до екологічності, соціального ефекту та ін.

Основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління, слід поділити на дві групи. Перше група окреслює узагальнюючі фактори розвитку антикризового управління, що сприяють досягненню встановлених ним цілей та результатів: людський фактор, ризик-фактор, інноваційний фактор, інвестиційний фактор. Так чи інакше, перелічені фактори тісно переплітаються з іншою групою факторів, які визначаються індивідуальними рисами та вміннями команди менеджерів антикризового управління [2, с. 233]:

1. Професіоналізм і спеціальна підготовка.
2. Мистецтво управління від природи та набуття в процесі спеціальної підготовки.
3. Методологія розробки ризикових рішень.
4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.
5. Лідерство.
6. Оперативність і гнучкість управління.
7. Стратегія і якість антикризових програм.
8. Моніторинг кризових ситуацій.

Ефективність антикризового управління також визначається системою заходів по виходу із кризи, які можна поділити на тактичні та стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи по виходу із кризи можуть бути залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), й наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи по виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо. Стратегічні заходи заключаються в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства [3, с. 145].

Заходи повинні відповідати системі принципів реалізації ефективного антикризового управління:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. 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 базуватись на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсів підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризово-го процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. 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.

6. 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 дій 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.

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проєкту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

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

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. 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 [4, с. 330].

## 12.2. Людський фактор антикризового управління

*Людський фактор* – сукупність основних соціальних якостей людини, які можуть вплинути на ефективність антикризового управління (ціннісні орієнтири, моральні принципи, норми поведінки, рівень знань та інформованості, сприйняття корпоративної стратегії тощо).

Криза – об’єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення погоджується з розумінням того, що в основі функціонування та 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, що супроводжуються зростанням ризиків. Звичайно, в майбутньому людина завжди буде прагнути виключити кризи з розвитку соціально-економічних систем, але як показує сучасна практика господарювання та постійне зростання глобальних потрясінь, це практично неможливо. А нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, недолік знань та недосконалість управління.

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, засобами діагностики.

Уся діяльність людини побудована на задоволенні її інтересів, які змінюються нерівномірно та непропорційно. Інтереси знаходяться в постійному протиріччі навіть у окремої людини, не кажучи вже за соціальні групи чи суспільство в цілому. Протиріччя інтересів й об’єктивна нерівномірність їх зміни визначають як можливість виникнення криз, так й їх необхідність. Саме це твердження покладено в основу виникнення криз як в соціально-економічних системах, таких як підприємство, зокрема й кризових явищ, пов’язаних з природними умовами. Є випадки, коли відбувається використання природних катаклізмів у політичних цілях, поступове їх переростання в кризи політичні, соціально-економічні.

Абсолютне управління динамікою та взаємодією інтересів людини неможливе, адже в систему її інтересів входять інтереси свободи, демократичності управління, самостійності та самодіяльності. Саме до цих інтересів прив’язані й інші, на яких будується ефективно управління.

В міру розвитку соціально-економічної системи спостерігається зростання ролі людського фактору в антикризисному її розвитку, що означає не виключення виникнення кризових ситуацій, а передбачення розвитку подій, своєчасне, й за можливістю, безболісне розв’язання проблем.

Антикризовий розвиток – це не абсолютна відсутність кризи, а наявність такого кризового стану, що є майбутнім поштовхом вдалого, з позицій людини, розвитку. Ціль та інтереси може мати лише людина. Саме вона є основою розпізнавання кризових явищ та управління їх подоланням.



### 12.3. Фактор ризику в антикризовому управлінні

Прийняття будь-якого, навіть найбільш обґрунтованого рішення в процесі діяльності підприємства пов'язане з ризиком – втрати капіталу, випуску непривабливої продукції, яка за якістю чи ціною не влаштує споживача, незадоволення потреб персоналу підприємства у рівні заробітної праці чи її відповідності рівню продуктивності роботи тощо.

Поняття “ризик” з економічних позицій перш за все припускає втрати чи шкоду, але всеодно заповдіяну майновим правам суб'єкта господарювання (“моральна шкода”), ймовірність котрих пов'язується із станом невизначеності.

Щодо менеджменту, то поняття “ризик” у цій сфері варто пов'язати зі складністю й характером проблем, умов прийняття управлінських рішень, прогнозуванням ситуації. Управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, що відбувається в умовах невизначеності чи непевненості, внаслідок дії факторів в даний момент часу, котрі можуть викликати майбутні негативні наслідки для підприємства.

**Ризик** – це усвідомлена суб'єктом антикризового управління можливість виникнення небезпеки, яка пов'язана з ймовірністю виникнення кризових станів в системі функціонування та розвитку підприємства як результат дії факторів його внутрішнього та зовнішнього середовища, наслідки яких є невизначеними і знаходять відображення у зміні параметрів відносно базових значень.

Ризик, поряд з інноваціями та інвестиційною політикою, технологіями антикризового управління слід віднести до визначальних факторів антикризового управління підприємствами. Саме тому розглядати дану категорію варто в розрізі процесів інвестування, інноваційної діяльності, технологій антикризового управління.

В кризових умовах у підприємства виникає ризик банкрутства, тому менеджеру в даній ситуації варто ризикувати, але зважено, в межах, які дозволяють досягти намічених раніше цілей. Тому, аналізуючи ситуацію, що склалась, варто враховувати вид ризику та його характер.

Існує багато різноманітних класифікацій ризиків. Найбільш відомим в світовій практиці можна назвати поділ ризику на систематичний та несистематичний. Несистематичний ризик називають ще характерним ризиком компанії. Він може бути викликаний цілим рядом причин: страйками, невдалим маркетинговими програмами, припиненням виконання обов'язків (офіційне) по великих контрактах тощо. Систематичний або ринковий ризик може бути викликаний війнами, катастрофами, інфляцією, зростанням процентних ставок та рядом інших причин.

Ризики також поділяють на внутрішні, зовнішні та інтеграційні. Якщо зовнішні викликані порушеннями макроекономічної рівноваги, внутрішні – мікроекономічної, то інтеграційні – проявом міжнародного розподілу праці. Ми вважаємо за доцільне виділити серед внутрішніх – виробничо-технологічні, маркетингові, фінансові, організаційні та ризики управління персоналом (табл. 12.2).

Таблиця 12.2. Характеристика внутрішнього ризику підприємства

Вид внутрішнього ризику	Характер прояву	Причини прояву
Виробничо–технологічний	1.Простоювання обладнання. 2.Неповне чи несвоєчасне постачання матеріалів. 3.Порушення в циклічності виробництва та ін.	1.Відсутність належної організації виробництва. 2.Порушення взаємозв'язків між підрозділами. 3.Помилки в розрахунку тривалості циклу виробничого процесу.
Маркетинговий	1.Скорочення обсягів реалізації продукції. 2.Накопичення продукції на складах. 3.Зростання маркетингових витрат і т.і.	1.Відсутність маркетингових досліджень. 2.Помилки в плануванні маркетингових витрат.
Фінансовий	1.Нестача вільних обігових коштів. 2.Відсутність витрат інноваційно-інвестиційного характеру. 3.Низька ліквідність майна. 4.Збитковість виробництва тощо.	1.Відсутність належного фінансово–економічного планування. 2.Нерентабельна діяльність чи функціонування підприємства. 3.Наявність великої частки застарілого обладнання. 4.Невідповідність наявної продукції потребам споживачів.
Організаційний	1.Зростання різноманітності робіт і операцій, витрат виробництва, які належним чином не обліковуються. 2.Диспропорції у виробництві. 3.Перервність організації виробничого процесу. 4.Відсутність гнучкості виробництва тощо.	1.Відсутність належного контролю в системі диспетчерування виробництва. 2.Помилки в проектуванні діяльності підприємства. 3.Неналежна організація виробництва. 4.Відсутність можливостей пристосування до потреб споживачів.
Управління персоналом	1.Висока плинність кадрів. 2.Низька якість виконання управлінських функцій.	1.Відсутність належного підбору персоналу. 2. Відсутність належного досвіду роботи чи кваліфікації.

Наведений перелік характеристик й причин прояву того чи іншого виду внутрішнього ризику, зрозуміло, не є вичерпним.

Зовнішні ризики деталізовано нами раніше, в таблиці 1.3.

Антикризовий менеджмент в значній частині проблем, що підлягають розв'язанню, є ризиковим. В тих чи інших кризових ситуаціях виникає множина ризиків різних за змістом, характером, джерелами прояву, ймовірністю настання, розмірів втрат чи то негативних наслідків для підприємства загалом. Усе це обумовлює потребу формування системи управління ризиком із залученням кваліфікованих спеціалістів по управлінню в

ризикових ситуаціях. Це можуть бути як безпосередні спеціалісти окремих напрямків діяльності на підприємстві, так і фахівці зі сторони.

Згідно зі стандартом управління ризиками Федерації європейських асоціацій ризик-менеджерів (FERMA), ризик-менеджмент є центральною частиною стратегічного управління організацією, завданням якого є ідентифікація ризиків і управління ними. Національні стандарти діють в Австралії та Новій Зеландії (“AS/NZS 4360:2004”), Канаді (“CAN/CSA-Q850-97”), Японії (“J Q 2001”), Великобританії у сфері управління проектними ризиками (“BS-6079-3:2000”), Австрії (серія ONR 49000:2004 “Ризик-менеджмент для організацій та систем”). Міжнародним документом з ризик-менеджменту є стандарт ISO/EIC Керівництво 73 “Ризик-менеджмент – Словник – Керівництво для використання у стандартах” (Guite 73 “Risk-Management – Vocabulary – Guidelines for use in standards”) [5]. В Україні діє Національний Стандарт – Управління ризиком: методи загального оцінювання ризику (IEC/ISO 31010:2009, IDT; ДСТУ IES/ISO 31010:2013) [7].

Антикризовий менеджер, залежно від ступеня прояву та типів ризиків, що мають місце в діяльності підприємства, повинен вміти застосовувати різні методи їх дослідження (табл. 12.3).

**Таблиця 12.3. Методи дослідження ризиків підприємства**

<b>Ознака групування</b>	<b>Використовувані методи</b>	<b>Сукупність проблем, які розв’язують запропоновані методи</b>
Якісне оцінювання ризику	Метод “мозкового штурму”	Ідентифікація ризиків, оцінювання результативності проведених заходів з управління ризиками
	Структуроване/напівструктуроване опитування	Будь-які досліджувані проблеми
	Метод Дельфі	Ідентифікація ризиків, їх оцінка
	Переліки контрольних запитань	Дослідження наслідків впливу ризиків
	Метод SWIFT	Ідентифікація ризиків, їх причин і наслідків
	Дослідження небезпечних чинників і працездатності	Будь-які досліджувані проблеми
	Аналізування сценаріїв	Визначає критичність і строки відновлення процесів і пов’язаних з ними ресурсів
	Аналізування впливу на діяльність	Будь-які досліджувані проблеми
	Аналізування причинно-наслідкових зв’язків	Будь-які досліджувані проблеми
Напів-кількісне оцінювання ризику	Аналізування першопричини	Визначення причин і шляхів виникнення відмов
	Аналізування дерева відмов	Виникнення збоїв у системі
	Аналізування дерева подій	Пом’якшення наслідків виникнення ризиків і запобігання відмовам системи
	Аналізування причин і наслідків	Визначення видів і наслідків виникнення відмов
	Аналізування видів і наслідків відмов	Пом’якшення і запобігання виникненню ризиків
	Аналізування рівнів захисту	Пошук альтернатив в управлінні проектними ризиками
	Дерево рішень	Ідентифікування можливості помилки з урахуванням людського фактора
	Загальне оцінювання надійності	

	Аналізування за схемою “краватка-метелик”	Відображення ризиків із зображенням причин і наслідків
	Нечіткі множини та нечітка логіка	Комплексна оцінка ризиків із визначенням рівня їх впливу
	Матричні методи	Узагальнення проблем і шляхів їх вирішення
	Бальні методи	Комплексна оцінка ризиків на основі синтезу методів
Кількісне оцінювання ризику	Марковське аналізування	Унеможлиблюють збої у виробничій системі
	Імітаційне моделювання	Оцінка впливу невизначеності
	Байєсова статистика і мережі Байєса	Визначення причинних зв'язків і прогнозування наслідків втручання
	Криві FN	Проектування системи
	Індекси ризику	Класифікування ризиків
	Матриця “наслідок-імовірність”	Визначення прийнятності ризику
	Аналізування витрат і вигод	Прийняття рішень з вибору альтернатив
	Багатокритеріальне аналізування рішень	Ранжування за перевагою наявних варіантів
Оптимізаційні методи	Обґрунтування вибору найкращого варіанту	

Ризикологія на сучасному етапі розвитку сформувала низку методів управління, які вважаються ключовими при подоланні ризиків в діяльності підприємства.

Система управління ризиками підприємства на етапі його реалізації з метою зниження або уникнення їх негативного впливу передбачає використання таких методів управління ризиками [8, с. 267-269]:

- ухилення від ризику (відмова від ненадійних партнерів, відмова від інноваційних проєктів, страхування господарської діяльності, створення регіональних або галузевих структур взаємного страхування і систем перестраховування);

- локалізація ризику (виділення “економічно небезпечних” ділянок в структурно або фінансово самостійні підрозділи, освіта венчурних підприємств, послідовне розукрупнення підприємства);

- дисперсія (інтеграційний розподіл відповідальності між партнерами з виробництва, диверсифікація видів діяльності, ринків збуту, розширення закупівель сировини, розподіл ризику за етапами роботи);

- компенсація та такі основні методи як: уникнення, утримання, передача, зниження (впровадження стратегічного планування, прогнозування зовнішньої економічної ситуації в країні, регіоні, моніторинг соціально-економічного та нормативно-правового середовища, створення системи резервів на підприємстві, активний цілеспрямований маркетинг).

Як бачимо, врахування фактору ризику в системі антикризового управління підприємством дійсно відіграє важливу роль в подоланні невизначеної ситуації, що склалася. Однак, будь-який менеджер, що приймає ті чи інші ризиковані рішення, повинен володіти здатністю приймати інноваційні рішення.

## 12.4. Інноваційний фактор в антикризовому управлінні

**Інноваційний фактор** – одна із умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язана з процесом впровадження новітніх ідей, технологій тощо в антикризову діяльність підприємства з метою досягнення нею намічених цілей та результатів.

Підприємство досягає успіху лише за умов послідовного й неухильного розвитку, тобто набуття нової якості, що визначає стійкість життєдіяльності організації. Послаблення позицій підприємства на ринку, зниження конкурентоспроможності його продукції, як правило, пов'язують з відсутністю інноваційних процесів.

Запровадження інноваційної моделі розвитку як єдино вірного шляху зміцнення конкурентоспроможності економіки України має стати однією з визначальних цілей в діяльності суб'єктів господарювання та органів виконавчої влади. Розвиток промислового виробництва забезпечується належною інноваційною діяльністю, яка підтримується Концепцією Державної програми економічного і соціального розвитку України.

Тому інноваційна спрямованість підприємства – це стратегічно важливий шлях до налагодження виробництва, забезпечення реалізації продукції, економічного зростання країни. Особливо актуальною ця проблема є нині, в умовах подальшого розвитку ринкових відносин в Україні.

Зауважимо, що реальний стан інноваційної діяльності в Україні в останні роки є вкрай негативним. Зокрема, для промислових підприємств країни характерне погіршення майже в усіх напрямках здійснюваної інноваційної діяльності (табл. 12.4).

Таблиця 12.4. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [9]

Роки	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	У т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Освоєно виробництво іноваційних видів продукції, найменувань	З них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2012	13,6	2188	554	3403	942	3,3
2013	13,6	1576	502	3138	809	3,3
2014	12,1	1743	447	3661	1314	2,5
2015	15,2	1217	458	3136	966	1,4
2016	16,6	3489	748	4139	1305	...
2017	14,3	1831	611	2387	751	0,7
2018	15,6	2002	926	3843	920	0,8
2019	13,8	2318	857	2148	760	1,3

Аналіз результатів показав, що доволі низька частка кількості підприємств, що впроваджують інновації (продукцію, технологічні процеси) в загальній кількості промислових підприємств, а їх частка в загальній структурі за досліджувані роки коливалась від 12,1 % до 16,6 %. В 2018 році даний показник

становив – 15,6 %, при цьому було впроваджено 2002 нових технологічних процеси, що на 186 одиниць менше порівняно з 2012 роком, з яких 926 – маловідходні, ресурсо-зберігаючі технологічні процеси, хоча у 2012 році їх кількість становила 554 одиниці. Було впроваджено у виробництво 3843 види інноваційної продукції, що на 440 одиниць більше порівняно з 2012 роком. При цьому у 2018 році випущено на 22 одиниці менше нових видів техніки. Найбільше впроваджено у виробництво інноваційних видів продукції та нових видів техніки було у 2016 році і становило відповідно 4139 та 1305 одиниць.

Скорочення кількості підприємств, що впроваджували інновації, негативно позначилося на стані їх інноваційної діяльності та науково-технологічному забезпеченні промислового виробництва в Україні. Це призвело до скорочення комплексно-механізованих й автоматизованих дільниць, цехів та виробництв; введених в дію механізованих потокових та автоматичних ліній; промислових роботів; металорізальних верстатів з ЧПУ; нових прогресивних технологічних процесів; При цьому динаміка лише двох показників має позитивну тенденцію: це, передусім, кількість впроваджених нових техпроцесів, а також питомої ваги реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі промислової. Така позитивна тенденція спостерігається виключно останні три роки.

Наведені дані свідчать, що інноваційна діяльність взагалі та діяльність щодо оновлення промислової продукції зокрема не відповідають вимогам часу. Інноваційна ситуація в промисловості України характеризується тим, що понад 80% промислових підприємств не проводять робіт, спрямованих на розробку та освоєння нової продукції та нових технологій. Продовжується зниження науково-технічного рівня виробництва, що негативно позначається на якості продукції, її конкурентоспроможності та обсягах реалізації при підвищених вимогах споживачів.

Саме тому під час антикризового управління особливу увагу слід приділяти процесам освоєння виробництва нової продукції – комплексу заходів, який включає весь процес від створення ідеї до реалізації проєкту у виробництві.

Процес освоєння нового виробу в загальному вигляді є комплексним і складається з окремих періодів, що мають свої характерні особливості. Перший період починається з досліджень або пошукових науково-дослідних робіт, в результаті яких виникає ідея про створення нового виду виробу, й завершує проведенням певних прикладних науково-дослідних робіт, підтверджуючих необхідність створення нового виробу.

Другим періодом освоєння нового виробу є його виробниче освоєння. Він починається з розробки технічного завдання на проєктування і закінчується випуском серійних виробів. Цей період найбільш важливий для економіки нового виробу.

Третій період – це період експлуатаційного освоєння нового виробу. Він триває з початку експлуатації виробу до освоєння його проєктної виробничої потужності. Цей період важливий при освоєнні складних, унікальних виробів.

Багато видів робіт, пов'язаних з освоєнням нового виробу, особливо другого і третього періодів, можуть виконуватися паралельно, що сприяє

скороченню процесу освоєння виробу в цілому. Особливо це відноситься до робіт з освоєння проєктних техніко-економічних показників.

Ефективність капітальних вкладень в інновації характеризує економічні, соціальні або інші результати та господарську доцільність їх здійснення.

Для оцінки ефективності проєктів застосовуються дві групи показників – якісні та кількісні. Кількісні показники передбачають використання математичного апарату для розрахунку показників ефективності, якісні – евристичних.

Виділяють такі якісні показники ефективності інноваційного проєкту:

- показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проєкту для його безпосередніх учасників;

- показники економічної ефективності, які враховують загальнозаводські вигоди і витрати проєкту;

- показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проєкту для державного та місцевого бюджетів;

- показники ресурсної ефективності відображають вплив інновацій на обсяг виробництва й використання того чи іншого виду ресурсів;

- показники соціальної ефективності враховують соціальні результати реалізації інновацій;

- показники екологічної ефективності відображають вплив інновацій на навколишнє середовище.

Досвід розвинених країн свідчить, що прискорення соціально-економічного розвитку найефективніше відбувається в результаті реалізації інноваційної моделі. Тому значну увагу слід приділяти формуванню наукомістких виробничих процесів, створенню та функціонуванню інноваційних структур (технопарків, інкубаторів); створення конкурентоспроможних переробних виробництв; забезпеченню технологічного й технічного оновлення підприємств; впровадженню високорентабельних інноваційно-інвестиційних проєктів, реалізація яких забезпечить якнайшвидшу віддачу і започаткує прогресивні зміни у структурі виробництва й тенденціях його розвитку [10, с. 128].

Отож, інноваційні процеси в антикризовому управлінні підприємством займають чільне місце в умовах прийняття ефективних управлінських рішень.

## **12.5. Інвестиційний фактор в антикризовому управлінні**

Розвиток будь-якого підприємства залежить не лише від розміру вільних коштів, що знаходяться у його розпорядженні, але й від того, на скільки ефективно використовуються вони управлінцями. Відтак, процес інвестування стає одним із ключових факторів антикризового управління.

*Інвестиційний фактор* – одна із умов забезпечення ефективності антикризового управління підприємством, що пов'язана з процесом вкладання майнових та інтелектуальних цінностей в антикризову діяльність підприємства з метою досягнення нею намічених цілей та результатів.

Інвестиції визначаються як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької, господарської та інших видів діяльності, в результаті чого створюється прибуток або досягається соціальний ефект. Це визначення відповідає міжнародному підходу до уявлення про інвестиційну діяльність як процесу вкладання ресурсів з метою отримання прибутку, дивіденду чи соціального ефекту в майбутньому, але інвестиційний капітал може визначатись по-різному. Так, це може бути:

- вартість активів компанії за вирахуванням боргових зобов'язань (чиста вартість активів компанії);
- власні засоби підприємства з врахуванням довгострокового боргу;
- основні засоби за вирахуванням амортизації (балансова вартість основного капіталу).

Управління будь-якого підприємства зацікавлене у тому, щоб якомога ширше користуватись послугами організованого фінансового ринку. Найбільш розповсюдженою причиною цього є нестача коштів. А капітал у вигляді кредиту чи цінних паперів є засобом для придбання сировини, обладнання, будівель чи інших, необхідних в даний момент підприємству, ресурсів. Цей самий капітал може використовуватись й для розширення суб'єкта господарювання.

Власне інвестиційний капітал за строком фінансування поділяється на декілька типів: *короткостроковий*, з дією в межах року (в Україні – з аналогічним періодом функціонування); *середньостроковий*, з періодом функціонування від одного до п'яти років (в Україні – від 1 до 3 років); *довгостроковий*, який діє більше 5 років (в Україні – понад 3 роки).

Слід зазначити, що активна та ефективна інвестиційна діяльність невіддільна від створення і розвитку ринку капіталів, його вільного використання залежно від зміни ринкових попиту-пропозиції. При цьому необхідно звернути увагу на джерела формування капіталу.

До власних джерел формування інвестиційного капіталу слід віднести нагромадження коштів підприємств внаслідок основної діяльності у вигляді амортизаційних відрахувань та отриманого прибутку.

Залучені джерела можуть складатися із заощаджень населення, іноземних інвестицій, кредитів комерційних банків, страхових компаній та інших фінансово-кредитних установ, капіталу у вигляді цінних паперів, випущених серед учасників ринку капіталів (як правило, акцій або облігацій), для державних підприємств – державні дотації, інших джерел інвестування.

Суб'єкти господарювання намагаються зменшити потребу у зовнішньому фінансуванні, працюючи максимально ефективно та прибутково. Власні засоби є альтернативним джерелом фінансування, їх слід вважати такими, адже вони мають оптимальну вартість капіталу, без них підприємству довелося б здійснювати випуск нових акцій чи облігацій, а це, в свою чергу, означало б сплату дивідендів (збільшувало боргові зобов'язання підприємства або створювало вади управління). Слід також брати до уваги те, що кожне джерело



капіталу передбачає різну вартість останнього і відіграє важливу роль у визначенні загальної вартості капіталу підприємства.

Важлива роль в умовах антикризового управління на підприємстві приділяється розробці інвестиційних проєктів.

**Інвестиційний проєкт** передбачає сферу діяльності з утворення або зміни технічної, економічної або соціальної систем, а також розробка нової структури управління або програми науково-дослідних робіт.

Найчастіше на практиці, інвестиційний проєкт – це об'єкт реального інвестування, який може бути представленим у вигляді:

1. *Інвестицій у підвищення ефективності виробництва.* Їх метою є, перш за все, створення умов для зниження витрат фірми за рахунок більш досконалого обладнання, навчання персоналу або переміщення виробничих потужностей в регіони з більш вигідними умовами виробництва.

2. *Інвестицій у розширення виробництва.* Завданням такого виду інвестування є розширення можливостей випуску товарів для ринків, що раніше сформувалися, в рамках уже існуючих виробництв.

3. *Інвестицій у створення нових підприємств.* Такі інвестиції забезпечують створення зовсім нових підприємств, які будуть випускати товари, що раніше не виготовлялися фірмою, або дозволять фірмі вжити спробу виходу з товарами, що раніше вже випускалися, на нові для неї ринки.

4. *Інвестицій заради задоволення вимог державних органів управління.* Цей різновид інвестиції стає необхідним у тому разі, коли фірма опиняється перед необхідністю задовольнити вимоги владних структур в частині екологічних стандартів або безпеки продукції, інших умов діяльності, які не можуть бути забезпечені лише за рахунок удосконалення менеджменту.

Зважаючи на таку класифікацію, **інвестиційний проєкт може існувати у формі:**

а) *нульового проєкту*, який передбачає утворення нового виробництва;

б) *реконструкції* – впровадження передових технологій без зміни профілю підприємства;

в) *розширення або реабілітація* (перепрофілювання) підприємства.

Незалежно від виду та форми, змістом реальних інвестиційних проєктів є заходи щодо проєктування, будівництва, придбання технології та обладнання, підготовки кадрів, направлених на утворення нового або модернізацію діючого виробництва продукції з метою одержання економічної вигоди. Це не лише система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення яких-небудь дій, але й заходи, які передбачають їх виконання для досягнення конкретних цілей.

Важливим в аналізі інвестиційних проєктів є виділення різних відношень взаємозалежності. Наприклад, два проєкти називають *незалежними*, якщо рішення про прийняття одного не впливає на рішення про прийняття іншого. Якщо два або більше проєкти, що аналізуються не можуть бути реалізовані одночасно, тобто прийняття рішення по одному з них автоматично означає, що

проекти, що залишилися мають бути відхилені, то такі проекти називають *альтернативними*, або *взаємовиключними*.

Розподіл проектів на незалежні та альтернативні має велике значення при формуванні інвестиційного портфелю в умовах обмеженого обсягу інвестицій. Величина верхньої межі обсягу виділених коштів може бути в момент планування невизначеною, яка залежить від різних факторів, наприклад, суми прибутку поточних та майбутніх періодів. В цьому випадку незалежні проекти визначають за ступенем їх пріоритетності.

Якщо прийняття нового проекту сприяє росту доходів по одному або декільком іншим проектам, то такі проекти пов'язані між собою відношеннями компліментарності. Визначення відношення *компліментарності* припускає пріоритетність розгляду проектів у комплексі, а не ізольовано. Це має особливе значення, коли прийняття проекту за обраним критерієм не є очевидним – в цьому випадку мають використовуватися додаткові критерії, в тому числі й ступінь компліментарності.

Якщо прийняття нового проекту сприяє зниженню доходів по одному або декількох інших проектах, то такі проекти пов'язані між собою відношеннями *заміщення*.

Загальна процедура впорядкування інвестиційної діяльності по відношенню до конкретного проекту формалізується у вигляді так званого *проектного циклу* (спрощена форма інвестиційного циклу), який має такі етапи:

1. Формулювання проекту (ідентифікація). На цьому етапі керівництво аналізує поточний стан підприємства та визначає найбільш пріоритетні напрямки його подальшого розвитку. Результатом цього аналізу є бізнес-ідея, яка представляється як інвестиційний проект.

2. Розробка (підготовка) проекту. На цьому етапі проводиться поступове уточнення та вдосконалення плану проекту по всіх його напрямках – комерційному, технічному, фінансовому, економічному, інституціональному тощо. Важливим на цьому етапі є також пошук та збір вихідної інформації для рішення окремих задач проекту.

3. Експертиза проекту. Це найважливіший етап проектного циклу, на якому інвестор, або самостійно проводить експертизу інвестиційного проекту по всім напрямкам, або залучає для цього авторитетну консалтингову компанію.

4. Здійснення проекту. Стадія охоплює реальний розвиток бізнес-ідеї до того моменту, коли проект вводиться в експлуатацію. Вона включає також основну частину реалізації проекту, задача якої – перевірка грошових потоків, які генерує проект, для покриття вкладених інвестицій та забезпечення бажаної інвестором віддачі.

5. Оцінка результатів. Проводиться як по завершенню проекту в цілому, так і в процесі його реалізації. Основна мета стадії – порівняння ідей, закладених в проект, зі ступенем їх фактичного виконання.

Одним із найбільш відповідальних й визначальних етапів проектного циклу є проектний аналіз, який представляє собою сукупність методологічних

заходів та прийомів, які використовуються для підготовки та обґрунтування проектних рішень. Тобто, перед тим як реалізувати будь-який інвестиційний проект, його обирають, проектують, вираховують, а головне оцінюють його ефективність. Враховуючи це, проектний аналіз включає в себе:

1. *Технічний аналіз*, тобто задачу визначити найбільш ефективні для даного проекту техніку та технологію.

2. *Комерційний аналіз (маркетинговий)*, тобто аналіз ринку збуту продукції та послуг, які будуть здійснюватися після реалізації інвестиційного проекту.

3. *Інституціональний аналіз*, тобто оцінку організаційно-правового, адміністративного, політичного середовища, в якому буде здійснюватися реалізація проекту та пристосування його до цього середовища, а також пристосування самої організаційної структури фірми до проекту.

4. *Соціальний (соціально-культурний) аналіз*, тобто дослідження впливу проекту на життя місцевих жителів.

5. *Бюджетний аналіз*, який враховує фінансові наслідки здійснення проекту для державного або місцевого бюджету.

6. *Аналіз навколишнього середовища*, тобто виявлення та експертна оцінка збитків, які можуть бути нанесені цим проектом навколишньому середовищу та пропозиції способів пом'якшення або відвернення цього збитку.

7. *Фінансовий та економічний аналіз*, тобто порівняння витрат і користі від проекту. Економічний аналіз оцінює доходність з точки зору всього суспільства (країни), а фінансовий – оцінює проект із позиції фірми та її кредиторів, якщо він кредитується.

Кожен із цих аналізів є важливим, проте фінансово-економічні аспекти інвестиційної діяльності в багатьох випадках мають вирішальне значення, бо визначають реальну ефективність вкладення коштів.

Для оцінювання ефективності інвестиційних проектів використовується ряд методів, які умовно можна поділити на такі, у розрахунках яких використовується дисконтування, та такі, у розрахунках яких дисконтування не використовується.

До методів, в яких використовується дисконтування відносять: метод розрахунку чистого приведенного доходу (NPV), метод визначення індексу рентабельності інвестицій (PI), метод визначення внутрішньої норми доходності інвестицій (IRR).

До методів, які не передбачають використання концепції дисконтування відносять: метод визначення строку окупності інвестицій (PP); метод визначення бухгалтерської рентабельності інвестицій (ROI) або середньої норми прибутку на інвестиції (ARR).

Таким чином, прийняття ефективних управлінських рішень вимагає від сучасного менеджера детальної проробки питань, пов'язаних із використанням вільних коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, з процесами інвестування їх діяльності.

## 12.6. Технології антикризового управління

Будь-яке управління являє собою процес, тобто певну послідовність операцій, прийомів, методів формування та реалізації впливу на об'єкт управління.

**Технології антикризового управління** – комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня його негативних наслідків на діяльність підприємства. Вона припускає велику наукову та аналітичну, соціальну й організаційну діяльність, тобто активну управлінську діяльність у повному комплексі усіх її функцій, повноважень, ролі.

Технологічна схема антикризового управління може включати такі етапи:

1. Формування групи спеціалістів, завдання котрих полягатиме за наявності необхідних повноважень й ресурсів у виведенні підприємства з кризового стану.

2. Встановлення доцільності проведення заходів з питань антикризового управління.

3. Розробка управлінських рішень щодо виведення підприємства з кризового стану.

4. Створення системи реалізації управлінських рішень.

5. Процес реалізації управлінських рішень у напрямках виходу з виробничо-технологічної, збутової, фінансової, організаційної чи кризи управління персоналом, системної кризи підприємства.

6. Перевірка якості виконання управлінських рішень.

7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт по виведенню підприємства з кризового стану.

8. Розробка заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

Менеджер, що приймає рішення в умовах кризового стану, повинен вміти вирішувати як стандартні, типові проблеми, так і специфічні, формувати картину багатоваріантного розвитку подій та нововведень, здійснювати пошук інформації, перевіряти її достовірність, визначати масштабність проблеми, володіти відповідним методичним апаратом, технічним оснащенням. Усе це дає йому можливість ефективно працювати над розв'язанням тої чи іншої проблеми.

### ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Окресліть основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління?

2. Які основні принципи ефективності антикризового управління підприємством ви можете назвати?

3. Яким чином ризики впливають на систему прийняття ефективних управлінських рішень?

4. Дайте характеристику внутрішнім ризикам підприємства.
5. Яку роль відіграють інновації в антикризовому управлінні підприємством?
6. Визначте основні напрями інвестиційної політики в умовах антикризового управління.
7. Що слід віднести до технологій антикризового управління?

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Зростання поточних витрат підприємства із-за простоювання обладнання пов'язано з такою формою управлінського ризику як:**

- а) маркетинговий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик;
- г) інвестиційний ризик;
- д) організаційний ризик.

**2. Скорочення обсягу реалізації продукції підприємства пов'язано з такою формою управлінського ризику як:**

- а) маркетинговий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик;
- г) інвестиційний ризик;
- д) організаційний ризик.

**3. Втрата доходності цінних паперів підприємства внаслідок фінансової кризи пов'язано з такою формою управлінського ризику як:**

- а) маркетинговий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик;
- г) інвестиційний ризик;
- д) організаційний ризик.

**4. Недоотримання коштів від впроваджуваного бізнес-плану пов'язано з такою формою управлінського ризику як:**

- а) маркетинговий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик;
- г) інвестиційний ризик;
- д) організаційний ризик.

**5. В умовах антикризового управління та регулювання доцільним є:**

- а) використання лише власних засобів;
- б) використання лише позичкових засобів;
- в) використання і власних, і залучених засобів;
- г) скорочення можливостей фінансування діяльності підприємства.

**6. Диверсифікація капіталовкладень в процесі антикризового управління відноситься до такого фактора, як:**

- а) людський фактор;
- б) фактор ризику;
- в) інноваційний фактор;
- г) інвестиційний фактор;
- д) усі перелічені відповіді правильні.

**7. Вкладання коштів в альтернативний інвестиційний проєкт, що приніс збитки, слід віднести до такого фактора, як:**

- а) людський фактор;
- б) фактор ризику;
- в) інноваційний фактор;
- г) інвестиційний фактор;
- д) усі перелічені відповіді правильні.

**8. Придбання контрольного пакету акцій компанії-постачальника ресурсів слід віднести до такого фактора, як:**

- а) людський фактор;
- б) фактор ризику;
- в) інноваційний фактор;
- г) інвестиційний фактор;
- д) усі перелічені відповіді правильні.

**9. Які фактори ефективності роботи команди-менеджерів підприємства будуть мати вирішальне значення:**

- а) професіоналізм і спеціальна підготовка;
- б) мистецтво управляти;
- в) лідерство;
- г) аналіз обстановки, прогнозування тенденцій;
- д) стратегія і якість антикризових програм.

**10. До зовнішніх чинників впливу на ступінь ризику відносять:**

- а) рівень організації виробничого процесу;
- б) НТП;
- в) стратегія розвитку підприємства;
- г) якість та конкурентоспроможність продукції;
- д) продуктивність праці.

**11. Ризик-менеджемент можна визначити як:**

а) багатоступінчастий процес, який включає розробку загальної філософії управління ризиками на підприємстві, їх виявлення, аналіз, оцінку і має на меті зменшення та нейтралізацію негативних наслідків;

б) розробка та реалізація різноманітних методів, рекомендацій, що дають можливість спрогнозувати появу ризику й зменшити його ступінь;

в) процес впливу на суб'єкт підприємницької діяльності, що забезпечує: максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття, зведення ступеня впливу ризиків на суб'єкт до мінімуму, розробку

стратегії поведінки цього суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків;

г) сукупність трьох складових: цілепокладання (вибір цілей), ризик-маркетинг (вибір інструментів управління ризиками), ризик-менеджмент (підтримання балансу в трикутнику “люди–цілі–ресурси” в процесі досягнення поставлених цілей з використанням вибраних інструментів);

д) всі відповіді правильні.

**12. Дотримання політики ухилення від ризику доцільне, якщо:**

а) ризики незначні та безпечні;

б) ухилення від одного виду ризику тягне за собою виникнення інших ризиків, що характеризуються високим рівнем;

в) рівень ризику набагато вищий рівня можливої дохідності підприємницької операції;

г) втрати від прояву ризику невисокі, і підприємство взмозі їх відшкодувати;

д) всі відповіді правильні.

**13. При компенсації ризику доцільним є застосування такого методу впливу на ступінь ризику господарювання:**

а) відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень;

б) активний цілеспрямований маркетинг;

в) залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва);

г) страхування;

д) лімітування.

**14. При передачі ризику доцільним є застосування такого методу впливу на ступінь ризику господарювання:**

а) відмова від прийняття ризикованих проектів, рішень;

б) активний цілеспрямований маркетинг;

в) залучення зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва);

г) страхування;

д) лімітування.

**15. Найбільш ефективним методом мінімізації ризиків є:**

а) моделювання;

б) мінімізування;

в) лімітування;

г) порівняння;

д) немає правильної відповіді.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 12.1.** Які ризики, на вашу думку, найхарактерніші для діяльності:

– фірми, що займається збутом;

– підприємства, що виробляє продукти харчування;

- посередницької фірми;
- підприємства сфери послуг.

**Задача 12.2.** Існують два інвестиційних проекти. Перший з імовірністю 0,6 забезпечує прибуток 15 тис. грн, але з імовірністю 0,4 можна втратити 5,5 тис. грн. Для другого проекту з імовірністю 0,8 можна отримати прибуток 10 тис. грн і з ймовірністю 0,2 – втратити 6 тис. грн. Який проект обрати?

**Задача 12.3.** Фірма розробляє та впроваджує нову техніку. З якими видами ризиків стикається фірма? Якими методами ризик-менеджменту можна знизити ці ризики?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
2. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2000. 512 с.
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
4. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
5. Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : ТОВ “Кондор-Видавництво”, 2018. 200 с.
6. ISO 10015:2019. Quality management – Guidelines for competence management and people development.
7. ISO 31010:2013. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. Національний стандарт України.
8. Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства : монографія. Хмельницький : ПП В. В. Ковальський, 2007. 312 с.
9. Впровадження інновацій на промислових підприємствах / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.05.2020 р.).
10. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 172 с.



## РОЗДІЛ 13. ПРОЦЕДУРА БАНКРУТСТВА ЯК ФОРМА ЛІКВІДАЦІЇ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВА

**13.1. Банкрутство підприємства як економічне явище.**

**13.2. Державна політика щодо запобігання банкрутству.**

**13.3. Види запобіжних процедур і заходи відновлення платоспроможності підприємств.**

**13.4. Ліквідаційна процедура збанкрутілих підприємств.**

**13.5. Роль й діяльність арбітражних керуючих в процедурі банкрутства.**

### **Ключові поняття**

*Арбітражний керуючий*

*Банкрутство*

*Неплатоспроможність*

*Учасники у справі про банкрутство*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст. 74.*

*Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Мінекономіки України від 19 січня 2006 р. №14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>.*

### **Словник термінів**

*Арбітражний керуючий* – фізична особа, яка отримала відповідне свідоцтво та інформація про яку внесена до Єдиного реєстру арбітражних керуючих України.

*Банкрутство* – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у визначеному законодавчо порядку грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури.

*Неплатоспроможність* – неспроможність боржника виконати після настання встановленого строку грошові зобов'язання перед кредиторами через застосування спеціальних процедур.

*Учасники у справі про банкрутство* – сторони, арбітражний керуючий, державний орган з питань банкрутства, Фонд державного майна України, представник органу місцевого самоврядування, представник працівників боржника, уповноважена особа засновників (учасників, акціонерів) боржника, а також інші учасники справи про банкрутство, щодо прав або обов'язків яких існує спір.

## **13.1. Банкрутство підприємства як економічне явище**

Сучасний стан економік багатьох країн світу важко назвати інакше, як кризовий. І це не лише результат скорочення темпів зростання світової

економіки після падіння в період 2015-2016 рр., зростання видатків на ліквідацію техногенних і екологічних катастроф у всіх сферах навколишнього середовища, зростання кількості військових конфліктів і політико-економічних протистоянь, зростання конфліктів між профспілками та роботодавцями в багатьох країнах світу тощо. Ці події не тільки мають циклічний характер, але з часом загострюються, набуваючи ознак висхідного циклічного процесу у вигляді спіралі, створюючи перед суспільством все новіші й гостріші виклики глобального, регіонального та локального характеру. Тобто сучасний стан економіки вказує на те, що сукупність проблем, що виникли в результаті еволюції суспільства носять системний характер, пов'язані між собою складністю взаємозв'язків складних систем як по вертикалі, так і по горизонталі та потребують щодо їх вирішення застосування системного підходу. На локальному рівні, тобто на рівні взаємодії суб'єктів господарювання різних країн світу, розв'язати проблему системної кризи в економіці намагаються різними формами та методами, підходами і способами, однією з яких виступає банкрутство. Його запровадження на локальному рівні надає для підприємств, відносно яких банкрутство реалізовується, можливість нового зростання, що уможлиблює покращення стану економіки в цілому.

Виникнення різного роду криз і подальшого банкрутства на тлі їх розгортання стало невід'ємним етапом економічного розвитку країн світу. Це фактично означає, що поняття "банкрутство" ще й досі не втратило своєї актуальності, незважаючи на свою багатовікову історію.

Аналіз існуючих теоретичних підходів у визначенні сутності досліджуваного поняття [1-15] дозволяє розвинути характеристику банкрутства як наукової категорії (рис. 13.1).

**Банкрутство** – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у визначеному законодавчо порядку грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури.

Узагальнення характеристики банкрутства як багатозначної наукової категорії дозволяє її розглядати і як наслідок, і як причину. Тобто, з однієї сторони, одночасне банкрутство багатьох компаній в країні чи світі, наприклад, як результат непродуманої державної політики, може призвести до виникнення локальних, національних чи глобальних криз. З іншої сторони, значна кількість банкрутств може стати наслідком глибокої системної кризи, яка проявляється чи то в негативних фінансових результатах діяльності суб'єктів господарювання, чи то – в їхній неплатоспроможності [8, с. 165]. Та чи слід розглядати банкрутство лише як загрозу?

Визначено, що в антикризовому управлінні будь-яка загроза для життєдіяльності підприємства, економіки країни чи світу розглядається як додаткова можливість. Проте, в контексті банкрутства це можливо за державної підтримки та дотримання інтересів усіх сторін процесу – боржника, зацікавлених сторін, держави.

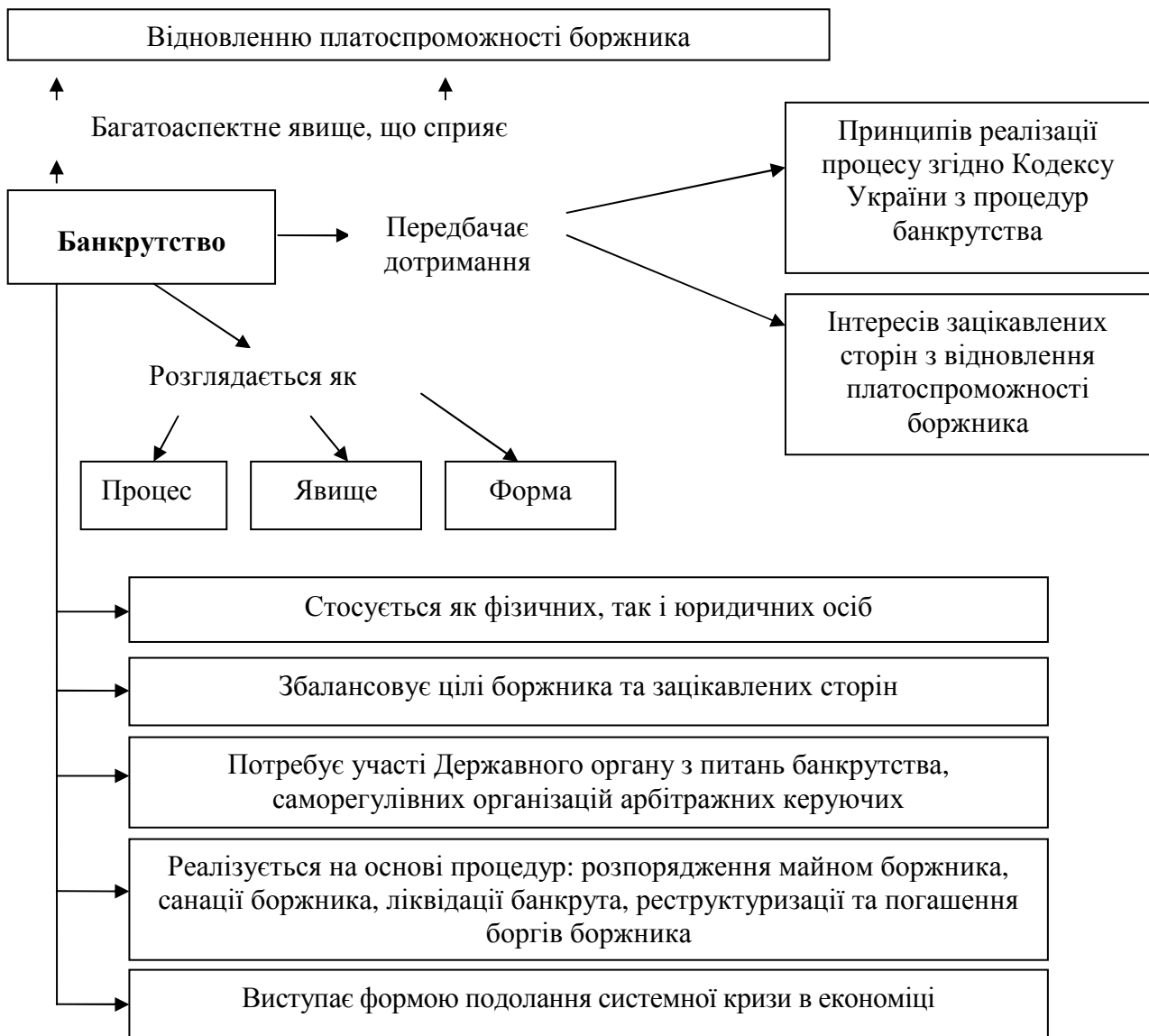


Рис. 13.1. Узагальнена характеристика банкрутства як наукової категорії

Встановлено, що в останні роки кількість банкрутств у світі зростає, про що повідомили порівняно більше країн світу (41,9% у 2018 р. порівняно з 34,8% у 2017 р.). До числа супутніх факторів, які спричинили таку тенденцію, віднесено китайсько-американську торгівельну війну, зниження прибутковості діяльності корпорації, зростання ризиків несплати боргів, промисловий спад. Разом з тим, відмічено відносну стабільність фінансових умов, ринків праці та відсутність інфляційного тиску [18].

Узагальнення результатів динамізації банкрутства підприємств у різних країнах світу та України (рис. 13.2) виявило, що тенденції, характерні для передових економік країн світу та України відрізняються як за кількісними показниками, так і стабільністю змін показників, проте вони не визначають погіршення ситуації.

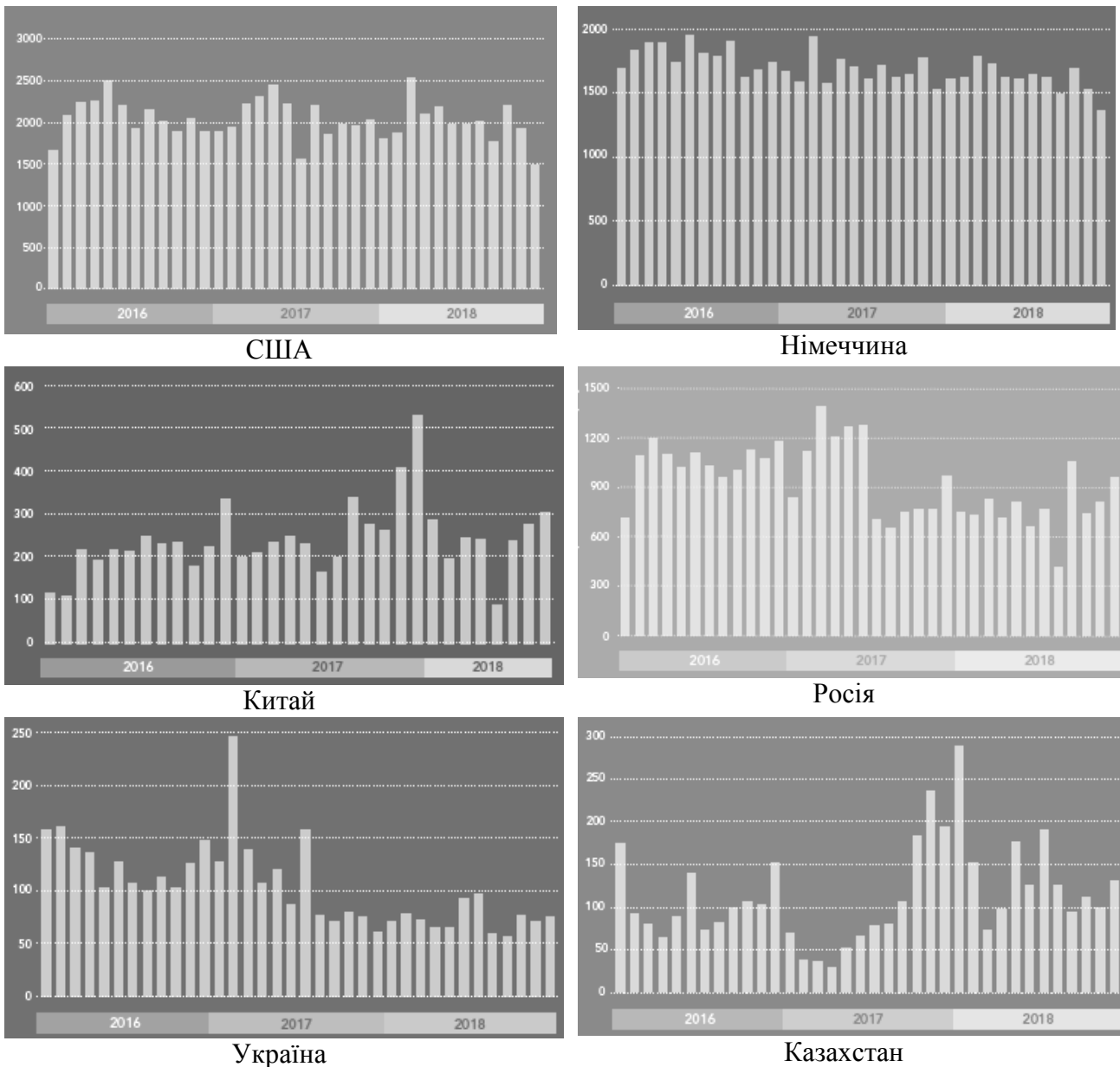


Рис. 13.2. Динаміка кількості збанкрутілих компаній в різних країнах світу, за даними *Global Bankruptcy Report 2019* [18]

Визначено, що в період 2016-2018 рр. варіація показників кількості збанкрутілих компаній в розвинених країнах і країнах, що розвиваються, є різною: так, в США це складає 1500-2500 од., в Німеччині – 1450-1950 од., в Китаї – 95-520 од., Росії – 400-1400 од., в Україні – 55-245 од., Казахстані – 30-290 од. Варіація показників може бути відносним показником стабільності економіки країни: так, економіка Німеччини є найбільш стабільною, а економіка Казахстану – найменш стабільною. Українська економіка також є відносно нестабільною за даним показником, а динаміка її економічних показників взагалі вказує на наявність кризової ситуації.

Порівняльний аналіз динаміки макроекономічних показників в період 2016-2018 рр. показав, що реальний ВВП України поступово відновив темпи зростання (у 2016 р. – 2,4%, у 2017 р. – 2,5%, у 2018 р. – 3,4%) після значного

спаду в 2015 р. на 9,8%, натомість наявний дохід населення в період 2017-2018 рр. лишався без змін, також зафіксовано подальше скорочення обсягів зовнішньоторговельного обороту країни [17]. Незважаючи на те, що значних негативних тенденції в цей період не зафіксовано, вважається, що криза в Україні має системний характер і концентрує в собі не тільки свої власні, а й світові проблеми, які не просто виникли внаслідок невдалих дій суб'єктів, а є втіленням об'єктивних суперечностей, властивих історичній логіці соціально-економічного розвитку, а основними рисами такої кризи є криза розподілу благ між приватними власниками, глибокий економічний спад, структурна деформація економіки, антиекологічна її спрямованість, наявність корумпованої авторитарно-бюрократичної системи, поглиблення соціальної нерівності [4, с. 36, 40-43].

Як вірно стверджує І. Штулер, “суперечливість процесів економічного розвитку України та кризових явищ, які супроводжують становлення вітчизняної ринкової економіки, вказують на необхідність вдосконалення науково-методологічних та практичних проблем розвитку національної економіки”, а “...наближенню до якісно нового стану в розвитку суспільства передуює криза системи управління” [16, с. 81-82].

Відтак, банкрутство покликане стати якісно новою формою подолання системної кризи в економіці, що зумовлено наявним потенціалом впливу на економічні процеси (кількість компаній-банкрутів у країнах світу та Україні зокрема є значною, окрім того, існує значна кількість компаній-прихованих банкрутів), наявністю великою кількості професійних арбітражних керуючих і ефективних управлінців, необхідністю проведення реформування економічного середовища функціонування бізнес-одиниць тощо.

Встановлено, що одним із шляхів, який потребує перетворення банкрутства в якісно нову форму, виступає удосконалення наукового підходу до реалізації процедур банкрутства.

Існуючі наукові теорії та методологічні підходи до вирішення завдань банкрутства [3; 9; 11], вказують на доцільність розмежування процедур банкрутства для юридичних і фізичних осіб. Згідно прийнятого Кодексу України з процедур банкрутства таке розмежування закріплено законодавчо. Зокрема пропонується застосування наступних судових процедур: для юридичної особи – розпорядження майном боржника, санація боржника, ліквідація банкрута; для фізичної особи – реструктуризація боргів боржника, погашення боргів боржника [1]. Під час реалізації зазначених процедур банкрутства слід зважати, що їх можна порушити за незначного розміру прострочених зобов'язань перед кредитором: для фізичних осіб – 30 розмірів мінімальної заробітної плати (125190 грн), для юридичних осіб – близько 37000 грн. На нашу думку, супутніми факторами, які слід враховувати під час реалізації процедур банкрутства фізичних осіб, є: майновий та фінансовий стан боржника та членів його родини, термін прострочення боргових зобов'язань, ведення підприємницької діяльності. Для юридичних осіб до числа таких супутніх факторів пропонуємо зараховувати: суспільну

значимість напрямку економічної діяльності підприємства-боржника, термін прострочення боргових зобов'язань, наявність прострочених боргових зобов'язань в попередні періоди діяльності.

Застосування системного підходу при врахуванні перелічених факторів прискорить подолання кризових явищ в економіці.

### **13.2. Державна політика щодо запобігання банкрутству**

Державна політика в ліквідації системної кризи в економіці через процес банкрутства реалізується, насамперед, через створення необхідної законодавчої бази. Основною функцією законодавства про банкрутство є сприяння реабілітації підприємств, які опинилися у фінансовій скруті, проте мають значні резерви для успішної фінансово-господарської діяльності в майбутньому. Як свідчить світова практика, головна мета провадження справи про банкрутство – задоволення вимог кредитора до боржника, може бути досягнута і в результаті продажу майна банкрута, і на основі фінансового оздоровлення боржника.

Вивчення досвіду країн світу показало, що законодавче регулювання відносин між боржником і зацікавленими сторонами удосконалюється в напрямку покращення створення можливостей для санації боржника. Пріоритетність збереження бізнесу над його ліквідацією є важливим моментом в регулюванні процедур банкрутства французького законодавства. Покращення фінансового стану неплатоспроможних суб'єктів господарювання в Німеччині також пропонується реалізовувати шляхом санації. Схожі механізми використовуються під час процедури банкрутства й у Російській Федерації.

Державна підтримка неплатоспроможних підприємств, на які поширюється процедура банкрутства, насамперед, має бути спрямована на такі з них, що взмозі скористатися нею з максимальною корисністю (збільшать обсяги виробництва, прибуток, надходження до бюджету тощо). Така підтримка може надаватись як шляхом прямого бюджетного фінансування, так і непрямими формами, зокрема через надання державних гарантів, державне стратування кредитних позик, звільнення від податків, пільгове антимонопольне законодавство, регулювання механізму ціноутворення. Зокрема, для стимулювання лізингу та активізації участі в санації найбільших кредиторів підприємств, що перебувають у кризі, може надаватись державна допомога у вигляді сприятливої амортизаційної політики. В сучасних умовах, через брак державних коштів на реалізацію цільових програм розвитку економіки, пріоритетним напрямком є непрямі форми державної підтримки. Ефективними прикладами отримання санаційної підтримки у вигляді державних гарантій та поручительств в умовах обмеженого доступу неплатоспроможних компаній до кредитних джерел фінансування є досвід санації таких відомих компаній як Телефункен (Німеччина) та Крайслер (США).

Роль і ступінь державної підтримки визначається системою факторів, серед яких національне та регіональне значення суб'єктів господарювання для економіки, характеристики самого суб'єкта, здатність ефективно використовувати фінансові ресурси (наприклад, за попередньою кредитною історією), інвестиційна привабливість суб'єкта господарювання.

В Україні державна політика щодо запобігання банкрутству реалізується Кодексом з процедур банкрутства із залученням відповідних учасників процесу.

Державну політику щодо запобігання банкрутству, а також забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом здійснює державний орган з питань банкрутства, який діє на підставі положення, затвердженого у встановленому порядку.

Державний орган з питань банкрутства:

- сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, у тому числі процедур банкрутства державних підприємств та підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує 50%;

- організовує систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації арбітражних керуючих;

- встановлює вимоги для отримання свідоцтва про право на здійснення діяльності арбітражного керуючого;

- формує Єдиний реєстр арбітражних керуючих України, що є складовою частиною Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;

- встановлює порядок подання арбітражним керуючим державному реєстратору відомостей про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, щодо яких відкрито провадження у справі про банкрутство, необхідних для ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;

- встановлює порядок здійснення контролю за діяльністю арбітражних керуючих, перевірки організації їх роботи, дотримання ними вимог законодавства з питань банкрутства;

- встановлює порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства і організовує проведення такого аналізу при відкритті провадження у справах про банкрутство державних підприємств і підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує 50%;

- визначає та затверджує примірну форму плану санації, реструктуризації;

- складає на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновки про наявність ознак фіктивного банкрутства, доведення до

банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства;

– розробляє та затверджує типові документи щодо проведення процедур банкрутства, методичні рекомендації;

– визначає вимоги до форми та порядку ведення реєстру вимог кредиторів;  
– здійснює інші передбачені законом повноваження [1].

### **13.3. Види запобіжних процедур і заходи відновлення платоспроможності підприємств**

Відповідно Кодексу України з процедур банкрутства, у разі виникнення ознак банкрутства, керівник боржника зобов'язаний надіслати засновникам (учасникам, акціонерам) боржника, власнику майна (органу, уповноваженому управляти майном) боржника відомості щодо наявності ознак банкрутства.

Засновники (учасники, акціонери) боржника, власники майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитори боржника, інші особи в межах заходів щодо запобігання банкрутству боржника можуть надати боржнику фінансову допомогу в розмірі, достатньому для погашення грошових зобов'язань боржника перед кредиторами, у тому числі зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне та інше соціальне страхування і відновлення платоспроможності боржника (санация боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство). У разі отримання боржником фінансової допомоги він бере на себе відповідні зобов'язання перед особами, які надали таку допомогу, в порядку, встановленому законом.

Господарський суд, у провадженні якого перебуває справа про банкрутство, в межах цієї справи вирішує всі майнові спори, стороною в яких є боржник; спори з позовними вимогами до боржника та щодо його майна; спори про визнання недійсними результатів аукціону; спори про визнання недійсними будь-яких правочинів, укладених боржником; спори про повернення (витребування) майна боржника або відшкодування його вартості відповідно; спори про стягнення заробітної плати; спори про поновлення на роботі посадових та службових осіб боржника; спори щодо інших вимог до боржника.

Юрисдикція, підсудність, підстави для відкриття провадження у справі про банкрутство:

1. Справи про банкрутство розглядаються господарськими судами за місцезнаходженням боржника – юридичної особи, фізичної особи або фізичної особи-підприємця.

2. Право на звернення до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про банкрутство мають боржник, кредитор.

3. Провадження у справі про банкрутство відкривається господарським судом за заявою боржника також у разі загрози його неплатоспроможності.



**Щодо боржника-юридичної особи застосовуються такі судові процедури банкрутства:** розпорядження майном боржника, санації боржника, ліквідації банкрута.

*Розпорядження майном боржника* – система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання майнових активів боржника, здійснення аналізу його фінансового стану, а також визначення наступної процедури (санації чи ліквідації).

*Санація* – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника.

*Ліквідація* – припинення діяльності підприємства, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Протягом процедури розпорядження майном органи управління боржника не мають права приймати рішення про: реорганізацію (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) і ліквідацію боржника; створення господарських товариств або участь в інших господарських товариствах; створення філій та представництв; виплату дивідендів; проведення боржником емісії цінних паперів; вихід зі складу учасників боржника юридичної особи, придбання в акціонерів раніше випущених акцій боржника; відчуження або обтяження нерухомого майна боржника, в тому числі його передачу в заставу, внесення зазначеного майна до статутного капіталу іншого підприємства або господарського товариства; надання позик (кредитів), надання поруки, гарантій, а також передачу в довірче управління майна боржника.

Господарський суд за заявою розпорядника майна скасовує арешти майна боржника чи інші обмеження щодо розпорядження його майном у разі, якщо такі арешти чи обмеження перешкоджають господарській діяльності боржника та відновленню його платоспроможності.

Керівник або орган управління боржника виключно за погодженням з розпорядником майна приймають рішення про: участь боржника в об'єднаннях, асоціаціях, спілках, холдингових компаніях, промислово-фінансових групах чи інших об'єднаннях юридичних осіб; передачу нерухомого майна в оренду; одержання позик (кредитів).

**Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника**, які містять план санації, можуть бути:

- реструктуризація підприємства;
- перепрофілювання виробництва;
- закриття нерентабельних виробництв;
- відстрочення, розстрочення або прощення боргу чи його частини;
- виконання зобов'язання боржника третіми особами;

- задоволення вимог кредиторів в інший спосіб, що не суперечить Кодексу України про банкрутство;
- ліквідація дебіторської заборгованості;
- реструктуризація активів боржника відповідно до вимог цього Кодексу України про банкрутство;
- продаж частини майна боржника;
- виконання зобов'язань боржника власником боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- відчуження майна та погашення вимог кредиторів шляхом заміщення активів;
- звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі виконання плану санації;
- одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, що відшкодовується відповідно до вимог Кодексу України про банкрутство позачергово за рахунок продажу майна боржника;
- одержання позик та кредитів, придбання товарів у кредит;
- інші заходи з відновлення платоспроможності боржника.

### **13.4. Ліквідаційна процедура збанкрутілих підприємств**

Кодекс України про банкрутство встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів.

**Ліквідація** – припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна. Ліквідатором може виступати фізична особа, яка відповідно до рішення господарського суду організовує здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом, та забезпечує задоволення визнаних судом вимог кредиторів у встановленому чинним законодавством порядку.

Строк ліквідаційної процедури не може перевищувати дванадцяти місяців.

З дня ухвали господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури:

- господарська діяльність банкрута завершується закінченням технологічного циклу з виготовлення продукції у разі можливості її продажу, крім укладення та виконання договорів, що мають на меті захист майна банкрута або забезпечення його збереження (підтримання) у належному стані, договорів оренди майна, яке тимчасово не використовується, на період до його продажу у процедурі ліквідації тощо;

- строк виконання всіх грошових зобов'язань банкрута вважається таким, що настав;

– у банкрута не виникає жодних додаткових зобов'язань, у тому числі зі сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), крім витрат, безпосередньо пов'язаних із здійсненням ліквідаційної процедури;

– припиняється нарахування неустойки (штрафу, пені), процентів та інших економічних санкцій за всіма видами заборгованості банкрута;

– відомості про фінансове становище банкрута перестають бути конфіденційними чи становити комерційну таємницю;

– продаж майна банкрута допускається в порядку, передбаченому цим Кодексом;

– скасовуються арешт, накладений на майно боржника, визнаного банкрутом, та інші обмеження щодо розпорядження майном такого боржника. Накладення нових арештів або інших обмежень щодо розпорядження майном банкрута не допускається;

– припиняються повноваження органів управління банкрута щодо управління банкрутом та розпорядження його майном, якщо цього не було зроблено раніше, члени виконавчого органу (керівник) банкрута звільняються з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства, а також припиняються повноваження власника (органу, уповноваженого управляти майном) майна банкрута.

Повідомлення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури має містити: найменування та інші реквізити боржника, визнаного банкрутом; найменування господарського суду, у провадженні якого знаходиться справа про банкрутство; дату ухвалення господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури; відомості про ліквідатора.

Ліквідатор з дня свого призначення здійснює такі повноваження:

– приймає у своє відання майно боржника, забезпечує його збереження;

– виконує функції з управління та розпорядження майном банкрута;

– проводить інвентаризацію та визначає початкову вартість майна банкрута;

– аналізує фінансовий стан банкрута;

– виконує повноваження керівника (органів управління) банкрута;

– формує ліквідаційну масу;

– заявляє до третіх осіб вимоги щодо повернення банкруту сум дебіторської заборгованості;

– має право отримувати кредит для виплати вихідної допомоги працівникам, які звільняються внаслідок ліквідації банкрута;

– з дня визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури повідомляє працівників банкрута про звільнення та здійснює його відповідно до законодавства України про працю. Виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута провадиться ліквідатором у першу чергу за рахунок коштів, одержаних від продажу майна банкрута, або отриманого для цієї мети кредиту;

– заявляє в установленому порядку заперечення щодо заявлених до боржника вимог поточних кредиторів за зобов'язаннями, які виникли під час провадження у справі про банкрутство і є неоплаченими;

– подає до суду заяви про визнання недійсними правочинів (договорів) боржника;

– вживає заходів, спрямованих на пошук, виявлення та повернення майна банкрута, що знаходиться у третіх осіб;

– передає в установленому порядку на зберігання документи банкрута, які відповідно до нормативно-правових актів підлягають обов'язковому зберіганню;

– продає майно банкрута для задоволення вимог, внесених до реєстру вимог кредиторів;

– повідомляє про своє призначення державний орган з питань банкрутства в десятиденний строк з дня прийняття рішення господарським судом та надає державному реєстратору в електронній формі через портал електронних сервісів юридичних осіб;

– у разі провадження банкрутом діяльності, пов'язаної з державною таємницею, вживає заходів з ліквідації режимно-секретного органу;

– веде реєстр вимог кредиторів;

– подає в установленому порядку інформацію до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення;

– здійснює дії щодо скасування реєстрації випуску акцій, передбачені законодавством, якщо організаційно-правовою формою юридичної особи - банкрута є акціонерне товариство;

– здійснює інші повноваження.

У разі банкрутства боржника з вини його засновників (учасників, акціонерів) або інших осіб, у тому числі з вини керівника боржника, які мають право давати обов'язкові для боржника вказівки чи мають змогу іншим чином визначати його дії, на засновників (учасників, акціонерів) боржника - юридичної особи або інших осіб у разі недостатності майна боржника може бути покладена субсидіарна відповідальність за його зобов'язаннями.

У разі ліквідації підприємства-банкрута, зобов'язаного згідно із законодавством передати територіальній громаді об'єкти житлового фонду, в тому числі гуртожитки, дитячі дошкільні заклади та об'єкти комунальної інфраструктури, арбітражний керуючий передає, а орган місцевого самоврядування приймає такі об'єкти без додаткових умов у порядку, встановленому законом.

Обов'язком ліквідатора є здійснення всієї повноти дій, спрямованих на виявлення та повернення активів боржника.

Після завершення всіх розрахунків з кредиторами ліквідатор подає до господарського суду звіт та ліквідаційний баланс.

### **13.5. Роль й діяльність арбітражних керуючих в процедурі банкрутства**

Арбітражний керуючий є суб'єктом незалежної професійної діяльності. З моменту постановлення ухвали (постанови) про призначення його керуючим санацією або ліквідатором до моменту припинення здійснення ним повноважень прирівнюється до службової особи підприємства-боржника.

Арбітражний керуючий користується усіма правами розпорядника майна, керуючого санацією, керуючого реструктуризацією, керуючого реалізацією, ліквідатора відповідно до законодавства, у тому числі має право:

- 1) звертатися до господарського суду та суду загальної юрисдикції у випадках, передбачених Кодексом України про банкрутство;
- 2) скликати збори і комітет кредиторів та брати в них участь з правом дорадчого голосу;
- 3) отримувати винагороду в розмірі та порядку, передбачених Кодексом України про банкрутство;
- 4) залучати для забезпечення виконання своїх повноважень на договірних засадах інших осіб та спеціалізовані організації з оплатою їхньої діяльності за рахунок боржника;
- 5) запитувати та отримувати документи або їх копії від юридичних осіб, органів державної влади, органів місцевого самоврядування та від фізичних осіб за їхньою згодою;
- 6) отримувати інформацію з державних реєстрів;
- 7) подавати до господарського суду заяву про дострокове припинення своїх повноважень;
- 8) здійснювати інші повноваження.

Арбітражний керуючий зобов'язаний:

- неухильно дотримуватися вимог законодавства;
- здійснювати заходи щодо захисту майна боржника;
- проводити аналіз фінансово-господарського стану, інвестиційної та іншої діяльності боржника та становища на ринках боржника та подавати результати такого аналізу до господарського суду разом з документами, що підтверджують відповідну інформацію;
- подавати відомості, документи та інформацію щодо діяльності арбітражного керуючого у порядку, встановленому законодавством;
- розкривати інформацію про фінансовий стан боржника та хід провадження у справі про банкрутство на спеціалізованій сторінці веб-сайту державного органу з питань банкрутства (у закритій частині сторінки), до якої забезпечується доступ конкурсних і забезпечених кредиторів, а також (з моменту прийняття господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури) поточних кредиторів, та забезпечувати оновлення такої інформації не менше одного разу на місяць у порядку, визначеному державним органом з питань банкрутства.

– створювати умови для проведення перевірки додержання арбітражним керуючим вимог законодавства;

– здійснювати заходи щодо забезпечення охорони державної таємниці відповідно до встановлених законодавством вимог;

– надавати державному реєстратору в електронній формі через веб-портал електронних сервісів відомості, необхідні для ведення Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, у порядку, встановленому державним органом з питань банкрутства;

– вживати заходів до недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів та невідкладно повідомляти суду про наявність такого конфлікту інтересів;

– надсилати до органів Національної поліції чи прокуратури повідомлення про факти порушення законодавства, виявлені в діяльності працівників підприємств та організацій, що містять ознаки дії (бездіяльності), переслідуваної у кримінальному чи адміністративному порядку;

– виконувати інші повноваження, передбачені законодавством.

Під час виконання повноважень арбітражний керуючий має право на безпосередній доступ до інформації про боржників, їхнє майно, доходи та кошти, у тому числі конфіденційної, що міститься в державних базах даних і реєстрах, у тому числі електронних.

Контроль за діяльністю арбітражних керуючих здійснюється державним органом з питань банкрутства або саморегулювальною організацією арбітражних керуючих.

Відсторонення арбітражного керуючого від виконання повноважень здійснюється господарським судом за клопотанням учасника провадження у справі або за власною ініціативою у разі:

– невиконання або неналежного виконання обов'язків, покладених на арбітражного керуючого;

– зловживання правами арбітражного керуючого;

– подання до суду неправдивих відомостей;

– відмови арбітражному керуючому в наданні допуску до державної таємниці або скасування раніше наданого допуску;

– припинення діяльності арбітражного керуючого;

– наявності конфлікту інтересів.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Розкрийте зміст банкрутства підприємства?

2. Чи є сьогодні проблема банкрутства українських підприємств суто негативним явищем?

3. Якими засобами держава регулює процес запобігання банкрутству підприємств?

4. Визначте види здійснення запобіжних процедур щодо процесу банкрутства?

5. Визначте порядок здійснення запобіжних процедур щодо процесу банкрутства? Поясніть особливості їх застосування.
6. Що являє собою процес ліквідації збанкрутілих підприємств?
7. Яку роль відіграють арбітражні суди в процедурі банкрутства?
8. Окресліть роль арбітражного керуючого в процесі банкрутства підприємства.

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

#### **1. Банкрутство – це...**

- а) процес, у якому індивід чи організація, нездатні розрахуватися із кредиторами, а їхнє майно за рішенням суду розподіляється між кредиторами відповідно до встановленої законом черговості виплати боргів;
- б) реалізація катастрофічних ризиків підприємства в процесі його господарської діяльності, внаслідок якої воно не може задовільнити в установлені строки вимоги, що пред'явлено зі сторони кредиторів та виконати зобов'язання перед бюджетом;
- в) визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше як через застосування ліквідаційної процедури;
- г) дієвий інструмент для власника бізнесу, корпоративного юриста компанії, фінансового директора для управління ризиками та зниження фінансового навантаження на бізнес.

д) всі перелічені відповіді правильні.

#### **2. Банкрутство рекомендовано застосовувати для:**

- а) визнання недійсними невігідних контрактів;
- б) захисту від потенційної втрати контролю над бізнесом;
- в) припинення акумуляції боргових зобов'язань;
- г) вивільнення грошових коштів;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

#### **3. Серед перелічених відповідей, оберіть невірні:**

- а) банкрутами можуть бути лише юридичні особи;
- б) віддавати борги банкрута доведеться його родичам;
- в) держава має фінансувати підприємства, які стають банкрутами;
- г) процедуру банкрутства підприємства може почати тільки боржник;
- д) процедура банкрутства швидка, досить подати докази про неплатоспроможність.

**4. Повна неспроможність підприємства відновити в наступному періоді свою фінансову стабільність і платоспроможність в силу реальних втрат капіталу – це:**

- а) реальне банкрутство;

- б) технічне банкрутство;
- в) навмисне банкрутство;
- г) фіктивне банкрутство;
- д) формальне банкрутство.

**5. Заздалегідь неправдиве оголошення підприємством про свою неплатоспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання від них відстрочки виконання своїх зобов'язань або знижки на суми кредиторської заборгованості – це:**

- а) реальне банкрутство;
- б) технічне банкрутство;
- в) навмисне банкрутство;
- г) фіктивне банкрутство;
- д) формальне банкрутство.

**6. Державна політика в ліквідації системної кризи в економіці через процес банкрутства реалізується через:**

- а) створення необхідної законодавчої бази;
- б) спеціальні державні органи;
- в) встановлену процедуру її проведення;
- г) правильних відповідей немає.

**7. Державний орган з питань банкрутства:**

а) організовує систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації арбітражних керуючих;

б) сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом;

в) встановлює порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства;

- г) визначає та затверджує примірну форму плану санації, реструктуризації;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**8. До числа учасників у справі про банкрутство, як правило, відносять:**

а) арбітражний керуючий, державний орган з питань банкрутства, Фонд державного майна України;

б) представник органу місцевого самоврядування;

в) представник працівників боржника;

г) підприємство-боржник або його представник;

д) всі перелічені відповіді правильні.

**9. Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника можуть бути:**

а) ліквідація дебіторської заборгованості;

б) продаж частини майна боржника;

в) репрофілювання виробництва;



- г) реструктуризація підприємства;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**10. Правові, економічні і організаційні засади банкрутства в Україні визначає:**

- а) Господарський кодекс України;
- б) Закон України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”;
- в) Кодекс України про банкрутство;
- г) Закон України „Про господарські товариства”;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**11. Строк ліквідаційної процедури збанкрутілих підприємств не може перевищувати:**

- а) 6 місяців;
- б) 10 місяців;
- в) 2 роки;
- г) 3 місяці;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**12. З дня ухвали господарським судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури:**

- а) строк виконання всіх грошових зобов’язань банкрута вважається таким, що настав;
- б) припиняється нарахування неустойки (штрафу, пені), процентів та інших економічних санкцій за всіма видами заборгованості банкрута;
- в) відомості про фінансове становище банкрута перестають бути конфіденційними чи становити комерційну таємницю;
- г) скасовуються арешт, накладений на майно боржника, визнаного банкрутом;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**13. Арбітражний керуючий зобов’язаний:**

- а) неухильно дотримуватися вимог законодавства;
- б) здійснювати заходи щодо захисту майна боржника;
- в) проводити аналіз фінансово-господарського стану, інвестиційної та іншої діяльності боржника та становища на ринках боржника та подавати результати такого аналізу до господарського суду разом з документами, що підтверджують відповідну інформацію;
- г) вживати заходів до недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів та невідкладно повідомляти суду про наявність такого конфлікту інтересів;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**14. Процедура банкрутства в Україні:**

- а) є поширеним явищем;
- б) використовується підприємствами для погашення накопичених боргів;
- в) відповідає міжнародним стандартам;
- г) чітко визначена законодавчо;

д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**15. Практиками системи антикризового регулювання слід вважати:**

- а) А.Сміта;
- б) Ф.Д.Рузвельта;
- в) Л.Ерхарда;
- г) Лі Яккоку;
- д) Дж.М.Кейнса.

**ТОП-10 МІФІВ ЩОДО ПРОЦЕДУР БАНКРУТСТВА**

(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ЦЕНТРАЛЬНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ (М. КИЇВ))

***Міф 1: Банкрутами можуть бути тільки підприємства та юридичні особи.***

*Реальність:* Також існує процедура банкрутства і фізичних осіб. До кінця 2019 року процедури банкрутства фізичної особи, що не є підприємцем, в Україні не існувало. Як правило, кредитор не розглядав часткове прощення боргу, а запропонована реструктуризація лише відстрочує, а не розв'язує проблему в цілому. Із 21 жовтня 2019 року було запроваджено порядок банкрутства українців та українських підприємств. Ця процедура регулюється новим нормативним актом, який має назву Кодекс України з процедур банкрутства. Вперше маємо систематизований та цілісний документ, що комплексно регулює всі аспекти банкрутства юридичних та фізичних осіб.

***Міф 2: Щоб оголосити себе банкрутом фізичній особі достатньо показати значні борги протягом тривалого часу.***

*Реальність:* Відкрити провадження про неплатоспроможність фізичної особи можна лише за низки умов:

- розмір прострочених зобов'язань перед кредитором повинен становити щонайменше тридцять мінімальних зарплат;
- боржник перестав погашати планові платежі в розмірі понад 50% місячних платежів за кожним із зобов'язань протягом двох місяців; є постанова у виконавчому провадженні про відсутність у фізичної особи майна, яке можна стягнути;
- інші обставини, які підтверджують, що найближчим часом боржник не зможе виконати свої зобов'язання.

***Міф 3: Віддавати борги банкрута доведеться його родичам.***

*Реальність:* Відповідальність стосовно заборгованості позичальника не покладається на його близьких. У процедурі погашення боргів боржника майно боржника підлягає реалізації на аукціоні. Вказане майно боржника складає ліквідаційну масу. До неї включається все майно боржника, що перебуває у його власності, а також те, що буде отримано боржником у власність після

визнання його банкрутом і до завершення процедури погашення боргів боржника.

Що стосується майна родичів банкрута, то існує кілька нюансів:

– до ліквідаційної маси не включається житло, яке є єдиним місцем проживання сім'ї боржника (квартира загальною площею не більше 60 квадратних метрів або житловою площею не більше 13,65 квадратного метра на кожного члена сім'ї боржника чи житловий будинок загальною площею не більше 120 квадратних метрів) та не є предметом забезпечення, а також інше майно боржника, на яке згідно із законодавством не може бути звернено стягнення;

– за вмотивованим клопотанням боржника та інших учасників провадження у справі про неплатоспроможність господарський суд може виключити із складу ліквідаційної маси майно боржника, на яке згідно із законодавством може бути звернено стягнення, але воно є необхідним для задоволення нагальних потреб боржника або членів його сім'ї;

– у випадку виявлення частки, яка належить банкруту у спільному майні, ліквідатор з метою задоволення вимог кредиторів у встановленому порядку порушує питання про виділення цієї частки.

***Міф 4: Керує справами про банкрутство фізичної особи певна фінансова установа. Наприклад, банк.***

*Реальність:* Керувати вирішенням фінансових проблем боржника буде спеціаліст з неплатоспроможності – арбітражний керуючий. Саме він отримує право доступу до інформації про боржника, його майно, доходи і кошти, у тому числі – до конфіденційної інформації, яка міститься в державних базах даних і реєстрах. Його завдання – скласти план реструктуризації боргу і, якщо компромісу з кредитором не досягнуто, – продати майно позичальника, щоб розплатитися за зобов'язаннями.

***Міф 5: Після оголошення банкрутства можна почати життя з чистого листка.***

*Реальність:* процедура передбачає, що протягом п'яти років після банкрутства таким фізичним особам заборонено повторно ініціювати банкрутство. З одного боку, звільняючись від боргів, громадянин повертається до активної легальної праці, продовжує бути платником податків та зберігає трудовий потенціал. Проте є й інша сторона – процедура передбачає, що протягом п'яти років після банкрутства таким фізичним особам заборонено повторно ініціювати банкрутство, крім випадку, якщо боржник погасив усі борги в повному обсязі у порядку, передбаченому Кодексом. Також фізична особа-банкрут зобов'язана перед укладенням кредитних договорів, позики, поруки чи застави письмово повідомляти про факт своєї неплатоспроможності інші сторони таких угод. До того ж протягом трьох років після визнання банкрутом можна забути про бездоганну ділову репутацію. За умовами Кодексу у подальшому будуть піддаватись сумніву угоди, які укладались боржником до

ініціювання справи про банкрутство. Тобто, якщо незадовго до процедури банкрутства майно відчужувалось на користь близьких людей, такий боржник не зможе скористатись цією процедурою.

***Міф 6: Підприємство, яке перебуває на стадії банкрутства, можна тільки ліквідувати.***

*Реальність:* Відповідно до законодавства щодо боржника може застосовуватись розпорядження майном боржника, санація (відновлення платоспроможності) боржника чи ліквідація банкрута. Під розпорядженням майном розуміється система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання майнових активів боржника, проведення аналізу його фінансового становища, а також визначення наступної оптимальної процедури (санації чи ліквідації) для задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів. Санація передбачає систему заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації. Заходи спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, його боргів та активів, зміни організаційно-правової і виробничої структури боржника. У процесі санації необхідно обґрунтувати вибір найефективніших форм, щоб у найкоротші терміни досягти фінансового оздоровлення підприємства.

***Міф 7: Держава має фінансувати підприємства, які стають банкрутами.***

*Реальність:* Державний орган з питань банкрутства сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника, проте не фінансує його.

У розвинених країнах банкрутство є невід'ємною частиною ринкової економіки, наслідком природного процесу конкурентної боротьби. Це – механізм виведення з ринку нерентабельних та неперспективних підприємств. Процесу банкрутства передують заходи, спрямовані на відновлення платоспроможності підприємства, зокрема, зміна системи управління, розстрочення заборгованості тощо. Під банкрутством розуміється нездатність боржника самостійно відновити свою втрачену платоспроможність, внаслідок чого господарський суд визнає боржника банкрутом і відкриває ліквідаційну процедуру. Державний орган з питань банкрутства сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом, у тому числі процедур банкрутства державних підприємств та підприємств, у статутному капіталі яких частка державної власності перевищує п'ятдесят відсотків.

**Міф 8: Процедура банкрутства підприємства може почати тільки боржник.**

*Реальність:* Ініціювати процедури банкрутства може саме підприємство, фізична особа чи кредитор.

Щоб розпочати процедуру банкрутства боржник або кредитор мають право звернутися до господарського суду із заявою про відкриття провадження у справі про неплатоспроможність.

**Міф 9: Інформація про арбітражних керуючих є закрита та доступна тільки державному органу.**

*Реальність:* інформація про арбітражних керуючих доступна у Єдиному реєстрі арбітражних керуючих України, що є складовою частиною Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Доступ до інформації з Єдиного реєстру є безоплатним, здійснюється цілодобово і без обмежень на офіційному вебсайті Міністерства юстиції України із забезпеченням можливості пошуку, перегляду, копіювання та роздрукування інформації.

**Міф 10: Процедура банкрутства швидка, достатньо просто подати докази про неплатоспроможність.**

*Реальність:* Ліквідаційна процедура у справі про банкрутство – це така судова процедура, основним призначенням якої є ліквідація вказаної судом заборгованості банкрута шляхом продажу майна та проведенням розрахунків по його боргах.

Суд визначає строк, протягом якого ліквідатор зобов'язаний здійснити ліквідацію боржника. Цей строк не може перевищувати 12 місяців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74.
2. Арзянцева Д. А. Напрями розвитку інституту банкрутства в Україні/ *Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, інтелектуальний простір:* матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 23 квітня 2019 р.). Вінниця, Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. 435 с.
3. Єпіфанова І. М. Банкрутство підприємств: спектр невирішених проблем. *Економіка: реалії часу.* Науковий журнал. 2017. № 1 (29). С. 55–63.
4. Єщенко П. Криза української економіки і як з неї вийти. *Економічна теорія.* 2016. № 4. С. 33–50.
5. Зайцев О. В., Нікітін Д. В. Інститут банкрутства, його функції та роль на сучасному етапі економічного розвитку держави. *Причорноморські економічні студії.* 2017. Вип. 16. С. 142–145.

6. Кравченко О. О. Динаміка банкрутства підприємств та рівень безробіття. *Молодий вчений*. 2017. № 3 (43). С. 691–697.
7. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
8. Куценко Д. О., Бігвава Н. М. Правовий аналіз банкрутства фізичних осіб в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 877–880.
9. Ляковська М. С. Сучасна парадигма правового регулювання процедури банкрутства в Україні. *Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25–26 січня 2019 р.). Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2019. С. 153–159.
10. Міщук Є. В. Урахування тривалості етапів процедури банкрутства під час оцінювання безпеки фінансової спроможності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (71). С. 247–253.
11. Ніколаєв І.С. Реформа системи банкрутства: сучасний стан та перспективи. *Актуальні проблеми процедур банкрутства в Україні та міжнародний досвід врегулювання неплатоспроможності* : матеріали міжн. наук.–практ. конф., м. Київ, 18 жовтня 2019 р. Київ, 2019.
12. Орловська Ю. В., Ількова Н. В. Особливості дослідження банкрутства як економічної категорії. *Економічний простір*. 2017. № 126. С. 5–14.
13. Підлипний Ю. Особливості аналізу ймовірності банкрутства в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 1 (49). Т.2. С. 254–258.
14. Скрипка Я. В. Розвиток інституту банкрутства в Україні. *Економічні проблеми сталого розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. ім. проф. Балацького О.Ф. (м.Суми, 11-12 травня 2016 р.): у 2-х т. / за заг. ред. О.В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2016. Т.2. С. 200–201.
15. Суріна О. С. Правове регулювання банкрутства в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 1010–1013.
16. Штулер І. Ю. Історичне та економічне підґрунтя вибору моделі «випереджаючого розвитку» національною економічною системою. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2016. Випуск 1 (5). С. 81–87.
17. Макроекономічні показники / Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2019).
18. Global Bankruptcy Report 2019. URL: <https://www.bisnode.se/globalassets/global-bankruptcy-report-2019.pdf> (дата звернення: 28.10.2019).
19. ТОП-10 міфів щодо процедур банкрутства. Центральне міжрегіональне управління Міністерства Юстиції (м. Київ). URL: <https://kyivobljust.gov.ua/index.php/news/direction/top-10-mifiv-schodo-protsedur-bankrutstva> (дата звернення: 25.05.2020 р.).
20. Кривов'язюк І. В. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С.31-39.

## РОЗДІЛ 14. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ТА САНАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**14.1. Загальні засади процесу реструктуризації підприємства.**

**14.2. Організація, розробка та оцінка ефективності процесу реструктуризації підприємств.**

**14.3. Реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства.**

**14.4. Сутність, організаційно-економічні та правові засади здійснення санації підприємства.**

**14.5. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.**

**14.6. Методика оцінки стану збанкрутілого підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Адаптація підприємства*

*Модернізація*

*Реструктуризація кредиторської заборгованості*

*Реструктуризація підприємства*

*Санація підприємства*

*Трансформація підприємства*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.*

*Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст. 74.*

### **Словник термінів**

***Адаптація підприємства** – процес пристосування підприємства та його окремих елементів до умов економічного середовища, які характеризуються постійною здатністю змінюватися.*

***Модернізація** – спосіб покращення властивостей об'єкта та підвищення ефективності системи.*

***Реструктуризація кредиторської заборгованості** – комплекс заходів, спрямованих на скорочення зобов'язань підприємства перед контрагентами, бюджетом, позабюджетними фондами.*

***Реструктуризація підприємства** – це здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.*

***Санація підприємства** – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.*

***Трансформація підприємства** – процес зміни методів функціонування підприємства.*

## 14.1. Загальні засади процесу реструктуризації підприємства

В процесі функціонування та розвитку підприємства важливе значення відіграє ступінь пристосування системи підприємства та її окремих елементів до умов економічного середовища, що здатне змінюватися, його *адаптація* до зовнішнього середовища та внутрішня інтеграція підприємства.

На поведінку підприємства на ринку має вплив ціла низка факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Наявність тісного зв'язку між станом зовнішнього середовища, поведінкою підприємства, його внутрішнім середовищем зумовлює необхідність своєчасного пристосування цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик, структури та функцій до ринкових умов, що постійно змінюються. Власне процес зміни методів функціонування організації називають *трансформацією* (з англ. мови термін “transformation” означає перетворення, перевтілення) [1, с. 610-611].

Трансформацію підприємства можна розглядати з різних точок зору, залежно від специфіки здійснюваних перетворень. Тісно пов'язаною з трансформацією є модернізація (з француз. мови “modernization” означає осучаснення). Тобто *модернізація* – це спосіб покращення властивостей об'єкта та підвищення ефективності системи. В контексті сказаного відмітимо, що виробничо-технічний аспект трансформації відображає технічна модернізація виробництва, його переозброєння, реконструкція. Цей напрям перетворень стосується заходів щодо перебудови техніко-економічного рівня виробництва та впровадження передової техніки і технології, здійснення механізації і автоматизації виробництва, модернізації і заміни морально та фізично застарілого устаткування новим.

Організаційний момент трансформації знаходить свій прояв у заходах реорганізації підприємницької структури. Вона може здійснюватися різними способами: шляхом поділу, приєднання, злиття, поглинання, виділення, перетворення підприємства.

Комплексна трансформація підприємства, в результаті якої поєднуються всі аспекти діяльності підприємства носить назву реструктуризації.

*Реструктуризація підприємства* – це здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості об'єкта, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

*Метою проведення реструктуризації* є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

*Реструктуризація підприємства здійснюється* після занесення його до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які



роблять висновки щодо шляхів оздоровлення та пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Виходячи з того, що період фінансового оздоровлення підприємства має бути не більше 1,5–2 років, концепція розвитку підприємства розробляється залежно від умов господарської діяльності підприємства і повинна в своїй структурі мати такі необхідні розділи: організаційний, виробничий, інвестиційний, економічний, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальний та екологічний.

Розробка концепції реструктуризації підприємства повинна бути чітко визначена та сформульована й включати такі питання:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства;
- вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;
- опис стратегічного розвитку підприємства;
- оцінка можливостей для подолання труднощів у період реструктуризації;
- розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства.

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає в тому, що з кількох представлених варіантів визначається остаточний, який буде повністю відповідати вимогам і пріоритетам розвитку підприємства в даній галузі виробництва, високій технологічності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

***Реструктуризація підприємства може здійснюватись шляхом:***

- об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи;
- виділення окремих структурних підрозділів для подальшої приватизації;
- виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх базі нових юридичних осіб;
- створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами;
- передачі виділених структурних підрозділів до сфери управління іншого органу управління;
- ліквідації підприємства;
- репрофілювання підприємства тощо.

Оцінка можливостей для подолання труднощів у період реструктуризації базується на співставленні оцінки фактичної ситуації та можливостей підприємства після проведення реструктуризації з таких питань:

- вибір варіанта (схеми) реструктуризації з оцінкою можливості виділення і самостійного існування окремих підрозділів виробництва;
- необхідність інвестицій для досягнення високого рівня конкурентоспроможності;
- оцінка заходів, які дозволяють підвищити продуктивність засобами, не пов'язаними з інвестиціями.

Для вибору варіанта реструктуризації необхідно обрати критерії оцінки підрозділів основного підприємства, з допомогою яких провести оцінку можливостей реорганізації окремих підрозділів у самостійні підприємства. Такими є:

а) ступінь освоєння нових ринків – характеризує швидкість, з якою підрозділ може змінити структуру збуту продукції та подолати бар'єри вступу до нових ринків. Слід враховувати, що олігопольні ринки та ринки з високим ступенем вкладення капіталу в продукцію мають повільний ступінь освоєння;

б) рівень специфічних виробничих знань і технологій – характеризує, в якій мірі застосовуються науково-технічні знання для підрозділу, який повинен відмовитись від всього спектра раніше виготовленої продукції.

Поняття “специфічні виробничі знання і технології” включає до себе науково-технічні знання як у загальноновизнаному чистому вигляді (“ноу-хау”, патенти), так і специфічні систематизовані знання, надбані в процесі роботи на даному виробництві (загальний рівень технічної освіти робітників, інноваційні процеси). Чим вище рівень знань, які можуть бути передані, тим легше підрозділ може освоїти нові технології і види продукції.

Концепція розвитку підприємств дає відповідь на питання про те, якими шляхами буде проводитись реструктуризація: приєднання, розподіл, виділення зі складу об'єднання, реорганізація тощо.

Залежно від обраного способу реструктуризації приймається рішення і видається наказ про її проведення, який є підставою для початку проведення реструктуризації.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дає змогу визначити форму та способи його реструктуризації.

При перетворенні структурних підрозділів підприємства у самостійні юридичні особи, підприємство готує розподільчий баланс, розробляє їх статuti й рекомендує кандидатури керівників цих підприємств.

## **14.2. Організація, розробка та оцінка ефективності процесу реструктуризації підприємств**

Робота щодо розробки проектів реструктуризації здійснюється керівником підприємства за консультативною і методологічною допомогою спеціалістів з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій.

Для забезпечення своєчасної розробки плану реструктуризації доцільно розробити план-графік проведення робіт з визначенням термінів виконання та відповідальних виконавців.

*Проект реструктуризації має визначити:*

- економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;
- пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;
- шляхи вирішення фінансових, соціальних та інших питань, пов'язаних із реструктуризацією;
- витрати на проведення реструктуризації та джерела їх фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту.

При проведенні реструктуризації шляхом реорганізації державного підприємства і перетворення його структурних підрозділів (одиниць) у самостійні господарюючі суб'єкти необхідно попередньо визначити, чи:

- підрозділ (одиниця) є технологічно відособленим;
- підрозділ (одиниця) є частиною цілісного майнового комплексу;
- підрозділи (одиниці) підприємства самостійно виробляють товари;
- підрозділи (одиниці) займаються діяльністю, яка не є профільною для даного підприємства;
- підприємство займає монопольне становище на ринку.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дасть змогу визначити форми і методи його реорганізації. При виборі форм й методів реструктуризації особливу увагу необхідно звертати на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні найважливіших державних і суспільних потреб, їх значення у вирішенні соціально-економічних питань регіону.

*При розробці плану реструктуризації підприємства особлива роль належить плануванню маркетингової діяльності.* При цьому враховується основна стратегічна мета реструктуризації – завоювання підприємством найбільш оптимальної частки на ринку продукції.

Планування маркетингової діяльності проводиться на основі поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і передбачає:

- прогнозування попиту на продукцію (послуги);
- розрахунки можливої конкурентоспроможності товарів, ціноутворення;
- забезпечення відповідності якості товарів вимогам ринку;
- розроблення нових, модернізація існуючих, зняття з виробництва застарілих видів продукції;
- розрахунки прогнозних обсягів виробництва та визначення номенклатури;
- планування каналів розподілу і збуту продукції (мережа посередників, реклама, транспортування тощо);
- вивчення відповідних показників конкурентів.

Висновки з проведеного аналізу маркетингової діяльності повинні бути покладені в основу плану маркетингової діяльності бізнес-плану підприємства.

*Реструктуризацію підприємств можуть забезпечити оптимально підібрані організаційно-економічні заходи:* заміна керівництва підприємства; часткова або повна приватизація; часткове закриття; проведення процедури банкрутства; поділ великих підприємств на частини; відокремлення від підприємств непрофільних структурних підрозділів; виділення казенних підприємств, або спецвиробництв; звільнення підприємств від об'єктів соціально-культурного побуту; продаж (або надання в оренду) частини основних засобів підприємства; конверсія, диверсифікація; поліпшення якості товарів (робіт, послуг), що випускаються; підвищення ефективності маркетингу; зменшення витрат на виробництво; впровадження нових прогресивних форм і методів управління; скорочення чисельності зайнятих на підприємстві із забезпеченням

соціальних пілг при звільненні; тимчасова зупинка капітального будівництва та продаж об'єктів незавершеного будівництва; продаж зайвого устаткування, матеріалів і складових готових виробів тощо; відстрочка або списання боргів; пошук інвестицій та інвесторів; залучення кредитів.

Ці заходи можуть здійснюватись як поодинці, так і комплексно.

**Вибір тих чи інших форм і методів виходу підприємства з кризи** залежить від очікуваних результатів їх застосування (потенційна прибутковість), потрібних для цього коштів і можливостей їх придбання, терміну одержання результатів. Реалізація обраного заходу повинна забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки від впровадження заходу.

Найважливішою умовою для прийняття рішення про вибір конкретного заходу є наявність техніко-економічного обґрунтування доцільності його здійснення, для розробки якого можна використовувати “Методичні рекомендації з підготовки інвестиційних проєктів, до реалізації яких залучатимуться іноземні інвестиції”.

Обов'язковою і необхідною складовою частиною проєкту з реструктуризації підприємства є наявність бізнес-планів нових реорганізованих підприємств. Для розробки бізнес-планів можна використовувати різні методики або типовий бізнес-план.

При перетворенні структурних підрозділів (одиниць) у самостійні підприємства робоча група готує розподільні баланси нових підприємств (юридичних осіб), розробляє їх статuti і рекомендує кандидатури керівників цих підприємств. Крім того, обов'язково підлягають опрацюванню у вигляді пропозицій питання:

- закриття окремих виробництв;
- консервації оборонних потужностей;
- забезпечення необхідного рівня мобілізаційної готовності;
- соціального захисту працівників підприємства та їх працевлаштування;
- передачі до комунальної власності об'єктів соціальної інфраструктури;
- реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

При виборі форм і методів перебудови необхідно визначити суму фінансових коштів, яка дасть змогу її реалізувати та розробити механізм фінансування реструктуризації. Слід звернути увагу на затрати, пов'язані з вивільненням робітників.

**Ефективність проєкту реструктуризації** забезпечується тими заходами, які покладені в їх основу і повинні дати очікувані результати в організації та управлінні підприємством, зростанні обсягів виробництва, поліпшенні економічного і екологічного стану підприємства тощо.

Прогнозується щорічне зростання обсягів виробництва продукції (робіт, послуг) за рахунок: модернізації устаткування, поліпшення якості і

конкурентоспроможності продукції, розширення асортименту продукції (робіт, послуг), організації нових підприємницьких структур.

Реалізація заходів щодо реструктуризації підприємства забезпечить подолання кризового стану та створить необхідні умови для поліпшення його економічного стану, зокрема таких факторів як: зростання фондівіддачі за рахунок розширення існуючих і створення нових виробництв, відокремлення надлишкових основних засобів, скорочення надлишкових витрат, використання нових джерел інвестування.

Гарантії соціального захисту працівників підприємства, що реструктуризується, повинні базуватись на діючому законодавстві та відповідати вимогам і правам, гарантованим Конституцією України.

### **14.3. Реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості підприємства**

Нині однією з важливих проблем у взаємовідносинах підприємства з зовнішнім середовищем є наявність величезної дебіторської й кредиторської заборгованості. Так, якщо станом на кінець 2010 року обсяг дебіторської заборгованості промислових підприємств складав 1374810,4 млн грн, а обсяг кредиторської заборгованості 1596043,7 млн грн, то станом на кінець 2018 р. обсяг дебіторської заборгованості складав вже 3873246,9 млн грн, а обсяг кредиторської заборгованості 3327258,9 млн грн [3; 4]. На жаль, значний обсяг дебіторської й кредиторської заборгованостей веде до дефіциту обігових коштів підприємства й, відповідно, до неможливості вчасно розраховуватися за поточними зобов'язаннями.

*Під реструктуризацією кредиторської заборгованості* слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на скорочення зобов'язань підприємства перед контрагентами, бюджетом, позабюджетними фондами.

Заходами фінансового оздоровлення, спрямованими на реструктуризацію кредиторської заборгованості підприємства, в тому числі й простроченими, можуть включати наступні процедури:

- відстрочення платежів;
- взаємозалік платіжних вимог;
- переоформлення заборгованості в якості позики;
- продаж боргових зобов'язань;
- переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові;
- погашення заборгованості шляхом передачі кредиторю майна боржника;
- списання заборгованості;
- погашення заборгованості засобом відчуження майна боржника.

Дебіторська заборгованість підприємства є одним з видів його оборотних активів. В основному, це неодержана частина виторгу підприємства від продажів, що утворюється з договору як окремий вид зобов'язань між підприємствами. Оптимізація розміру дебіторської заборгованості на

підприємстві являє собою затвердження нормативів її якості: частки в оборотних активах; частини виторгу від продажів; розміру, що визначає фінансовий цикл підприємства; розміру обігових коштів підприємства, що відволікаються в дебіторську заборгованість. Одержати дебіторську заборгованість можна двома способами: 1) припинення зобов'язань дебіторів шляхом перерахування грошей або виникнення обставин, пов'язаних з неможливістю виконання зобов'язань: покупка кредитором дебітора, невинність сторін у зобов'язанні, видання акту державного органа, ліквідація боржника або кредитора; 2) реструктуризація дебіторської заборгованості: відступне погашення заборгованості пакетом акцій боржника, бартер, двосторонній багатобічний залік, поступка кредитора під забезпечення боргу боржника, оформлення дебіторської заборгованості векселем, оплата її банківським векселем, новація, розстрочка (відстрочка) боргів на певних умовах, поступка вимоги кредитора третій особі [5, с. 147-148].

Реструктуризація заборгованості підприємств регулюється спеціальними законодавчо-нормативними документами, котрі врегульовують порядок списання і перерозподіл боргів суб'єктів господарювання різних напрямків економічної діяльності: виробництво різних видів енергії, сільськогосподарської продукції, видобування вугілля тощо.

#### **14.4. Сутність, організаційно-економічні та правові засади здійснення санації підприємства**

Заходи щодо оздоровлення фінансової системи України можуть дати позитивні наслідки тільки за умови санації фінансів базової ланки економіки – підприємств та організацій.

З поняттям “фінансове оздоровлення” тісно пов'язана категорія “санація”. Термін “санація” походить від латинського “sanare” – оздоровлення, видужання. Економічний словник за загальною редакцією М.І. Молдаванова тлумачить це поняття як систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутств промислових, торговельних, банківських монополій, визначаючи, що санація може відбуватися злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [6].

Деякі з вітчизняних авторів (наприклад, І.А. Бланк) із санацією ототожнюють лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [7, с. 214].

Відповідно з Кодексом України з процедур банкрутства, під санацією розуміється система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника [8].

Із наведеного переліку думок щодо сутності поняття санації можна синтезувати єдине визначення, яке має ввібрати в себе раціональне зерно кожного з наведених варіантів. Таким можна вважати визначення, дане відомими зарубіжними економістами (Н. Здравомислов, Б. Бекенферде, М. Гелінг), провідними фахівцями у питаннях виведення підприємств із кризи: **санація** – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Подане визначення втілює комплексний підхід до розглядуваного поняття, є універсальним і всебічно висвітлює економічну сутність санації підприємств. Для повнішого розкриття змісту санації слід конкретизувати види заходів, які проводяться в межах фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання (рис. 14.1).



Рис. 14.1. Економічний зміст поняття “санація”

Особливе місце у процесі санації посідають *заходи фінансово-економічного характеру*, які відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування санації можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності; на поворотній або безповоротній основі. Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

*Санаційні заходи організаційно-правового характеру* спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо. У цьому контексті *розрізняють два види санації*:

1. Санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника.
2. Санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

*Виробничо-технічні санаційні заходи* пов'язані з модернізацією та оновленням виробничих засобів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають *санаційні заходи соціального характеру*. Особливо це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів. В такому разі звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Саме тому слід вести помірковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проєкту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, надання звільненим працівникам позик.

Економічно розвинені країни по-різному вирішують проблеми санації та банкрутства підприємств. Відмінності пояснюються особливостями економічного й соціального розвитку, принципами побудови національних фінансових систем та їх складових – фінансів підприємств. Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства являє собою так звана “класична модель санації”, яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації суб'єктів господарювання у країнах з розвинутою ринковою економікою.



За класичною моделлю санації процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення фінансової кризи (рис. 14.2).

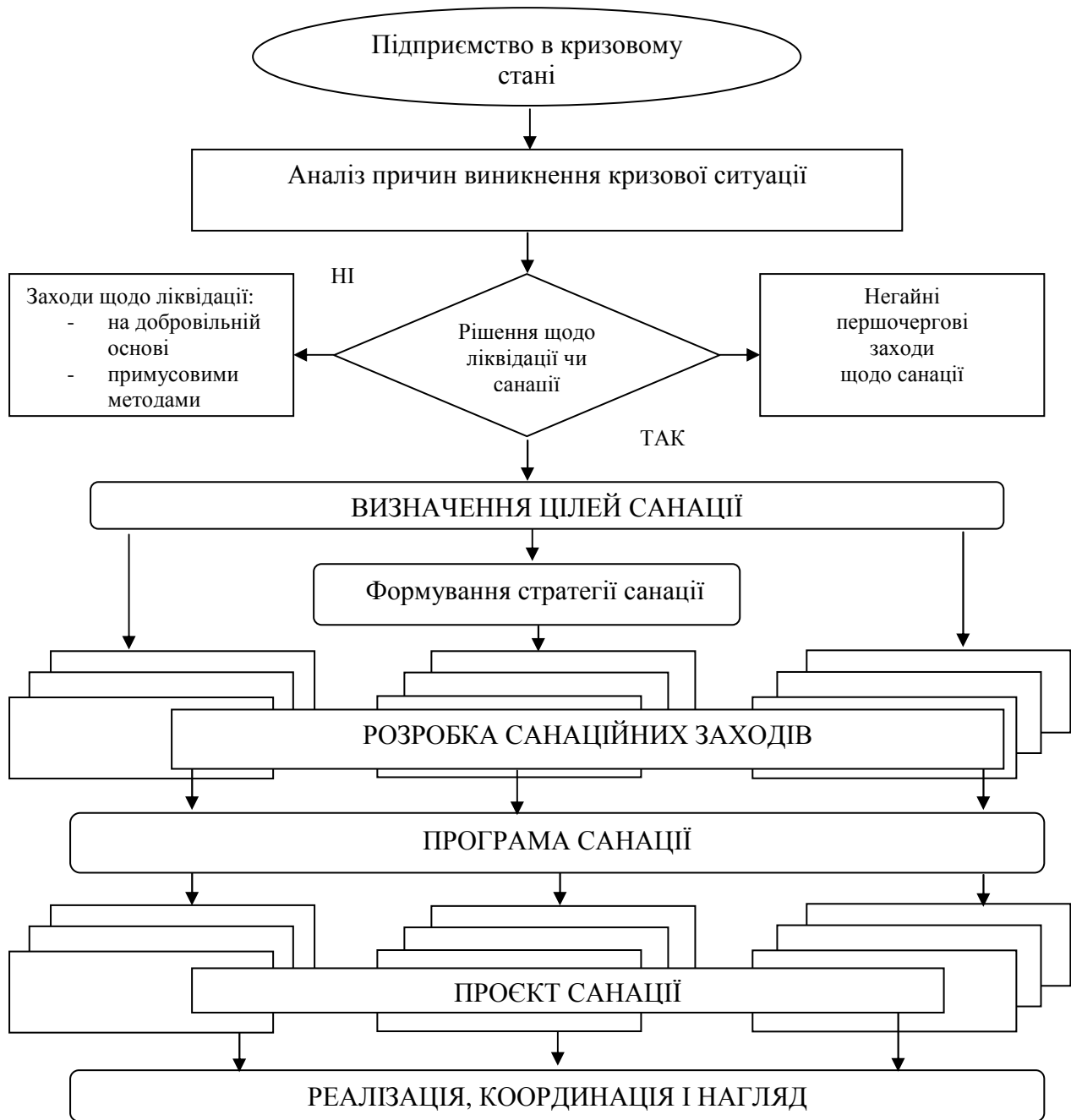


Рис.14.2. Класична модель санації

Важливим етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану фірми. Під час аналізу здійснюється експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони. На підставі результатів аналізу робиться висновок про санаційну спроможність підприємства, доцільність чи недоцільність санації

відповідної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринки збуту продукції втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання.

У разі, якщо підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, володіє достатньо підготовленим управлінським персоналом, ринками збуту товарів, виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямкам економіки країни, то приймається рішення про розробку санаційної концепції з метою проведення фінансового оздоровлення з одночасним визначенням цільових орієнтирів. Чим раніше на санаційно спроможному підприємстві розпочнеться санація, тим більші шанси на її кінцевий успіх.

У разі прийняття рішення на користь санації слід здійснити невідкладні заходи щодо поліпшення ліквідності, платоспроможності підприємства та оптимізації структури капіталу в бік зменшення питомої ваги кредиторської заборгованості: лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, пролонгація заборгованості, акції з розпродажу товарів за зниженими цінами та деякі інші.

*Окремим блоком є формування стратегічних цілей і тактики проведення санації.* При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси, можливості збуту продукції та має здійснювати свою діяльність у рамках правового поля держави, в якій воно розташоване. Цілі мають бути реальними та піддаватися кількісному чи якісному вимірюванню. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності підприємства, досягненні довгострокових конкурентних вигод, які б забезпечили високу рентабельність. Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень. Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі, а саме: сферу діяльності, асортимент продукції та її споживачів; основні вартісні цільові показники (виручка, прибуток, ліквідність тощо); соціальні цілі. Лише за умови досягнення консенсусу щодо тактичних цілей між сторонами, відповідальними за прийняття рішень, можна досягти головної *стратегічної мети санації*.

*Згідно з обраною стратегією розробляється програма санації*, яка являє собою послідовний перелік основних етапів та заходів, що передбачається здійснювати в ході фінансового оздоровлення підприємства. Конкретизація програмних заходів здійснюється в плані санації. Програма формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення стороннього капіталу та стратегічних завдань санації.

*Наступним елементом класичної моделі санації є її проєкт*, який розробляється на базі санаційної програми та містить у собі техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку

ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проєкту.

Розробка проєкту фінансового оздоровлення здійснюється, як правило, фінансовими та контролінговими службами підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами.

*Проєкт санації складається зі вступу та двох розділів. У вступі відображаються: фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового лівериджу тощо); аналіз причин кризової ситуації; характеристика ринків збуту продукції; кадровий потенціал та інші вихідні параметри.*

Крім того, формулюються стратегічні цілі санації та стислий прогноз результатів проведення фінансового оздоровлення підприємства. *Перший розділ містить конкретний план санації, складовими частинами якого є:*

– план маркетингу та оцінка ринків збуту продукції. У цьому підрозділі визначають ринкові фактори, які впливають на збут продукції та місткість ринку; мотивацію споживачів; ступінь еластичності попиту та рівень платоспроможного попиту на продукцію підприємства; умови збуту; галузеві ризики; ситуацію на суміжних товарних ринках. Кількісна оцінка частини ринку, яка належить підприємству, проводиться за основними споживачами готової продукції з посиланням на поточні обсяги реалізації та на перспективи збільшення. Крім того, дається перелік можливих конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також схема реалізації продукції, методи стимулювання реалізації та пропозиції щодо оптимального співвідношення реалізаційної ціни й собівартості. Дається оцінка діяльності підприємства з погляду антимонопольного законодавства;

– план виробництва та капіталовкладень, який містить дані про використання обладнання, його знос, витрати, пов'язані з відновленням (придбання нового обладнання, ремонт та реконструкція), можливості оренди чи лізингу. Також характеризується виробничий процес, його „вузькі” місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини (включаючи наявність альтернатив). Слід вказати, яке саме обладнання, технічну документацію, технологію, „ноу-хау” у кого, на яких умовах та в який термін потрібно придбати, суму витрат на придбання;

– організаційний план, в якому відображають організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації, аналізують управлінський та кадровий склад, фактичну кількість працюючих та пропозиції щодо її зменшення, можливості злиття, приєднання чи розукрупнення з урахуванням вимог антимонопольного законодавства;

– фінансовий план, в якому треба подати прогноз обсягів випуску та реалізації продукції, баланс грошових надходжень та витрат, зведений баланс активів і пасивів (на початок та кінець поточного року), аналіз шляхів досягнення беззбитковості підприємства, оцінку потреб в інвестиціях, форми та

джерела мобілізації фінансових ресурсів, графіки освоєння, окупності та повернення фінансових ресурсів (якщо їх було залучено на поворотній основі).

У другому розділі проекту санації деталізують очікувані результати виконання проекту, дають оцінку ефективності запропонованої форми оздоровлення, а також прогнозують можливий ризик та збитки.

Основні критерії оцінювання ефективності санації: ліквідність та платоспроможність; прибутковість; додаткова вартість, створена в результаті санаційних заходів; конкурентні переваги.

Якщо за основу брати критерій прибутковості, то ефективність санації можна визначити за такою формулою:

$$E = \frac{\text{Прогнозований обсяг додаткового прибутку}}{\text{Розмір вкладень на проведення санації}} \quad (14.1)$$

Мета оздоровлення вважається досягнутою, якщо з допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення банкрутом з наступною ліквідацією) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

Фінансувати санацію можна за рахунок власних коштів підприємства (самофінансування), фінансових засобів власників, за допомогою кредиторів. У виняткових випадках може надаватися державна фінансова підтримка. Для кожного конкретного випадку фінансової неспроможності підприємства слід добирати прийнятні форми та джерела санації з урахуванням причин кризи, санаційної спроможності, наявності санаторів й внутрішніх резервів.

Правовою основою здійснення санації підприємства є Кодекс України з процедур банкрутства, який встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи, а також ряд інших законодавчо-нормативних документів (таблиця 14.1).

**Таблиця 14.1. Законодавчо-нормативна база санації підприємств**

Документ, що регулює проведення санації	Загальна характеристика
1. Кодекс України з процедур банкрутства	Встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури. Регламентує заходи щодо запобігання банкрутству боржника - юридичної особи та позасудові процедури, санацію боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство, введення процедури санації боржника, план санації та його розгляд кредиторами тощо.

2. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій	Викладено основні положення оцінки інвестиційної привабливості підприємств, що включає аналіз платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості і може бути використане при оцінці санаційної спроможності підприємства.
3. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій по скороченню банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства	Зазначаються особливості методів оцінки кризового стану вітчизняних підприємств, порядок проведення аналізу фінансового стану, виявлення ознак неплатоспроможності підприємства-боржника. Передбачаються можливі заходи по відновленню платоспроможності і скороченню банкрутства.

Той факт, що кризові явища в економіці України зберігаються, а кількість збиткових промислових підприємств залишається значною, свідчить про доцільність використання санації, яка повинна проводитись з урахуванням класичних принципів, спиратись на розроблену законодавчу базу й методичні рекомендації, постійно удосконалюватись і доповнюватись.

#### **14.5. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство**

*Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство* – це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство.

Санація державних підприємств до відкриття провадження у справі про банкрутство здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, державних підприємств та інших джерел фінансування. Обсяг коштів для проведення санації державних підприємств за рахунок коштів державного бюджету щороку встановлюється законом про Державний бюджет України.

Боржник за рішенням засновників (учасників, акціонерів) боржника має право ініціювати процедуру санації до відкриття провадження у справі про банкрутство.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство здійснюється відповідно до плану санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.

*У плані санації визначаються:*

– розміри, порядок і строки погашення вимог кредиторів, які беруть участь у санації;

– заходи щодо виконання плану санації та нагляду за виконанням плану санації;

– обсяг повноважень керуючого санацією (у разі його призначення).

Планом санації може бути передбачено: поділ кредиторів, які беруть участь у санації, на категорії залежно від виду вимог та наявності (відсутності) забезпечення вимог таких кредиторів; різні умови задоволення вимог для кредиторів різних категорій; заходи з отримання позик чи кредитів тощо.

До плану санації додається ліквідаційний аналіз, який свідчить про вигідність для кредиторів виконання плану санації порівняно з ліквідацією боржника. До плану санації може додаватися фінансовий аналіз, який підтверджує здатність боржника виконувати умови плану санації.

У разі якщо план санації передбачає розстрочення чи відстрочення або прощення (списання) боргів чи їх частини, план санації вважається схваленим органом стягнення в частині задоволення вимог з податків, зборів на умовах плану санації без необхідності голосування органу стягнення. При цьому податковий борг, який виник у строк, що передував трьом рокам до дня проведення зборів кредиторів, визнається безнадійним та списується, а податковий борг, який виник пізніше, розстрочується (відстрочується) або списується на умовах плану санації, що мають бути не гіршими, ніж умови задоволення вимог кредиторів, які проголосували за схвалення плану санації.

Умови плану санації щодо задоволення вимог кредиторів, які не брали участі в голосуванні або проголосували проти схвалення плану санації боржника, повинні бути не гіршими, ніж умови задоволення вимог кредиторів, які проголосували за схвалення плану санації. Вимоги кредиторів, які не були змінені або реструктуризовані боржником, можуть бути виключені боржником із плану санації. Погодження та реалізація плану санації не вважаються порушенням договору між боржником та будь-яким кредитором, який не бере участі в плані санації.

Для схвалення плану санації боржник скликає збори кредиторів шляхом письмового повідомлення всіх кредиторів, які відповідно до плану санації беруть участь у санації. Одночасно боржник надає цим кредиторам план санації та розміщує оголошення про проведення зборів кредиторів на офіційному веб-порталі судової влади України. Збори кредиторів скликаються не раніше ніж через 10 днів після розміщення такого оголошення.

Якщо план санації передбачає участь у санації забезпечених кредиторів, такий план санації має бути схвалений у кожній категорії забезпеченими кредиторами, які володіють двома третинами голосів кредиторів від загальної суми забезпечених вимог, включених до плану санації, у такій категорії. При цьому вимоги забезпечених кредиторів, які є заінтересованими особами стосовно боржника, не враховуються для цілей голосування при схваленні плану санації. Якщо планом санації передбачається зміна пріоритету вимог забезпечених кредиторів, план санації має бути схвалений кожним таким кредитором. За заявою забезпеченого кредитора до плану санації включається положення про відмову забезпеченого кредитора від забезпечення. Такий

кредитор є незабезпеченим кредитором у частині тих вимог, щодо яких він відмовився від забезпечення.

План санації має бути схвалений у кожній категорії незабезпеченими кредиторами, які володіють більше ніж 50% від загальної суми незабезпечених вимог, включених до плану санації, у такій категорії. При цьому вимоги незабезпечених кредиторів, які є заінтересованими особами стосовно боржника, не враховуються для цілей голосування при схваленні плану санації.

Якщо план санації передбачає задоволення вимог окремого кредитора негайно після затвердження плану санації, такі вимоги не враховуються для цілей голосування при схваленні плану санації.

План санації не впливає на вимоги кредитора до третіх осіб, якщо кредитор з такими вимогами проголосував проти схвалення плану санації.

Боржник протягом п'яти днів з дня схвалення кредиторами плану санації подає до господарського суду за місцезнаходженням боржника заяву про затвердження плану санації. До заяви про затвердження плану санації додаються: план санації; документи, що підтверджують схвалення плану санації; список кредиторів із зазначенням їх найменування або ім'я, місцезнаходження або місця проживання чи перебування, ідентифікаційного коду або реєстраційного номера облікової картки платника податків (за наявності) та суми заборгованості.

Господарський суд виносить ухвалу про прийняття або відмову у прийнятті заяви про затвердження плану санації протягом п'яти днів з дня її отримання. В ухвалі про прийняття заяви до розгляду зазначаються час і місце проведення судового засідання у справі та введення мораторію на задоволення вимог кредиторів, які включені до плану санації. Копія ухвали надсилається боржнику, кредиторам та інвесторам, які відповідно до плану санації беруть участь у санації. Можлива відмова у прийнятті заяви згідно умов Кодексу України з процедур банкрутства.

Господарський суд публікує повідомлення про прийняття до розгляду заяви про затвердження плану санації на офіційному веб-порталі судової влади України. Повідомлення має містити найменування боржника і його ідентифікаційний код, номер справи, найменування господарського суду, у провадженні якого перебуває справа, та дату судового засідання у справі.

За заявою боржника або кредитора господарський суд протягом п'яти днів з дня прийняття заяви проводить судові засідання у справі для розгляду питань про призначення керуючого санацією, вжиття інших заходів.

Господарський суд призначає керуючого санацією, якщо призначення такого керуючого та обсяг його повноважень визначені планом санації. Кандидатура керуючого санацією обирається присутніми на загальних зборах кредиторів, чії вимоги у сукупності становлять більше 50% загальної суми вимог, включених до плану санації. Якщо керуючий санацією призначений до моменту постановлення ухвали щодо затвердження плану санації, а в затвердженні плану санації відмовлено, повноваження керуючого санацією

припиняються в момент постановлення ухвали про відмову в затвердженні плану санації.

Господарський суд розглядає заяву про затвердження плану санації не пізніше одного місяця з дня прийняття відповідної заяви до розгляду. Суд зобов'язаний заслухати кожного присутнього на засіданні кредитора, який має заперечення щодо плану санації, навіть якщо такий кредитор проголосував за схвалення плану санації. За відсутності підстав для відмови в затвердженні плану санації господарський суд виносить ухвалу про затвердження плану санації.

Господарський суд постановляє ухвалу про відмову в затвердженні плану санації, якщо:

- при схваленні плану санації були допущені порушення законодавства, що могли вплинути на результат голосування загальних зборів кредиторів;
- кредитор, який не брав участі в голосуванні або проголосував проти схвалення плану санації, доведе, що в разі ліквідації боржника його вимоги були б задоволені в розмірі, що перевищує розмір вимог, які будуть задоволені відповідно до умов плану санації;
- боржником були надані недостовірні відомості, що є суттєвими для визначення успішності плану санації.

Господарський суд відсторонює керуючого санацією від виконання ним своїх обов'язків за клопотанням боржника, кредитора або за власною ініціативою у разі: невиконання або неналежного виконання обов'язків, покладених на керуючого санацією; зловживання правами керуючого санацією; подання керуючим санацією до суду неправдивих відомостей; відмови в наданні керуючому санацією допуску до державної таємниці або скасування раніше наданого допуску; наявності конфлікту інтересів у керуючого санацією. У разі відсторонення керуючого санацією господарський суд призначає іншого керуючого санацією.

Затверджений план санації є обов'язковим для всіх кредиторів, вимоги яких включені до плану санації. Боржник і кредитор шляхом укладення договору можуть змінити свої права і обов'язки, передбачені планом санації, зокрема, передбачити відстрочення чи розстрочення виконання, якщо така зміна не надає переваги кредитору порівняно з умовами плану санації. Копія такого договору надсилається керуючому санацією, кредиторам, які беруть участь у санації, та інвесторам.

За заявою боржника або кредитора господарський суд може припинити процедуру санації у разі порушення виконання плану санації, за наявності підстав вважати, що такий план санації не буде виконаний. Ухвала господарського суду про припинення процедури санації скасовує заходи, вжиті судом, а план санації вважається розірваним. У такому разі вимоги кредиторів відновлюються в повному розмірі у незадоволеній частині.

За результатами виконання плану санації боржник або керуючий санацією (у разі його призначення) подає до господарського суду заяву про затвердження звіту про виконання плану санації, до якої додаються: звіт про виконання плану



санації; докази надсилання копії заяви та звіту кредиторам, які беруть участь у санації, інвесторам та боржнику (якщо заява подана керуючим санацією).

Про затвердження звіту про виконання плану санації або про відмову в затвердженні такого звіту господарський суд постановляє ухвалу. Ухвала господарського суду про затвердження звіту про виконання плану санації скасовує всі заходи, вжиті судом.

## 14.6. Методика оцінки стану збанкрутілого підприємства

Головним критерієм прийняття рішення щодо санації чи ліквідації підприємства є його санаційна спроможність. Водночас кінцевою метою фінансової санації суб'єкта господарювання є забезпечення його життєдіяльності в довгостроковому періоді. Отже, санаційна спроможність визначається здатністю підприємства до виживання.

*Санаційна спроможність* – це наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно–технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення санації. До загальних передумов санаційної спроможності відносять наявність у підприємства ефективної санаційної концепції та потенціалу для майбутньої успішної діяльності, а саме:

а) стійких позицій на ринку та реальних можливостей збільшення обсягів реалізації;

б) конкурентних переваг;

в) виробничого та кадрового потенціалу;

г) реальної та дієвої санаційної концепції.

*Економічними критеріями стійкої санаційної спроможності підприємства є його здатність до забезпечення ліквідності, відновлення прибутковості та одержання конкурентних переваг.* Ці кількісні та якісні характеристики тісно взаємозв'язані. Так, досягнення конкурентних переваг можливе лише за наявності стійкої ліквідності та платоспроможності, тоді як орієнтація виключно на забезпечення ліквідності дає змогу підтримати життєздатність підприємства лише в короткостроковому періоді.

Санаційно спроможним підприємство буде тоді, коли продисконтована очікувана вартість майбутніх активів (за умови успішної санації) перевищуватиме вартість його ліквідаційної маси перед проведенням санації.

З метою визначення санаційної спроможності підприємства вирішуються такі завдання:

– аналізується фінансово-господарська діяльність підприємства;

– визначаються причини фінансової кризи, її глибина та можливості подолання;

– виконується порівняльний аналіз сильних та слабких сторін підприємства;

– здійснюється економіко-правова експертиза санаційної концепції;

– оцінюються ризики, пов'язані з реалізацією санаційної концепції;

– робиться висновок про доцільність санації чи ліквідації суб'єкта господарювання.

Перший етап оцінки – це процес збирання та систематизації даних щодо стратегічного стану підприємства. Відображені в санаційній концепції вихідні дані про фактичний та стратегічний стан підприємства оцінюються у процесі поглибленого аналізу його фінансово-господарського стану. При цьому послідовно вирішуються такі завдання:

- 1) аналізується виробничо-господарська діяльність;
- 2) аналізується фінансовий стан підприємства;
- 3) досліджується ситуація, в якій перебуває підприємство на ринку факторів виробництва та збуту готової продукції.

У процесі аналізу виробничо-господарської діяльності виявляються сильні та слабкі сторони виробничої сфери підприємства з метою розробки рекомендацій щодо їх мобілізації чи усунення.

Аналіз виробничо-господарської діяльності включає:

1. Вивчення загальної виробничої структури підприємства.
2. Оцінку рівня існуючої технології виробництва.
3. Аналіз витрат на виробництво.
4. Аналіз руху основних засобів та амортизаційних відрахувань.
5. Оцінку показників праці.

Нині в економічній теорії й на практиці існує кілька різних методичних рекомендацій із широким спектром показників, які дають змогу оцінити фінансовий стан підприємства. Однак ці методики різняться за своєю суттю кількістю використовуваних для аналізу показників і способами їх групування. При цьому в більшості методик оцінка фінансового стану підприємства проводиться за такими напрямками: оцінка майнового стану, оцінка ліквідності, оцінка фінансової стійкості, оцінка ділової активності (оборотності), оцінка рентабельності, оцінка становища підприємства на ринку цінних паперів.

Розрахунок показників за кожною групою дає змогу досить швидко і просто оцінити фінансовий стан підприємства. Перевагою цих методик є також те, що вони враховують вплив інфляції, і це особливо актуально при їхньому використанні для аналізу в довгостроковому аспекті. Однак, ці методики мають низку істотних недоліків: вони потребують розрахунку великої кількості показників, отримані значення яких можуть призводити до суперечливих висновків про стан підприємства; їм бракує диференціації значень показників на підприємствах, які належать до різних галузей, організаційно-правових форм господарювання тощо; у них відсутній єдиний інтегральний критерій, на підставі якого можна було б судити про рівень кризового стану на підприємстві й можливість настання банкрутства.

Цих недоліків позбавлені методики, що ґрунтуються на використанні критеріїв банкрутства підприємства. До найвідоміших із них належать критерії Альтмана, Таффлера, Лиса, Терещенка. Вони наведені нами в попередньому розділі. При використанні їх в українській практиці слід зважати на вагу окремих з них відповідно до специфіки сформованої економічної ситуації і

диференціювання з урахуванням особливостей діяльності підприємств. Актуальність цього завдання посилюється в міру збільшення кількості неплатоспроможних підприємств, поглиблення кризових явищ в економіці України.

Використовуючи Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та Методику інтегрального оцінювання інвестиційної привабливості підприємств та організацій, а також корисні розробки вітчизняних і зарубіжних методик для оцінки стану підприємства, ми пропонуємо проводити аналіз фінансової сфери, який слід здійснювати в наступних напрямках:

- ✓ оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
- ✓ аналіз власного капіталу;
- ✓ аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
- ✓ оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
- ✓ аналіз реальних та фінансових інвестицій;
- ✓ аналіз дебіторської заборгованості;
- ✓ аналіз Cash–Flow;
- ✓ оцінювання ділової активності підприємства;
- ✓ діагностика кризового стану підприємства.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Розкрийте зміст і мету реструктуризації підприємства?
2. Визначте шляхи реструктуризації підприємств в Україні?
3. Що являє собою план реструктуризації підприємства? Яку роль у його складанні відіграє керівництво організації?
4. Окресліть, від чого залежить вибір тієї чи іншої форми виходу підприємства з кризи в умовах його реструктуризації?
5. Яким чином забезпечується ефективність реалізації проекту реструктуризації?
6. Розкрийте сутність процесу реструктуризації кредиторської заборгованості підприємства?
7. Що таке санація? Яким чином санація може сприяти виходу підприємства з кризового стану?
8. Які основні розділи має включати в себе проект санації?
9. З якою метою використовується методика оцінки стану збанкрутілого підприємства?
10. Якими законодавчими й нормативними документами регулюється процес санації підприємств в Україні?
11. Що корисного можуть взяти підприємства України із зарубіжного досвіду проведення санації?

# ПРАКТИКУМ

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Процес радикальних змін у структурній компоненті підприємства у вигляді злиття, розділення, виділення, носить назву:**

- а) реструктуризації;
- б) реорганізації;
- в) реадаптації.

**2. Заходи забезпечення термінової платоспроможності та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства відносяться до форми реструктуризації:**

- а) стратегічної;
- б) оперативної;
- в) виробничої.

**3. Зазначте, до якої класифікаційної ознаки відносяться комплексна та часткова реструктуризації:**

- а) за формою;
- б) за функціями;
- в) за масштабом.

**4. Зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності, це реструктуризація:**

- а) управлінська;
- б) інституційна;
- в) технічна;
- г) фінансова.

**5. Реорганізація, корпоратизація, приватизація – це типові заходи реструктуризації:**

- а) організаційного характеру;
- б) фінансово-економічного характеру;
- в) виробничо-технічного характеру;
- г) інституційного характеру.

**6. Реструктуризація підприємства – це:**

а) здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства;

б) комплекс заходів, спрямованих на відновлення стабільної технічної, економічної та фінансової діяльності підприємства;

в) здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що сприятиме його фінансовому оздоровленню;

г) комплекс організаційно-інституційних, фінансово-економічних, виробничо-технічних, соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміну структури управління тощо здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення.

**7. Оперативні зміни на підприємстві можуть містити наступні заходи:**

- а) зниження дебіторської заборгованості;
- б) скорочення чисельності оборотних активів;
- в) трансформацію організаційної структури підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

**8. Вкажіть, у чому схожість реструктуризації та санації:**

- а) здійснюється на етапі перебування підприємства в зоні банкрутства;
- б) передбачають приділення уваги фінансовим аспектам діяльності організації;
- в) супроводжується зовнішнім втручанням у справи підприємства;
- г) інструменти за допомогою яких вони реалізуються.

**9. Реструктуризація підприємства, що передбачає застосування ноу-хау, зміну систем постачання й схем логістики, має назву:**

- а) управлінська;
- б) технічна;
- в) організаційна;
- г) економічна.

**10. План реструктуризації за напрямками розробляється на основі:**

- а) програми реструктуризації;
- б) ідеї реструктуризації;
- в) концепції реструктуризації;
- г) аналізу діяльності підприємства.

**11. З метою виведення підприємства з кризового стану може бути використано такі механізми як:**

- а) банкрутство;
- б) санація;
- в) реструктуризація;
- г) приватизація;
- д) реприватизація;
- е) всі відповіді вірні.

**12. Програма заходів з реструктуризації, як один із напрямків виходу підприємства з кризи, може передбачати:**

- а) реструктуризацію кредиторської заборгованості;
- б) організаційно–правове реформування підприємства;
- в) зміну моделі управління підприємством;
- г) забезпечення надходження достатньої маси грошових коштів.

**13. Програма заходів з санації, як один із напрямків виходу підприємства з кризи, може передбачати:**

- а) напрямки фінансового оздоровлення підприємства;
- б) реструктуризацію підприємства;
- в) перепрофілювання діяльності.

**ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

**Задача 14.1.** Визначіть наскільки доцільним є вкладання коштів у модернізацію виробництва одного із підрозділів підприємства. Відомо, що в

перший рік необхідний обсяг інвестиційних ресурсів для реалізації заходу становить 1500 тис. грн, в другий – 2500 тис. грн. Зазначені заходи дозволять отримати грошові надходження починаючи з другого року реалізації проекту в розмірі 3500 тис. грн, а в третьому році – 1500 тис. грн. Середньоринкова ставка доходності в перший рік становить 10%, в другий – 15%, третій – 20%.

**Задача 14.2.** Визначте величину фінансового ризику реалізації проектів у рамках проведення реструктуризації підприємства. Відомо, що проект А та Б планується реалізовувати протягом двох років із загальною сумою інвестиційних коштів 78 тис. грн. За проектом А очікуються наступні доходи: 1 рік – 45 тис. грн, 2 рік – 55 тис. грн, а за проектом Б: 1 рік – 69 тис. грн, 2 рік – 40 тис. грн. При реалізації проекту можливе зростання ставки відсотка з 17 до 22%.

**Задача 14.3.** У рамках проведення реструктуризації підприємство планує диверсифікувати свою діяльність на внутрішньому ринку. Існує три альтернативні проекти диверсифікації. Перший проект вимагає вкладання 250, другий – 120, третій – 290 тис. грн. Грошові надходження від реалізації проектів передбачено в розмірі: 320, 156 та 470 тис. грн. Якому з проектів слід надати перевагу для реалізації в рамках реструктуризації?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 700 с.
2. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
3. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємств за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2020 р.).
4. Необоротні активи підприємств за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 26.05.2020 р.).
5. Плахотнік О. О. Механізм реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства. URL: [file:///D:/Downloads/Modre\\_2010\\_1\\_20.pdf](file:///D:/Downloads/Modre_2010_1_20.pdf) (дата звернення: 26.05.2020 р.).
6. Енциклопедичний словник бізнесмена: Менеджмент, маркетинг, інформатика / За заг. ред. М. І. Молдаванова. Київ : Техніка, 1993. С. 643.
7. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Київ : Ника–Центр, 1999. 310 с. Т. 2.
8. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст. 74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 26.05.2020 р.).

## РОЗДІЛ 15. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПОДОЛАННЯМ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 15.1. Концепція “ЗДС управління”.

15.2. Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

15.3. Матриця вибору стратегії антикризового управління підприємством.

15.4. Особливості вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства.

### Ключові поняття

*Комплексна економічна діагностика підприємства*

*Поле стратегічних рішень*

*Управління конкурентоспроможністю підприємства*

*Управління стратегічними можливостями підприємства*

### Словник термінів

*Комплексна економічна діагностика підприємства* – це цілісне дослідження складових результативності та наявного стану підприємства, а також факторів, що впливають на результати його економічної діяльності, включаючи встановлення відхилень від нормального перебігу економічних процесів, метою якого є виявлення найбільш назрілих проблем й розробки програми заходів для підвищення ефективності діяльності (вдосконалення системи управління, структурної й кадрової перебудови, фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продажів, ринкової привабливості).

*Поле стратегічних рішень* – середовище прийняття рішень в системі функціонування та розвитку підприємства, в межах якого забезпечується досяжність цілей його стратегічного управління й, зокрема, управління конкурентоспроможністю.

*Управління конкурентоспроможністю підприємства* – формування, розвиток та реалізація конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

*Управління стратегічними можливостями підприємства* – це цілеспрямований процес впливу на ідентифікацію видів стратегічних можливостей та розробку інструментів їх врахування в процесі розроблення та реалізації стратегії з метою забезпечення довгострокового зростання конкурентних переваг підприємства.

### 15.1. Концепція “ЗДС управління”

З метою реалізації цілей діяльності, забезпечення ефективного антикризового управління пропонуємо використання концепції “ЗДС управління” (diagnostics-debug-development + situational-symptomatic-strategic управління).

Концепція “ЗДС управління” включає 2 основні процеси [1, с. 177-185]:

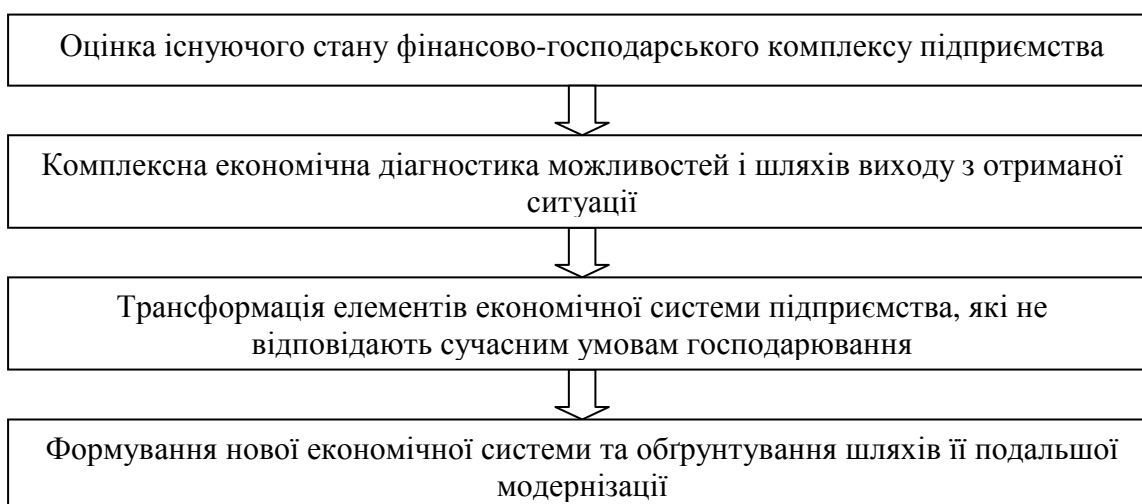
1. Діагностика – усунення недоліків – розвиток.
2. Ситуативно-симптоматичне стратегічне управління розвитком підприємства.

Виникненню більшості проблем підприємств, виникненню кризового

стану в їхній діяльності можна було б запобігти, здійснюючи беззупинну та всеохоплюючу діагностику, внаслідок якої можлива точна оцінка теперішнього стану підприємства, виявлення слабких ланок, визначення його поточних та майбутніх проблем, а також визначення шляхів їх подолання.

**Комплексна економічна діагностика підприємства** – це цілісне дослідження складових результативності та наявного стану підприємства, а також факторів, що впливають на результати його економічної діяльності, включаючи встановлення відхилень від нормального перебігу економічних процесів, метою якого є виявлення найбільш назрілих проблем й розробки програми заходів для підвищення ефективності діяльності (вдосконалення системи управління, структурної й кадрової перебудови, фінансового оздоровлення, збільшення обсягів продажів, ринкової привабливості).

Система підприємства, за умов здійснення беззупинної комплексної економічної діагностики, здатне трансформуватися в конкурентоспроможне та процвітаюче, забезпечуючи одночасно економічний розвиток економіки країни загалом (рис. 15.1).



**Рис. 15.1. Стадії перетворень економічної системи підприємства за умов комплексної економічної діагностики**

Використання такої діагностики доцільне ще й тому, що на сучасному етапі виникнення стратегічних потрясінь, управління все частіше набуває рис ситуативно-симптоматичного стратегічного управління, незмінним інструментом якої й виступає діагностика.

Поле стратегічних рішень охоплює широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяє розвитку сильних і усунення слабких сторін діяльності підприємства.

Однак, за умов різкої зміни станів зовнішнього середовища виникає значна необхідність у виявленні симптомів виникнення і кризового стану, і перспектив розвитку підприємства.

Схема управління на засадах концепції “ЗДС управління” представлена нами на рис. 15.2.



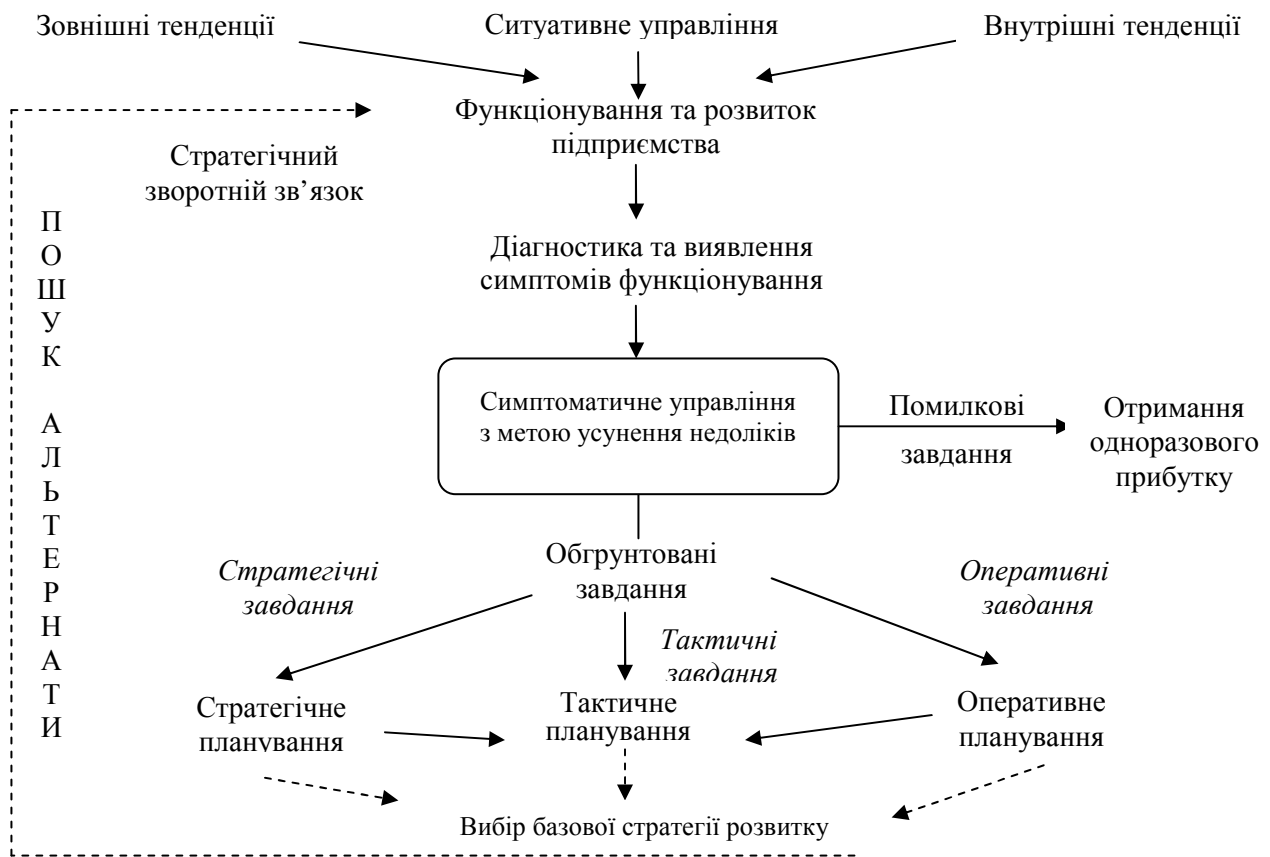
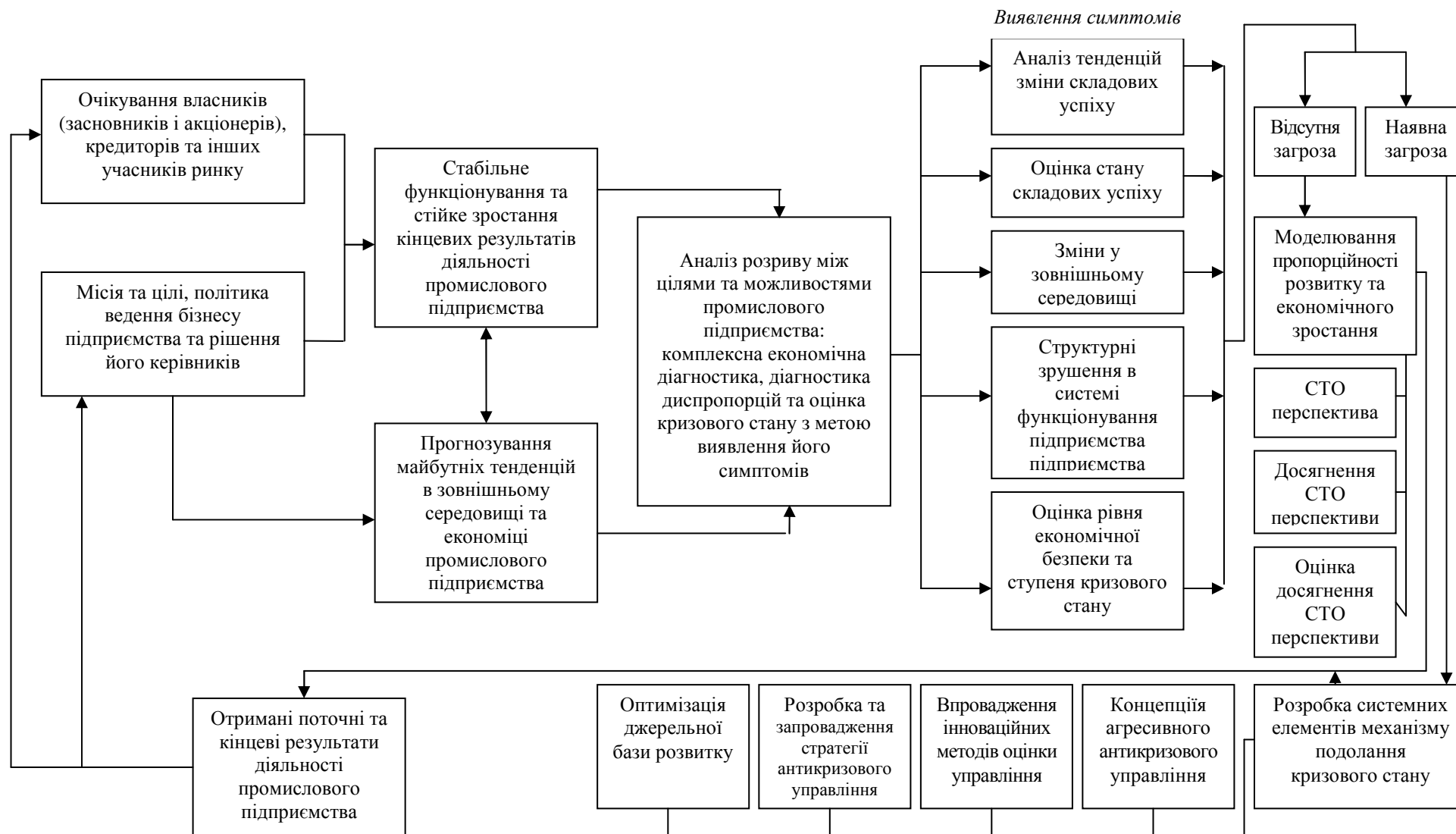


Рис. 15.2. Загальна схема управління підприємством на засадах концепції “3DC управління”

Управління на основі пропонованої концепції приділяє увагу визначенню тих завдань, які мають розв’язуватися в межах стратегічного управління (рис. 15.3).

Розвиток підходів і методів управління за останні роки призвів до формування різноманітних підходів, які наслідували один одного, дозволяючи вести мову про еволюцію, тобто про зміни, розвиток із часом, набуття нових ознак та використання нового інструментарію. В сучасних роботах, зокрема такого відомого вченого як І. Ансофф, ефективне управління пов’язується з процесами стратегічного розвитку підприємства, стратегічним управлінням, де зокрема згруповано основні підходи до управління вітчизняних і закордонних компаній залежно від акценту на ті або інші елементи, що входять до складу управління.

Тому управління на засадах концепції “3DC управління” необхідно доповнювати, у разі потреби, такими типами як “управління на основі ранжування стратегічних задач”, “управління стратегічними можливостями”, “управління за допомогою вибору стратегічних позицій”, “управління “за слабкими сигналами”, “управління в умовах стратегічних несподіванок” [2, с. 191].



Примітки: СТО перспектива – стратегічна, тактична, оперативна перспектива

Рис. 15.3. Модель управління на засадах концепції “3DC управління”

В сукупності це і дозволяє реалізувати “ситуативно-симптоматичне стратегічне управління”. Цей підхід передбачає такі кроки:

1. Організацію постійного спостереження за всіма тенденціями у зовнішньому середовищі (ринковими, соціальними, політичними тощо).

2. Діагностика та виявлення симптомів функціонування (використовується комплексна економічна діагностика).

3. Реалізується симптоматичне управління з метою усунення недоліків (залежно від виявлених симптомів може використовуватись відповідний тип управління).

4. В процесі реалізації симптоматичного управління відбувається відсіювання помилково поставлених завдань, вносяться корективи до програми управління (залежно від встановлених пріоритетів та горизонтів планування: проблемно-цільового управління, управління результатами, програмно-цільового управління).

5. На основі обраних пріоритетів обирається базова стратегія розвитку підприємства.

6. В ході реалізації базової стратегії відбувається неперервний пошук альтернатив розвитку та у разі потреби вносяться корективи.

Керівники безперервно відстежують зміни завдань та поновлюють контрольний список, змінюють їхню пріоритетність, збільшуючи, таким чином, ефективність здійснюваного управління.

Розглянутий тип управління не є найпростішим і демонструє необхідність постійного підвищення рівня професіоналізму керівників різних ланок управління.

Наявний стан в економічному середовищі демонструє доцільність використання елементів управління стратегічними можливостями, як ув'язку таких базових елементів як нестабільність зовнішнього середовища ( $E$ ), стратегії досягнення цілей організації ( $S$ ) та можливостей підприємства до реалізації стратегій для адаптації його до середовища ( $C$ ). Для успіху в довгостроковій перспективі слід змінювати стратегії і розвивати свої можливості, а це означає необхідність прогнозування розвитку середовища одночасно з визначенням характеру можливостей, які будуть необхідними для підприємства в майбутньому (рис. 15.4).

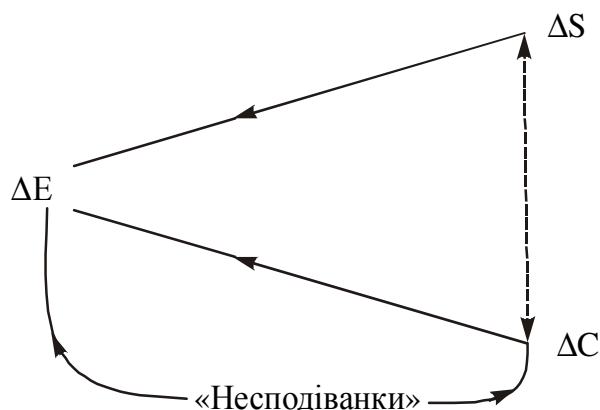


Рис. 15.4. Управління стратегічними можливостями [3]

Використання управління стратегічними можливостями дозволяє акцентувати увагу на кінцевих результатах діяльності підприємства шляхом адаптації його до змін зовнішнього середовища, а тому підвищує ефективність управління.

За умов необхідності підвищення конкурентоспроможності підприємства слід використовувати управління за допомогою вибору стратегічних позицій – відрізняється від решти підходів твердженням про те, що планування стратегій та планування потенціалу організації – це єдиний, нерозривний процес, у межах якого постійно доводиться долати опір змінам, який виникає в організації при втіленні стратегії та запланованих змін у потенціалі. Загальну схему управління за допомогою вибору стратегічних позицій унаочнює рис. 15.5.

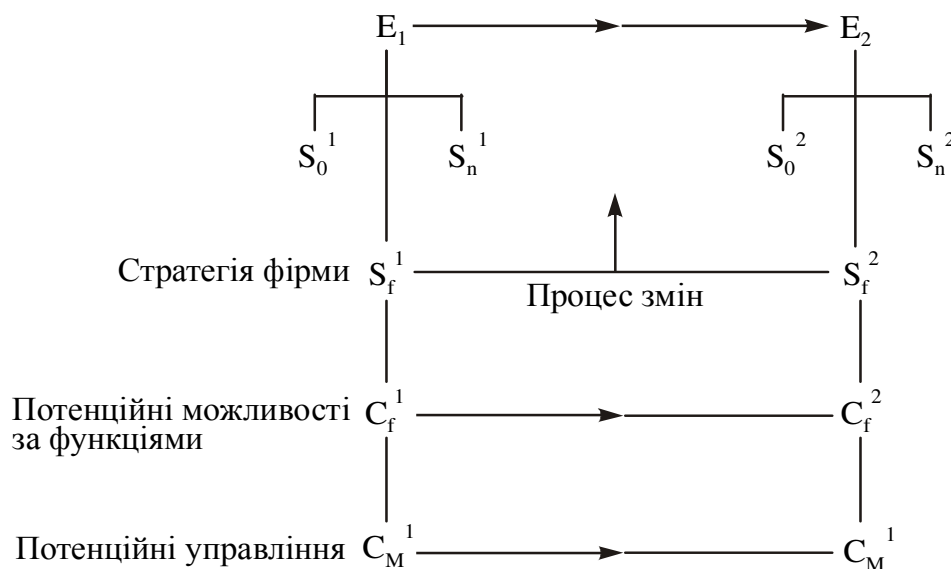


Рис. 15.5. Загальна схема “управління за допомогою вибору стратегічних позицій” [2, с. 194]

За умов нестабільності середовища ( $E_1$ ) можливий певний перелік спрямованих на успіх стратегій ( $S_0^1 - S_n^1$ ), із яких підприємство обирає одну ( $S_f^1$ ), що наразі найбільше відповідає його цілям. Для реалізації цієї стратегії необхідні дві взаємодоповняльні групи можливостей (умов): функціональні ( $C_f^1$ ) та загальноуправлінські ( $C_m^1$ ). При змінах середовища (від  $E_1$  до  $E_2$ ), треба переглянути перелік стратегій ( $S_0^1$  на  $S_n^2$ ), та сформувані нові можливості ( $C_f^1$  на  $C_m^1$ ). Стратегічні можливості, які має та може мати підприємство у майбутньому є основними взаємозв’язаними елементами, які дозволяють йому посісти чільне місце в середовищі.

За умов дестабілізації економіки також можливе використання управління “за слабкими сигналами”, яке наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так звані “слабкі сигнали” про зміни в ньому і, орієнтуючись на ці сигнали, заздалегідь готувати відповідні альтернативні рішення. Порядок дій у цьому підході наведено в табл. 15.1.

**Таблиця 15.1. Дії підприємства за слабких сигналів під час виникнення проблем [2, с. 196]**

Сила сигналів із зовнішнього середовища	Характер заходів по наростанню їх дійсності					
	Спостереження за зовнішніми обставинами	Визначення відносної сили чи слабкості сигналів	Зниження зовнішньої стратегічної вразливості	Підвищення гнучкості всередині фірми	Розробка підготовчих планів і впровадження попереджувальних заходів	Плани практичних заходів і їх здійснення
	1A	2B	3C	4D	5E	6F
I. Небезпека або нова можливість усвідомлюються	Область заходів, що приймаються залежно від характеру сигналів					
II. Джерела небезпеки чи нової можливості становляться зрозумілими						
III. Масштаби небезпеки чи нової можливості набирають конкретних рис						
IV. Шляхи вирішення проблем визначаються						
V. Результати намічених контрзаходів передбачувані						

Тут запропонований поділ на п'ять стадій "сили сигналів" про нові тенденції в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації, а також приклади відповідних контрзаходів. "Слабкі сигнали" мають властивість посилюватися, вимагаючи все більших зусиль та витрат на їх подолання за нарощування дефіциту часу. Якщо фірма працює з урахуванням "слабких сигналів", то в неї є час підготувати відповідні заходи до моменту, коли нова загроза або можливість висвітяться повною мірою. Організація буде у змозі підготувати та запустити відповідну програму, яка й буде реакцією на зміни.

Управління в умовах стратегічних несподіванок рекомендується до використання в умовах, коли зміни в середовищах здійснюються дуже швидко, а отже: проблеми з'являються раптово; виникають нові завдання, що не відповідають нагромадженому досвіду фірми; невміння та неготовність керівників та персоналу своєчасно прийняти відповідні заходи призводять до різноманітних втрат (часу, грошей, іміджу); контрзаходи мають впроваджуватися швидко, але звичайний порядок розробки та виконання рішень не дає змоги це зробити.

Сукупність цих умов та характеристик і дає уяву про сутність стратегічних несподіванок, які й виступають об'єктами впливу у системі, що розглядається.

Характерні риси цієї системи такі:

1. При виникненні стратегічної несподіванки вводиться в дію комунікаційна мережа для надзвичайних ситуацій.
2. Перерозподіляються обов'язки вищих керівників.
3. Для розробки заходів створюються оперативні групи.
4. Система управління в умовах стратегічних несподіванок перевіряється в нормальних умовах.

Система, що розглядається, зосереджує увагу на зв'язок типу цілей з організаційним та інформаційним забезпеченням їх досягнення. Ідею “управління в умовах стратегічних несподіванок” покладено в основу більшості відомих систем антикризового управління, що використовуються на різних рівнях управління. Однак ці елементи нині впроваджуються без достатньої обґрунтованості, несистемно, що не дозволяє отримати очікуваних результатів. Ось чому нагальною проблемою для кожного власника та менеджера підприємства є опанування методології та практичного інструментарію ефективного антикризового управління.

## **15.2. Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану**

Управління стратегічними можливостями реалізується їх керівництвом переважно як середньострокові заходи забезпечення їхнього функціонування та розвитку, не повною мірою сприяючи повноцінному використанню стратегічних можливостей, частково використовуючи потужний арсенал інструментів стратегічного та антикризового управління. І особливо це стосується розробки та реалізації антикризових стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей діяльності. Ці обставини визначають необхідність здійснення та обґрунтованого вибору стратегії розвитку підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

Побудова ефективної системи управління стратегічними можливостями підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану потребує визначення взаємодії антикризового управління з компонентами стратегічного управління. Така взаємодія повинна носити комплексний характер діючого механізму, який буде здатен швидко реагувати на виникаючі кризові ситуації, запобігаючи ним або ж у випадку їх дії мінімізувати руйнівний вплив на функціонуючі підприємства.

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві надає можливість визначення об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують зміни, відстеження й аналіз їх змін, зменшення негативних наслідків цих змін. Формування й реалізація стратегій в рамках стратегічного управління підприємства створює передумови для відновлення й забезпечення довгострокової прибутковості та ефективної діяльності підприємства в умовах кризи, його пристосованості до непередбачуваних змін завдяки балансуванню елементів внутрішнього середовища та вирішенню протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства. Разом з тим, стратегічне управління

слід вважати одним із найважливіших механізмів реструктуризації та диверсифікації бізнесу в умовах кризи.

За обставин, коли стратегічне управління немає належної віддачі унаслідок посилення негативної дії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, команді управлінців слід здійснювати управління можливостями підприємств з врахуванням ступеня загрози кризового стану.

**Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану** – сучасний напрям управління, основним завданням якого є визначення та реалізація стратегічних антикризових заходів в умовах обмеженості стратегічних можливостей підприємства на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану та обґрунтованого вибору стратегії розвитку з метою досягнення необхідного рівня її ефективності, а також поліпшення використання стратегічних можливостей й збереження достатнього рівня прибутковості діяльності підприємства. Максимальної ефективності здійснення такого управління досягає, коли відбувається зміна ставлення до людей, техніки та інновацій, системи знань.

Основними завданнями такого управління, слід вважати підтримання високого рівня ефективності здійснюваної діяльності та реалізованих стратегій, нарощування стратегічного потенціалу підприємства, високого рівня прибутковості діяльності та мінімізація впливу кризових явищ і процесів на діяльність підприємства.

В межах концепції “управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану” повинна відбуватись розробка та реалізація обраних стратегій розвитку.

**Стратегія розвитку підприємства** – план довгострокових дій підприємства, який передбачає реалізацію сукупності управлінських рішень, що впливають на діяльність підприємства і спрямовані на запобігання виникненню або мінімізацію негативного впливу кризових явищ на підприємство.

Стратегія розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану повинна володіти рядом притаманних їй рис: процес її розробки завершується формуванням загальних напрямків, які спроможні забезпечити зростання стратегічних можливостей та підвищення конкурентоспроможності підприємства; для неї істотним є посилення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати пошук найбільш обґрунтованих рішень з безлічі нових альтернативних варіантів завдяки діагностиці стратегічних можливостей та корегувати раніше сформульовані стратегічні цілі розвитку; такій стратегії притаманна визначеність, що пов'язано з можливістю передбачення шляхів розвитку підприємства. Кінцевою метою такої стратегії є забезпечення досягнення унікальних стратегічних можливостей, які випереджають розвиток процесів інших компаній та ефективно протидіють виникненню кризових ситуацій.

Основними принципами такої стратегії повинні виступати: врахування змін внутрішнього та зовнішнього середовища, багатоваріантність, альтернативність, системність, зростання, специфічність, наявність стратегічних і оперативних задач, антикризовість. Така стратегія забезпечує динамічний розвиток підприємства, впливає на вибір загальної стратегії, визначає тип останньої.

При виборі стратегії важливе місце слід відводити вибору цілей, пов'язуючі їх з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі такої стратегії – це система основних орієнтирів довгострокової діяльності, у відповідності до якої розробляється стратегія, здійснюється відбір найбільш ефективних шляхів її досягнення.

Цілями стратегій розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану можуть виступати: забезпечення покращення використання стратегічних можливостей; нарощування або утримування розміру чистого прибутку, у разі відсутності – забезпечення прибутковості діяльності; уникнення кризового стану; мінімізація наслідків прояву кризового стану. Цілі можуть носити як частковий, так і комплексний характер. Їх досягнення повинне забезпечити необхідний рівень підвищення стратегічних можливостей.

Важливе значення при виборі такої стратегії відіграє вдала антикризова політика, тобто спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей антикризового розвитку підприємства.

Основними завданнями антикризової політики виступають: оперативне виявлення ознак кризового стану, недопущення банкрутства підприємства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація підприємства, запобігання повторенню кризи.

В результаті, вибір стратегії повинен відбуватись на базі результатів діагностування стратегічних можливостей підприємства та із врахуванням обмежень щодо повноцінного їх використання, враховуючи стратегічні пріоритети, що забезпечуватиме підвищення ефективності їх господарювання, нарощування експортного потенціалу, чистого прибутку від здійснюваної діяльності, виступатиме основою перетворень на підприємствах. Вирішення цієї сукупності проблем є важливим науковим і практичним завданням, що вимагає нагального та ефективного розв'язання задля підвищення ефективності функціонування усієї національної економіки.

Для досягнення переваг від впровадження управління стратегічними можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід вдатись до використання сукупності взаємозалежних стратегій, зокрема таких як загальні, конкурентні, функціональні, товарні тощо, формуючи тим самим набір стратегічних альтернатив функціонування й розвитку підприємства, але за умов їх відповідності корпоративній стратегії.

Під час вибору стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід дотримуватись наступної послідовності кроків (рис. 15.6).



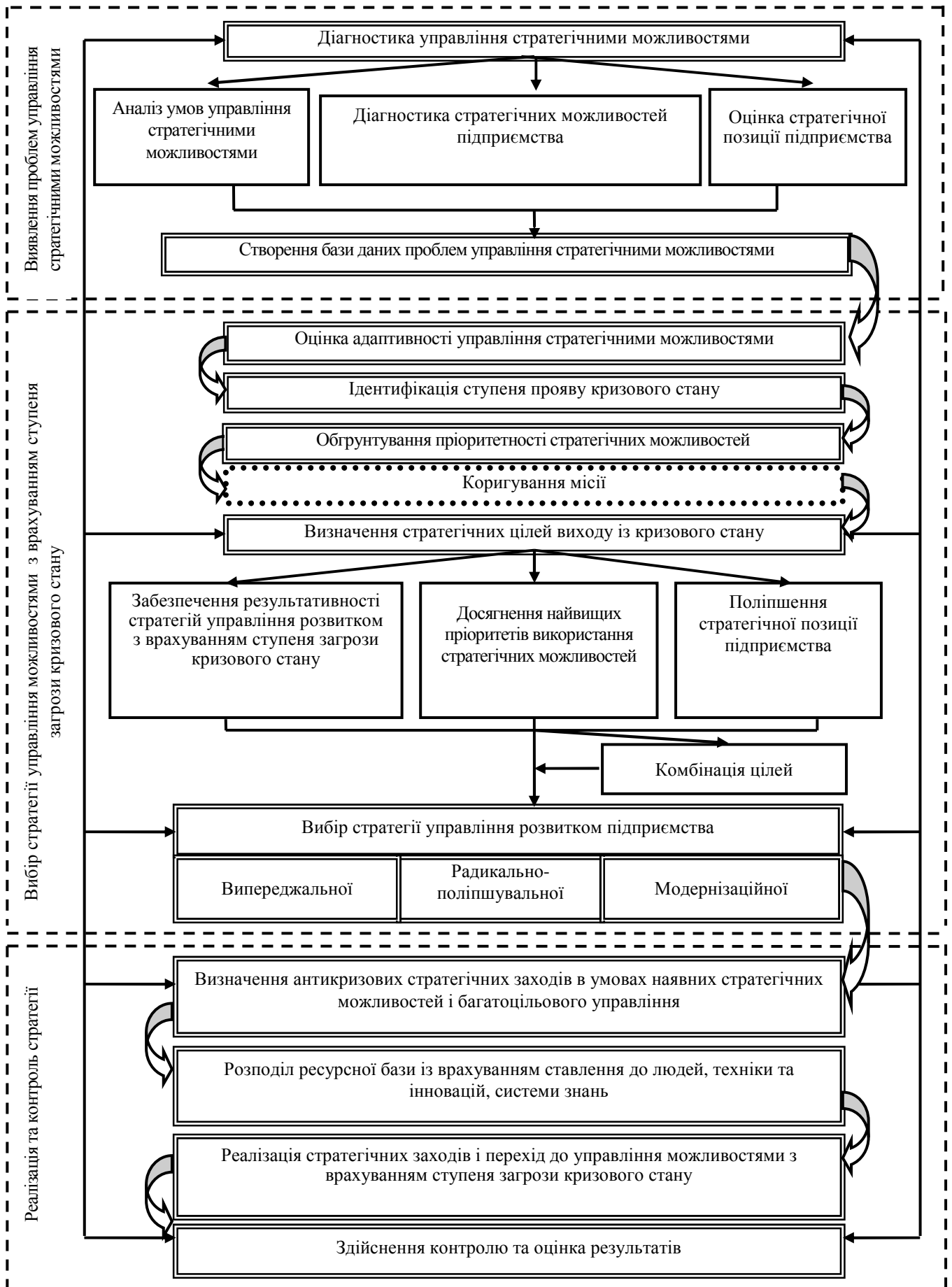


Рис. 15.5. Етапи вибору та реалізації стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Дотримання послідовності зазначених кроків дозволить створити передумови для підвищення адаптивності управління, але особливу увагу слід приділяти факторам, які необхідно враховувати при розробці стратегії такого типу, а також впливу зовнішнього середовища, в якому ведеться бізнес, адже надалі доцільно обґрунтовувати стратегічні можливості та ступінь загрози кризового стану підприємства (рис. 15.6).

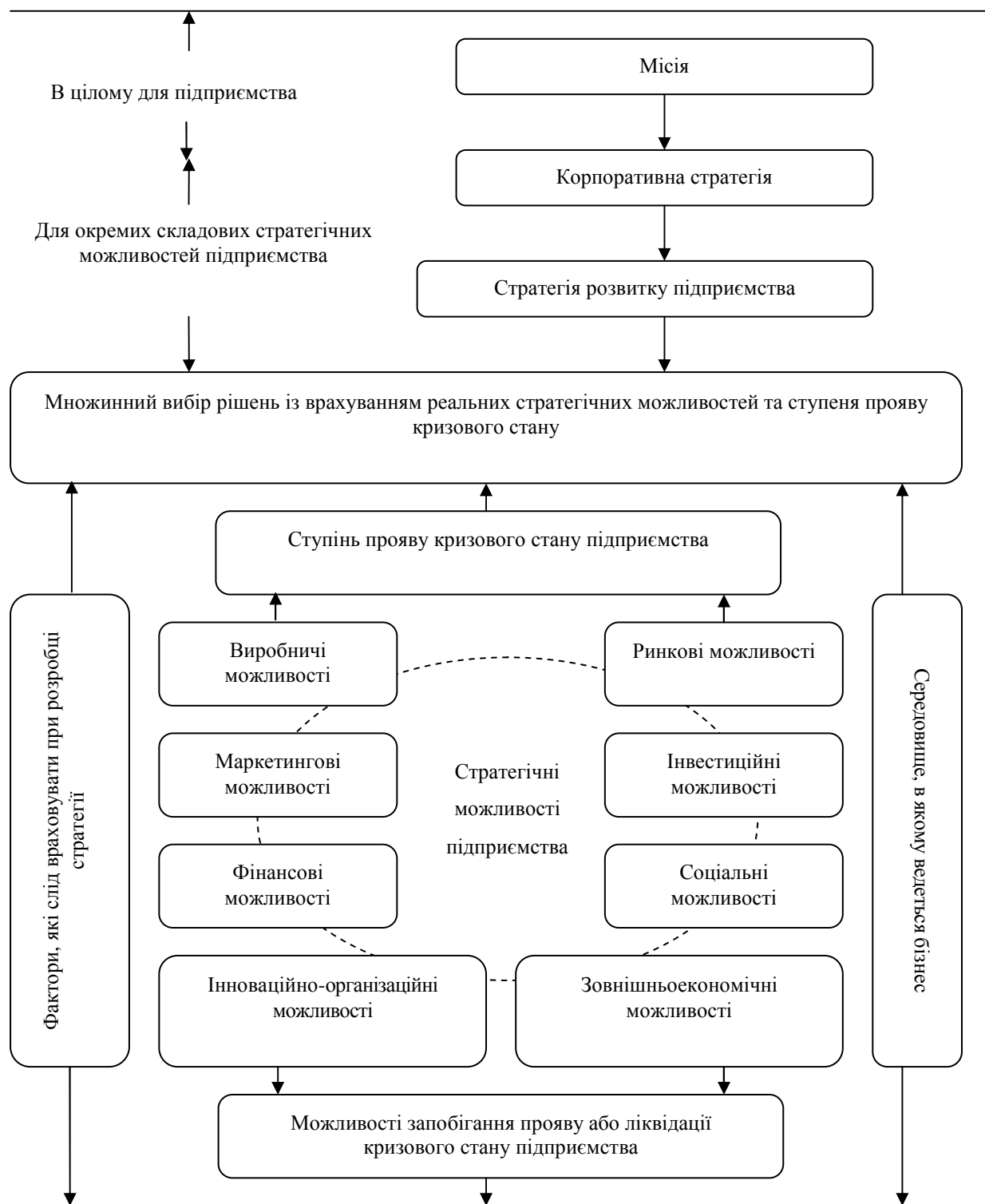


Рис. 15.6. Схема взаємозв'язків на етапі розробки стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану

Вивчення взаємозв'язків, які формуються на етапі розробки стратегії розвитку підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану створює передумови для ефективної її реалізації в перспективні.

### **15.3. Матриця вибору стратегії антикризового управління підприємством**

Зміна умов господарювання в черговий раз спричинила собою появу в діяльності підприємств цілком нових проблем, що потребують теоретичного осмислення і розробки практичних рекомендацій з їх вирішення. До числа таких відноситься проблема розробки стратегії агресивного антикризового управління.

*Стратегія підприємства, що перебуває у кризовому стані* – це комплексний план щодо виходу підприємства з кризового стану, а стратегія агресивного антикризового управління являє собою антикризову політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів менеджменту на базі економічної діагностики з метою нанесення конкурентам максимальної шкоди. В умовах швидкоплинного ринкового середовища стратегія агресивного антикризового управління повинна розглядатися як могутній управлінський інструмент, за допомогою якого сучасне підприємство не протистоїть внутрішнім і зовнішнім факторам впливу, а використовує їх для власного блага (нарощування прибутковості).

Найчастіше українськими підприємствами використовуються при виборі визначеної стратегії такі методи як SWOT-аналіз, аналіз полів бізнесу й моделі Портера, матриця Ансоффа. Вважається, що основними факторами, що повинні бути враховані при виборі стратегії, є стан галузі і позиція фірми в галузі. Проте, на сучасному етапі розвитку стан галузі і позиція підприємства в галузі не завжди можуть виступати основою розробки стратегій. Як приклад, слід згадати загальний кризовий стан галузі автомобілебудування в 2008 році як у світовій економіці, так і в Україні зокрема. Жодні стратегії у той час навіть найпотужнішим корпораціям не допомагали, адже розроблялись вони без урахування кризового стану галузі в цілому.

Перехід до наступальної тактики передбачає розробку стратегічних планів розвитку підприємств, активну маркетингову та збутову політику, впровадження нових технологій управління фінансами, здійснення систематичного експрес-аналізу фінансового стану підприємств і доведення його результатів до акціонерів, потенціальних інвесторів і кредиторів. Виробничо-технологічна антикризова стратегія повинна охоплювати такі механізми, як впровадження прогресивних технологій, перепрофілювання виробничої бази підприємств, створення нових видів продукції, тощо. Маркетингова політика дедалі більшою мірою має націлюватися на зміцнення

позицій підприємств на існуючих сегментах ринку і на завоювання нових, а також на оновлення номенклатури продукції.

Фінансова антикризова стратегія повинна включати різноманітні механізми підвищення ефективності формування й використання фінансових ресурсів підприємства. На нинішньому етапі однією з основних проблем підприємств, яка стримує їх модернізацію і забезпечення на цій основі фінансової стійкості кожного з них, є нестача поточних і довгострокових джерел фінансування.

Важливу увагу, за умов настання банкрутства або стану максимально наближеного до нього, відіграє розробка антикризових організаційних заходів, що повинні проявлятися у організаційно-управлінській реструктуризації, реалізації реінжинірингу бізнес-процесів, ліквідації чи перепрофілюванні підприємств.

Сучасний стан підприємницької діяльності, який характеризується певною дезорганізацією процесів, складністю і проблемним характером його планування, відсутністю належної мотивації та посиленням контролем з боку держави інакше як кризовим досить складно назвати. Застосування існуючих методів та інструментів в антикризовому менеджменті підприємницької діяльності зазвичай є ефективним на короткому часовому інтервалі, призводить до швидкої ліквідації незначних проблем на шляху бізнесу. Долати ж великі перешкоди доводиться з колосальними труднощами, що призводить до надмірних витрат бізнесу або ж до відходу у тіньовий сектор.

В умовах зростаючої конкуренції успіх будь-якого підприємства залежить від адекватного та своєчасного реагування на постійні зміни в середовищі. Тому слід активно застосовувати механізми керування у вигляді моделей управління інформаційною логістикою, що дозволяють здійснювати адаптацію до ринкових умов та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Водночас, щоб досягти успіху в підприємницькій діяльності вже недостатньо використовувати лише маркетингові підходи, натомість потрібно застосовувати сучасні високоефективні способи та методи керування інформаційними потоковими процесами.

Поява і становлення бізнес-реінжинірингу пов'язується звичайно з бажанням суттєво покращити ринкову діяльність, здійснити організаційну перебудову підприємства, ліквідувати кризові явища. Стратегічною задачею підприємства є шляхом здійснення комплексної програми реінжинірингу, що включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів з одночасним застосуванням нових інформаційних технологій, досягти модернізації та суттєвого підвищення ефективності діяльності та управління.

Взагалі такі процеси антикризового розвитку підприємницької структури як інновації, логістика та реінжиніринг тісно переплітаються між собою, забезпечуючи виникнення синергетичного ефекту та пом'якшуючи негативний вплив кризових явищ і процесів на діяльність підприємства.

Враховуючи необхідність зміни траєкторії антикризового управління, виняткову важливість запровадження агресивного антикризового управління на

підприємствах України, з метою оптимального вибору стратегії антикризового управління пропонуємо використовувати модель МУКС (матрицю управління кризовим станом). В основу побудови матриці покладено два критерії: відношення підприємства до кризового стану із врахуванням ступеня його прояву та рівень ефективності управління. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається шляхом розрахунку показника ефективності загального управління (валовий прибуток до суми адміністративних витрат). У випадку, якщо значення показника більше 0 управління вважається ефективним, якщо ж менше 0 – неефективним. Легкий кризовий стан характерний для підприємства за відсутності чистого прибутку або власного капіталу, сильний – у випадку, якщо відсутній чистий прибуток і власний капітал підприємств має від’ємне значення.

Матриця вибору стратегій антикризового управління представлена нами на рис. 15.7.



**Рис. 15.7. Модель МУКС**

Нижче представлена коротка характеристика стратегій агресивного антикризового управління для підприємств.

#### Квадрант 1.

Стратегія маркетингової реструктуризації чи глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Може бути реалізована за двома напрямками: підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів; залучення до товарів підприємства

нових споживачів, які користуються товарами конкурентів. Характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як: активізація рекламної діяльності, застосування засобів стимулювання збуту, підвищення рівня сервісного обслуговування товарів; розвиток збутової мережі.

Стратегія реінжинірингу маркетингу підприємства ґрунтується на виділенні маркетинг-процесів – сукупності маркетингових заходів і операцій, що забезпечують просування товару певного типу. Це дозволяє поширити маркетинговий підхід не тільки на діяльність збутових підрозділів, але й інших функціональних структур підприємства, формуючи комплексний і замкнений маркетинговий цикл. В організаційному плані ці зміни виражаються у виділенні робочих груп маркетинг-процесів і формуванні єдиного координаційного центру маркетингової діяльності.

Стратегія регіональної експансії або стратегія захоплення ринку означає збільшення збуту продукції за рахунок зміни цінової політики підприємства. Дана стратегія характеризується високим рівнем цінності товару для споживача та еластичністю ціни. Стратегія захоплення ринку за допомогою низьких цін доречна на нових або нерозвинених ринках, коли в новій продукції недостатньо переваг і основна перевага їх ціна. У цьому випадку ціна є важелем для реалізації цієї стратегії, особливо на ринках, для яких характерні високі витрати при переході до іншого постачальника або заміні основного обладнання або на які немає технічних стандартів.

#### Квадрант 2.

Стратегія виробничо-технологічної реструктуризації підприємства передбачає зміну базових елементів підприємства, перехід його на нову технічну та організаційну основу. Полягає в перетворенні виробничої підсистеми – виробничої структури підприємства, методів та форм організації виробництва, технічної бази, технологічних процесів. Забезпечує високу гнучкість та мобільність виробництва залежно від динаміки змін на ринку – потреб у продукції певного типу, кількості і якості; постійну технічну готовність до випуску конкуренто спроможної продукції, що може бути забезпечена тільки за рахунок конкурентоспроможної технології, тобто за оптимальних (для даного ринку і продукції) прибутковості, собівартості, трудомісткості, якості і т. ін.; можливості підвищення сприйнятливості виробництва до нововведень різних типів; тісний зв'язок усіх видів та етапів робіт з освоєння нововведень, їх інформаційну, технічну, технологічну сумісність та послідовність; новий зміст діяльності кожної виробничої ланки за рахунок нового сприймання місця і ролі виробництва як такого, його нової, стратегічної орієнтації; максимально чітку взаємодію із зовнішніми партнерами, що приймають участь у науково-дослідних, проєктно-конструкторських, маркетингових та інших роботах зі створення нової продукції на засадах зовнішнього кооперування.

Стратегія реінжинірингу бізнес-процесів пов'язана із використанням методу переоцінювання стану компанії, перебудови її діяльності починаючи із самих основ, що має на меті різке зниження витрат, поліпшення якості продукції та підвищення оперативності в роботі. Сутність реінжинірингу

бізнес-процесів полягає в переході від спеціалізації до генералізації, тобто у відмові від принципів поділу праці.

Логістична стратегія спрямована на оптимізацію ресурсів підприємства при управлінні основними і супутніми потоками. Стратегічні цілі задаються за допомогою комплексних показників ефективності логістики. Логістична стратегія може бути побудована на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох (багатокритеріальна задача оптимізації) ключових показників. Виділяють такі види логістичних стратегій: мінімізації загальних логістичних витрат, покращення якості логістичного сервісу, мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру, логістичний аутсорсинг.

#### КвADRANT 3.

Організаційно-управлінська реструктуризація – організаційне оформлення продуктової, виробничої та правової реструктуризації, що пов'язане зі змінами в партнерських стосунках, обслуговуванням нових ринків тощо. Втілюється у вертикальній та горизонтальній інтеграції, кооперації різних типів, змінах в організаційних структурах управління.

Стратегія ліквідації – граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення. В даному випадку фірма протягом короткого періоду часу ліквідує окремі господарські підрозділи, так як потребує перегрупування сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямів своєї діяльності.

#### КвADRANT 4.

Стратегія фінансової реструктуризації передбачає зміну структури та розмірів власного й позикового капіталу, інших пасивів підприємства. При цьому структуру пасивів можна змінювати шляхом: відстрочення погашення кредиторської заборгованості, одержання додаткових кредитів, списання заборгованості або її частини, збільшення статутного фонду, зниження процентної ставки із заборгованості, заморожування інвестиційних вкладень, отримання від інвесторів нових інвестицій.

Стратегія фінансового реінжинірингу включає інноваційні процеси щодо проектування, розроблення і реалізації інноваційних фінансових інструментів і процесів, а також творчий пошук нових підходів до вирішення проблем у сфері фінансів. Фінансовий реінжиніринг охоплює: фінанси акціонерних компаній, торгівлю, управління довгостроковими і короткостроковими вкладеннями грошових коштів, управління ризиками.

Стратегія фінансового контролю передбачає розробку оптимальних рішень щодо використання фінансових ресурсів та вкладання капіталу, які забезпечують економічну ефективність та максимізацію прибутку. Стратегічний фінансовий контроль – організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх стратегічних рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації його ефективної фінансової стратегії.

Вибір стратегії повинен бути покладений в основу місії антикризової політики підприємства, а економічна діагностика внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу, повинна зробити цей процес максимально ефективним.

## **15.4. Модель вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства**

Сучасна економіка породжує безліч проблем і суперечностей, які в системі функціонування сучасного підприємства викликають постійні дисбаланси, спричинюючи виникнення кризового стану. З іншого боку, саме підприємство, будучи недосконалою системою, а також з причини постійного прагнення до розвитку, не в змозі об'єднати необхідні ресурси таким чином, щоб постійно отримувати синергетичний ефект, запобігаючи кризовим станам на певних етапах життєвого циклу. Наявність ефекту синергії в діяльності підприємства найчастіше пов'язують з функціонуванням логістичної системи.

Суттєве значення для будь-якого підприємства, що бажає удосконалити існуючу логістичну систему, відіграє вибір стратегії поведінки підприємства з метою оптимізації його діяльності для забезпечення надійності функціонування системи в цілому.

Намагаючись оптимізувати бізнес в період кризи, багато підприємств відмовилися від власної логістики, віддаючи її на аутсорсинг, адже під впливом кризи відбувається значне зниження рентабельності логістичних проєктів. Проте, це не завжди дозволяє оптимізувати витрати, а у багатьох випадках лише знижує ефективність функціонування, адже послуги з аутсорсингу коштують чимало. Іншою причиною загострення ситуації може стати порушення оптимізації взаємодії ланок логістичної системи підприємств в умовах посиленого тиску факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, особливо між системами виробництва та збуту продукції. Виникнення кризових станів у діяльності підприємств свідчить про необхідність впровадження антикризового підходу до організації управління логістичними процесами на підприємстві.

І перш за все задля цього слід забезпечити належний стратегічний рівень управління логістичними процесами, адже він встановлює систему цілей і напрямів розвитку логістики підприємства та принципи оцінювання бізнес-процесів. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємства формують портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна з функціональних, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління. Логістична стратегія визначає розвиток логістики, який торкається форм і засобів її реалізації на підприємстві, міжфункціональної і міжорганізаційної координації та інтеграції.

Головною сутнісною ознакою логістичної стратегії є її цілеспрямованість, а її призначення полягає у побудові організації, здатної успішно працювати, долаючи непередбачені обставини, виклики конкуренції, внутрішні проблеми, здобувати все нові позиції на ринку.

Враховуючи виняткову важливість запровадження ефективного логістичного управління на підприємствах України з метою оптимального вибору стратегії пропонуємо використовувати модель УЛРП (управління логістичним розвитком підприємства), що враховуватиме кризові явища на



підприємстві. В основу побудови матриці покладено два критерії: відношення підприємства до кризового стану із врахуванням ступеня його прояву та ефективність управління логістичними процесами.

Кризовий стан підприємства доцільно визначати за допомогою К-маятника, принцип побудови та діагностика станів якого детально розкрита в авторській науковій праці [7, с. 83-95]. Ефективність управління логістичними процесами визначається співвідношенням валового прибутку від здійснюваної діяльності до суми логістичних витрат підприємства. При значенні показника  $<0$  управління вважається неефективним.

Матриця вибору логістичних стратегій підприємства в умовах кризи представлена нами на рис. 15.8.



Рис. 15.8. Модель управління логістичним розвитком підприємства

#### Квадрант 1.

Стратегія SP "MD" (strategic partnership "producer - distributor") – стратегічне партнерство "виробник - дистриб'ютор" – передбачає інтеграцію бізнес-процесів підприємства з незалежними дистриб'юторами, які є важливою ланкою в маркетингових каналах підприємства й часто мають важливу ринкову інформацію. Ця модель будується на принципах ексклюзивного розподілу й передбачає використання виробником ексклюзивних дилерів, дистриб'юторів, торговельних агентів, яким надається виключне право на певні логістичні функції.

Стратегія VMI (“Vendor Managed Inventory”) – управління постачальником запасами споживача – це логістична система управління попитом і поповненням запасів, в якій угоди базуються на тісному співробітництві між замовником і постачальником. Споживач не оформляє замовлення на закупівлю товарів, а просто обмінюється інформацією з постачальником. Ця інформація стосується питань фактично існуючого попиту або продажу продукції, наявних у постачальника запасів на даний час, а також повідомляє постачальнику деталі будь-якої додаткової маркетингової діяльності (наприклад, просування товару на ринок). На основі цієї інформації постачальник приймає на себе відповідальність за поповнення запасів споживача. Замість приймання замовлень споживачам видається інформація про нижчі й вищі рівні запасів, які їм дозволяється мати в наявності.

Стратегія ECR (“efficient consumer response”) – ефективна реакція на запити споживачів – це один з напрямків методу організації роботи “точно за часом”. Заснована на використанні виробниками і роздрібними підприємствами комп’ютеризованих технологій автоматичної ідентифікації товарів для повсякденних ділових операцій, пов’язаних з рухом товару. Використання ECR створює загальний підхід для об’єднання інформаційних і логістичних систем, що забезпечують постачання “точно за часом”, з метою надання “потрібного товару, у потрібному місці й у потрібний час”. Вона застосовується з метою максимального скорочення часу реакції на зміну попиту шляхом швидкого поповнення запасів в тих точках ринку, де прогнозується зростання попиту.

Спільна ініціатива роздрібних компаній, виробників і постачальників послуг, мета якої полягає в задоволенні потреб споживачів у найкращий та найефективніший спосіб. У межах стратегії ECR оцінюються бізнес-процеси впродовж усього ланцюга створення цінності, від постачальника та виробника до роздрібною компанії та покупців. За допомогою оптимізації, наприклад, наявних товарів, або процесу керування товарними запасами, можна підвищити як рівень задоволення покупців, так і створення цінності. У стратегії ECR розрізняються заходи для сторони постачання та сторони попиту. Сторона постачання концентрується на ефективному поповненні запасів, а сторона попиту – на ефективному просуванні, ефективному виведенні товару на ринок та ефективному асортименті.

Квадрант 2.

Стратегія LP (“Lean production”) – виснаженого виробництва. Вона викликана зростанням споживчого попиту на ексклюзивні товари підприємства.

Сутність концепції LP полягає у наступному:

- досягнення високої якості товарів, що виготовляються підприємством;
- зменшення розмірів партії продукції;
- здатність виробництва швидко переключатися на нові типосорторозміри продукції.

У концепції використовується ідея поєднання низької собівартості при великих обсягах масового виробництва та різноманітності продукції та гнучкості дрібносерійного виробництва. Концепція LP виправдовує себе в

умовах глобальної економічної кризи, що призвела до суттєвого падіння споживчого попиту на товари.

Стратегія BPR (“Business Process Reengineering”) – реінжинірингу бізнес-процесів пов’язана із використанням методу переоцінювання стану компанії, перебудови її діяльності починаючи із самих основ, що має на меті різке зниження витрат, поліпшення якості продукції та підвищення оперативності в роботі. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів полягає в переході від спеціалізації до генералізації, тобто у відмові від принципів поділу праці. Є оптимальною за умов глибокої кризи на підприємстві.

Стратегія IP (“Integration of production”) – інтеграція виробництва – має на меті збільшення масштабу діяльності, зменшення інтенсивності конкуренції або зменшення логістичних витрат. Вирішення проблем підприємства традиційним шляхом не завжди є ефективним. Так, інтенсифікація зусиль часто зводиться до збільшення штату з необґрунтованим очікуванням підвищення продажів за рахунок збільшення кількості продавців; до зростання числа філіалів (і відповідного заморожування оборотних коштів); до підвищення рекламного бюджету, адже, за принципом зменшеної віддачі, як відомо, вартість залучення нового клієнту з деякого моменту починає зростати після тенденції до зниження. Зрозуміло, що такі дії підприємства в умовах глибокої кризи можливі лише за суттєвих обмежень.

Інтеграційна стратегія виправдана, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в логістичному ланцюзі виробництва і продажу товару. Може йтися, наприклад, про забезпечення регулярності постачань, про отримання доступу до інформації щодо роботи передуючих або подальших ланок.

Квадрант 3.

Стратегія RLP (“Restructuring of logistics processes”) – реструктуризації логістичних процесів – організаційне оформлення маркетингової, виробничої та фінансової реструктуризації, тобто усіх складових логістичної системи, що пов’язане зі змінами в партнерських стосунках, обслуговуванням нових ринків тощо. Втілюється у вертикальній та горизонтальній інтеграції, кооперації різних типів, змінах в організаційних структурах управління та логістичній інфраструктурі. Полягає у створенні якісно нових логістичних підрозділів.

Стратегія ELN (“Elimination”) – граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення. В даному випадку підприємство протягом короткого періоду часу ліквідує (закриває) окремі логістичні підрозділи, так як потребує перегрупування сил для забезпечення зростання ефективності своєї діяльності, або відмовляється від деяких напрямів логістичної діяльності.

Квадрант 4.

Стратегія TO (“Trade-offs”), тобто компромісів – мистецтво використання взаємозв’язків між витратами і користю від обслуговування, що передбачає вміле використання взаємозв’язків між витратами і надходженнями від продажу. Запроваджуючи дану стратегію, підприємство намагається досягти такого рівня логістичного обслуговування, який максимізує прибуток, тобто

забезпечує найбільшу різницю між приростом продажу і додатковими витратами на його досягнення – вимагає застосування наступальної і ризикованої стратегії обслуговування (стратегії низьких витрат і високих стандартів обслуговування), яка ґрунтується на високих логістичних вміннях і аналізі досягнень конкурентів.

Стратегія FRLP (“Financial reengineering logistics processes”), тобто фінансового реінжинірингу логістичних процесів, яка передбачає здійснення процесів управління та раціоналізації фінансових потоків на всіх етапах руху грошових засобів з метою вироблення і використання відповідних методів та інноваційних фінансових інструментів для досягнення цілей логістики підприємства. Фінансовий реінжиніринг охоплює: розробку моделей оптимізації руху фінансових коштів в логістичних системах, оптимізацію фінансування логістичних проєктів та бізнесу в цілому, координацію оперативного управління руху фінансових і матеріальних потоків, трансформацію операційних систем обробки інформації та фінансових потоків, управління логістичними ризиками.

Стратегія FCLP (“Financial control of logistic processes”), тобто фінансового контролю логістичних процесів і витрат передбачає розробку оптимальних рішень щодо використання фінансових ресурсів та вкладання капіталу під час легкої кризи на підприємстві. Стратегічний фінансовий контроль – організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх логістичних рішень в області фінансової діяльності з метою реалізації ефективної фінансової стратегії. Використання даної стратегії дозволяє контролювати прихід грошового відшкодування за реалізовану продукцію учасниками логістичного ланцюга. Чітка структура та склад фінансових потоків допомагає менеджерам оцінювати та планувати витрати в умовах ускладнення виробничих, транспортних та розподільчих систем.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Яке місце займає концепція “ЗДС управління” серед існуючих концепцій управління?
2. Чому в сучасних умовах господарювання важливо застосовувати ситуаційно-симптоматичне управління?
3. Що являє собою СТО перспектива в контексті антикризового управління?
4. Розкрийте сутність та особливості управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану.
5. Які, на вашу думку, види стратегічних можливостей підприємства найбільш важливо враховувати в умовах настання кризового стану?
6. Чим відрізняються між собою стратегії I і IV квадрантів для легкого кризового стану підприємства? Чим це зумовлено?
7. Чому логістичні стратегії в умовах кризового стану підприємства відіграють особливу роль?

# ПРАКТИКУМ

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. В умовах нарощування кризових явищ, які чинять негативний вплив на діяльність підприємства, зростає необхідність:**

- а) у комплексному дослідженні стану підприємства;
- б) в пошуку додаткових можливостей для розвитку підприємства;
- в) у своєчасному виявленні симптомів кризових станів;
- г) ситуативного підходу до управління розвитком підприємства;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**2. Концепція “ЗДС управління” матиме кращу ефективність, якщо буде доповнена:**

- а) управлінням на основі ранжування стратегічних задач;
- б) управлінням стратегічними можливостями;
- в) управлінням за допомогою вибору стратегічних позицій;
- г) управлінням “за слабкими сигналами”;
- д) управлінням в умовах стратегічних несподіванок.

**3. Завданням управління за допомогою вибору стратегічних позицій є:**

- а) адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища;
- б) виявленні проблем, що заважають нормальному розвитку підприємства;
- в) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- г) відстежування та врахування високих рівнів нестабільності середовища;
- д) правильна відповідь відсутня.

**4. Завданням управління “за слабкими сигналами” є:**

- а) адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища;
- б) виявленні проблем, що заважають нормальному розвитку підприємства;
- в) підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- г) відстежування та врахування високих рівнів нестабільності середовища;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**5. Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану – це:**

а) формування, розвиток та реалізація конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб’єкта економічної конкуренції;

б) управління, основним завданням якого є визначення та реалізація стратегічних антикризових заходів в умовах обмеженості стратегічних можливостей підприємства на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану;

в) управління, яке наголошує на необхідності відстежування та врахування за високих рівнів нестабільності середовища так званих “слабких сигналів”;

г) управління в умовах стратегічних несподіванок;

д) правильна відповідь відсутня.

**6. Оцінка адаптивності управління стратегічними можливостями підприємства здійснюється на етапі:**

- а) виявлення проблем управління стратегічними можливостями;

- б) вибору стратегії управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану;
- в) реалізації та контролю стратегії;
- г) моніторингу поточних результатів;
- д) правильна відповідь відсутня.

**7. Комбінування цілей здійснюється на етапі:**

- а) виявлення проблем управління стратегічними можливостями;
- б) вибору стратегії управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану;
- в) реалізації та контролю стратегії;
- г) моніторингу поточних результатів;
- д) правильна відповідь відсутня.

**8. Впровадження вертикальної або горизонтальної інтеграції в організаційних структурах управління є основою розробки:**

- а) стратегії виробничо-технологічної реструктуризації;
- б) стратегії організаційно-управлінської реструктуризації;
- в) стратегії фінансової реструктуризації;
- г) стратегії маркетингової реструктуризації;
- д) стратегії ліквідації.

**9. Ліквідація окремих структурних підрозділів має місце в межах реалізації:**

- а) стратегії виробничо-технологічної реструктуризації;
- б) стратегії організаційно-управлінської реструктуризації;
- в) стратегії фінансової реструктуризації;
- г) стратегії маркетингової реструктуризації;
- д) стратегії ліквідації.

**10. Перехід на нову організаційно-технічну основу має місце в межах реалізації:**

- а) стратегії виробничо-технологічної реструктуризації;
- б) стратегії організаційно-управлінської реструктуризації;
- в) стратегії фінансової реструктуризації;
- г) стратегії маркетингової реструктуризації;
- д) стратегії ліквідації.

**11. Мистецтво використання взаємозв'язків між витратами і користю від обслуговування, що передбачає вмiле використання взаємозв'язків між витратами і надходженнями від продажу застосовується в межах такої логістичної стратегії як:**

- а) стратегія strategic partnership “producer - distributor”;
- б) стратегія “Trade-offs”;
- в) стратегія “Integration of production”;
- г) “Lean production”;
- д) правильна відповідь відсутня.

**12. Передбачає здійснення процесів управління та раціоналізації фінансових потоків на всіх етапах руху грошових засобів з метою**

**вироблення і використання відповідних методів та інноваційних фінансових інструментів для досягнення цілей логістики підприємства:**

- а) стратегія strategic partnership “producer - distributor”;
- б) стратегія “Trade-offs”;
- в) стратегія “Integration of production”;
- г) “Lean production”;
- д) правильна відповідь відсутня.

**13. Має на меті збільшення масштабу діяльності, зменшення інтенсивності конкуренції або зменшення логістичних витрат:**

- а) стратегія strategic partnership “producer - distributor”;
- б) стратегія “Trade-offs”;
- в) стратегія “Integration of production”;
- г) “Lean production”;
- д) “Vendor Managed Snventory”.

**14. Стратегічні підходи в управлінні кризовим станом підприємства повинні застосовуватись:**

- а) комплексно;
- б) ситуативно;
- в) залежно від виявлених симптомів кризового стану;
- г) виходячи з наявних стратегічних можливостей;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**15. Стратегічні підходи в управлінні кризовим станом підприємства повинні базуватись:**

- а) на досвіді та думках фахівців;
- б) на даних первинної звітності;
- в) на рішеннях, прийнятих менеджерами підприємства;
- г) всі перелічені відповіді правильні;
- д) правильна відповідь відсутня.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 15.1.** Визначити, яку антикризову стратегію слід обрати підприємству, якщо відомо, що його господарські показники та результати в період 2015-2019 рр. суттєво погіршилися (табл. 1).

**Таблиця 1. Вихідні дані для визначення антикризової стратегії підприємства**

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.
Власний капітал, тис. грн	919021	1012019	1074979	1073971	983651
Товарна продукція, тис. грн	1455322	1637621	1956975	2068883	1583175
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1480893	1680212	1981108	2113799	1636043
Собівартість реалізованої продукції,	944822	1233050	1528507	1767948	1494849

тис. грн					
Валовий прибуток, тис. грн	536071	447162	452601	345851	141194
Чистий фінансовий результат, тис. грн	324308	266157	214081	100801	-80553
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	1209	1239	1338	1392	1292
Валовий прибуток на гривню адміністративних витрат, грн	16,02	10,66	8,23	6,99	2,67

Відповідь обґрунтувати.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Ивенко. Москва : Экономика, 1989.
4. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств : монографія. Рівне : Видавництво "Волинські обереги", 2016. 280 с.
5. Kryvovyazyuk I.V. Innovative approach to strategy selection for enterprise crisis management. *Actual Problems of Economics*, 11 (149), pp. 77-85.
6. Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М. Модель вибору логістичних стратегій в умовах кризового стану підприємства. *Економіст*. 2013. № 11. С. 57–61.
7. Кривов'язюк І.В. Інноваційний підхід в оцінці безпечності функціонування промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3. С. 83-95.



## РОЗДІЛ 16. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ПОДОЛАННЯ КРИЗИ В ЕКОНОМІЦІ

**16.1. Аналітична основа державного регулювання кризових явищ.**

**16.2. Роль держави в антикризовому управлінні.**

**16.3. Напрямки державного регулювання кризових ситуацій.**

**16.4. Механізм антикризового регулювання економіки.**

### Ключові поняття

*Антикризове регулювання*

*Державна антикризова політика*

### Нормативна база

*Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст. 74.*

*Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток: Програма діяльності Кабінету Міністрів України на 2009-2012 рр.*

*Про виклики та загрози національній безпеці України у 2011 році: Рішення РНБО від 17.11.2010 / Офіційний вісник України від 24.12.2010. – 2010 р., № 96, стор. 14, ст. 3393.*

*Про внесення змін до деяких законів України з метою подолання негативних наслідків фінансової кризи: Закон України 23.06 2009 N 1533-VI / Офіційний вісник України від 04.12.2009 - 2009 р., № 91, ст. 3065.*

*Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України: Закон України від 31.10.2008 № 259 / Офіційний Вісник України 2008, 84 від 14.11.2008, ст. 2809.*

### Словник термінів

*Антикризове регулювання – це цілеспрямований вплив органів державного управління на економічні інтереси суб'єктів господарювання, які потрапили в кризовий стан, заходами антикризової політики; сукупність методів та інструментів впливу органів державного управління на врегулювання кризової ситуації в економіці країни.*

*Державна антикризова політика – комплекс заходів (економічних, фінансових, інвестиційних, соціальних, зовнішньоекономічних тощо), спрямованих на згладжування несприятливих параметрів розвитку держави в цілому й окремих її напрямів зокрема.*

## 16.1. Аналітична основа державного регулювання кризових явищ

Сучасний розвиток економіки, прийняття ефективних управлінських рішень її менеджерами пов'язано з процесами державного регулювання фінансово-інвестиційних, соціально-економічних, зовнішньоекономічних та інших проявів її функціонування та розвитку. Процеси зростання чи спаду, депресії чи підйому економіки є невід'ємною складовою безперервного процесу суспільного розвитку та рушієм еволюційних і революційних змін у житті людства. Разом з тим, виходячи з різних типів їх прояву, природи походження, масштабів та специфіки розгортання, криза має певний ступінь

керованості. Саме тому й доцільно вести мову про необхідність державного регулювання кризових явищ в економіці.

**Антикризове регулювання** – це цілеспрямований вплив органів державного управління на економічні інтереси суб'єктів господарювання, які потрапили в кризовий стан, заходами антикризової політики; сукупність методів та інструментів впливу органів державного управління на врегулювання кризової ситуації в економіці країни.

Антикризове регулювання можна розглядати як на макро- та мезорівнях, так і на мікрорівні, але у сукупності. При цьому зміст антикризового регулювання як макроекономічної категорії вбачається у заходах державної організаційно-економічної і нормативно-правової дії на підприємства та галузі на стадіях попередження, реагування і вивчення криз, тоді як антикризове управління на мікрорівні можна визначити як систему заходів дії на соціально-економічні відносини, що складаються на рівні підприємства при попередженні кризи, реагування на неї і вивченні її наслідків [1, с. 13-14].

*До основних предметно-змістовних ознак антикризового регулювання в економіці слід віднести:*

- суб'єкти – органи державної влади;
- об'єкт – суспільні відносини у сфері функціонування економіки, що знаходяться в стані кризи;
- зміст – перелік функцій органів державної влади щодо протидії кризовим явищам, а також відповідна компетенція для здійснення такої діяльності;
- здійснення відповідно до територіального характеру кризи: районний, регіональний, національний.
- мета полягає у послабленні впливу кризових явищ на економіку, їх цілковите усунення, а також недопущення їх прояву в майбутньому;
- первинний етап – вивчення причин, передумов та факторів, які сприяли або можуть сприяти виникненню кризи;
- координація та комплексний характер діяльності органів державної влади (оскільки криза має системний характер і навіть вжиття необхідних, але неузгоджених заходів, може звести їхню результативність нанівець);
- комбінування адміністративних та економічних методів державного впливу на економіку залежно від етапу кризи (оперативне досягнення поставлених завдань на первинних етапах протидії кризовим явищам і застосування диспозитивних і стимулюючих методів після подолання найбільш складного первинного періоду);
- спрямування ресурсів на реорганізацію галузей, які стали причиною виникнення кризи;
- реформування економіки з метою недопущення виникнення подібних кризових явищ у майбутньому [2, с. 50].

Аналітичну основу державного регулювання кризових явищ в економіці України становлять результати дослідження прояву кризових явищ у різні періоди її сучасного розвитку та застосовувані стратегічні підходи щодо їх

врегулювання (табл. 16.1). Вибір періодів дії криз і їх відповідного регулювання зумовлений негативними темпами зміни ВВП в ці періоди та наявністю / відсутністю урядових антикризових програм.

**Таблиця 16.1. Антикризове регулювання економіки України**

Етапи дії кризи та її регулювання	Економічна криза та природа її походження	Програмний документ	Стратегія антикризового регулювання
I етап. 1991-1993 рр.	Трансформаційна криза переходу від командно-адміністративної до ринкової економіки	Програма надзвичайних заходів щодо стабілізації економіки України та виходу її з кризового стану (1991 р.).	неоліберальна
II етап. 1998-1999 рр.	Економічна криза боргової природи внаслідок трансферу ззовні	Основні засади і напрями становлення економіки України в кризовий період (1994 р.)	неоліберальна
III етап. 2008-2009 рр.	Фінансово-економічна криза внаслідок трансферу ззовні	Програма діяльності Кабінету Міністрів України “Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток”	кейнсіанська
IV етап. 2014-2015 рр.	Розгортання макроекономічної, політичної та фінансової криз	Антикризова програма спільних дій влади і бізнесу	кейнсіанська
V етап. 2020 р. - ...	Економічна криза як наслідок поширення пандемії	Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) на 2020-2022 роки (2020 р.)	кейнсіанська

Неефективні антикризові стратегії стали однією з причин від’ємних темпів реального ВВП [3]. Водночас, як бачимо, періодичність українських криз узгоджувалась з тривалістю циклів Жюгляра-Джаглера, що у більшому ступені притаманно ринковій економіці, а українська економіка увійшла в “режим загострення” [4].

Формування посткризової моделі розвитку має бути спрямоване на усунення дефектів у механізмі функціонування національної економіки, накопичених протягом років незалежності України, та проведення системних реформ в усіх сферах суспільного життя не за неоліберальною, а за кейнсіанською моделлю. Подолання негативних тенденцій та посилення антикризового потенціалу вбачається у запровадженні антикризового регулювання національної економіки, спрямованого на формування стійкої до зовнішніх і внутрішніх збурень постіндустріально-інформаційної економіки на інноваційних засадах [3].

На мікроекономічному рівні, в умовах ринкової економіки особлива увага менеджерів підприємств зосереджена на оптимізації завдань – максимізації прибутку за мінімізації затрат. Однак, ці завдання важко виконати, якщо фірма знаходиться в кризовому стані, ще гірше – коли є потенційним банкрутом. “Сприяти” цьому в значній мірі може надмірне втручання держави в розвиток економічних процесів, інфляційні процеси, загроза міжнародній безпеці та інші зовнішні фактори. Порушення рівноваги суб’єкта господарювання призводить до змін його виробничо-технологічних, фінансових, збутових, організаційних й інших характеристик. Це, в свою чергу, вимагає регуляції з боку держави та самого підприємства [5].

Кризовий стан тісно переплітається з поняттям “економічна ефективність”. Адже зниження економічної ефективності господарювання підприємств досить часто є первістком розгортання кризового стану. Тому, аналітична основа державного регулювання кризових явищ, окрім вже зазначеного, також повинна базуватись на дослідженні питань економічної ефективності існуючої економіки, кризової економіки та економіки країни після виходу з кризового стану.

Економічна ефективність виробництва характеризує таке використання продуктивних сил, за якого забезпечується їх розвиток. Тож, відмінною ознакою ефективності виробництва взагалі є наявність доданого продукту, а відмінною ознакою піднесення ефективності виробництва є наявність росту рівня ефективності. Відмінною ознакою оптимальності виробництва є не просто факт наявності доданого продукту чи росту рівня ефективності виробництва, а максимізація рівня ефективності. Отже, оптимальність виробництва означає такий його однозначний стан, який відповідає найбільшій ефективності. Звідси можна зробити висновок про те, що будь-який з порівнюваних варіантів виробництва з рівнем ефективності менш гранично можливого є неоптимальним, хоча він може бути ефективним (мати позитивний ефект) і навіть забезпечувати зростання ефективності виробництва у порівнянні з базовим варіантом. Таким чином, ефективність і оптимальність виробництва пов’язані між собою, бо вони є якісними характеристиками стану однієї економічної системи.

Ефективність підприємства в умовах плинності ринкового середовища, на нашу думку, є здатністю підприємства діяти в напрямку підтримання стратегічної відповідальності між цілями підприємства та його потенційними можливостями та шансами на ринку. А це є пріоритетним в умовах ринкової економіки.

Водночас, на практиці, стратегії ефективності – запобігання та регулювання кризових ситуацій, розробляються доволі рідко, що пояснюється або слабкою підготовкою менеджерів до прийняття обґрунтованих рішень, або відсутністю схем розробки, реалізації й контролю стратегічних планів управління діяльністю підприємств. Тому досить часто вимагає втручання держави в розгортання економічних процесів, маючи на меті стабілізацію існуючого стану, підвищення ефективності функціонування підприємств.

## 16.2. Роль держави в антикризовому управлінні

Суть державної антикризової політики полягає не лише в тому, щоб під час криз і депресій стимулювати попит на товари й послуги, капіталовкладення та зайнятість, коли приватному капіталу надаються додаткові фінансові пільги, зростають державні витрати та інвестиції. Завдання державної політики будь-якої країни світу зводяться до неприпущення різких коливань в економічному розвитку на різних фазах циклічності й врегулювання ситуацій шляхом прямого втручання в економіку, “шокової терапії” чи, навпаки, більшої лібералізації економічних стосунків. Однак, як показує практика, поки що жодній країні світу не вдалося уникнути різких коливань в економічному зростанні, що неодмінно позначалося на конкурентоспроможності окремих галузей та підприємств тої чи іншої країни.

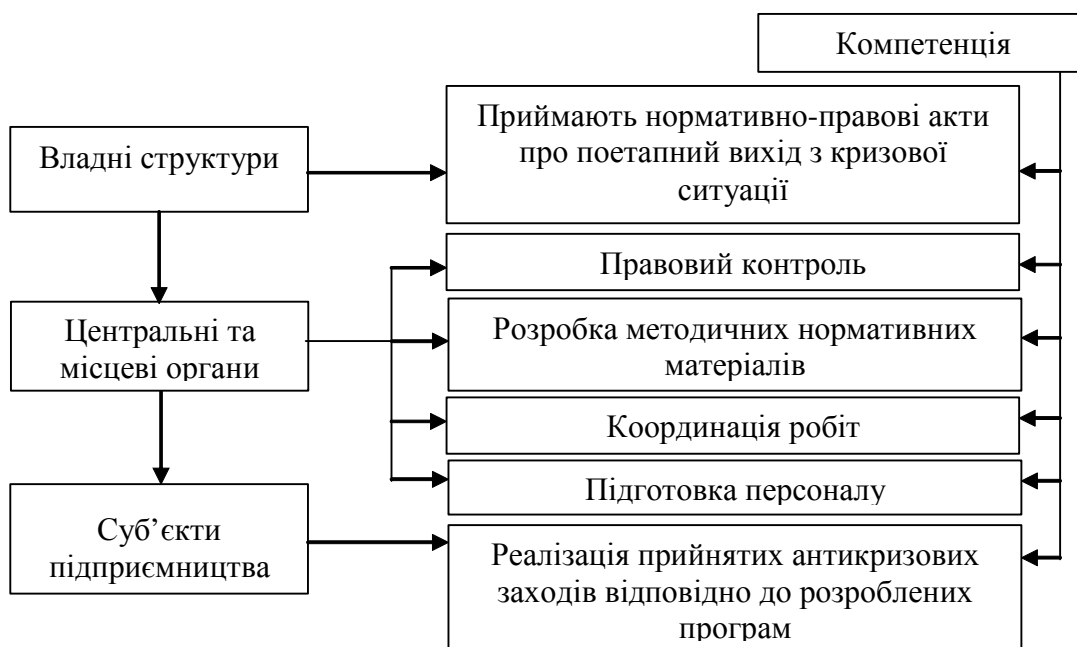
Сучасна *державна антикризова політика* найчастіше являє собою комплекс заходів (економічних, фінансових, інвестиційних, соціальних, зовнішньоекономічних тощо), спрямованих на згладжування несприятливих параметрів розвитку держави в цілому й окремих заходів зокрема. Так, наприклад, проблема нестачі вільних грошових коштів у розпорядженні держави може бути вирішена шляхом випуску державних цінних паперів, що дозволить розв’язати одразу два завдання – вилучити з обороту зайву грошову масу та отримати кошти для вирішення тих чи інших соціально-економічних проблем. З іншого боку, держава намагається забезпечити на певному етапі економічного розвитку проблеми окремих підприємств шляхом розробки програм стимулювання розвитку окремих галузей національної економіки.

*Метою державного антикризового регулювання є:* забезпечення функціонування механізмів антикризового управління на мікрорівні, розробка і реалізація національної моделі, яка б враховувала умови країни, в найбільшій мірі сприяла економічному зростанню; підвищення інвестиційної привабливості національної економіки шляхом створення та забезпечення діючої системи відновлення активів підприємств-банкрутів, реабілітація боржників, запобігання фіктивному банкрутству та ведення необхідної статистики та реєстрів.

Кризові явища є індикатором диспропорцій і недосконалості системи суспільного розвитку, яка в сучасному світі має економічну основу. Відповідно, і державне антикризове управління переважно зосереджене на економічній сфері. Кожна країна має свої пріоритети в антикризовій політиці. Наприклад, в Австрії – це державне кредитування, прямі фінансові “вливання” в реальний сектор економіки; у Чехії – підтримка пріоритетних галузей: сільського та лісового господарства; у Німеччині – політика стимулювання попиту та збільшення інвестицій (передусім в освіту та інфраструктуру); в Іспанії – залучення інвестицій та підтримка будівельної галузі. Упродовж 2008–2009 рр. США активно проводили політику фінансового стимулювання, яка включала в себе заходи зі збільшення державних видатків і зниження податкового тиску, вжито заходів зі зниження ризиків фінансової системи, захисту споживачів фінансових послуг, посилення регулювання діяльності фінансових інституцій.

Це було здійснено для стабілізації економічної активності та інфляції за рахунок активізації витрат населення та бізнесу. У рамках антикризової політики для підтримки фінансового сектору національної економіки Європейського Союзу було утворено фінансово-стабілізаційний фонд, розширено програму кредитування та фінансової підтримки країн-учасниць, введено в дію Програму банківського нагляду, посилено бюджетну дисципліну, розроблено заходи із залучення інвестицій та захисту банківських вкладів громадян. Одним із найефективніших у міжнародній практиці планів заходів державного антикризового управління є розроблений та реалізований у Китаї. Він охоплював монетарне стимулювання та надання кредитів для розвитку інфраструктури, суттєво знизив відсоткові ставки на кредити та збільшив – на депозити [6].

Україна не стоїть осторонь здійснення державою антикризової політики, проте її ефективність лишається мізерною. Однією з причин є надмірна державна регульованість взаємовідносин з суб'єктами підприємництва (рис. 16.1).



**Рис. 16.1. Взаємовідносини державних органів та суб'єктів підприємництва під час антикризового управління**

Ще однією причиною є те, що в системі антикризового регулювання управлінські функції держава реалізує у багатьох сферах. По-перше, це стосується підприємств загальнонаціонального значення, діяльність котрих перебуває під жорстким контролем держави. Організацію управління ними реалізує Фонд державного майна України, під контролем якого перебувають усі приватизаційні процеси. По-друге, це стосується частки підприємств у статутному капіталі яких наявна частка держави. На цих підприємствах вплив держави реалізується шляхом включення в їх органи управління представників держави, котрі мають бути кваліфікованими менеджерами, володіти методами дослідження систем управління. По-третє, держава володіє нерухомим майном.

Його ефективне використання дозволяє не лише поповнити державний бюджет, але й створити передумови для виходу з кризового стану, адже володіння нерухомістю здійснює корисний матеріальний і духовний вплив на громадян. Однак, реалізувати всі свої інтереси досить складно в умовах обмеженості ресурсів для їх досягнення.

Ще одна з причин полягає в значній розпорошеності функцій та повноважень органів антикризового регулювання (табл. 16.2).

**Таблиця 16.2. Державні органи антикризового управління в Україні та їх повноваження**

Державний орган, що здійснює антикризове регулювання	Повноваження органу державного управління
1. Верховна Рада України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створює законодавчу базу для забезпечення фінансової та іншої безпеки в період кризи;</li> <li>– визначає стратегічні пріоритетні антикризової політики;</li> <li>– в межах Державного бюджету України визначає обсяг асигнувань для фінансової підтримки підприємств, фінансової системи тощо в період дії кризових явищ.</li> </ul>
2. Кабінет Міністрів України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснює державне управління та забезпечує реалізацію державної політики в умовах кризи;</li> <li>– готує та подає Верховній Раді України пропозиції щодо стратегічних пріоритетних напрямів антикризової політики;</li> <li>– здійснює заходи щодо реалізації пріоритетних напрямів антикризового регулювання;</li> <li>– створює спеціалізовані державні органи з питань банкрутства;</li> <li>– розробляє механізми ефективного реагування у разі виникнення кризових ситуацій та ліквідації їх наслідків;</li> <li>– забезпечує захист економічного та науково-технічного потенціалу держави, обмін інформацією з питань оцінки загроз та реагування на загрози і кризові ситуації;</li> <li>– здійснює розроблення та здійснення заходів із запобігання виникненню кризових ситуацій.</li> </ul>
Департамент з питань банкрутства та його територіальні підрозділи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом;</li> <li>– організовує систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації арбітражних керуючих;</li> <li>– встановлює вимоги для отримання свідоцтва про право на здійснення діяльності арбітражного керуючого;</li> <li>– формує Єдиний реєстр арбітражних керуючих України, що є складовою частиною Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань;</li> <li>– встановлює порядок подання арбітражним керуючим державному реєстратору відомостей про юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, щодо яких відкрито провадження у справі про банкрутство;</li> <li>– встановлює порядок здійснення контролю за діяльністю арбітражних керуючих, перевірки організації їх роботи, дотримання ними вимог</li> </ul>

	<p>законодавства з питань банкрутства;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлює порядок проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства і організовує проведення такого аналізу;</li> <li>– визначає та затверджує примірну форму плану санації, реструктуризації;</li> <li>– складає на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновки про наявність ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства;</li> <li>– розробляє та затверджує типові документи щодо проведення процедур банкрутства, методичні рекомендації;</li> <li>– визначає вимоги до форми та порядку ведення реєстру вимог кредиторів;</li> <li>– здійснює інші передбачені законом повноваження тощо.</li> </ul>
Рада національної безпеки і оборони України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вносить пропозиції Президентові України щодо реалізації засад внутрішньої і зовнішньої політики у сфері національної безпеки і оборони;</li> <li>– здійснює координацію та контроль за діяльністю органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони у мирний час;</li> <li>– координує роботу та здійснює контроль за діяльністю органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони в умовах воєнного або надзвичайного стану та при виникненні кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці України.</li> </ul>
Фонд державного майна України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– встановлює ефективну процедуру передачі в оренду нерухомого майна, що перебуває у державній власності, під час фінансово-економічної кризи;</li> <li>– розробляє напрямки ефективної приватизаційної політики;</li> <li>– здійснює продаж майна, що перебуває в державній власності, у процесі його приватизації, в тому числі майна ліквідованих підприємств;</li> <li>– здійснює у процесі приватизації реструктуризацію, в тому числі реорганізацію, державних підприємств;.</li> </ul>
Національний банк України	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз стану грошово-кредитних, фінансових, цінних та валютних відносин;</li> <li>– забезпечення стабільності грошової одиниці України;</li> <li>– здійснення банківського регулювання та нагляду;</li> <li>– виконання функцій кредитора останньої інстанції для банків і організація системи рефінансування;</li> <li>– здійснення довгострокового рефінансування комерційних банків під заставу іпотечних кредитів;</li> <li>– регулювання облікової ставки;</li> <li>– застосування політики обов'язкових резервних вимог.</li> </ul>

Ефективність державної антикризової політики залежить від наступних складових:

1. Інституційні умови розробки та реалізації антикризових стратегій, державних програм і планів.



2. Протистояння зовнішнім впливам, викликам глобалізації та позиціонування України в процесах міждержавного антикризового регулювання як активного учасника та лоббі національних інтересів.

3. Методологічна та наукова основа антикризового регулювання національної економіки.

4. Реалізація напрямків державного регулювання кризових ситуацій.

Антикризове регулювання економіки здійснюється безперервно в усіх фазах економічного циклу в рамках економічної стратегії держави. Недооцінка ролі антикризового регулювання в економічній стратегії держави призводить до безсистемності прийняття управлінських рішень, їх ситуативного та слабого впливу на економіку [8, с. 7].

### **16.3. Напрямки державного регулювання кризових ситуацій**

Втручання держави в економічні процеси відбувається за певних обставин: по-перше, це є наслідком порушення підприємствами законодавчо-нормативної бази, що склалася в тій чи іншій державі; по-друге, намаганням суб'єктів підприємництва (вимушено чи невимушено) відійти від загально прийнятих в країні умов господарювання поза або з порушенням чинного законодавства. Зважаючи на вищевикладені обставини, держава з метою ефективного регулювання кризових чи передкризових ситуацій повинна використовувати адекватні методи та інструменти. Найчастіше вирішити такі проблеми вдається шляхом удосконалення законодавчо-нормативної бази, фінансового регулювання, діяльністю у сфері виробництва й перерозподілення доходів. Зрозуміло, що поза увагою не повинні залишатися питання інвестиційного, інноваційного та інших видів регулювання.

#### ***Основні напрямки державного антикризового регулювання:***

- законодавчо-нормативна діяльність у сфері регулювання кризових ситуацій;
- фінансове регулювання кризових ситуацій;
- регулювання сфери виробництва під час виникнення кризових явищ;
- інноваційно-інвестиційне регулювання в умовах кризи;
- стратегія доходів і соціальна політика в умовах кризи.

*Законодавчо-нормативна діяльність у сфері регулювання кризових ситуацій.* Основу законодавства України становить Конституція. Важливе значення для регулювання взаємостосунків суб'єктів підприємництва відіграє Цивільний кодекс України, що регулює відносини однаково на всій її території (ст. 4 Цивільного кодексу України). Держава діє у цивільних відносинах на рівних правах з іншими учасниками цих відносин (ст. 167 Цивільного кодексу України).

Сучасна ринкова економіка не позбавлена негативних проявів: банкрутства підприємств, їх нестійкого фінансового стану, стагнації виробництва тощо, що тією чи іншою мірою позначається на економічному зростанні. Причинами

виникнення таких ситуацій можуть бути як недобросовісна конкуренція, так і відсутність належного регулювання монопольних проявів на ринку.

Хоча поняття “банкрут” було введено в практику ще на початку 90-х рр. ХХ ст. нові підходи до визначення банкрутства та санації боржників знайшли своє відображення лише в 2000 р. у введеному в дію Законі України „Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом” (нині недіючий), який кардинально змінив фінансовий механізм санації підприємств у ході провадження справи про банкрутство. Наступних змін довелося чекати ще довше. Лише наприкінці 2018 р. було прийнято Кодекс України з процедур банкрутства, відповідно з яким, неплатоспроможними стали визнаватись не лише юридичні, а й фізичні особи.

В різні роки незалежності України питання врегулювання кризових ситуацій знаходили своє відображення в таких законодавчо-нормативних документах як:

1. Програма надзвичайних заходів щодо стабілізації економіки України та виходу її з кризового стану (1991 р.), спрямована на створення надійних механізмів протидії процесам дестабілізації економіки республіки шляхом вироблення надзвичайних заходів, реалізація яких дозволила б передусім забезпечити збільшення обсягів виробництва, обмежити надходження на споживчий ринок грошових ресурсів понад товарну масу, зупинити зниження життєвого рівня народу.

2. Основні засади і напрями становлення економіки України в кризовий період (1994 р.), які виходять з об’єктивної оцінки причин, характеру та масштабів системної кризи в Україні і збереження стійкої тенденції її поглиблення та спрямовані на зупинення кризи та стабілізацію соціально-економічного становища в Україні.

3. Програма діяльності Кабінету Міністрів України “Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток” (2008 р.), розроблена з метою концентрації зусиль усіх гілок влади на зменшенні негативного впливу світової фінансової кризи на економіку України та створення сприятливих умов для посткризового розвитку економіки шляхом посилення європейської інтеграції та підвищення ефективності політики Уряду.

4. Закон України “Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України” (2008 р.), спрямований на забезпечення конституційних прав громадян, гарантування економічної безпеки держави, мінімізації можливих збитків для економіки та фінансової системи України від фінансової кризи, яка охопила більшу частину промислово розвинутих країн.

5. Рішення РНБО “Про виклики та загрози національній безпеці України у 2011 році” (2010 р.), спрямоване на проведення в Україні ефективної антикризової політики, в рамках якої будуть поєднуватися реалізація реформ і мінімізація негативних впливів на Україну нових загроз національній безпеці.

6. Програми діяльності Кабінету Міністрів України (березень, грудень 2014 р.), Рішення РНБО “Про невідкладні заходи щодо подолання терористичної загрози і збереження територіальної цілісності України” (2014 р.)

7. Антикризова програма спільних дій влади і бізнесу (2014 р.), розроблена УСПП.

На сучасному етапі розгортання кризових явищ, спричинених пандемією, важливого значення набуває прийнята Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки, метою якої є впровадження комплексної системи нових можливостей стабілізації та сталого розвитку економіки України і підвищення рівня зайнятості населення шляхом збереження існуючих і стимулювання створення нових високопродуктивних робочих місць з гідними умовами праці.

Перспективи посилення регулюючої функції держави повинні оцінюватися й в аспекті здійснення іншого ключового завдання – поглиблення ринкової трансформації економіки, створення необхідних для цього нормативно-законодавчої бази та інфраструктури, підготовки кадрів, здатних працювати за якісно нових умов, подолання допущених раніше деформацій. Йдеться про сприяння становленню такої ринкової економіки, де в основі економічної мотивації був би підприємницький інтерес, а підприємець, ділова людина стали її головною рушійною силою.

*Фінансове регулювання кризових ситуацій.* До найбільш ефективних заходів стимулювання економічної політики в умовах кризи відносять заходи грошово-кредитної політики. Вона націлена на нормалізацію ситуації у банківській сфері та забезпечення широкого доступу підприємств до кредитування на прийнятних умовах, сприяє відновленню інвестиційних процесів в економіці, робить кредити більш доступними для реального сектора економіки, сприяє зниженню ставки рефінансування, регулювання норм обов'язкових резервів, операцій на відкритому ринку.

Бюджетна політика визначається рядом специфічних факторів та наявною економічною й фінансовою кризою. Її цілі відображають використання бюджетної політики як засобу реалізації концептуальних економічних перетворень, забезпечення мінімальної в умовах кризи керованості економіки, пом'якшення соціальних протиріч, розвитком нових відносин бюджетування. Під час кризи виникає необхідність переглянути бюджет в умовах падіння державних доходів, забезпечити бюджетне фінансування антикризових програм, уточнити обмеження бюджетного дефіциту тощо. Підлягає перегляду і політика державних витрат, вводиться режим жорсткої економії, так як надмірні витрати можуть стати додатковим джерелом фінансової нестабільності. У період кризи підвищується значимість діяльності уряду, спрямованої на підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Потрібне більш тісне узгодження національного податкового законодавства з законодавством Євросоюзу. Слід йти на зниження податкового

тиску, посилення захисту платників податків, максимальне спрощення процедури оподаткування, уведення податкових стимулів інноваційної діяльності та нагромадження капіталу. Водночас має бути запроваджений жорсткий контроль за використанням державних фінансів, який відповідав би принципам та нормам фінансового контролю в країнах ЄС.

Важливими важелями фінансового регулювання виступають грошова й валютна політика. Досвід проведення реформ підтверджує коректність здійснюваної в останні роки політики грошової стабілізації і переконує в необхідності її продовження в наступний період. Міцна грошова одиниця має стати визначальним атрибутом національного ринку, вагомим чинником його інвестиційної привабливості, дієвим засобом підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника та модернізації економіки, припинення відпливу капіталу, збереження та нагромадження доходів населення. Потребує дальшого вдосконалення валютна політика. Слід підтримати запровадження політики “плаваючого” валютного курсу, який визначається взаємодією ринкових чинників, вільних від адміністративних обмежень. Такий валютний режим збалансовує реальний попит на іноземну валюту з її пропозицією, урівноважує торговий баланс, сприяє економічному зростанню.

*Регулювання сфери виробництва під час виникнення кризових явищ.* У процесі поглиблення реформ потрібно подолати штучне протиставлення держави і ринку. Слід виходити з того, що основним суб’єктом політики економічного зростання, подальшої демократизації суспільства та поглиблення інтеграційних процесів є держава. Звідси об’єктивна необхідність істотного зміцнення її дієздатності. Одночасно слід виключити надмірне її втручання в ті сфери, де цього не повинно бути. Не витіснення вже сформованих ринкових механізмів, а їх доповнення, удосконалення, зміцнення, посилення дієвості та ефективності.

Серед особливо значущих завдань держави – сприяння максимальній реалізації конкурентних переваг української економіки, зміцненню та розвитку наукоємних галузей, які вже зараз демонструють високий технологічний рівень та конкурентоспроможність. У сфері економічної політики в державі немає відповідальнішого завдання, ніж підтримка таких виробництв, створення максимально сприятливих умов діяльності національних компаній у відкритому конкурентному середовищі.

У ХХ столітті Україна сформувала розвинутий індустріальний комплекс, який і нині становить високу частку у структурі економіки, охоплюючи всі види виробництва промислової продукції. Проте деіндустріалізаційні процеси, які були започатковані трансформаційною кризою 1992–1994 рр. та тривають досі, призвели до руйнації значної частини виробничого потенціалу України і особливо його високотехнологічної складової. Значною мірою це було зумовлено розривом коопераційних зв’язків з іншими республіками СРСР за відсутності повного циклу виробництва у межах України. За останні два роки спад виробництва сягнув 21,8%, зокрема унаслідок воєнних дій на сході країни

та зниження рівня присутності української продукції на традиційних ринках. Частка промисловості у валовій доданій вартості скоротилася з 25,6% у 2011 році до 24,8% у 2018 році. Наразі у структурі промислового виробництва переважають сировинні виробництва третього та четвертого технологічних укладів, залежні від кон'юнктурних циклів на світових ринках, на які припадає 58% і 38% продукції відповідно. На п'ятий технологічний уклад припадає лише 4% продукції, виробництво товарів шостого технологічного укладу практично відсутнє (0,1%). Частка експорту промислової продукції у валовому внутрішньому продукті становить близько 40%, однак значну частину в його структурі займає сировина. Ключовими проблемами є високий ступінь зношеності основних засобів, застарілі технології та бізнес-моделі, надвисокі ресурсозатратність та енергоємність виробництва, нерозвинута промислова інфраструктура [13].

Невідкладним завданням Уряду є виправлення цих та інших недоліків, реалізація комбінованої моделі економічного зростання зі збалансуванням її внутрішньої та зовнішньої складових за умови випереджаючого зростання внутрішнього споживання, нарощування його питомої ваги у структурі ВВП. При цьому слід ураховувати, що Україна має можливості забезпечити зростання виробництва наукоємної, високотехнологічної продукції за рахунок широкого впровадження інновацій, екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій, спираючись значною мірою на власний науково-технічний та кадровий потенціал, на можливості вітчизняної промисловості, поглиблення її кооперації з промисловістю інших країн, на розвиток спільних з іноземними інвесторами підприємств.

У контексті нової стратегії є нагальною потреба в ширшому впровадженні загальноприйнятих міжнародних механізмів захисту внутрішнього ринку та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Це, насамперед, забезпечення зовнішньоторговельного режиму, спрямованого на створення рівноправних умов господарювання для вітчизняних та іноземних товаровиробників і ефективний їх захист від недобросовісної конкуренції.

Модернізація промисловості має поєднувати в собі інструменти ефективного державного регулювання з ринковими механізмами саморегуляції, орієнтуватися на досягнення високого рівня зайнятості, максимальну реалізацію власних інвестиційних можливостей, а також на якомога ширше залучення іноземного капіталу та високих технологій. Основні механізми модернізації такі: поглиблення інституційних перетворень, спрямованих на формування в промисловому комплексі динамічного і конкурентоспроможного приватного сектора, удосконалення системи корпоративного управління; поліпшення прогнозування та державного програмування, реалізація державних цільових програм; активний захист інтересів вітчизняних товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках; фіскальне (податкове) стимулювання інновацій та експорту високотехнологічної продукції; застосування сприятливих митних режимів імпорту технологічного обладнання; освоєння механізмів державного довгострокового кредитування;

удосконалення системи державних замовлень та закупівель; максимальне використання інвестиційних інструментів приватизації; державне сприяння розвитку фінансового лізингу; застосування додаткових стимулів розвитку малого та середнього бізнесу, венчурних інвестицій; сприяння всебічному розвитку спільних та іноземних підприємств, виробничій кооперації з підприємствами країн ЄС та інших держав у технологічному оновленні провідних галузей української економіки.

Пріоритетами політики модернізації промисловості мають стати:

- державне сприяння розвитку наукоємних виробництв і галузей, що базуються на використанні інформаційних та комунікативних технологій;
- освоєння виробництва продукції та систем машин, що забезпечуватимуть запровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, комплексне технічне і технологічне переоснащення виробництва, масове оновлення основних засобів;
- виробництво імпортозамінної продукції;
- розширення експортної бази, у т. ч. високих технологій та товарів з високим ступенем обробки;
- закриття, санація та перепрофілювання неефективних виробництв.

*Інвестиційно-інноваційне регулювання в умовах кризи.* Структурно-інноваційна політика не може здійснюватися виключно ринковими інструментами – з ними мають органічно поєднуватися адміністративні методи та механізми. Стимулювання науково-технологічного розвитку, реалізації завдань структурно-інноваційної стратегії має стати однією з визначальних цілей держави.

Проте, діючи в Україні інноваційно-ринкова стратегія, що започаткувалася на ідеології неолібералізму та ринкового фундаменталізму, абсолютизує могутність ринку за панівної ролі держави, яка відмовляється від виконання своєї стратегічно інноваційної функції, на відкритті економіки для ТНК, що використовують країну як джерело енергосировинних ресурсів і ринок збуту своєї продукції. Результати впровадження такої стратегії неважко спрогнозувати – це відкат держави на периферію ринкової науково-технологічної революції та економічного прогресу – подальша втрата конкурентоспроможності економіки та її підпорядкованість авангардним країнам і ТНК, нові випробування для населення, дедалі більша загроза втрати самостійності.

Відтак, в Україні відбувається поступова деградація інноваційного потенціалу: кількість дослідників в Україні стрімко скорочується (із 133744 осіб у 2010 р. до 59392 осіб у 2017 р.), наукоємність ВВП (витрати на наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки за всіма джерелами у відсотках до валового внутрішнього продукту) у 2018 р. становила лише 0,47 %, динаміка кількості підприємств, що займаються інноваціями, негативна (у 2017 р. відбулося скорочення кількості підприємств промисловості, що провадили інноваційну діяльність, на 9 % порівняно з 2016 р. до 16,2 % всіх промислових підприємств), хоча окремі приклади інноваційного підприємництва

та високих технологій, що успішно розвиваються, у нашій економіці є. Інвестиції у нематеріальні активи протягом останніх 15 років становили близько 2-4 % всіх капітальних інвестицій, а частка видів діяльності, що відносяться до високотехнологічних (із сукупною інтенсивністю витрат на дослідження і розробки у співвідношенні до валової доданої вартості – 13,6 і більше) і середньотехнологічних (із сукупною інтенсивністю витрат на дослідження і розробки у співвідношенні до валової доданої вартості – 3,2-13,5), в обсязі реалізованої промислової продукції у 2017 році становила 11,3 % [14, с. 24-25].

Саме тому, надалі повинна реалізовуватись стратегія інноваційного прориву, що має передбачати зосередження зусиль народу, держави, бізнесу на освоєнні принципово нових, конкурентоспроможних технологій і продуктів, інноваційному оновленні критично застарілого виробничого апарату, переході на інноваційний шлях розвитку, підвищення ролі та відповідальності держави за вибір і реалізацію стратегії, освоєння й застосування нової техніки й технології, за ефективність інтеграційних процесів, сприяння зростанню інноваційної активності підприємств, учених, конструкторів, інженерів. Лише таким чином можна забезпечити високі темпи зростання та соціального розвитку країни.

Успішна реалізація завдань стратегії інноваційного прориву визначальною мірою залежатиме від утвердження ефективної системи мобілізації інвестиційних ресурсів та управління ними. Вирішити цю ключову проблему в попередні роки за умов економічної кризи було неможливо. Кризові процеси та інфляція призводили до порушення оптимальних співвідношень між національними заощадженнями та інвестиціями в національну економіку: щороку значна частина заощаджень залишалася не конвертованою в інвестиції. Як наслідок, не повністю використовувалися можливості нарощування інвестиційного потенціалу національної економіки. Особливо давалися взнаки такі негативні чинники як низька дієздатність банківсько-кредитної системи, її фактична неспроможність акумулювати достатньо високий інвестиційний потенціал населення, відсутність розвиненої мережі інституційних інвесторів (пенсійних фондів та страхових компаній); неефективне і безсистемне використання амортизаційних фондів; низький рівень капіталізації прибутків підприємств та відсутність економічних (податкових) стимулів його зростання; спрямування інвестиційного потенціалу приватизації переважно на цілі бюджетного споживання; розпорошування інвестиційних бюджетних ресурсів тощо.

Утвердження інноваційної моделі розвитку національної економіки забезпечить її конкурентоспроможність та вихід на шлях сталого розвитку. Тому перехід до інноваційної моделі розвитку національної економіки поступово стає імперативом державної політики.

Згідно з Законом України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні” стратегічними пріоритетами інноваційної діяльності в Україні на 2011-2021 рр. визначено наступні:

– освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

– освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;

– освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;

– технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;

– впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;

– широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;

– розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [15].

Інноваційна модель високотехнологічної економіки України повинна базуватись на вихідних умовах її розвитку: освітній та професійній підготовці висококваліфікованого персоналу, що буде конкурентоспроможним на світовому ринку праці, виробництві високотехнологічної продукції, здатної конкурувати на міжнародних ринках товарів і послуг, розвиненій інноваційній інфраструктурі, що буде здатна забезпечувати своєчасний обмін інформацією між суб'єктами інноваційного середовища, ринкового середовища, де забезпечується генерація, виробництво, розподіл, обмін чи продаж інновацій.

Перехід до інноваційної моделі високотехнологічної економіки в інтересах розвитку суспільства та економіки країни в цілому, дозволить виключити з практики сучасності:

– пріоритет політичного циклу в економічній політиці;

– неоднозначність у виборі пріоритетів та ключової ролі централізації;

– збереження традиційних груп впливу;

– поєднання інтересів бізнесових груп та груп впливу з використанням для цього непрозорих механізмів державно-приватного партнерства;

– монополізацію впливу експортних груп щодо оцінки результативності політики;

– монопольний вплив окремих груп на пріоритети промислової політики вертикального характеру;

– відсутність діалогу між державою, суспільством, бізнесом;

– відсутність незалежного проведення моніторингу результатів промислової політики [16, с. 31].

Україна належить до держав з високим науковим потенціалом. Це, передусім, унікальні досягнення в багатьох сферах – розробці нових матеріалів, біотехнології, радіоелектроніці, фізиці низьких температур, ядерній фізиці, електрозварюванні, інформатиці, телекомунікаціях та зв'язку. Держава, її політичне керівництво, органи законодавчої та виконавчої влади повинні створити такі умови, які забезпечували б не лише примноження цього



потенціалу, а й максимальну його віддачу. Держава має стати безпосереднім провідником інноваційного розвитку, замовником та організатором досліджень і розробок на найсучасніших напрямках науково-технічного прогресу.

*Стратегія доходів і соціальна політика в умовах кризи.* Необхідність зміцнення регулюючої функції держави пов'язана і з потребою істотного посилення її впливу на розвиток соціальної сфери, процесів, пов'язаних зі змінами соціальної структури суспільства, подоланням глибокої диференціації доходів населення та зміцненням позицій середнього класу. Держава має стати надійним гарантом конституційних прав і свобод громадян.

Якщо чинна модель економічної політики зорієнтована переважно на захист соціально вразливих верств населення, то логіка нової стратегії повинна передбачати принципову корекцію політики доходів – перенесення основних акцентів соціальної політики на працюючу частину населення. Нинішнє заниження вартості робочої сили, як і недостатній рівень соціальних виплат, відчутно гальмує розвиток внутрішнього ринку, динаміку економічних процесів. Практично повністю втрачено стимулюючу функцію заробітної плати, її вплив на розвиток виробництва, науково-технічний прогрес зведено до мінімуму. Економіка, базована на низькій вартості робочої сили, не забезпечує високі стандарти споживання, процеси нагромадження, якісного відтворення робочої сили. За таких умов стримується й розвиток житлово-комунальної та соціальної сфери, зокрема розвиток страхових фондів, ресурсів пенсійного забезпечення та освіти.

У реалізації політики доходів першорядного значення набуває державне стимулювання прискореного зростання заробітної плати. Звідси настійна необхідність запровадження обов'язкового для всіх секторів економіки соціального стандарту – регульованого державою мінімуму погодинної заробітної плати.

Стимулювання людей до володіння приватною власністю та її ефективний захист – один з принципових пріоритетів політики доходів. При цьому слід ураховувати, що високо- та середньозабезпечувані громадяни будуть дедалі більшою мірою здатні оплачувати значну частку послуг охорони здоров'я та освіти, соціального страхування.

Життєво важливою справою є забезпечення випереджаючого розвитку соціальних інститутів (освіти, медицини, культури) та відповідного зростання соціальних інвестицій, безпосередньо спрямованих на розвиток людини. У найближчі роки необхідно посилити адресні засади підтримки малозабезпечених сімей, замінивши цим нинішню соціально несправедливу та вкрай неефективну систему пільг, субсидій та компенсацій.

На етапі економічної дестабілізації особливої значущості набуває здійснення регулюючих заходів, спрямованих на ліквідацію прихованого безробіття, проведення політики продуктивної зайнятості. Зусилля органів державної влади, і насамперед Уряду, мають концентруватися на запровадженні дієвих стимулів створення нових робочих місць, забезпеченні гарантій зайнятості в процесі приватизації та реструктуризації підприємств, на

підтримці підприємництва і самозайнятості населення, розширенні практики громадських робіт, підвищенні гнучкості ринку праці.

Мета глибоких перетворень у цій сфері полягає в поліпшенні стану здоров'я населення на основі забезпечення доступності якісної медичної допомоги, створення правових, економічних та організаційних умов надання медичних послуг, переорієнтації державної служби охорони здоров'я на запобігання захворюванням, насамперед інфекційним, зниження ризиків, пов'язаних із забрудненням та шкідливим впливом довкілля. На часі запровадження механізмів багатоканальності фінансування медичної галузі, забезпечення керованого розвитку платних медичних послуг та введення державного соціального медичного страхування, оптимального співвідношення між наданням медичних послуг і свободою їх вибору. Водночас, необхідно забезпечити доступність медичної допомоги для соціально незахищених верств населення.

На порядок денний нині висуваються докорінна перебудова житлової політики, розвиток житлового будівництва переважно за рахунок коштів громадян, іпотечного кредитування тощо. При цьому слід зберегти систему забезпечення житлом найменш захищених верств населення, яка фінансуватиметься з державного та місцевих бюджетів. Предметом особливої уваги має бути стимулювання приватного будівництва на селі, забезпечення житлом військовослужбовців, підтримка молодіжного житлового будівництва. Перехід до широкомасштабного житлового будівництва – вагомий чинник загального оздоровлення економіки, інтенсифікації розвитку внутрішнього ринку, посилення його соціальної спрямованості.

В умовах кризових ситуацій зростає необхідність поєднання ринкових механізмів з державним регулюванням соціально-економічних процесів на усіх рівнях – від національного до муніципального, місцевого. Державне регулювання повинно бути покликане відкривати простір, стимулювати позитивні соціальні процеси, обмежувати антисоціальні прояви ринкових сил, страхувати суспільство від їх негативного впливу.

## **16.4. Механізм антикризового регулювання економіки**

Система антикризового регулювання національної економіки формується, з одного боку, під впливом обраної державою моделі державного регулювання економіки, з іншого – підпорядкована загальним імперативам антикризової політики національного та наднаціонального (міждержавного) рівня. Національні держави в умовах глобалізації обмежені у свободі вибору антикризових важелів, особливо, протекціоністського характеру, що вимагає взаємоузгодження національних інтересів із зобов'язаннями, що виникають внаслідок участі держави у міжнародних фінансово-економічних, торговельних та інших організаціях.

Механізм антикризового регулювання національної економіки, деталізований в роботі [8, с. 4-7], включає сукупність елементів, що мають

усталені зв'язки (рис. 16.2), та формується відповідно до обраної моделі державного регулювання економіки.



Рис. 16.2. Механізм антикризового регулювання економіки [8, с. 5]

Діяльність органів державного управління повинна бути спрямована на регулювання агрегованого об'єкта антикризового регулювання – економічної кризи та чинників й інструментарію, що її супроводжує: інвестиційні; бюджетно-податкові, грошово-кредитні, інфляційні; людський; інноваційний; інституційний; екологічний; нерівність доходів; глобальний тощо.

Формулювання цілей розвитку будь-якого економічного об'єкта (процесу, явища) ґрунтується на критерії економічної ефективності. Для антикризового регулювання таким критерієм є зменшення глибини падіння, тривалості, масштабів та негативних наслідків кризи і посткризової депресії. При цьому більш конкретні параметри ефективності встановити неможливо, оскільки глибина падіння ВВП та інших макроекономічних показників, набір негативних наслідків визначаються специфікою, типом та видом кризи, а також силою зовнішніх впливів.

Стратегічна мета антикризового регулювання економіки витікає з реалій та перспектив розвитку світової економіки в умовах глобальної постіндустріалізації. Це – формування антикризового потенціалу задля протистояння зовнішнім і внутрішнім факторам та стимулювання чинників економічного розвитку, спрямованих на побудову постіндустріально-інформаційної системи.

Тактичні цілі антикризового регулювання економіки забезпечують реалізацію стратегічної мети, формуються за сферами економічної діяльності і в загальному спрямовані на упередження, захист та мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів у секторах національної економіки. Реалізація тактичних цілей антикризового регулювання здійснюється синхронізовано у межах загальнодержавної стратегії економічного розвитку з урахуванням процесів циклічності та взаємозв'язку кризових явищ різної етимології.

Механізм антикризового регулювання національної економіки ґрунтується на загальних принципах державного регулювання економіки та специфічних – притаманних тільки антикризовому регулюванню.

До загальних принципів державного регулювання економіки належать такі:

- ефективності, що передбачає позитивний кінцевий економічний ефект;
- справедливості – держава шляхом перерозподілу доходів коригує нерівність доходів населення;
- стабільності – забезпечує необхідний вплив на економіку з метою нівелювання економічних спадів, стримування безробіття, підтримки економічного розвитку;
- системності державного впливу – передбачає комплексний, системний підхід до розв'язання проблем суспільного розвитку;
- адекватності – передбачає відповідність державних регуляторів реаліям сучасного етапу соціально-економічного розвитку;
- оптимального поєднання адміністративних та економічних важелів з метою збалансування масштабів втручання в економічні процеси;
- поступовості та етапності, що передбачає врахування фактора часу;
- дотримання матеріально-фінансової збалансованості з метою забезпечення ресурсного потенціалу суспільства, регулювання фінансових потоків;
- наукової обґрунтованості – передбачає врахування сучасних досягнень у теорії і методології при розробці та впровадженні державних регуляторів;
- забезпечення єдності стратегічного і тактичного державного регулювання.

Специфічні принципи витікають зі сформованих теоретико-методологічних положень сутнісних характеристик і тенденцій розвитку антикризового регулювання національної економіки. До них відносимо:

- принцип зорієнтованості регулювання на досягнення стратегічних цілей циклічного розвитку, що передбачає пріоритетність забезпечення сталого

економічного розвитку на довгострокову перспективу над ситуативними вигодами короткострокового впливу;

- принцип підпорядкованості стратегічним цілям суспільного розвитку – витікає із визначення антикризового регулювання як складової стратегічного державного регулювання національної економіки;

- принцип прозорості і відкритості прийняття та реалізації антикризових заходів, що передбачає наявність гласних, загальних “правил гри” для всіх економічних суб’єктів;

- принцип своєчасності прийняття антикризових заходів – передбачає прогнозування, діагностику та оперативне реагування на симптоми кризи з метою недопущення кумулятивного накопичення кризового потенціалу;

- принцип узгодженості та скоординованості з міждержавними антикризовими програмами – передбачає врахування при виробленні національної антикризової стратегії впливу антикризової політики країн – зовнішньоекономічних партнерів та наднаціональних структур.

Ступінь ефективності вирішення будь-якої проблеми найбільшою мірою залежить від визначення комплексу методів та засобів, застосування яких дає змогу досягти необхідного кінцевого результату. Економічні й правові методи регулювання використовуються з метою створення сприятливих умов для розвитку господарських одиниць усіх форм власності, забезпечення інфраструктури, підтримки підприємництва, стимулювання організації та ефективного функціонування ринкової ділової активності, створення умов мотивації виробництва і недопущення його спаду, зміцнення фінансово-кредитної системи, стимулювання науково-технічного прогресу, інвестицій, структурної перебудови тощо. Адміністративні методи можуть застосовуватись у таких сферах, які не охоплюються ринком, але залежать від нього або, коли економічні методи не дають необхідного результату, наприклад, в умовах кризи. Інституційні методи реалізуються в рамках виконання інституційної місії держави, яка виявляється у двох напрямках діяльності. По-перше, держава надає економічним суб’єктам, населенню особливий економічний і правовий статус свободи, захищаючи їх у зовнішньому та внутрішньому просторі за допомогою спеціальних структур. По-друге, держава залучає всіх членів суспільства до суспільної відповідальності шляхом здійснення нагляду, регулювання та контролю за їх поведінкою, утримування від неадекватних вчинків [17, с. 172– 173].

Означені методи ґрунтуються на використанні інструментів антикризового регулювання національної економіки. Інструменти різних видів державної політики (грошово-кредитної, бюджетно-податкової, інвестиційної, інноваційної тощо) застосовуються комплексно з урахуванням можливості їх різнонаправленого впливу або синергетичного ефекту. Вибір інструментарію антикризового регулювання залежить від цілей, методу, виду, типу та фази розгортання кризи. Особливе місце серед інструментів антикризового регулювання належить прогнозуванню, антикризовим програмам і планам.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що представляє собою сучасна державна антикризова політика?
2. Які види державного регулювання кризових ситуацій ви можете назвати? Розкрийте сутність законодавчо-нормативного регулювання в цій системі.
3. Чому регулювання сфери виробництва державою займає чільне місце в стратегії розвитку України?
4. Назвіть основні соціально-економічні перетворення, котрі здатні сприяти економічному розвитку суспільства?
5. Які ви можете назвати ознаки кризи державного управління?
6. Визначте шляхи подолання кризи державного управління?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба державного регулювання його кризового стану:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**2. На яких фазах життєвого циклу підприємства може виникати потреба скористатися досвідом антикризового управління інших підприємств:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**3. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба застосування механізму банкрутства як засобу виведення його з кризи:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;

- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**4. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба застосування механізму санації як засобу виведення його з кризи:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**5. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба застосування механізму реструктуризації як засобу виведення його з кризи:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**6. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба діагностування його кризового стану:**

- а) виникнення;
- б) становлення;
- в) розвитку;
- г) зрілості;
- д) насичення;
- е) спаду;
- ж) краху;
- з) ліквідації.

**7. Система антикризового регулювання та управління може мати прояв на:**

- а) макроекономічному рівні;
- б) мезоекономічному рівні;
- в) мікроекономічному рівні;
- г) глобальному рівні;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**8. Система антикризового управління та регулювання підприємств забезпечує:**

- а) економічне зростання;
- б) стабільний розвиток;
- в) активізацію діяльності;
- г) економічну стабільність;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**9. На сучасному етапі економічного розвитку урядом України практикується застосування:**

- а) кейнсіанської моделі;
- б) неоліберальної моделі;
- в) моделі Тімбергена;
- г) ліберальній моделі;
- д) японській моделі.

**10. В Україні розробку механізмів ефективного реагування у разі виникнення кризових ситуацій та ліквідації їх наслідків здійснює:**

- а) Верховна Рада України;
- б) Кабінет Міністрів України;
- в) Департамент з питань банкрутства та його територіальні підрозділи;
- г) Фонд державного майна України;
- д) Національний банк України.

**11. Визначення стратегічних пріоритетів антикризової політики в компетенції:**

- а) Верховної Ради України;
- б) Кабінету Міністрів України;
- в) Департаменту з питань банкрутства та його територіальні підрозділи;
- г) Фонду державного майна України;
- д) Національного банку України.

**12. Пріоритетами політики модернізації промисловості в Україні мають стати:**

- а) державне сприяння розвитку наукоємних виробництв і галузей, що базуються на використанні інформаційних та комунікативних технологій;
- б) освоєння виробництва продукції та систем машин, що забезпечуватимуть запровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, комплексне технічне і технологічне переоснащення виробництва, масове оновлення основних засобів;
- в) виробництво імпортозамінної продукції;
- г) розширення експортної бази, у т. ч. високих технологій та товарів з високим ступенем обробки;
- д) закриття, санація та перепрофілювання неефективних виробництв.

**13. Передбачає відповідність державних регуляторів реаліям сучасного етапу соціально-економічного розвитку такий принцип як:**

- а) ефективності;
- б) системності державного впливу;



- в) адекватності;
- г) наукової обґрунтованості;
- д) справедливості.

**14. До основних напрямків державного антикризового регулювання слід віднести:**

- а) законодавчо-нормативна діяльність у сфері регулювання кризових ситуацій;
- б) фінансове регулювання кризових ситуацій;
- в) регулювання сфери виробництва під час виникнення кризових явищ;
- г) інноваційно-інвестиційне регулювання в умовах кризи;
- д) стратегія доходів і соціальна політика в умовах кризи.

**15. Метою державного антикризового регулювання є:**

- а) забезпечення функціонування механізмів антикризового управління на мікрорівні, розробка і реалізація національної моделі, яка б враховувала умови країни, в найбільшій мірі сприяла економічному зростанню;
- б) підвищення інвестиційної привабливості національної економіки шляхом створення та забезпечення діючої системи відновлення активів підприємств-банкрутів, реабілітація боржників, запобігання фіктивному банкрутству та ведення необхідної статистики та реєстрів;
- в) формування антикризового потенціалу задля протистояння зовнішнім і внутрішнім факторам та стимулювання чинників економічного розвитку;
- г) всі перелічені відповіді правильні;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Ортіна Г. В. Стратегія антикризового регулювання реального сектору економіки. *Економіка та держава*. 2015. № 8. С. 13-16.
2. Крикун В. Б. Адміністративно-правове регулювання економіки України в кризових умовах : дис. ... на здоб. наук. ст. докт. юр. наук. Одеса, 2019. 463 с.
3. Олешко А. А. Генезис антикризового регулювання економіки України. *Ефективна економіка*. 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1253> (дата звернення: 28.05.2020 р.).
4. Юдіна Н. В. Визначення циклічних залежностей в економіці України на основі аналізу окремих макроекономічних показників. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 64-72.
5. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
6. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp\\_2013\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_8) (дата звернення: 28.05.2020 р.).

7. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст. 74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 26.05.2020 р.).
8. Олешко А. А. Концептуальні засади антикризового регулювання національної економіки. *Економіка та держава*. 2012. № 9. С. 4-7.
9. Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток : Програма діяльності Кабінету Міністрів України на 2009-2012 рр.
10. Про виклики та загрози національній безпеці України у 2011 році : Рішення РНБО від 17.11.2010 / Офіційний вісник України від 24.12.2010. 2010 р., № 96, стор. 14, ст. 3393.
11. Про внесення змін до деяких законів України з метою подолання негативних наслідків фінансової кризи : Закон України 23.06 2009 № 1533-VI / Офіційний вісник України від 04.12.2009 - 2009 р., № 91, ст. 3065.
12. Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України : Закон України від 31.10.2008 № 259 / Офіційний Вісник України 2008, 84 від 14.11.2008, ст. 2809.
13. Національна доповідь 2017 Цілі сталого розвитку: Україна / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (дата звернення: 29.05.2020 р.)
14. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 140 с.
15. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI // Відомості Верховної Ради України. 2012. № 19-20. ст. 166, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3715-17> (дата звернення: 29.05.2020 р.)
16. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В. М. Гейця. Київ : НАН України, 2015. 336 с.
17. Институциональная архитектура и динамика экономических преобразований / Т. И. Артемова, С. И. Архипов, А. А. Гриценко и др. / Институт экономики и прогнозирования НАН Украины; А. А. Гриценко (ред.). Харків : Форт, 2008. 928 с.
18. Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 534 / Урядовий портал. URL: [https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520?fbclid=IwAR105\\_-5sR5UCYKqYEWQ2s4yLHzf-kxL-po9ah8wZLVC7r9K9IezbV0sVhk](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520?fbclid=IwAR105_-5sR5UCYKqYEWQ2s4yLHzf-kxL-po9ah8wZLVC7r9K9IezbV0sVhk) (дата звернення: 29.05.2020 р.)

## РОЗДІЛ 17. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КАТАСТРОФ

**17.1. Характерні для XX-XXI століть кризові явища та глобальне переформатування світової економіки.**

**17.2. Стратегічні рішення та ефективність антикризового управління глобальних корпорацій.**

**17.3. Економіка підприємства в середовищі катастроф.**

**17.4. Економічні наслідки поширення COVID-19 та проблема банкрутства в Україні.**

### **Ключові поняття**

*Глобальна катастрофа*

*Екологічна катастрофа*

*Пандемія*

*Теорія катастроф в економіці*

### **Нормативна база**

*Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки.*

### **Словник термінів**

*Глобальна катастрофа* – деструктивна подія глобального масштабу, здатна завдати величезної шкоди навколишньому середовищу, людському виду або планеті Земля.

*Екологічна катастрофа* – надзвичайно швидка і тому небезпечна деструкційна зміна умов навколишнього середовища глобального чи локального масштабу, яка пов'язана з нанесенням величезної шкоди навколишньому середовищу, загибеллю рослин, тварин і людей.

*Пандемія* – епідемія, що характеризується найбільшим поширенням інфекційного захворювання на території усієї країни та сусідніх держав, багатьох країн світу, континентах.

*Теорія катастроф в економіці* – один з розділів математичної науки, що дозволяє пояснити сучасні економічні явища та процеси на основі теорії стійкості та бифуркацій.

### **17.1. Характерні для XX-XXI століть кризові явища та глобальне переформатування світової економіки**

В другій половині XX – на початку XXI ст. сучасна цивілізація розвивалася та продовжує розвиватися під впливом процесів глобалізації. Економічна складова цих процесів виступає своєрідним базисом, що ув'язує разом техніко-технологічні, інвестиційні, інноваційні, фінансові процеси, рух трудових ресурсів, сучасні методи управління тощо.

До форм прояву глобалізації нині слід віднести зростання ролі світової торгівлі й інвестицій, диверсифікацію світових фінансових ринків і ринків робочої сили, зростання ролі ТНК у світогосподарських процесах, загострення

глобальної конкуренції, зростання ролі глобального стратегічного менеджменту, загострення кризових явищ [1, с. 19-20].

Основними ознаками процесів глобалізації є: зростання взаємозалежності економік різних країн світу; зростання єдності світового господарства; посилення відкритості національних ринків; поглиблення міжнародного розподілу та міжнародної кооперації праці. Негативними тенденціями, які склалися при цьому є загроза ядерної катастрофи, виникнення та поширення парникового ефекту, соціальний колапс, пандемії, прояви генної інженерії [2].

Суперечливі процеси глобалізації мають двоякі наслідки щодо впливу на світову економіку: з одного боку – це розширення можливостей країн щодо оптимального розподілу ресурсів, поглиблення та розширення їх участі в міжнародному розподілі праці, з другого – спосіб загострення конкурентної боротьби, маніпулювання значними фінансовими активами, що неодноразово спричинювало світові кризи. Водночас, процеси глобалізації найбільш негативно позначаються на слабо розвинених країнах, країнах, що розвиваються, в т. ч. й з перехідною економікою, благоприємно – на індустріально та інноваційно розвинених країнах світу.

В табл. 17.1 наведено порівняння періодизації виникнення світових економічних криз і глобальних катастроф.

**Таблиця 17.1. Періодизація виникнення світових економічних криз і глобальних катастроф ХХ-ХХІ ст.**

Світові економічні кризи	Глобальні катастрофи		
	Військові конфлікти	Екологічні катастрофи	Пандемії
Економічна криза (1929–1933 рр.)	I світова війна (1914-1918 рр.)		Іспанка (1918-1919 рр.)
	II світова війна (1939-1945 рр.)	Атака на Хіросіму та Нагасакі (1945 р.) Киштимська аварія (1957 р.)	Азійський грип (1956-1958 рр.) Сьома холерна пандемія (1961-...)
Продовольча криза (1972-1973 рр.)	Карибська криза (1962 р.) В'єтнамська війна (1959-1975 рр.) Війна в Афганістані (1979-1989 рр.) Ірано-Іракська війна (1980-1988 рр.) Громадянські війни (1988-1994 рр.)	Бхопальська катастрофа (1984 р.) Чорнобильська катастрофа (1986 р.)	Гонконгський грип (1968-1972 рр.) ВІЛ-інфекція (1981 – ...)
Фінансова криза (1997-1998)		Аварія на Фукусімі (2011 р.)	Свинячий грип (2009-2010 рр.)
Фінансова криза (2008-2009)	Російська інтервенція: Чечня, Грузія, Україна, Сирія (1999-2020 рр.)	Посилення впливу парникового ефекту на зміну клімату (2019 р. – ...)	Пандемія COVID-19 (2019-2020 рр.)
Економічна криза (2020 р.)			

*Складно вести мову про існування чіткого взаємозв'язку між виникненням світових економічних криз і глобальними катастрофами людства. Проте, одне лишається поза сумнівом: так далі рухатись не можна!*

Теорії економічних циклів Кондратьєва та Кейнса (на думку останнього циклічність виникає як наслідок дії психологічного закону споживання – люди із зростанням доходів нарощують споживання й частку доходу, котра йде на заощадження) розкрили деякі закономірності, періодичність та структуру циклів. Врахування їх практикою менеджменту дозволяє розробити підходи до управління в умовах кризових ситуацій. Це особливо актуально нині, коли кризові явища набувають ще більшої гостроти.

Для ХХ ст. кризові явища найбільшого загострення набули в період:

- **Криза 1929-1936 рр.**

*США.* Протягом 1926-1928 рр. тут спостерігався економічний бум. Нарощувалось виробництво, зростала його рентабельність, росли курси цінних паперів, дивіденти. Однак акціонерний капітал спрямовувався не на розвиток виробництва, а на придбання нових цінних паперів. Цінні папери лишались незабезпеченими. До того ж, досить часто, кошти на придбання цінних паперів отримувалися за рахунок банківських кредитів. Облікові ставки падали. Врешті-решт відбувся інвестиційний зрив: підприємства, втративши замовлення, почали згортати виробництво, курси їхніх цінних паперів почали стрімко спадати. Комерційні банки, з огляду на ситуацію, що виникла, розпочали вимагати повернення кредитів. Власники цінних паперів, щоб повернути позики, розпочали продаж акцій, що сприяло падінню курсів цінних паперів. За нетривалий час проголосили банкрутство понад 135 тис. компаній та 5 тис. банків. Чисельність безробітних склала близько 3 млн осіб. Промислове виробництво та обсяг зовнішньої торгівлі скоротились на 50%. Монетарна криза була розв'язана за допомогою різкого державного втручання та використання монетаристських підходів (регулювання цін, рівня зарплати, максимальної тривалості робочого дня, використання держзамовлення, підтримки будівництва, ліквідації 1/3 комерційних банків, підвищення митних тарифів, встановлення вільного валютного курсу тощо).

*Німеччина.* Для неї криза мала катастрофічні наслідки. Незважаючи на величезні економічні здобутки, зумовлені "даусизацією", країна опинилася у глибокій кризі. Різко скоротилося промислове виробництво, з'явилася велика кількість банкрутств (біля 30 тис. виробників). Припинили свою роботу навіть окремі галузі (сталеплавильна). Катастрофічне зменшився експорт. Якщо у 1929 р. він оцінювався у 13483 млн. марок, то у 1934 р. впав до 4167 млн. Кількість безробітних у Німеччині досягла 8 млн. чоловік. Німеччина не мала змоги виплачувати репарації.

*Франція.* Велика депресія тут розпочалась з 1930 р. Економічна криза у Франції була затяжною і тривала до 1936 р. Найбільшого удару зазнала легка промисловість, підприємства якої знаходились у приватному секторі. Виробництво вовняних і шовкових тканин скоротилося вдвічі. Криза

промисловості переплелася з аграрною кризою. Різко знизився (на 10%) рівень сільськогосподарського виробництва.

*СРСР.* В післяреволюційний період в СРСР мала місце криза державного управління, яка поглиблювалася продовольчою, економічною та енергетичною кризами. Як наслідок, захоплення влади реакційними силами, посилено економічний тиск, вилучено продовольчі товари у зажиточної частини населення. Результатом продовольчої кризи й військової політики є голодомор 1932–33 рр. в Україні, масові репресії 1933–1937 рр.

- ***Криза 1997-1998 рр.***

До середини 90-х рр. ХХ ст. країни Східно-Азіатського регіону розвивались надзвичайно високими темпами. Криза розпочалася 30.06.1997 р. в Таїланді з девальвації місцевої валюти більш як на 50%. Це спровокувало знецінення валют сусідніх держав. В результаті кризи світові ціни на енергоресурси скоротились на 35%. Міжнародним валютним фондом було надано найбільший в історії його існування розмір кредиту для відновлення наслідків – 57 млрд дол. Існує декілька причин, що пояснюють глобальний вплив кризи даного регіону на усі інші країни: припадання 50% величини приросту у виробництві світової промисловості на даний регіон; Східна Азія виступала найпотужнішим імпортером капіталу того часу; існуюче перевиробництво, що виникло внаслідок необґрунтованих дій ТНК і ТНБ; зростання державного й корпоративного боргу країн; неправомірні дії МВФ.

- ***Криза 2008-2009 рр.***

За своєю глибиною ця криза відповідала кризі 1929-1936 рр. Розпочавшись з банкрутства великих фінансових установ в США, вона швидко розрослась у глобальну, призвівши до подальшого банкрутства декількох європейських банків та падіння різних біржових індексів та значного падіння вартості акцій та товарів по всьому світу. Від наслідків цієї кризи постраждала більшість країн світової економіки. Під час глобальної світової кризи світ вступив в глобальну рецесію, яка викликала значне скорочення бізнесу, зростання безробіття і зменшення державних доходів. Загальний обсяг втрат лише в першу половину 2008 р. склав близько 400 млрд дол, вартість американських компаній знизилась на 40%, європейських на 50%, російських – на 75%. Кількість безробітних в США в результаті кризи склала 2,6 млн осіб, в ЄС рівень безробіття зріс на 16%. Збанкрутували найбільші в США інвестиційні банки, загальна їх кількість склала за 2008-2010 рр. близько 350. В Китаї криза призвела до банкрутства значної кількості експортноорієнтованих підприємств, скорочення темпів зростання ВВП на 5%.

- ***Криза 2020 р.***

На даний час досить складно оцінювати наслідки пандемії COVID-19. Проте, вже за півроку скорочення ВВП США склало 37,7%, ріст рівня безробіття сягнув 20%, державний борг зріс на 25 трлн дол. В Японії скорочення ВВП склало 25,4%, прибуток компаній скоротився на 32%, експорт – на 22%. В Китаї також зафіксовано скорочення ВВП (вперше за останні 30 років) на 6,8%, скорочення експорту на 17,2%. Встановлено, що загальні втрати від пандемії можуть

коштувати світовій економіці 82 трлн дол, серед яких близько 20 трлн дол – можуть бути потенційні втрати США. За заявою Світового Банку криза пандемії торкнеться 90% країн світу. Для України, за прогнозами Світового банку, в 2020 р. очікується падіння ВВП на рівні 3,5%, що є доволі оптимістичним сценарієм.

Фінансові кризи, від яких світ потерпав вже двічі й з високими втратами, призвели до необхідності вивчення глибинних причин їхнього походження та розроблення на цій основі програми дій на майбутнє.

Застосовані світовою спільнотою заходи глобального управління (зокрема, виконання рішень, ухвалених на самітах лідерів країни “великої двадцятки” G20 протягом 2008-2010 рр.) виявилися досить успішними для подолання наслідків фінансово-економічної кризи 2008-2009 рр. Проте швидкого відновлення світової економіки не відбулося. Натомість, говорячи мовою медиків, антикризове лікування спричинило серйозні ускладнення, які проявилися у вигляді боргових криз провідних економік світу. Так, повідомлення про те, що суверенний борг США наблизився до встановленого ліміту, викликало небезпечні коливання на фондових ринках по всьому світу. Боргові кризи та розбалансування державних бюджетів низки країн ЄС суттєво похитнули позиції єдиної європейської валюти та все ще залишаються однією з основних загроз світовій економічній безпеці [3].

Масовий перетік капіталу з американського та європейського ринків до нових центрів зростання – в Китай, який тривав у період активного економічного росту, дозволив останнім суттєво укріпити свої ринкові позиції та вийти зі світової економічної кризи з суттєвими конкурентними перевагами. Проте, в умовах надзвичайно високого рівня глобалізації, розвиток одних країн за рахунок інших стає все більш ускладненим. Рівень економічних зв'язків по всьому світу сьогодні набув надзвичайної глибини. Значна взаємозалежність національних економік не дозволяє з незмінною ефективністю використовувати традиційні протекціоністські та конкурентні заходи для посилення національної економічної безпеки. Так, “валютні війни” 2009-2010 рр. між Китаєм та США виявилися безрезультатними і не сприяли врегулюванню ні глобальних економічних проблем, ні питань на національному рівні [3]. Ці війни продовжились з новою силою у 2019 р. Оскільки сучасні кризові явища прямо чи опосередковано зачіпають весь світ, виникає необхідність домовленостей щодо розподілу відповідальності між провідними країнами за майбутнє світового співтовариства.

За повідомленням New Scientist, фахівці університету Цюріха (Швейцарія) відсортували 37 млн компаній та інвесторів по всьому світу, відібравши 43 тисячі компаній, що належать транснаціональним корпораціям, серед яких провели математичний аналіз зв'язків і виявили ядро з 1318 компаній, між якими були тісні зв'язки (середня кількість афілійованих партнерів дорівнює 20). Хоча офіційні доходи цих корпорацій ледве перевищують 20 % загальносвітової виручки, вони фактично володіють більшістю світових компаній, охоплюючи при цьому 60 % загальносвітових доходів. Також встановлено, що більшість фінансових ланцюжків в середині цього ядра ведуть

до 147 компаній. Їх активи перетинаються між собою, являючи фактично спільну власність, що забезпечує цьому неформальному фінансовому конгломерату контроль за 40 % глобального корпоративного багатства. Таким чином, існуючі на сьогодні підходи врегулювання світових економічних криз потребують перегляду – доброї волі одних країн для надання посильної допомоги потерпаючим вже недостатньо. Оскільки сучасні кризові явища прямо чи опосередковано зачіпають весь світ, виникає необхідність домовленостей щодо розподілу відповідальності між провідними країнами за майбутнє світового співтовариства [3].

Глибина кризи єврозони та загроза ланцюгової реакції розгортання кризових явищ у зростаючих масштабах по всьому світу гостро поставили питання про необхідність розробки та реалізації всеосяжних планів запобіжних та антикризових заходів, що потребує концентрації зусиль різних країн та координації співпраці на вищому рівні. Невідкладність цього завдання обумовлена також тим, що, за оцінками МВФ, на цей час Китай має достатньо потужності, щоб відповісти на глобальні економічні ризики, а дії країни можуть частково нівелювати наслідки глобальної кризи.

Актуальними загрозами для світової економіки на сьогодні є такі:

- зниження темпів зростання світової економіки, особливо в розвинених країнах, у результаті чого рівень безробіття опиниться на неприпустимому рівні;

- зростання напруженості на фінансових ринках, головним чином, через підвищення суверенних ризиків у Європі;

- виникнення ознак уразливості на ринках, що розвиваються;

- підвищення цін на сировинні товари (у т.ч. продовольчі), яке стримує економічне зростання в світі і вражає найбільш уразливі економіки та верстви населення;

- волатильність валютних курсів, яка створює додаткові ризики для економічного відновлення та фінансової стабільності;

- існування глобальних дисбалансів з боку сукупного попиту (потребує перенесення центру ваги від державного сектору на користь приватного і від зовнішнього сектору економіки до внутрішнього) [3; 4];

- зростання ризиків падіння світової економіки в результаті пандемії COVID-19.

Таким чином, навіть глобальне переформатування світової економіки не дає суттєвих результатів, адже залежність від 147 компаній світу є визначальною. Панування транснаціональних компаній у світовій економіці не є чимось новим, проте потребує більш глибокого вивчення з позицій прийняття ними стратегічних рішень і ефективності здійснюваного ними антикризового управління.



## 17.2. Стратегічні рішення та ефективність антикризового управління глобальних корпорацій

Успішність функціонування глобальних корпорацій в сучасних умовах залежить від обґрунтованості, якості, відповідності застосовуваних технологій розробки та прийняття стратегічних рішень, що реалізуються керівництвом корпорацій. Досить часто їх менеджерам важко визначитись на чому зосередити увагу в довгостроковій перспективі – на цілях чи результатах, на ринку чи ефективності? Через це стратегічні рішення вимагають не лише детального планування та належної організації процесу їх реалізації, але й всебічної зваженості, оцінки пріоритетів, постійного моніторингу та жорсткого контролю за сформованими цілями чи поставленими результатами в майбутній перспективі. Допомогти в реалізації стратегічних рішень взмозі чітко визначена та обґрунтована стратегія. Ефективність антикризового управління цікавить менеджерів корпорації не менше. Адже ефективне управління стає основою нарощування власного капіталу, підвищення курсу цінних паперів, збільшення інвестицій, зростання іміджу корпорації. Саме тому, розкриття взаємозв'язку між обґрунтуванням стратегічних рішень і підвищенням ефективності антикризового управління глобальних корпорацій слід вважати важливим науково-методологічним і практичним завданням.

Стратегічні рішення в публікаціях вчених сучасності найчастіше пов'язують з забезпеченням виконання стратегічних завдань, які ставлять перед собою менеджери глобальних корпорацій: покращення існуючих стратегічних позицій відносно конкурентів, прогнозування поведінки споживачів, удосконалення товарної політики, розвиток ринкових можливостей тощо.

Проте, все частіше в наукових дослідженнях підіймається й проблема аналізу впливу стратегічного управління на ефективність ведення бізнесу, яка має надзвичайно важливе значення для глобальних корпорацій. Адже для успішного функціонування вони повинні не тільки чітко визначати місію та бачення, але й застосовувати принципи стратегічного управління для поліпшення ефективності бізнесу. Разом з тим, ефективність слід аналізувати як з позицій ефективного використання техніки та технологій, так і змін, які супроводжують продуктивність роботи персоналу. Важливим моментом є й те, що більшість підприємств, які входять в глобальні корпорації, представляють високотехнологічні галузі, структурні зміни в яких вимагають оцінки ефективності прийнятих стратегічних рішень. Відтак, додаткової уваги потребує дослідження ринку, де вони функціонують. Обґрунтування рішень все частіше вимагає використання результатів діагностики, які виступають інформаційним базисом розробки та прийняття стратегії розвитку компанії. Вибір такої стратегії визначають і наявний інноваційний потенціал, і стратегічні можливості корпорацій, і зростаюча важливість урахування змін інституційного середовища. Складність реалізації стратегії підкреслює необхідність поєднання централізованих рішень з автономними ініціативами. Потрібно приймати до уваги й той факт, що прийняття стратегічних рішень

більше концентрується у свідомості власників і топ-менеджерів, тоді як мотивації та взаємодії останніх з менеджерами дочірніх компаній відносно материнської корпорації досить часто просто відсутні. Тому вирішення конфлікту між стратегічними цілями та сталим розвитком є одним із найважливіших питань, що постають перед її менеджерами в умовах зростаючої глобалізації, злиттів і поглинань бізнесу. Це та інше значною мірою ускладнює процес розробки та прийняття стратегічних рішень для глобальних корпорацій в сучасних умовах ведення бізнесу, викликає необхідність визначення взаємозв'язку між обґрунтуванням стратегічних рішень і підвищенням ефективності управління в умовах поширення кризових явищ [5].

В сучасних умовах господарювання основою для обґрунтування стратегічних рішень виступають результати аналітичних обстежень стану глобальних корпорацій. З метою підвищення ефективності їх діяльності доцільним є використання результатів діагностики їх стану, які слугують базисом системи поглядів менеджерів на розробку стратегічних рішень. Подальша інтеграція стратегічних рішень та діагностичних процедур, що забезпечується шляхом реалізації системного підходу в управлінні, слугує підґрунтям розробки концептуальних засад обґрунтування стратегічних рішень для глобальних корпорацій (рис. 17.1).

Важливою передумовою обґрунтування рішень є встановлення учасниками процесу їх цілей. Цілями глобальних корпорацій виступають: збільшення частки ринку продукції, зростання компанії, ефективне використання стратегічних можливостей, покращення фінансово-економічного стану тощо.

З метою досягнення поставлених цілей необхідно проводити аналіз умов зовнішнього середовища, тенденцій світової економіки, перспективності галузі, в межах якої функціонує корпорація, ринкових можливостей та загроз, стану конкуренції на ринку, а також становища відносно основних конкурентів.

Характеристики обґрунтування рішень відображають безпосередній процес підготовки рішень, який базується на різних аспектах антикризової діяльності, дотриманні основних принципів управління та залежить від впливу різноманітних факторів. Процес обґрунтування стратегічних рішень тісно пов'язаний різними аспектами діяльності. На думку Семенової К. Д., варто звернути увагу на організаційну, економічну, технологічну, правову та соціально-психологічну сутність рішень [6, с. 8]:

- організаційний аспект визначає порядок формування рішень та організаційно-функціональну структуру органів управління, які приймають рішення;

- економічний аспект визначає вплив економічних чинників на процес формування рішень та їх вплив на результати діяльності;

- технологічний аспект полягає у забезпеченні процесу формування рішень необхідною техніко-технологічною базою;

- правовий аспект полягає у відповідності рішень чинному законодавству;

- соціальний аспект відображає відносини колективу, стиль управління керівництва та їх вплив на якість процесу формування рішень.

Формування цілей та планування процесу обґрунтування стратегічних рішень для глобальних корпорацій			
Досягнення паритету інтересів в підсистемах “власники-акціонери”, “цілі-результати”, “тактика-стратегія”	Визначення взаємозв’язків елементів процесу обґрунтування стратегічних рішень	Окреслення часових і ресурсних обмежень стратегічного горизонту реалізації рішень	
Формування цілей та планування процесу обґрунтування стратегічних рішень для глобальних корпорацій			
Узгодження організаційного, економічного, техніко-технологічного, правового, екологічного, соціального, психологічного та корпоративного аспектів досяжності ефективності	Забезпечення відповідності принципам цілеспрямованості, обґрунтованості, комплексності, економічності, вимірюваності, відповідальності, узгодженості, науковості, системності, об’єктивності та своєчасності	Узгодження масштабів діяльності та засобів мотивації досягнення цілей з мірою ефективності запланованих рішень	
Фактори впливу на процес обґрунтування стратегічних рішень			
Мікрорівень: господарська діяльність; ступінь використання можливостей; фінансово-економічний стан; сильні і слабкі сторони; стратегічна позиція; ефективність рішень	Міжнародний рівень: невизначеність середовища та ризику; політичні фактори; економічна ситуація в світі; зовнішньоекономічні відносини; доступність ресурсів; соціальна відповідальність бізнесу	Глобальний рівень: зміни тенденцій розвитку світових ринків; стратегічні чинники зростання, бар’єри на шляху входження в ринок; аналіз нових ринкових можливостей	
Інструменти підготовки інформаційної бази для обґрунтування стратегічних рішень			
Методи порівняння, матричний, коефіцієнтного аналізу, SWOT-аналізу, фінансового та стратегічного аналізу	Метод групування, ефект фінансового та операційного важеля, метод узагальнення	Методи аналізу трендів, контрольного списку, аналізу пріоритетів, узагальнення та групування	
Вибір стратегії реалізації стратегічних рішень для глобальних корпорацій			
Стратегія диверсифікації	Стратегія стабілізації росту	Стратегія нарощування збуту	Стратегія реструктуризації
Обґрунтування стратегічних рішень для підвищення ефективності глобальних корпорацій			

**Рис. 17.1. Концептуальні засади обґрунтування стратегічних рішень для глобальних корпорацій**

Процес обґрунтування рішень повинен базуватися на основоположних принципах. Тому пропонуємо в процесі обґрунтування стратегічних рішень дотримуватися наступних принципів менеджменту: цілеспрямованості, обґрунтованості, комплексності, економічності, вимірюваності, узгодженості, науковості, об'єктивності, системності, відповідальності, оптимальності та своєчасності [7, с. 36]. Дотримання наведених принципів дозволить підвищити якість рішень.

Процес обґрунтування рішень щодо діяльності підприємства знаходиться під впливом багатьох факторів, які можна рангувати на фактори макрорівня, мезорівня та мікрорівня.

Макрорівень характеризується факторами зовнішнього середовища, що проявляються на глобальному та національному рівні. До них відносяться: ступінь невизначеності середовища та можливість виникнення ризику; діюча нормативно-правова база, особливості фіскальної, антимонопольної, монетарної політики; економічна ситуація, що склалася в країні; зовнішньоекономічні відносини з іншими країнами, інтегрованість у світовий економічний простір; діючі екологічні норми; доступ до ресурсів (матеріальних, трудових, кредитних тощо), необхідних для реалізації рішення; національні особливості та менталітет населення країни, що проявляється у стилі керівництва; соціальна відповідальність бізнесу; фактор часу.

Мезорівень характеризується станом галузі та відносинами між різними суб'єктами ринку. До факторів мезорівня відносяться: темпи росту ринку; становище та частка, яку займає підприємство на ринку; дії конкурентів та їх становище на ринку відносно даного підприємства; домовленості та зобов'язання підприємства перед іншими учасниками ринку (партнерами, постачальниками, дистриб'юторами).

Мікрорівень визначається внутрішніми можливостями корпорації щодо реалізації рішення. До факторів мікрорівня відносяться: виробничо-господарська діяльність; ступінь використання стратегічних можливостей; фінансовий стан; сильні і слабкі сторони; стратегічна позиція на ринку; ефективність прийнятих антикризових рішень.

В процесі обґрунтування стратегічних рішень важливе значення має встановлення закономірностей в діяльності корпорацій, визначення їх поточного становища, проблем функціонування, що досягається застосуванням комплексного діагностичного аналізу діяльності. Результати діагностичного аналізу діяльності провідних глобальних корпорацій – виробників підшипників виявили сукупність проблем їх функціонування (табл. 17.2).

Встановлено, що на ефективність реалізації стратегічних рішень провідних глобальних корпорацій – виробників підшипників у світі мають вплив такі фактори як зміна тенденцій розвитку ринку та конкуренції, негативна динаміка окремих показників ефективності діяльності, недостатнє використання ринкових можливостей, загрози зовнішнього середовища та деякі слабкі сторони, фінансові параметри внутрішнього середовища корпорацій, високі ризики діяльності.

**Таблиця 17.2. Результати діагностики проблем глобальних корпорацій – виробників підшипників**

SKF Group	Timken Company	Schaeffler Group
<i>Аналіз ринку та конкуренції</i>		
Посилення конкуренції на ринку, монополізація ринку, коливання попиту на підшипники		
<i>Аналіз динаміки основних показників ефективності діяльності</i>		
Колівання виручки та прибутку від реалізації продукції, фондовіддачі, продуктивності праці та рентабельності власного капіталу	Колівання власного капіталу, виручки та прибутку від реалізації, продуктивності праці та фондовіддачі, показників рентабельності, присутня збитковість	Колівання виручки та прибутку від реалізації продукції, ефективності використання основних засобів, рентабельності власного капіталу, низька фондовіддача
<i>Аналіз використання ринкових можливостей</i>		
Недостатнє використання маркетингових та фінансових можливостей	Низький рівень використання можливостей	Недостатнє використання організаційних та маркетингових можливостей
<i>Фінансово-економічний аналіз</i>		
Низька фінансова незалежність, висока концентрація позикового капіталу, недостатня забезпеченість власними коштами, зниження оборотності запасів, оборотних і основних засобів	Недостатня забезпеченість власними оборотними коштами, зниження оборотності активів, запасів, дебіторської заборгованості, оборотних і основних засобів	Низька поточна ліквідність, фінансова незалежність і стабільність, скорочення рентабельності продажів, недостатня забезпеченість власними коштами, високі концентрація позикового капіталу і фінансовий ризик, зниження оборотності запасів і основних засобів
<i>Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз</i>		
Присутні загрози зовнішнього середовища, що потребують постійної уваги з боку компанії	Найявні слабкі сторони, які не дозволяють повною мірою використовувати можливості зовнішнього середовища	Присутні загрози зовнішнього середовища, що потребують постійної уваги з боку компанії
<i>Аналіз стратегічної позиції</i>		
Стійка конкурентна позиція, сегмент “Зірки”	Слабка конкурентна позиція, сегмент “Знаки питання”	Лідерство на ринку, сегмент “Зірки”
<i>Аналіз факторів впливу на показники ефективності діяльності</i>		
Зниження прибутку від реалізації продукції внаслідок впливу зміни ліквідності активів	Зниження прибутку від реалізації продукції внаслідок зміни оборотності оборотних коштів, ліквідності та рентабельності власного капіталу	Зниження прибутку від реалізації продукції через зміну оборотності оборотних коштів, рентабельності власного капіталу та поточних зобов’язань
<i>Аналіз ризиків діяльності</i>		
Високі ринкові та фінансові ризики	Високі правові, фінансові, ринкові, ризики навколишнього середовища та брендів ризики	Високі фінансові та ризики управління дочірніми компаніями
<i>Аналіз ефективності прийнятих стратегічних рішень</i>		
Ефективні рішення, ефективність рішень зростає	Ефективні рішення, ефективність рішень суттєво знижується	Ефективні рішення, ефективність рішень незначно знижується

Отримані результати вказують на суттєві проблеми в діяльності глобальних корпорацій, а також на передкризовий стан, вчасне реагування на який засобами антикризового управління дозволить запобігти надмірним втратам на наступному, вже кризовому етапі розвитку міжнародних корпорацій. Це повинно знайти своє відображення в уточненні антикризових стратегій розвитку і реалізації інвестиційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління.

Саме тому розробка концептуальних засад обґрунтування стратегічних рішень за результатами дослідження одним із своїх етапів передбачає обґрунтування вибору антикризової стратегії їх реалізації. Адже для глобальних корпорацій, які потерпають від тиску факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що породжують таку значну кількість проблем, необхідно здійснювати вибір таких шляхів розвитку, що сприятимуть досягненню їх довгострокових цілей. Для глобальних корпорацій пропонуємо використовувати наступні критерії вибору стратегічного напрямку розвитку: ефективність стратегічних рішень і темп зміни обсягу продажу продукції на ринку. Вони виступають основою побудови моделі вибору стратегії реалізації рішень для провідних виробників підшипників світу (рис. 17.2).

<i>Ефективні</i>	Стратегія диверсифікації	Стратегія стабілізації росту
Ефективність рішень	Стратегія реструктуризації	Стратегія нарощення збуту
<i>Неефективні</i>	<i>Скорочується</i>	<i>Зростає</i>
	Зміна обсягу продажу продукції підприємства на ринку, %	

**Рис. 17.2. Модель вибору стратегії реалізації рішень глобальних корпорацій**

Стратегія стабілізації росту полягає в забезпеченні рівномірного збільшення обсягів збуту продукції глобальних корпорацій, утриманні лідируючих позицій на ринку використовуючи накопичений досвід та довіру покупців, а також постійну підтримку досягнутого рівня через інвестування в підвищення якості продукції для збереження конкурентних переваг.

Стратегія ринкової або товарної диверсифікації полягає у стрімкому нарощенні збуту існуючої продукції глобальних корпорацій шляхом розширення географічних меж ринку або переходу з спадаючого ринку на зростаючий, виготовлення видів продукції незадоволеного попиту.

Стратегія нарощення збуту передбачає інвестування в розширення виробництва продукції глобальних корпорацій з метою задоволення зростаючого попиту і підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок досягнення ефекту масштабу виробництва.

Стратегія реструктуризації передбачає проведення заходів організаційного характеру, спрямованих на зміну структури управління, форми власності, методів управління глобальних корпорацій, злиття та поглинання компаній з метою завоювання сильної конкурентної позиції на ринку.

Використовуючи матрицю вибору стратегії реалізації рішень пропонуємо на провідних глобальних корпораціях – виробниках підшипників реалізовувати стратегії стабілізації росту, оскільки стратегічні рішення компаній є ефективними, а обсяги продажу їх продукції зростають. Для досягнення найкращого результату від реалізації обраної стратегії важливо забезпечити використання найбільш ефективних аспектів діяльності підприємства, що проявляються через підтримуючі стратегії. Результати комплексного діагностичного аналізу дозволили встановити, що підтримуючими стратегіями для SKF Group є конкурентна, виробнича, маркетингова та інноваційна, для Timken Company – виробнича, фінансова та управлінська, для Schaeffler Group – конкурентна, фінансова і управлінська.

Вирішення практичних завдань щодо підвищення ефективності діяльності глобальних корпорацій можливе шляхом прийняття обґрунтованих стратегічних рішень в межах обраної стратегії.

Для SKF Group під час реалізації стратегії стабілізації росту пропонується прийняти стратегічне рішення щодо підвищення якості продукції. В рамках реалізації стратегії рекомендовано здійснити інвестиційний проект, основна ідея якого полягає у встановленні сучасної вимірювальної техніки, яка дозволить підвищити точність замірів деталей підшипників. Основна перевага такої техніки полягає у зменшенні похибок у розмірах через використання автоматизованої системи та обмеження впливу людського фактора. Це дозволить підвищити якість продукції та репутація SKF Group на ринку, відповідно й конкурентоспроможність. Для реалізації інвестиційного проекту пропонується закупити координатно-вимірювальні машини Axіom too за ціною 48,07 тис. дол. за одиницю. Сумарні інвестиційні затрати за проектом складатимуть 14,86 млн. дол. Очікуваний чистий прибуток складе 2,08 млн. дол. Ефективність рішення складе 14,0%.

Для Timken Company під час реалізації стратегії стабілізації росту пропонується прийняти стратегічне рішення щодо розширення виробничих потужностей і ринків збуту шляхом придбання компанії в Китаї. Частка Timken Company на світовому ринку підшипників становить 9,2% та лише 43% обсягу реалізованої продукції експортується. Інвестиційний проект дозволить наростити обсяги збуту продукції в країнах Азії та підвищити частку компанії на світовому ринку підшипників, що сприятиме зміцненню її конкурентної позиції. Для реалізації інвестиційного проекту слід придбати акції Shanghai Bearing Company, що розташоване в м. Шанхай. Вартість акцій становитиме 59,2 млн. дол. Для переналагодження виробництва за технологією і стандартами Timken Company та навчання персоналу необхідно ще 1,8 млн дол. Сумарні капітальні вкладення становитимуть 61 млн дол. Очікуваний чистий прибуток складе 18,9 млн. дол. Ефективність рішення складе 31,0%.

Для Schaeffler Group під час реалізації стратегії стабілізації росту пропонується прийняти стратегічне рішення щодо розширення ринків збуту продукції шляхом придбання виробничих потужностей в США. Частка збуту продукції Schaeffler Group до країн Північної та Південної Америки в структурі збуту компанії є найменшою та становить 20,8%. Інвестиційний проект дозволить розширити географію збуту та зміцнити конкурентні позиції на даному ринку. Для реалізації інвестиційного проекту пропонується придбати акції General Bearing Corporation, що розташоване в США у м. Нью-Йорк. Вартість акцій становитиме 72,2 млн дол. Для переналагодження виробництва за технологією і стандартами Schaeffler Group та навчання персоналу необхідно 2,3 млн дол. Сумарні капітальні вкладення інвестиційного проекту складатимуть 74,5 млн дол. Очікуваний чистий прибуток складе 26,5 млн. дол. Ефективність рішення складе 35,6%.

Стратегічні рішення, які приймаються менеджерами глобальних корпорацій, впливають на ефективність їх діяльності. Розроблення концептуальних засад обґрунтування стратегічних рішень забезпечує уточнення цілей та покращує процес планування розробки та реалізації рішень, визначає засади оптимізації та уточнює фактори впливу на процес їх обґрунтування, а також інструменти підготовки інформації для прийняття стратегічних рішень, розкриває можливі стратегії їх реалізації, зв'язки з ефективністю глобальних корпорацій. В основі обґрунтування стратегічних рішень слід приймати результати комплексного діагностичного обстеження стану глобальних корпорацій, яке виступає основою виявлення та ідентифікації проблем, які супроводжують їх функціонування, й зокрема, змін в ефективності їх діяльності та ефективності прийнятих стратегічних рішень. З метою забезпечення належного рівня цих показників доцільно використовувати модель вибору стратегії реалізації рішень для глобальних корпорацій, яка враховує такі важливі параметри як ефективність стратегічних рішень і темп зміни обсягу продажу продукції на ринку. В якості практичних заходів підтримки реалізації стратегічних рішень рекомендується здійснювати інвестиційне проектування, результати якого за належної обґрунтованості забезпечать підвищення ефективності діяльності глобальних корпорацій.

### **17.3. Економіка підприємства в середовищі катастроф**

Економіка підприємства як конкретна галузь економічної науки базується на пізнанні та свідомому використанні економічних законів і закономірностей функціонування та розвитку суспільного виробництва. Саме виявлення конкретних форм прояву цих законів і закономірностей у господарській діяльності підприємства і є предметом вивчення економіки підприємства.

Світова економіка за останнє десятиліття пережила більше злетів і падінь, ніж за свою багатовікову історію. І той факт, що з кожним роком економічні взаємостосунки між країнами, інтеграційними об'єднаннями, окремими



корпораціями, підприємствами з різних країн світу стають все складнішими й вирішувати існуючі проблеми стає все важче є зайвим тому підтвердженням. А ні великі гроші, а ні великі постаті вже не можуть стримати крах капіталістичного укладу – світова економіка опинилася на межі катастроф: економічних, фінансових, політичних, соціальних і т.д. Багаті країни вже не можуть та частіше й не хочуть надавати повноцінну, а не аби яку підтримку слабше розвиненим країнам, а тому не тільки Греція, Албанія, Угорщина, але вже й США та Японія все частіше з'являються на шпальтах ЗМІ як країни, що перебувають на грані економічного краху. Разом з ними скочуються у прірву сотні ТНК, тисячі середніх і дрібних підприємств, економіка яких не здатна витримати зростаючої напруги... Колосальна неврівноваженість супроводжує сьогодні розвиток суб'єктів господарювання різних країн світу [8].

Економіка окремо взятого підприємства починає нагадувати нині швидше повністю зруйновану систему, яка здатна на єдине – боротися за своє виживання на ринку, якого вже давно немає, так само як й ринкової економіки. Це доволі цікаво було обговорено на конференції в Колумбійському університеті 2010 року, де зібралася економічна еліта світу. Чого лише варті слова відомого фінансиста Сороса: “Ринковий фундаменталізм, віра в те, що ринок в змозі сам себе скоректувати, призвели до дерегуляції глобального ринку... 15 вересня 2008 року стало початком падіння економіки, й немає жодного сигналу про те, коли воно сягне свого дна... Ця фінансова криза в значній мірі нагадує колапс радянської системи, свідком якого я був. І тоді, й зараз люди не розуміли, що відбувається”. Це свідчить про єдину важливу річ – криза, що ототожнюється з катастрофою, унеможливує існування теорії про “невидиму руку ринку”, так вдало запропоновану колись Адамом Смітом. Водночас це означає й те, що без серйозного державного втручання, в тому числі на рівні світової спільноти нині вже навряд можливо обійтись. “Краще перерегулювати, але швидко, ніж недерегулювати й затягнути. Більше неможливо покладатися на “невидиму руку ринку”, – слова колишнього головного економіста Європейського банку реконструкції та розвитку Віллема Байтера.

Катастрофа – тяжке потрясіння, що стає причиною істотної зміни, різкого перелому в суспільному житті. Економічною катастрофою слід вважати й перехід соціалістичних країн від адміністративної до ринкової економіки. Природна чи економічна катастрофа неодмінно призведе до істотної зміни механізму функціонування та самої економіки підприємства. На перших етапах така зміна вимагатиме суттєвих інвестицій. Якраз внаслідок того, що ці інвестиції для підприємств країн колишнього соцтабору так і не було знайдено в необхідному обсязі, вони набагато швидше, ніж країни з ринковою економікою, опинилися на межі нової економічної катастрофи, але вже разом із потужними закордонними ТНК і ТНБ, середніми й малими підприємствами. Як для перших, так і для других основною причиною катастрофи слід вважати недостатнє інвестування розвитку підприємств через надмірне захоплення розвитком банківської системи. Цілком закономірно, що криза на банківському

ринку тут же спричинила появу кризових явищ на ринку продукції підприємств і корпорацій.

Значне загострення протиріч між існуючими соціально-економічними системами, в тому числі й підприємствами різних країн світу деякою мірою можна пояснити теорією катастроф В.Арнольда. Ось основні її положення, які значною мірою вплинули на існуючий стан економік країн і свідчать про той факт, що перехід від адміністративної системи до ринкової економіки не є остаточним [9]:

1. Поступове просування у бік кращого стану одразу призводить до погіршення. Швидкість погіршення за рівномірного просування у бік кращого стану зростає.

2. У міру просування від гіршого стану до кращого опір системи зміні її стану зростає.

3. Максимальний опір досягається раніше, ніж сам поганий стан, який слід подолати для досягнення кращого стану. Після проходження максимуму опору стан продовжує погіршуватись.

4. У міру наближення до самого гіршого стану на шляху зміни системи (адміністративна – ринкова – адміністративна – надсучасна економіка (уточнено) опір, розпочинаючи з певного моменту, починає спадати, і як тільки поганий стан пройдено, опір не лише повністю зникає, але й система починає тяжіти до кращого стану.

5. Величина погіршення, необхідного для переходу у кращий стан, порівняна з кінцевим покращенням і зростає у міру вдосконалення системи. Слабко розвинена система в змозі перейти до кращого стану практично поза попереднє погіршення, в той час як розвинута система, як наслідок своєї стійкості на поступове неперервне покращення недієздатна.

6. Якщо систему можливо одразу, стрибкоподібно, перевести з поганого стійкого стану достатньо близько до кращого, то надалі вона буде само по собі еволюціонувати у бік кращого стану.

Використовуючи по відношенню до теорії катастроф положення теорії циклічності можна зрозуміти, що на зміну ринкової економіки знову прийде адміністративна система.

Теорія катастроф Арнольда також може стати важливим елементом антикризового управління підприємствами. Щоправда, враховуючи сучасний, наближений до катастрофічного, стан управління діяльністю підприємствами, це викликає додаткові труднощі. Так, сучасні підприємства надто мало уваги приділяють питанням організування, планування та мотивування, зосереджуючи основну увагу на функції контролю. До речі, цей факт зайвий раз підкреслює відсутність коштів на українських підприємствах, можливостей розвитку та опору зовнішнім змінам.

Таким чином, економіка підприємства в середовищі катастроф повинна бути готова до тяжких потрясінь, що найближчим часом може стати причиною істотної зміни, різкого перелому в системі функціонування та розвитку суспільного виробництва.

Слід також чітко розуміти, що не сприйняття законів природи та суспільства, законів управління, падіння компетентності спеціалістів, відсутність особистої відповідальності за прийняті рішення рано чи пізно призводить до катастрофи.

#### **17.4. Економічні наслідки поширення COVID-19 та проблема банкрутства в Україні**

Спричинена швидким поширенням COVID-19 пандемія вже має колосальні негативні наслідки суспільного, економічного та правового характеру на національну економіку усіх без виключення країн світу. Разом з тим, експерти МВФ переконують, що тривале зростання економіки і високий рівень зайнятості населення в змозі подолати слабку економічну активність впродовж декількох місяців. Для України подолання загрози у вигляді COVID-19 може мати досить складні економічні наслідки. Адже тимчасове припинення функціонування багатьох малих і середніх підприємств, а також великих корпорацій, та поряд з ними приватних підприємців може призвести до їх банкрутства та ліквідації через фінансові втрати бізнесу, розрив ділових стосунків з партнерами через складну епідеміологічну ситуацію в країні та за її межами, відтік робочої сили за кордон після припинення дії карантинних обмежень [10].

Ще донедавна а ні науковці, а ні аналітики не уявляли, що може спричинити пандемія. Проте, перші місяці 2020 року засвідчили незворотні процеси, які спричинили негативні економічні наслідки поширення COVID-19 в багатьох країнах світу. Не стала виключенням й Україна. Як показують офіційні статистичні дані та оцінки НБУ, падіння реального ВВП України в першому кварталі 2020 р. склало 0,5%, у тому числі під впливом карантинних заходів – на 0,4%; тоді як у другому кварталі 2020 р. прогнозується падіння ВВП на рівні 11%. “За прогнозом на 2020 рік від інвесткомпанії Dragon Capital, ВВП України, який на сьогодні дорівнює 135 млрд дол, за підсумками року впаде на 4-9%, тобто втратить 7,5–13 млрд дол” [11].

Окрім падіння обсягів ВВП країни, до можливих економічних наслідків поширення COVID-19 в Україні слід віднести наступні:

- зростання складності повернення кредитів МВФ і відсотків за ними, як результат скорочення ділової активності та обсягів поповнення бюджету;
- скорочення кредитування бізнесу та послаблення банківської системи і, як результат, поглиблення фінансово-кредитної кризи в країні;
- девальвація гривні та зниження інвестиційної привабливості економіки;
- послаблення аграрного сектору економіки України через відсутність у держави фінансових можливостей її підтримання;
- уповільнення інтеграційних процесів;
- загроза захисту прав працівників і роботодавців під час карантинних заходів;

– зростання неплатоспроможності фізичних осіб-підприємців, а також малих і середніх підприємств, великих компаній та, як результат, їх банкрутства;

– зростання безробіття та зниження платоспроможності населення, виникнення та поглиблення соціально-економічної кризи в країні тощо.

Результати проведеного спостереження за даними про порушення справ з банкрутства, визнання боржників банкрутами і відкриття ліквідаційних процедур, про поновлення впроваджень у справах про банкрутство, відкриття процедури санації, дозволили звести статистичну інформацію та встановити тенденції у відновленні платоспроможності суб'єктів господарювання України (табл. 17.3).

**Таблиця 17.3.Зведені дані щодо розвитку банкрутства в Україні в період 2015–2020 рр. [12]**

Показники	Досліджуваний період						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (прогноз)	
						без урахування впливу карантинних заходів	з урахування впливу карантинних заходів
Кількість випадків визнання боржників банкрутами і відкриття ліквідаційної процедури	2031	1524	1312	833	703	625	734
Кількість порушених справ про банкрутство	1301	765	498	377	356	341	400
Поновлення впроваджень у справах про банкрутство	8	4	5	2	21	14	17
Порушення справ про банкрутство і відкриття процедури санації	17	19	16	38	67	104	122

Аналіз поданих даних дозволяє стверджувати, що загальна кількість впроваджень з роками скоротилась, проте в період дії карантинних заходів і в період ліквідації наслідків поширення COVID-19 ситуація може дещо погіршитись. Нами прогнозується, що одним з економічних наслідків поширення COVID-19 стане зростання банкрутства фізичних осіб-підприємців на 20–30% та малих і середніх підприємств – на 15–20% (порівняно з попередніми періодами) в перший рік впровадження карантинних заходів в Україні. Одним з фактів, що підкреслює складність розв'язання проблем неплатоспроможності підприємств України є те, що згідно з даними Світового банку та рейтингом Doing Business 2020, за показником “урегулювання неплатоспроможності” Україна займає лише 146 місце в світі. Тобто як таких умов для подолання неплатоспроможності підприємств державою в нашій країні не створено.

Водночас, порівняльний аналіз даних про ведення справ з банкрутства в період березня-квітня 2015-2020 рр. вказує на більш оптимістичний сценарій розгортання подій (табл. 17.4).

Таблиця 17.4. Динаміка показників розвитку банкрутства в Україні в березні-квітні 2015–2020 рр. [12]

Показники						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість випадків визнання боржників банкрутами і відкриття ліквідаційної процедури	318	278	248	147	128	55
Кількість порушених справ про банкрутство	185	114	66	49	55	62
Поновлення впроваджень у справах про банкрутство	2	1	-	-	-	18
Порушення справ про банкрутство і відкриття процедури санації	3	4	6	12	19	4

З метою подолання негативних економічних наслідків на період дії карантинних обмежень та на час ліквідації наслідків поширення COVID-19 в Україні доцільно (уточнено на основі даних аналітичної записки Національного інституту стратегічних досліджень “Щодо подолання негативних соціально-економічних наслідків заходів, спрямованих на обмеження поширення COVID-19 в Україні” від 27.03.2020 р.):

1. Зниження ризиків для бізнесу: шляхом скасування сплати єдиного податку фізичними особами-підприємцями у разі підтвердження факту відсутності їх діяльності; звільнення на час карантину орендарів приміщень від плати за користування площами у разі бездіяльності цих закладів внаслідок карантину; надання додаткової кредитної підтримки бізнесу за пільговою ставкою 2-3%; розширення електронних сервісів для надання послуг бізнесу; стимулювання зовнішньоекономічної діяльності.

2. Збереження стабільності фінансової системи України шляхом: переходу до безготівкових розрахунків; звільнення обмежень на рух готівки для фізичних осіб-підприємців; ініціювання реструктуризації боргів МВФ та обговорення можливостей отримання додаткової кредитної підтримки на умовах реструктуризації боргу; перегляд бюджетної політики в напрямку зниження соціально-економічного напруження в сферах освіти та медицини.

3. Запровадження нових санітарно-епідеміологічних норм для підприємств, закладів торгівлі, громадського транспорту, жорсткий контроль за дотриманням цих норм.

4. Забезпечення продовольчої безпеки та стабільного функціонування інфраструктури шляхом: створення державних запасів стратегічно важливих для країни товарів; сприяння реалізації надлишків продовольчих товарів за світовими цінами на міжнародних ринках; обмеження підвищення тарифів на перевезення усіма видами транспортних засобів; забезпечення умов

безперебійного транспортного сполучення після завершення дії карантинних обмежень.

Для формування економічної політики України в період поширення COVID-19 важливе практичне значення має розроблення напрямків удосконалення законодавчо-нормативної бази регулювання банкрутства з метою запобігання фінансових втрат бізнес-структур, що постраждали в результаті пандемії. Зокрема, мова йде про приведення Кодексу України з процедур банкрутства до існуючих економічних реалій, солідарного розподілу ризиків та відповідальності за боргами підприємств, створення умов для запобігання банкрутству фізичних осіб-підприємців, урегулювання питань зайнятості населення в період пандемії шляхом внесення поправок до Закону України «Про зайнятість населення», внесення змін до процедури санації суб'єктів господарювання, визнаних банкрутами», законодавчо визначена фінансова підтримка бізнес-структур, які постраждали під час дії карантинних заходів.

Дослідження питань банкрутства в Україні в умовах поширення COVID-19 має важливе значення з позицій оцінки вивчення ступеня загрози економічній стабільності. Адже зростання банкрутства неодмінно призведе до скорочення робочих місць, зниження платоспроможності громадян, скорочення ВВП тощо.

Теоретичне узагальнення змісту публікацій вчених сучасності, які вивчали проблематику банкрутства, вказує на відсутність вивчення ними серед факторів, що спричиняють банкрутство компаній, зміни санітарно-епідеміологічних умов, що в сучасних умовах може призвести до негативних впливів на розвиток економіки України.

Результати дослідження стану економіки України в умовах поширення COVID-19 показали, що впровадження карантинних заходів спричинює низку негативних економічних наслідків, серед яких скорочення ВВП, погіршення кредитування бізнесу тощо, й зокрема загроза зростання банкрутства бізнес-структур. Аналіз стану банкрутства за 2015-2019 рр. показав тенденцію до скорочення загальної кількості впроваджень про банкрутство, але наявність загрози зростання їх кількості в період дії карантинних заходів і під час ліквідації наслідків їх негативного впливу на економіку. Натомість, порівняльний аналіз даних про ведення справ з банкрутства в березні-квітні 2015–2020 рр. такої тенденції не підтвердив.

Практичне значення для формування економічної політики України в період поширення COVID-19 має удосконалення законодавчо-нормативної бази регулювання банкрутства в Україні з метою запобігання фінансових втрат бізнес-структур, що постраждали в результаті пандемії.

Перспективи подальших розвідок з позицій дослідження банкрутства в умовах пандемії слід пов'язати вивченням тенденції, які характерні для інших країн світу та вивченням механізмів стримання загрози банкрутства, яка поступово починає огортати найбільш розвинені країни світу, галузі та компанії.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому різниця між кризою і катастрофою?
2. Визначте основні положення теорії катастроф в економіці?
3. Які стани нині переважають у світі: економічні кризи чи глобальні катастрофи? Розкрийте існуючий між ними взаємозв'язок.
4. Чи стане глобальне переформатування світової економіки панацеєю від існуючих проблем? Чому?
5. Коли діяльність ТНК може спричинювати глобальні економічні кризи?
6. Які фактори сьогодні визначають ефективність стратегічних рішень глобальних корпорацій? Чим це зумовлено?
7. Чи потрібно глобальним корпораціям здійснювати антикризове управління? В яких випадках?
8. Чому сучасним підприємствам все важче підтримувати економіку в стабільному чи зростаючому стані?
9. Чи може загрожувати українським підприємствам тотальне банкрутство в умовах поширення COVID-19? Відповідь обґрунтуйте.
10. Запопунуйте власні механізми подолання негативних соціально-економічних наслідків поширення COVID-19 в Україні.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Глобальні катастрофи ХХ-ХХІ ст. викликані:**

- а) природними явищами;
- б) техногенними факторами;
- в) людським фактором;
- г) втручанням позаземних цивілізацій;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

#### **2. Найбільш глибокою та руйнівною глобальною економічною кризою в період ХХ-ХХІ ст. стала криза:**

- а) 20-30-х років ХХ ст.;
- б) 70-х років ХХ ст.;
- в) 90-х років ХХ ст.;
- г) 2008-2009 рр.;
- д) 2020 р.

#### **3. Основними причинами глобальної фінансової кризи 2008-2009 рр. можна вважати:**

- а) “перегрів економіки”;
- б) іпотечну кризу в США;
- в) масовий перетік капіталу з американського ринку в азійський;
- г) небажання країн співпрацювати в напрямку вирішення спільних проблем;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**4. Зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності, це реструктуризація:**

- а) “перегрів економіки”;
- б) іпотечну кризу в США;
- в) масовий перетік капіталу з американського ринку в азійський;
- г) небажання країн співпрацювати в напрямку вирішення спільних проблем;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**5. Актуальними загрозами для світової економіки на сьогодні є:**

- а) зниження темпів зростання світової економіки;
- б) волатильність валютних курсів, яка створює додаткові ризики для економічного відновлення та фінансової стабільності;
- в) існування глобальних дисбалансів з боку сукупного попиту;
- г) зростання ризиків падіння світової економіки в результаті пандемії COVID-19;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**6. Чому діяльність ТНК несе певну загрозу стійкості світової економіки:**

- а) через наявність неформального фінансового контролю за світовим багатством;
- б) через існування домовленостей щодо розподілу відповідальності між провідними країнами за майбутнє світового співтовариства;
- в) через загрозу ланцюгової реакції розгортання кризових явищ у зростаючих масштабах;
- г) через глобальні економічні ризики;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

**7. Які фактори зумовлюють ефективність стратегічних рішень глобальних корпорацій:**

- а) масштаби діяльності;
- б) ступінь контролю за результатами;
- в) стратегічні можливості;
- г) наявність ризик-менеджменту;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**8. Чим можна пояснити наявність значних проблем в діяльності глобальних корпорацій:**

- а) жорстка конкуренція за ринки збуту;
- б) відсутність достатніх ресурсів для їх вирішення;
- в) недостатньо ефективний менеджмент;
- г) значні ризики діяльності;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**9. В яких випадках менеджерам глобальних корпорацій слід звертатись до практики антикризового управління:**

- а) за умов втрати контролю над ринком;
- б) при відсутності достатніх ресурсів для розвитку;
- в) в умовах зростання ризиків середовища;



- г) при настанні світових криз;
- д) всі перелічені відповіді правильні.

**10. Чи може вижити економіка підприємства в середовищі катастроф:**

- а) так;
- б) це неможливо;
- в) лише за державної підтримки.

**11. Які з можливих економічних наслідків поширення COVID-19 в Україні ви вважаєте основними:**

- а) зростання складності повернення кредитів МВФ і відсотків за ними, як результат скорочення ділової активності та обсягів поповнення бюджету;
- б) девальвація гривні та зниження інвестиційної привабливості економіки;
- в) уповільнення інтеграційних процесів;
- г) зростання неплатоспроможності фізичних осіб-підприємців, а також малих і середніх підприємств, великих компаній та, як результат, їх банкрутства;
- д) зростання безробіття та зниження платоспроможності населення, виникнення та поглиблення соціально-економічної кризи в країні.

**12. Які фактори зумовлюють зниження банкрутства в Україні у березні-квітні 2020 р. порівняно з попередніми періодами:**

- а) недосконала процедура банкрутства;
- б) небажання підприємницьких структур згортати діяльність;
- в) стійкість української економіки;
- г) наявність ефективних менеджерів на чолі підприємств;
- д) правильних відповідей серед перелічених немає.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
2. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
3. Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/701/> (дата звернення: 12.05.2020 р.).
4. Мартиненко О. Чи загрожує світовій економіці нова глобальна криза / Європейська правда, 11 лютого 2019 року. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2019/02/11/7092693/> (дата звернення: 12.05.2020 р.).
5. Kryvovyazyuk I., Kovalska L., Savosh L., Pavliuk L., Kaminska I., Okseniuk K., Baula O., Zavadska O. Strategic decision and transnational corporation efficiency. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Volume 18, Issue 6.
6. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2013. 194 с.

7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб.. Київ : “Кондор”, 2006. 664 с.

8. Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства в середовищі катастроф: погляд неврівноваженого економіста. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту* : тези допов. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 10-12 листопада 2011 р.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С.391-392.

9. Арнольд В. И. Теория катастроф. 3-е изд., доп. Москва : Наука, 1990. С.128.

10. Кривов'язюк І. В. Економічні наслідки поширення COVID-19 та проблема банкрутства в Україні. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. № 1 (11). С. 146-153.

11. Шаповал К. Удар по гаманцях. Через коронавірус економіка України втратить до \$13 млрд і заново переживе 2009 рік. *Новини бізнесу, економіки, фінансів і компаній. Інтерфакс-Україна*. 1 квітня 2020 року. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/economics/ekonomika-na-karantini-yak-koronavirus-vdarit-pogaluzyah-ekonomiki-novini-ukrajini-50079207.html>. Повну версію читайте на [nv.ua](https://nv.ua) (дата звернення: 28.04.2020).

12. Офіційний веб-сайт “Вищий господарський суд України”. URL: <http://www.arbitr.gov.ua/pages/157> (дата звернення: 30.04.2020).

13. Про вплив політики державних запозичень та податкової політики на стан грошово-кредитної сфери України : рішення Ради Національного банку України від 28.04.2020 р. № 10-рд. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vrd10500-20#Text> (дата звернення: 12.05.2020 р.).

14. Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020-2022 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 534 / Урядовий портал. URL: [https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520?fbclid=IwAR105\\_-5sR5UCYKqYEWQ2s4yLHzf-kxL-po9ah8wZLVC7r9K9IezbV0sVhk](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520?fbclid=IwAR105_-5sR5UCYKqYEWQ2s4yLHzf-kxL-po9ah8wZLVC7r9K9IezbV0sVhk) (дата звернення: 29.05.2020 р.).

## Коротко про автора



*Кривов'язук Ігор Володимирович* – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Луцького національного технічного університету.

Засновник наукового напрямку “Управлінські інновації в макро-, мезо- та мікроекономіці” в Луцькому НТУ.

Автор понад 500 наукових і навчально-методичних праць: 27 підручників і навчальних посібників, 20 монографій, 200 статей у наукових фахових виданнях і міжнародних наукометричних базах даних, у т.ч. 20 – в базах даних SCOPUS і Web of Science, 149 тез доповідей за результатами участі в міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, 106 методичних розробок. В період 2006-2008 рр. – стипендіат Кабінету Міністрів України серед молодих вчених. Підготував 5 кандидатів економічних наук. Керівник науково-дослідних робіт “Підприємство як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів” (2016-2019 рр.) та “Управління підприємствами на інноваційних засадах в регіоні” (2016-2019 рр.). Підготував більше 20 переможців II етапу Всеукраїнських конкурсів наукових і дипломних робіт, олімпіад, міжнародних конференцій, форумів.

Серед основних книг: підручники “Економіка підприємства” (Київ, 2020) та “Нерухомість в Україні” (Київ, 2008), навчальні посібники “Підприємництво і торгівля” (Київ, 2019), “Економічна діагностика” (Київ, 2016), “Підприємство в умовах ринку” (Київ, 2009), “Зовнішньоекономічна діяльність підприємства” (Луцьк, 2004) та “Антикризове управління підприємством” (Київ, 2008), а також монографій “Управління містобудівними процесами в регіонах: теорія, методологія та практика реалізації” (Львів, 2009), “Управління надійністю логістичної системи підприємства” (Львів, 2012), “Управління логістичними інформаційними системами підприємства” (Львів, 2011), “Діагностика фінансово-господарської діяльності промислового підприємства” (Донецьк-Луцьк, 2012), “Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств” (Рівне, 2016), “Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств” (Київ, 2018), “Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів” (Київ, 2020).

З питань співпраці звертатись за наступними реквізитами:

E-mail: [krivovyazuk-igor73@ukr.net](mailto:krivovyazuk-igor73@ukr.net)

Тел. моб.: (063) 3173799

*Навчальне видання*

***КРИВОВ'ЯЗЮК ІГОР ВОЛОДИМИРОВИЧ***

***АНТИКРИЗОВЕ  
УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ***

***НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК***

***3-ТЄ ВИДАННЯ***

***Тов “Видавничий дім “КОНДОР”***