

Львівський державний університет внутрішніх справ

УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

Навчальний посібник

Львів
2022

УДК 338.2:65.016

У66

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Інтернет
Вченою радою Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 27 квітня 2022 року № 9)

Рецензенти:

Рудніченко Євген Миколайович,
доктор економічних наук, професор
(Хмельницький національний університет);

Штангрет Андрій Михайлович,
доктор економічних наук, професор
(Українська академія друкарства);

Пушак Ярослав Ярославович,
доктор економічних наук, професор
(Львівський державний університет внутрішніх справ)

Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І.
У66 Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський
державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

ISBN 978-617-511-354-7

Видання містить вісім тем, що передбачені навчальною програмою підготовки здобувачів вищої освіти, а також питання для самоконтролю, тестові завдання та список використаних джерел. Змістове наповнення навчального посібника дає змогу майбутнім фахівцям отримати ґрунтовні знання, набути компетенцій і практичних навиків у сфері антикризового управління. Навчальний матеріал спрямований на формування безпечного стилю управління, що є дуже важливим в умовах невизначеності та ризику. Необхідність відповідних знань і навиків актуалізована світовими тенденціями, загрозами й викликами сучасності.

Для студентів ЗВО, наукових працівників, практиків.

The manual contains eight topics provided by the curriculum for the applicants' education in this field of knowledge, as well as questions for self-control, tests, and a list of references. The content and scope of the manual permit to gain in-depth knowledge for forthcoming specialists, to acquire competencies and practical skills in the field of anti-crisis management. The training material is aimed at forming a secure management style, which is extremely important in conditions of uncertainty and risk. The necessity for relevant knowledge and skills is generated by the global trends, threats and challenges of nowadays.

УДК 338.2:65.016

© Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З.,
Мельник С. І., 2022

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2022

ISBN 978-617-511-354-7

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
Тема 1. КРИЗИ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА.....	7
1.1. Циклічності та кризові явища в соціально-економічних системах. Типологія кризових явищ.....	7
1.2. Кризові явища в природі та демографії.....	10
1.3. Взаємозв'язок технологічних та економічних кризових явищ.....	14
1.4. Концепція життєвого циклу підприємства.....	21
1.5. Причини виникнення криз на етапах життєвого циклу підприємства.....	26
Питання для самоконтролю.....	35
Тема 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	36
2.1. Зовнішні та внутрішні загрози й наслідки кризових явищ.....	36
2.2. Концепція побудови антикризового управління.....	43
2.3. Функції і принципи антикризового управління.....	47
2.4. Процес антикризового управління.....	59
Питання для самоконтролю.....	66
Тема 3. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИХ ЯВИЩ.....	67
3.1. Державні цикли і кризи.....	67
3.2. Державне регулювання кризовими явищами.....	74
3.3. Система соціального захисту населення.....	82
Питання для самоконтролю.....	86
Тема 4. КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	87
4.1. Значення стратегії в антикризовому управлінні та послідовність розроблення антикризових заходів.....	87
4.2. Інноваційно-інвестиційна політика в системі антикризового управління.....	98
4.3. Управління маркетинговою стратегією в період фінансового оздоровлення підприємства.....	103
Питання для самоконтролю.....	118

Тема 5. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ.....	119
5.1. Методичне забезпечення діагностики кризового процесу.....	119
5.2. Етапи діагностики кризового процесу.....	130
5.3. Оцінювання симптомів розвитку кризових ситуацій.....	136
Питання для самоконтролю.....	140
Тема 6. БАНКРУТСТВО, САНАЦІЇ І ЛІКВІДАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	141
6.1. Сутність, форми й економічні наслідки банкрутства.....	141
6.2. Поняття про санацію підприємства та її форми.....	151
6.3. Ліквідація збанкрутих підприємств.....	159
Питання для самоконтролю.....	164
Тема 7. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	165
7.1. Сутність та особливості формування кадрового антикризового потенціалу на підприємстві.....	165
7.2. Антикризова кадрова політика на підприємстві.....	170
7.3. Формування антикризових груп.....	174
7.4. Система раннього упередження і реагування.....	178
7.5. Організація внутрішньогосподарського антикризового механізму.....	184
7.6. Функція Державного департаменту з питань банкрутства.....	188
Питання для самоконтролю.....	191
Тема 8. СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ.....	193
8.1. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду з розпізнавання криз.....	193
8.2. Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах.....	206
Питання для самоконтролю.....	210
ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	223

ПЕРЕДМОВА

Сучасний світ характеризується значним рівнем глобалізації, високим рівнем невизначеності та ризику, в яких доводиться діяти економічним суб'єктам і відповідно приймати управлінські рішення. Низка подій останнього десятиліття посилили кризові явища, передусім у соціально-економічній системі. Зокрема, йдеться про глобальну фінансову кризу, пандемію COVID-19 та війну Російської Федерації проти України – це ті чинники, що диктують соціально-економічні реалії. Тому роль антикризового управління як безпекової складової економічного розвитку в сучасних умовах постійно зростає. Зміцнюється його вплив не тільки на внутрішньо-фірмові відносини, а й на соціально-економічні відносини в державі. Відповідно, управління кризовими ситуаціями є невід'ємною частиною управлінської діяльності більшості підприємств, перетворилось у ефективний засіб економічного розвитку та дедалі більше набуває яскраво вираженого суспільно значущого характеру. Відновлення економіки, промислової та цивільної інфраструктури передбачає використання засобів і методів управління антикризового спрямування.

Отже, вивчення вітчизняного і зарубіжного досвіду управління кризовими ситуаціями в умовах посилення глобальних кризових явищ є надзвичайно важливим для майбутніх менеджерів у сфері безпеки. Відповідно, навчальний посібник «Управління кризовими ситуаціями», що розроблений для однойменної навчальної дисципліни, є актуальним і важливим засобом здобуття навиків, необхідних для професії менеджера та формування безпекового стилю управління.

Метою навчальної дисципліни «Управління кризовими ситуаціями» є формування у здобувачів вищої освіти здатностей до творчого пошуку й оцінювання нових можливостей протидії загрозам і розвитку бізнесу в умовах невизначеності та кризи. Важливо-

го значення набуває також сучасне економічне й антикризове мислення менеджера, що полягає у формуванні:

- системи знань і навиків управління у кризових ситуаціях;
- організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки;
- критичного аналізу, оцінки і синтезу системи ідей щодо розвитку інноваційних та інвестиційних можливостей підприємства;
- інноваційного мислення та творчого підходу до вирішення інноваційних завдань.

Автори сподіваються, що цей навчальний посібник буде корисним для всіх охочих оволодіти найновішими знаннями у сфері антикризового управління та безпеки організації.

КРИЗИ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

1.1. Циклічності та кризові явища в соціально-економічних системах. Типологія кризових явищ

Теоретичні напрацювання в сфері обґрунтування циклічних і кризових явищ належать таким вітчизняним й іноземним ученим: М. І. Туган-Барановському, М. Д. Кондратьєву, К. Марксу, Дж. М. Кейнсу, Й. Шумпетеру, М. Фрідмену, В. І. Вернадському, А. Л. Чижевському, М. І. Вавилову, Д. В. Шияну.

Варто зазначити, що кризи та циклічність їх прояву є характерними і для природи, і для сучасного суспільства. Загалом кризою у вітчизняній науці називають складний загострений стан, різкий перелом або занепад. Однак, іноземні науковці Ю. Розенталь і Б. Піджненбург визначають поняття «кризи» дещо ширше: «Кризовими називають ситуації, позначені високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності».

Водночас Л. Бартон [14] вважає кризу «широкомасштабною, непередбаченою подією, яка призводить до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди всій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам і репутації».

Натомість П. С. Грін під кризою розуміє втрату контролю над ситуацією. Науковець припускає, що «найважливіше завдання кризового менеджменту – в найкоротший період максимально обмежити розміри потенційної шкоди».

Зазвичай кризові явища класифікують за такими ознаками:

– **за місцем виникнення:**

внутрішні – кризи, що виникають та виявляються безпосередньо в організаціях і на підприємствах;

зовнішні – кризи, що виникають і проявляються у зовнішньому середовищі відносно організацій та підприємств;

– **за рівнем економічного прояву:**

мікроекономічні – характерні для окремих організацій і підприємств;

мезоекономічні – проявляються у певній галузі;

макроекономічні – виникають у межах певної країни;

міжнародні – формуються поза межами країни та захоплюють декілька або більшість країн світу;

– **за шириною охоплення:**

окремі – кризи, що поширюються на діяльність спеціалізованих організацій і підприємств;

групові – кризи, що поширюються на діяльність певної групи організацій і підприємств;

– **за характером виникнення:**

випадкові – кризи, що стихійно виникають під впливом непередбачуваних обставин;

закономірні – кризи, що є наслідком певних природних та/або суспільних закономірностей розвитку;

циклічні – кризи, що мають здатність постійно повторюватися;

– **за джерелами походження:**

природні – виникають незалежно від діяльності людини та суспільних процесів, залежать від форс-мажорних обставин;

штучні – спеціально створені з певною метою.

Походження кризових явищ є результатом суперечностей між зовнішнім і внутрішнім середовищем, що призводить до загострення неконтрольованої ситуації. Суперечності виникають тоді, коли в певному середовищі так чи інакше виникає неоднорідність, яка характеризується градієнтом в ту чи іншу сторону. Суперечності, ґрунтовані на принципах Гегеля, є джерелом прогресу, але рух, який вони зумовлюють, може сприяти економічному прогресу або призвести до економічної кризи. Вони можуть виникати в резуль-

таті перевиробництва або недовиробництва, але в усіх випадках кризи взаємопов'язані й схожі на хвилю, що поширюється водою під час удару. Р. Хіт називає здатність кризи викликати інші кризи «ефектом хвилі»: «Початкову кризу можна порівняти з каменем, який розрізає поверхню води й утворює хвилі. Тому такий ефект призводить до ланцюгової реакції».

Теоретичний аналіз усіх видів криз свідчить про їхню циклічну природу та сталий взаємозв'язок. Оскільки, цикли – це постійно повторювані процеси, то виходячи з теорії циклічного розвитку природи й соціуму, можна простежити процеси виникнення, розвитку та взаємозв'язку і циклічних, і кризових явищ.

Суть і ритм циклічного розвитку природних систем досліджені В. І. Вернадським, А. Л. Чижевським і М. І. Вавиловим. До таких циклів належать космічні (сонячні), вони є найбільш помітними та відчутними для людини. Відповідно це цикли різної періодичності й цикли, що пов'язані з обертанням Землі навколо Сонця (пори року, добові). Механізми впливу космічних циклів на процеси, що відбуваються на планеті, описав А. Л. Чижевський: «Ми всюди знаходимо циклічні процеси, що є результатами впливу космічних сил. Якби ми спробували графічно представити картину різноманіття цієї циклічності, ми одержали б ряд синусоїд, що накладаються одна на іншу чи перетинаються одна з іншою. Усі ці синусоїди, в свою чергу, виявилися б пористими дрібними зубцями, що також являли б зигзагоподібну лінію і т. д. У цьому нескінченному числі різної величини підйомів і падінь позначається биття загальносвітового пульсу, велика динаміка природи, різні частини якої співзвучно резонують одна з іншою».

Ця сповнена глибокими думками цитата передбачає три основні ідеї.

По-перше, наявність загальної циклічної природи всіх процесів.

По-друге, цикли різної тривалості накладаються одні на одних, у результаті чого утворюється вагомий взаємозв'язок синусоїд.

По-третє, резонансова взаємодія циклів у різних сферах діяльності утворює взаємозв'язок космічних і земних сфер, що передбачає їхню схожість та значний вплив насамперед на людину.

1.2. Кризові явища в природі та демографії

Особливий вплив мають геологічні цикли, які виражаються в русі материків і періодичних землетрусах, що розхитують земну поверхню. Також кліматичні цикли, які дедалі більше зазнають впливу масштабної діяльності людини, тобто переходять у розряд екологічних циклів. Досліджуючи геологічну історію Землі, академік В. І. Вернадський виокремив у ній критичні (кризові) періоди: «Ці періоди можна вважати критичними в історії планети, і все це свідчить про те, що вони викликані глибинними земними процесами, які перевищують її. При цьому спостерігається посилення вулканічних і льодовикових явищ, трансгресій моря та інших геологічних процесів, що охоплюють більшу частину біосфери. Еволюційний процес за своєю активізацією в найбільших змінах збігається з цими періодами». Вивчення фаз космічного, геологічного, кліматичного та біосферного циклів у їх переплетенні потребує подальшої наукової розвідки.

Кругообіги в біосфері, в органічному житті, які впливають на людину, різноманітні й складні, як і різні прояви живої матерії. Ідеться про життєві цикли організмів, їх закономірності розвитку та зміни поколінь живих організмів. Покоління змінювалися генетично, постійно змінюючи свої морфологічні характеристики, і ця зміна відбувалася протягом тривалого періоду.

Кругообіги в біосфері взаємопов'язані з екологічними процесами, виражаючи взаємодію циклічних процесів у природі та суспільстві. Спостерігається загальна тенденція до посилення впливу людської діяльності на біологічні (біосферні) цикли, які пов'язані зі збільшенням загальної кількості людського роду, особливо на густонаселених континентах, за дві тисячі років населення світу зросло з 230 мільйонів до 7 мільярдів людей. 7000 років – у 2000 разів, а передусім в умовах зростання потреб кожної людини, руйнівного впливу промислової діяльності та військових конфліктів на навколишнє середовище.

Отже, спостерігається початок становлення гармонії еволюції природи та людини, тобто біосфера трансформується у ноосфе-

ру. Однак, є й деструктивний сценарій – коли людина порушує рівновагу біосферного процесу, знищує біологічні види, забруднює навколишнє середовище, сприяє створенню екологічних катастроф.

Протягом останніх десятиліть зростає кількість екологічних криз через необґрунтовану діяльність людини. Діяльність людини ймовірно призведе до деградації біосфери і не може гарантувати існування людини. Людина підійшла до кордону, який неможливо переступити: один необережний крок – і вона впаде у прірву. Один необачний вчинок – і людство може зникнути з лиця Землі.

Як наслідок – розрізняють три напрями розвитку екологічних циклів і криз. Однією із найбільш негативних, але цілком реальних, є глобальна екологічна катастрофа, яка може привести біосферу до нового квазібалансу, що охоплює існування людини, а згодом проблема екологічних (як і соціальних) циклів і криз буде розв'язана назавжди або на тисячоліття. Друга – коли суспільство стоїть на межі екологічної катастрофи, іноді занурюючись у безодню локальних екологічних криз – через вирубку лісів, забруднення морів, виснаження певних природних ресурсів, підвищення рівня океану через танення Північного та Південного полюсів, шапок альпійських льодовиків тощо. Проте на цьому шляху так багато перешкод, егоїстичних інтересів розвинених країн і цивілізацій, що для успішного вирішення цієї глобальної проблеми знадобиться не одне покоління людей.

Сьогодні найбагатші країни є основними споживачами природних ресурсів і «донорами» забруднюючих речовин. Екологічна криза є закономірним наслідком нерозв'язаної суперечності між практикою споживчого ставлення суспільства до природи, що утвердилася в історії цивілізації, і здатністю біосфери підтримувати систему природних біохімічних процесів самовідновлення. Складових екологічної кризи є чимало, зокрема: виснаження екологічних систем; деградація сільськогосподарської ресурсної бази; опустелювання (напад пустелі на родючі землі); вирубка лісів; зникнення багатьох видів тварин і рослин; забруднення води та повітря; надмірне використання природних ресурсів.

Учені вважають, що зараз є перша хвиля екологічної кризи, яка зачіпає переважно індустріальні країни та країни з перехідною

економікою (колишня соціалістична), і якщо не зупинити кризу, то вона поширюватиметься та поглиблюватиметься, що може призвести до деградації суспільства й економіки у світовому масштабі і зникнення людства в недалекому майбутньому.

Науковці сформували перелік причин, які спричинили глобальну екологічну кризу, а саме:

- відсутність політичної волі держав до послідовного, ефективного провадження діяльності щодо охорони довкілля та раціонального природокористування;
- недосконале екологічне законодавство та законодавство у сфері раціонального природокористування;
- дефекти організації державної екологічної політики;
- домінування економічних інтересів і задоволення економічних потреб без урахування екологічної місткості екосистем;
- переважання комерційних інтересів над загальнолюдськими;
- недостатнє фінансування програм і заходів з охорони навколишнього середовища;
- відсутність компетентних фахівців у галузі екології та природокористування;
- низький рівень екологічної свідомості, екологічних знань, екологічної культури;
- екологічно «варварська», природо споживацька концепція суспільного розвитку.

Можливі способи вирішення екологічних проблем людства, на думку В. М. Писаренко, такі:

- створення нового еколого-орієнтованого світогляду людини;
- розроблення, послідовна та ефективна реалізація національної та міжнародної екологічної політики;
- розроблення сучасного екологічного законодавства;
- створення системи державного управління природокористуванням та охороною довкілля;
- забезпечення оптимального фінансування діяльності у сфері екології;
- еколого-просвітницька діяльність, екологічна освіта й підготовка фахівців-екологів.

Є чимало концепцій природокористування та суспільно-економічного поступу людства, зокрема:

- концепція споживацького (корисливого) ставлення до природи, яка панує в усіх суспільствах. Суть концепції полягає в тому, що природа сприймається як джерело розвитку матеріального виробництва й створення багатства суспільства. Природним результатом цих відносин є деградація, виснаження природи;

- концепція невтручання в природу є протилежною і може спостерігатися лише теоретично. Її послідовники зазначають, що природа розвивається за певними законами і кожне втручання людини призводить до негативних наслідків. Ця теорія є виявом глобального мислення та частиною формування ноосферного суспільства. Прихильники концепції вважають, що людський розум не можна використовувати для знищення живого, ставлення людини до природи має бути добрим, розумним. Ця доктрина має великий потенціал, але ще не була реалізована на практиці;

- концепція обмеженого економічного розвитку (потреб населення), що ґрунтується на ймовірності та невідворотності екологічного колапсу за умови збереження сучасних цивілізацій і передбачає поліпшення ситуації за багатьох умов: зменшення споживання природних ресурсів, перегляд політики народжуваності, зменшення матеріальних потреб населення, людяність тощо;

- концепція сталого розвитку, яка є однією з найпоширеніших, представлена Міжнародною комісією ООН з навколишнього середовища та розвитку у 1987 році. Її основна ідея полягає в тому, що людство має відповідати потребам сучасності, а не ставити під загрозу існування та розвиток майбутніх поколінь, нехтуючи їхніми потребами. Для успішного розвитку потрібна політика, яка враховує екологічні вимоги довкілля. У сучасному варіанті ця концепція звучить як концепція екологічно безпечного, сталого економічного та соціального розвитку і поступово застосовується у багатьох високорозвинених країнах.

Важливо зазначити, що виникнення та регулювання екологічних прав людини є одним із найбільших досягнень міжнародного права в останній чверті 20 століття і національних законів країн й свідчить про визнання найвищої людської цінності.

Одним із найважливіших фундаментальних природних прав людини є право на безпечне довкілля. Навколишнє середовище є безпечним і сприятливим, якщо його стан відповідає критеріям, нормам, стандартам чистоти, ресурсомісткості, екологічної збалансованості, видового різноманіття та естетичного багатства, встановленим природоохоронним законодавством. Право на безпечне довкілля має гарантуватися в межах екологічної функції держави й екологічної діяльності природокористувачів на основі послідовного здійснення системи правових, організаційних, адміністративних, технічних, наукових та інших природоохоронних заходів. У сільському господарстві основними засобами виробництва є природні фактори (грунт, рослини), тому використання природних ресурсів людиною значною мірою регламентується. Вирішення екологічних проблем, зокрема й законодавчо підкріплене, буде неможливим, якщо економіка країни розвиватиметься екстенсивно та не матиме ефективного впливу на природокористувачів, не зможе компенсувати екологічні витрати, забезпечити стимули для збереження ресурсів.

Передбачити ці негативні явища можливо за умови, що прогнозування є основним чинником формування стратегії і тактики подальшого розвитку підприємств. Перспективним напрямом для них є зниження антропогенного навантаження на навколишнє середовище, тобто їх енергозбереження – зниження енергоспоживання за рахунок підвищення енергоефективності виробництва. Ефективна політика енергозбереження і на макро-, і на макрорівні, означає пошук оптимальних важелів впливу на економіку з метою стимулювання впровадження енергозберігаючих заходів.

1.3. Взаємозв'язок технологічних та економічних кризових явищ

Економічна криза зазвичай пов'язана з технологічними циклами, кризовими явищами, функціонування яких є результатом упровадження досягнень науки і техніки, що впливає на стійкість підприємств. Майже немає сумнівів, що буде періодичне (приблиз-

но кожен десятий рік) відновлення виробництва техніки й технологій. Науковці ґрунтовно вивчали закони техніко-економічної динаміки, зміни технологічних систем. Перехід до п'ятого технологічного режиму, оснований на комп'ютерній революції, означає перехід до нового режиму економічного розвитку, в якому триватимуть довгі хвилі кон'юнктури з періодичними структурними винагородами та супутніми періодами політичної нестабільності та військового конфлікту.

Зміна поколінь техніки і ще більше технологічних систем, пов'язаних із масовою заміною застарілого технологічного обладнання, вимагатимуть значних інвестицій, які окупляться не одразу. Тому монополії свідомо роблять це і намагаються продовжити життя застарілих технічних систем за допомогою інновацій. Масовий перехід до нової технологічної системи є можливим завдяки зменшенню впливу старіючих поколінь техніки на спадну хвилю циклу Кондратьєва (що є основою технологічної та економічної кризи). Крім того, збільшується технологічний розрив між багатими та бідними країнами й цивілізаціями.

Ця тенденція спостерігається на початку ХХІ століття, у Південно-Східній Азії та США і нарешті – після кількох середньострокових криз п'ятий технологічний режим (є перехідним) прийде на зміну шостому. Основні контури цього циклу вже видно. Закінчення перехідного періоду п'ятого циклу ймовірно не варто очікувати в 2030–2040 рр., а років на 10–15 раніше, у 20-х роках. Якщо зауважити на більш віддалену перспективу, то до середини ХХІ ст. в авангардних країнах спостерігатиметься фаза зрілості шостого технологічного циклу, а в 70-х роках розгорнеться ще одна глобальна технологічна криза, пов'язана з переходом до наступної, сьомої системи, яка стане домінантною до кінця століття. Однак рівень фундаментальних інновацій наступних поколінь техніки ймовірно буде нижчим, ніж у першій половині ХХІ ст. (якщо ритм технічного прогресу не порушується зовнішніми факторами (глобальна екокатастрофа, конфлікти цивілізацій тощо)).

Окрім технологічної, є ще й економічна криза, яка характеризується станом економічного розвитку. Їх матеріальною основою, як зазначають М. Кондратьєв і К. Маркс, є масове оновлення основного капіталу (зміна генерації техніки), а технологічні цикли,

як зазначалося, продовжують існувати і в майбутньому. Водночас середньострокові економічні цикли накладаються на довгострокові (М. Кондратьєв) і довгострокові (цивілізаційні). Соціально-економічні явища, розвиток виробництва мають циклічний характер із чергуванням підйомів і спадів, але кривою вгору. Часовий розрив між підйомами і спадами є циклом розвитку. У 20-х роках ХХ ст. економіст-аграрник, професор М. Кондратьєв (1892–1938) розробив теорію економічних циклів (нині – теорію довгих хвиль). Згідно з його теорією, перша хвиля відноситься до відродження і піднесення промисловості й сільського господарства, друга – до їх занепаду. Малі цикли економічного розвитку відповідають великим циклам. Водночас характер малого циклу залежить від того, на яку хвилю великого циклу припадає: якщо цикл збільшується, то посилюється ефект відновлення економіки і зменшується криза; якщо спад, криза і депресія посилюються, а виробництво зменшується.

Отож М. Кондратьєв виділив 2,5 великих циклів за 140 років (із 80-х років ХVIII ст. до 20-х років ХХ ст.). На думку М. Кондратьєва, наростаючі довгі хвилі були пов'язані з докорінними якісними змінами в розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Їх загальні тенденції викликані:

- переходом від капіталістичної кооперації та мануфактури до потужного машинного виробництва в результаті промислового перевороту й створення відповідної матеріально-технічної бази машинного виробництва;

- переходом від індивідуальної приватної власності на капітал до панування акціонерної власності на капітал у середині ХІХ ст.;

- переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративно-державного капіталізму ХХ ст. у результаті електротехнічної революції, концентрації і централізації капіталу та виробництва;

- становленням корпоративно-державного капіталізму в період між двома світовими війнами на основі підвищення рівня соціалізації та інтернаціоналізації капіталу й виробництва.

Згідно з теорією М. Кондратьєва, початок хвилі підйому охоплює якісні зрушення, зумовлені науково-технічною революцією, розвитком кібернетики, електроніки, впровадженням стратегічного планування економіки.

Отже, хронометричну послідовність, яка збільшується і зменшується, за М. Кондратьєвим, можна зобразити так:

1-й цикл:

- хвиля, що зростає, – з 1787–1791 до 1810–1817 рр.;
- хвиля, що спадає, – з 1810–1817 до 1844–1851 рр.

2-й цикл:

- хвиля, що зростає, – з 1844–1851 до 1870–1875 рр.;
- хвиля, що спадає, – з 1870–1875 до 1890–1896 рр.

3-й цикл:

- хвиля, що зростає, – з 1890–1896 до 1914–1920 рр.;
- хвиля, що спадає, – з 1914–1920 до 1945–1950 рр.

4-й цикл:

- хвиля, що зростає, – з 1945–1950 до 1970–1975 рр.;
- хвиля, що спадає, – з 1970–1975 р. до кінця XX ст.

На основі теорії М. Кондратьєва можна передбачити періодичність спаду та збільшення виробництва. Цінність цієї теорії полягає в тому, що розроблено методологію прогнозування циклічності та характеру економічного розвитку. Важливий внесок у розвиток теорії циклів у 30-40-х роках XX ст. представлений англійським економістом Дж. Кейнсом. За його словами, гранична ефективність капіталу, тобто межа найбільших витрат і найменших прибутків від його функціонування, відіграє ключову роль у оформленні та періодичності циклів.

Окрім того, Дж. Кейнс стверджував, що причиною циклічності є психологічний закон споживання, згідно з яким люди зі збільшеними доходами збільшують споживання і ще більшою мірою збільшують частку прибутку, який вони зберігають. На думку Дж. Кейнса, у формуванні економічного циклу беруть участь такі фактори: сукупне споживання, гранична ефективність капіталу, психологічний закон споживання, пов'язаний із заощадженням і накопиченням. Учений звертає увагу на те, що тривалість економічного циклу залежить від терміну служби основних засобів, таких як обладнання, машини, вартості надлишкових запасів товарів і послуг, вироблених понад попит. За його словами, термін реалізації цих запасів не повинен перевищувати 3–5 років. На

основі своєї теорії Дж. Кейнс розробив практичні рекомендації щодо використання економічних методів для обмеження наслідків падінь шляхом державного регулювання економіки за допомогою інвестицій, позик, податків, фіксованих цін та інших економічних важелів. Теорії економічних циклів М. Кондратьєва і Дж. Кейнса розкривають основні закономірності, періодичність і структуру економічних циклів. Урахування їх у вашій повсякденній управлінській практиці дає змогу розробити підходи до управління в кризових ситуаціях.

Економічний цикл характеризується випадковим зростанням і спадом ділової активності, що виражається у виді невідповідності взаємопов'язаних показників – економічного зростання, інфляції, безробіття. Загалом економічний цикл обумовлений коливаннями різних показників економічної діяльності (темпів зростання ВВП, загального обсягу реалізації, загальних цін, безробіття, завантаженості потужностей тощо).

Для характеристики циклічного розвитку економіки використовуються показники зміни виробництва (обсягів випуску продукції). Виробництво збільшується зі збільшенням ресурсів, але під час економічної кризи вони використовуються недостатньо, що знижує рівень виробництва. Відставання виробництва (коефіцієнт використання потужностей) – це характерна відмінність між потенційним виробництвом (виробничою потужністю) за повної зайнятості та фактичним виробництвом. Зміни у виробництві пов'язані зі зміною рівня безробіття та інфляції. У періоди зростання виробництва збільшення виробництва супроводжувалося зниженням рівня безробіття. Кількісне співвідношення залежності безробіття від виробництва представлено законом Оукена. Збільшення виробництва супроводжувалося зростанням інфляції. Напрямок і ступінь зміни сукупності показників, що свідчать про розвиток національної економіки, називають економічними умовами. Теорію економічних циклів також називають теорією кон'юнктури.

Загальна тривалість циклу вимірюється часом (місяць, рік тощо) між двома сусідніми вищими або нижчими точками економічної діяльності. Залежно від тривалості ділових циклів їх поділяють на короткі (малі), якщо коливання ділової активності тривають 2–3 роки; середній, якщо коливання ділової активності

тривають 8–10 років; довгі (великі хвилі М. Кондратьєва), якщо коливання ділової активності триває 48–55 років.

Короткі (малі) цикли пов'язані з відновленням рівноваги на споживчому ринку.

Середні цикли пов'язані зі зміною попиту на засоби виробництва. Матеріальною основою періодичності середніх циклів є необхідність оновлення основного капіталу.

Відмінністю технологічного циклу є коливання темпів зростання ВВП за проміжок часу, в якому економічна система пізнає чотири послідовні фази: пожвавлення, підйом, бум, падіння.

Відповідно економічний цикл складається з таких фаз:

1. Підйом. Поліпшення кількісних якісних показників діяльності підприємства. Зростання рівня зайнятості та рівня цін. Водночас зростає заробітна плата найманих працівників і збільшується обсяг залучених інвестицій, спостерігається економічний бум.

2. Бум. Найвища точка кривої розвитку, що характеризується найвищим рівнем кількісних і якісних показників.

3. Падіння. Виробництво призупиняється. Спостерігається порушення стану рівноваги, за якого підприємство не може власними силами відновити виробництво. Рівень зайнятості зазнає значного зниження. Заробітна плата не підвищується. Обсяг інвестування знижується.

4. Пожвавлення. Обсяг виробництва продукції збільшується до рівня, що передував кризі. Тобто спад виробництва змінюється підйомом. Поступово починає зростати рівень зайнятості. Ціни та заробітна плата також зростають.

Матеріальною основою великого циклу є заміна наявних технологій і техніки, оновлення основних виробничих фондів та промислової інфраструктури. Отже, великі цикли (хвилі) складаються з двох фаз:

I фаза – висхідна хвиля. В цій фазі спостерігається довгострокове піднесення, яке виникає на основі нових відкриттів науки та техніки. Висхідна фаза (хвиля) супроводжується значними соціальними коливаннями (війни, революції).

II фаза – низхідна хвиля. Виникає тоді, коли наявна економічна інфраструктура конфліктує з потребами новітніх технологій, а до змін вона ще не готова.

В ідеалі, реальний ВВП повинен зростати швидко й стабільно. Рівень цін, що визначається індексом споживчих цін або дефілятором ВВП, залишиться незмінним або зростатиме доволі повільно. В результаті інфляція та безробіття будуть низькими. Однак досвід чітко свідчить, що економічна ситуація ніколи не залишається стабільною. Економічне зростання відкриває шлях до рецесії. У роки падіння ВВП зменшується зайнятість і реальні доходи, падають доходи, люди втрачають роботу. Знову почнеться ренесанс, який може бути настільки сильним, що викличе новий бум. Ця фаза характеризується достатньою кількістю робочих місць і підвищенням рівня життя. Але після підйому настає новий економічний спад. Зростання і падіння національного виробництва, цін, процентних ставок і зайнятості становлять діловий цикл, який є характеристикою ринкової економіки.

Отже, економічний цикл (ділова активність) – це випадкове збільшення або зниження реального ВВП на тлі загальної тенденції до зростання.

Причинами циклічності можуть бути:

- технічні інновації (НТР), що впливають на споживчі інвестиції та споживання, а отже, на рівень виробництва, зайнятість і ціни;
- політичні та випадкові події (наприклад, війни, «перебудова» в СРСР та перехідний період у нових незалежних державах);
- зміни монетарної політики (коливання грошової маси);
- відсутність національних інвестицій;
- зміни цін на нафту, газ та іншу сировину.

У мікроекономіці не існує цілісної теорії економічного циклу, і економісти в різних галузях зосереджуються на різних причинах циклічності. Але більшість із них уважає, що рівень сукупних витрат безпосередньо визначає рівень зайнятості та виробництва. Підприємство, орієнтоване переважно на ринок, виробляє товари та надає послуги лише тоді, коли є сенс їх продавати, тобто коли на них є достатній сукупний попит. Якщо цей сукупний попит (або сукупні витрати) недостатній, підприємству не вигідно виробляти товари та послуги у великих кількостях, тому ВВП зменшується. При більш високому рівні сукупних витрат підприємство отримуватиме прибуток і, таким чином, зростання ВВП за рахунок розширення виробництва.

Окремі економічні цикли суттєво відрізняються за тривалістю та інтенсивністю, але всі вони складаються з однакових фаз.

Водночас обсяг виробництва, зайнятість, безробіття, інфляція, процентні ставки, грошова маса тощо.

Є кілька підходів до визначення циклів:

- цикли Кітчина, тривалістю три роки і чотири місяці основані на коливаннях світових золотих запасів;

- 40-місячні цикли Мітчела, виправдані з погляду грошового потоку в системі;

- Цикли Жугляра, тривалістю 10 років придатні з урахуванням фізичної амортизації активної частини основних засобів;

- Цикли С. Кузнеця пояснюються на основі залежності оновлення пасивної частини основних засобів. Отже, циклічність виробництва залежить переважно від засобів виробництва.

1.4. Концепція життєвого циклу підприємства

Загалом сутність, причини та природа вияву кризових явищ на рівні окремого підприємства недостатньо з'ясовані та майже не були предметом самостійного теоретичного вивчення і роз'яснення. Відповідно, є потреба визначити причини та характер їх виникнення на підприємствах різних галузей.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений засновниками відповідно до законодавства країни для задоволення суспільних і особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної та іншої господарської діяльності в порядку, встановленому законодавством. Сучасна концепція організаційної теорії ґрунтується на баченні підприємства як живого організму, як системи, а не формальної структури, орієнтованої на людину, а не на прибуток. Орієнтація на інтереси людини, яка від «застосування» до технології є інтелектуальним ресурсом компанії, що стає основним джерелом розвитку в інформаційному суспільстві.

Підприємство є економічно незалежним виробником, має власні ресурси та розпоряджається ними на власний розсуд, визначає програму діяльності, вид діяльності, ціни, вибір ринку та поставальників, відповідає за результати господарської діяльності – і доходами, і капіталом. Організаційні типи компаній залежать від форми власності (приватні, колективні, державні). Діяльність підприємства ґрунтується на поєднанні інтересів власників капіталу та працівників за допомогою відповідної системи управління. Протягом існування підприємства може змінюватися його організаційно-правова форма (перетворення), виникати або зникати зв'язки з іншими підприємствами, вони можуть розділятися або об'єднуватися (зливатися), змінюватися власники підприємства (наприклад, успадкування) і змінюватися організаційна форма.

Життєвий цикл підприємства складається з певних циклів: формування, функціонування (застій), зміна структури (санация), банкрутство, ліквідація.

Діяльність підприємства відбувається за наявності таких **основних факторів**:

- *капітал* – засоби виробництва, грошові та матеріальні цінності, нематеріальні активи, зокрема інтелектуальна власність;
- *людські ресурси* – людський капітал, активи компанії. Людський фактор є важливим чинником економічного розвитку;
- *підприємництво* – самостійна, ініціативна, систематична та ризикована діяльність для виробництва, праці, торгівлі.

Розвиток підприємства визначається обсягом, складом і використанням активів, що відображається в балансі наявності та руху активів.

Активи підприємства формуються за рахунок:

- грошових і матеріальних внесків засновників, доходів від реалізації продукції, а також від іншої господарської діяльності, доходів від цінних паперів;
- кредитів та інших позик;
- капітальних вкладень і субсидій із державного бюджету;
- надходження від приватизації та приватизації майна, безкоштовні або благодійні внески;
- пожертвування організацій, компаній та громадян із джерел, окрім заборонених законодавством.

Діяльність підприємства провадиться відповідно до принципів підприємницької діяльності, які є основою розвитку підприємства, а саме:

- вільний вибір видів діяльності, добровільне залучення до управління активами юридичних і фізичних осіб;
- ціноутворення відповідно до законодавства;
- вільний найм працівників,
- залучення та використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших ресурсів.

В Україні підприємства, які планують свою стратегію та діяльність, мають право: продавати та передавати іншим підприємствам, організаціям та установам, до яких вони належать, будівлі, обладнання, транспортні засоби, інвентар, сировину й інші матеріальні цінності, замінювати їх, здавати в оренду, давати безоплатно в тимчасове користування або в борг тощо. Якщо поглянути на підприємство з погляду його життєдіяльності як мікроекономічної системи та генетики виникнення та розвитку кризових явищ, то очевидно, що на кожному етапі розвитку підприємства є ризик кризи. У теорії менеджменту використовується поняття «життєвий цикл підприємства», що означає низку етапів, які проходить компанія в процесі свого життя (від створення до ліквідації). Кожна фаза характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, специфікою створення потенціалу ресурсів, досягнутими результатами. У дослідженнях учені використовують концепцію «життєвого циклу організації», яку ми бачимо як низку етапів розвитку (еволюційних), кожна з яких закінчується кризою. Відповідно, автор поставив мету та завдання розробити теоретичні положення та організаційно-економічний механізм упередженості, подолати кризу, яка може виникнути на відповідній стадії життєвого циклу підприємства. Детально розглянемо концепцію життєвого циклу компанії.

Відповідно до концепції життєвого циклу компанії, вся її діяльність проходить кілька етапів, від народження, процвітання до припинення існування або радикальної модернізації. Чотири основні етапи розвитку компанії, кожен з яких має певну мету, характеристики, стиль керівництва, основні завдання, організацію роботи та кризову ситуацію.

1 етап – створення підприємства. Для нього характерні: визначення головної мети – місії, налагодження виробництва; головне завдання – знайти свою нішу ринку; організація праці – на основі бізнес-плану виробництва і прибутку, в якому передбачені мотивуючі фактори для сприяння праці. Може виникнути кризова ситуація через непрофесіоналізм керівника та управлінського колективу.

2 етап – дитинство і юність. Особливості: основна мета – пришвидшене зростання виробництва; основне завдання – закріпити свою ринкову нішу; організація праці – використання енергозберігаючих та економічно ефективних технологій виробництва для збільшення прибутку шляхом заохочення колективної та індивідуальної праці; може виникнути кризова ситуація через недостатнє виконання контрольної функції;

3 етап – зрілість. Характеристика: головна мета – системне, збалансоване зростання виробництва та фінансова стабільність; ефект управління делегуванням (децентралізоване управління); основне завдання – збільшити пропозицію продукції та завоювати ринок; організація праці – використання енергозберігаючих та економічно ефективних технологій виробництва, участь у поділі праці, мотивація та стимулювання колективної та індивідуальної праці; в результаті порушень у системі координації та регулювання управлінських дій може виникнути кризова ситуація.

4 етап – старіння підприємства. Основні особливості цього етапу:

- головна мета в розвитку підприємства – зберегти досягнуті результати (залишитися на «завойованих» позиціях);
- забезпечити оздоровлення підприємства у всіх сферах; основне завдання – омолодження системи управління;
- організація роботи – запровадження наукової організації, гнучкого режиму роботи для забезпечення участі працівників у перерозподілі прибутку;
- кризова ситуація може виникнути через відсутність модернізації, диверсифікації та інновацій виробництва і систем прогнозування та реагування.

У дослідженнях професор Е. Блан визначив матеріальну основу підприємства – оборотність активів, що характеризується

як процес їх постійного руху, між яким можна виокремити деякі цикли. У межах кожного завершеного активного циклу виокремлюють фази циклу, що вказують на період активів в одній із конкретних форм його існування (матеріальної, фінансової, грошової) до переходу в іншу матеріальну форму. З цієї метою можна розглянути систему конкретних показників, що дає змогу охарактеризувати цикл оборотності активів:

тимчасові – тривалість руху;

структурні – кількість перетворень, що відбуваються під час її виконання або набір підциклів;

витратні – зміна вартості активу на певних етапах циклу або циклу вартості активу.

Наявність систем саморегулювання, їх гнучкість і стабільність сприяють адаптації підприємства до кризових ситуацій. Адаптація – пристосування до реальних умов. Гнучкі системи поділяються на пасивні й активні. Пасивна адаптація змінює свою поведінку під впливом зовнішнього середовища – пристосовується до ситуації, активна – сама змінює середовище під впливом законодавчого, політичного та фінансово-кредитного механізму.

Підприємство досягає успіху, коли управління виробничими процесами та всією системою управління адаптовано до зовнішніх умов. Дотримується баланс між зовнішніми факторами, що діють на підприємство, та її внутрішнім механізмом, що забезпечує стабільність системи управління та її гнучкість. За цих умов повертається до свого попереднього стану рівноваги або до нового стану рівноваги, залишаючись неушкодженим. Якщо під впливом зовнішніх факторів накопичуються суперечності, внутрішній механізм ослаблює сили саморегуляції, система втрачає здатність повернутися до рівноваги, виникає загроза кризи, її неліквідності як вираження значного фінансового дисбалансу.

Ефективність системи визначає ступінь її впорядкованості, зниження якої призводить до збільшення ентропії в компанії і тим самим зниження ефективності використання виробничих ресурсів підприємства.

В умовах ринкової економіки підприємство повинно мати достатні ресурси для виконання своїх функцій і підтримки індивідуального відтворення, тобто підтримувати аванс для підтримки

безперервності відтворювального процесу. Кошти підприємства вкладаються в індивідуальне відтворення з метою підтримки його постійного оновлення.

При індивідуальному відтворенні, крім утримання авансових коштів, створюється прибуток, що забезпечує розширення індивідуального відтворення та виконання зобов'язань перед кредиторами і державою.

У разі неможливості зберегти індивідуальне відтворення підприємство стає банкрутом і визнається нездатним виконувати покладені на нього завдання, і в цьому випадку настає банкрутство.

Отже, криза підприємства може виникнути на всіх етапах його життєвого циклу, момент різкого загострення суперечностей, що виникають унаслідок взаємодії внутрішніх елементів мікроекономічної системи та зовнішнього середовища.

1.5. Причини виникнення криз на етапах життєвого циклу підприємства

В існуванні будь-якої соціально-економічної системи кризові явища можуть виникати між такими її складовими:

- система управління та її організаційно-правова форма;
- попит і пропозиція виробленої та реалізованої продукції;
- необхідні джерела потенціалу та можливості його залучення;
- витрати виробництва та ринкові ціни;
- відставання технологій виробництва з розвитком переробної промисловості;
- відсутність регулюючих державних механізмів, зокрема паритету цін;
- велика кількість посередників;
- відсутність капіталу та зростання боргу;
- недостатня кількість кредитів і високі відсотки за кредитами.

Частота криз на підприємствах визначається такими факторами:

- розміром підприємства й обсягом його ресурсного потенціалу;
- віком підприємства, накопиченим досвідом передбачення та подолання кризових заходів;

- тривалістю циклу оборотності активів підприємства, зокрема операційного циклу;
- станом зовнішнього середовища, сприятливого для розвитку підприємницької діяльності;
- наявністю ефективного власника, який зацікавлений у мобілізації зусиль для подолання кризи.

Варто зазначити, що кризи також класифікуються залежно від різних чинників (рис. 1.1).

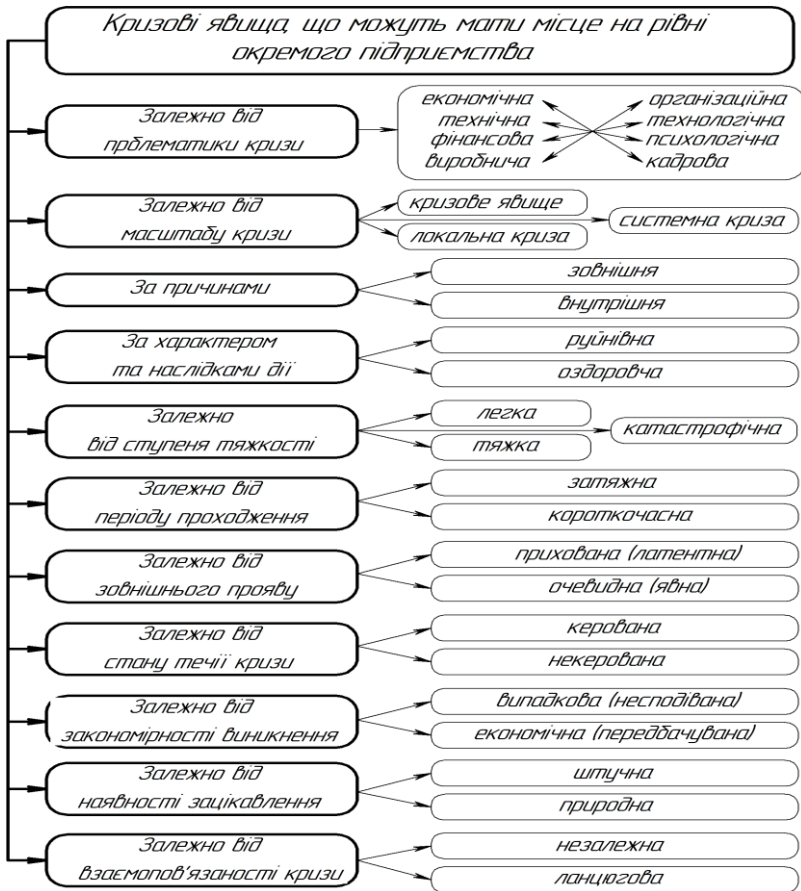


Рис. 1.1. Класифікація кризових явищ

Ці суперечності призводять до дисбалансу економічної системи та погіршення її загального стану, тому виникає ситуація, коли зміна зовнішніх, внутрішніх і вихідних параметрів не компенсується, внаслідок чого спершу погіршується, а далі поступово втрачається стійкість, не вистачає коштів для подальшого розвитку компанії. За цих обставин суб'єкт господарювання повинен дотримуватися певних принципів – параметрів стійкості, до яких належать найважливіші характеристики вітчизняних і промислових підприємств, порушення яких призводить до економічних збитків – самостійної чи примусової ліквідації.

Л. Лігоненко пропонує враховувати такі **параметри стійкості**:

- наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів і сумою зобов'язань) у сумах, що відповідають державним вимогам та (або) цільовим параметрам діяльності – L4;

- наявність коштів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідної ліквідності коштів, що фінансуються за рахунок позикових коштів (відповідно до умов виконання зобов'язань. Про повернення «кредитного капіталу») – L3;

- забезпечення фінансової збалансованості, тобто можливості кількісного та своєчасного формування коштів, достатнього джерела фінансування грошових витрат, пов'язаних із діяльністю підприємства та інвестиційною діяльністю – L2;

- забезпечення прибутковості або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно до стратегічних цілей і завдань підприємства (часто забезпечення певної цільової норми прибутку на капітал та/або прибутку).

Стан стійкості економічної системи виникає лише за наявності (безпеки) всіх 4-х параметрів стійкості, тобто як стан, що описується моделлю:

$$L=\{L4L3L2L1$$

Запропонований перелік враховує ранг (важливість) кожного з параметрів сталості. Настання кризи насамперед призводить до порушення параметра L. Якщо вчасно не вжити необхідних

коригувальних заходів (її тривалість визначається резервом компенсаційної спроможності кожного підприємства), то автоматично порушується параметр вищого рівня L2, потім – L3 і, нарешті, найвищий, ефективний параметр довговічності ІВ. Падіння чистих активів нижче критичного рівня свідчить про втрату підприємства, оскільки воно втрачає матеріальну основу для продовження існування.

Кожен «параметр стійкості» залежить від великої кількості показників, що створюють передумови для підтримки стійкості (показників), сукупності бізнес-процесів, що відбуваються в компанії. Погіршення стійкості підприємства, виявом якого є недотримання певних параметрів стійкості або погіршення показників стійкості, призводить до виникнення індивідуальних, а згодом (у разі їх накопичення) корпоративних криз. Порушення циклічності – невиведення підприємства з кризи призводить до припинення його діяльності як суб'єкта господарювання. Якщо криза охопить усі стійкі елементи системи, це буде криза для економічного суб'єкта. В разі кризи через загострення певних суперечностей системи або форс-мажорних обставин (у межах центрів витрат, відповідальності й економічної ефективності), але без погіршення функціонування головних елементів, такі кризи є локальними.

Л. Лігоненко вважає за доцільне виокремити такі **локальні сегменти кризи**:

- криза збуту через невідповідність обсягу і структури продукції обсягу і структурі попиту споживачів;
- криза діяльності, пов'язана зі скороченням або охопленням конкурентами стратегічної економічної зони, тобто узгодженості можливостей виробничої системи та їх реалізації в межах обраної ринкової ніші, сфери чи регіональної політики;
- фінансова криза, що виявляється у неможливості отримати необхідні фінансові ресурси, через невідповідність фінансових характеристик капітальних витрат підприємства (прибутковість та інвестиційний ризик, кредити) вимогам фінансового ринку та його суб'єктів;
- управлінська криза, пов'язана з невідповідністю стилю, формам та засобам управління.

Виявами фінансової кризи є нестабільність фінансової політики, підвищення собівартості продукції та зниження прибутку; порушення співвідношення між грошовими надходженнями та касовими витратами, власним і позиковим капіталом. Отже, подальше поглиблення кризи характеризується погіршенням усіх показників її стану (і за характером, і за вартістю), що призводить до втрати власного капіталу (чистих активів) і нестачі фінансових ресурсів для погашення зобов'язань.

Зовнішнім виявом кризи є створення стійкої тенденції зростання поточних витрат, зниження рентабельності, погіршення всіх економічних показників (продуктивність, витрати, рентабельність, прибуток на одиницю землі, умовна голова, окупність інвестицій тощо).

Розвиток кризи на мікроекономічному рівні охоплює такі **фази**:

- прихована або економічна криза;
- управлінська криза;
- фінансова криза
- банкрутство.

Прихована криза (криза ефективності) характеризується зниженням ефективності діяльності підприємства, збитковістю, неліквідністю за рахунок власних внутрішніх резервів за умови збиткової виробничо-фінансової діяльності (рис. 1.2). Якщо внутрішні резерви поточного кредитного рейтингу вичерпуються і не знайдено механізмів ефективного втручання, відбувається перехід до наступної фази кризи.

Криза управління є результатом поєднання факторів недотримання науково обґрунтованих принципів, методів управління, відсутності систем раннього попередження та реагування, що існує як антикризовий захід для вирішення поточних і стратегічних викликів.

Фінансова криза характеризується нестачею коштів для погашення зобов'язань і фінансування поточної діяльності, затримкою оподаткування, економічними санкціями, виникненням прострочених зобов'язань та непогашених позик і позик. Це спонукає кредиторів подавати позов про захист своїх прав шляхом подання заяви про банкрутство.

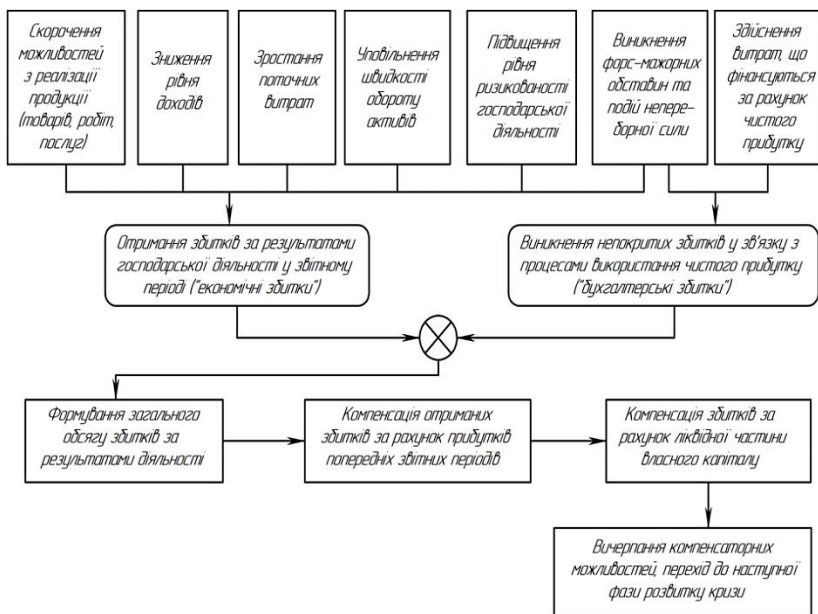


Рис. 1.2. Схема розгортання кризи у фазі «криза ефективності»

Враховуючи масштаби кризи, її можна охарактеризувати як м'яку і глибоку катастрофу. Глибина і тривалість кризи залежать від економічного та фінансового стану підприємства, ступеня впливу на навколишнє середовище, гнучкості та стабільності системи тощо.

Сфери фінансових, торгових і цінових циклів і криз найбільш чутливі до циклічних коливань, хоча є чимало випадкових коливань, які спотворюють весь шлях. Кризова ситуація не виникає спонтанно (раптово), вона має свої причини, розвиток і вияви. Автори пропонують виокремлювати такі фази кризи: прихована криза (або криза ефективності), фінансова нестабільність (криза платоспроможності), відкрите банкрутство (фінансова неспроможність). Іноземні науковці розрізняють ці фази як:

збій – банкрутство;

неплатоспроможність – технічна неспроможність;

банкрутство – банкрутство.

Прихована криза характеризується зниженням ефективності діяльності підприємств, втратою і окремих підрозділів, і компаній загалом. Збитки спершу покриваються внутрішніми резервами – нерозподіленими прибутками і ліквідним капіталом. Якщо протягом цього періоду не будуть вжиті коригувальні заходи, то настане наступна фаза – криза платоспроможності. Зовнішнім виявом кризи є стан неліквідності через затримки платежів і внутрішніх, і зовнішніх – виникнення прострочених зобов'язань. Якщо розрахунки з кредиторами неможливі в грошовій або натуральній формі (максимум 3 місяці), криза переростає в борг. По захист своїх інтересів кредитори змушені звертатися до господарського суду. В цьому випадку йдеться про фінансову неспроможність або банкрутство.

Розвиток кризових явищ та їх локалізація відбувається поетапно:

- етап, на якому симптоми кризових явищ можуть бути купіровані системою антикризових заходів;

- етап, на якому виникає ризик кризи (неліквідність до кінця виробничого циклу), може бути зупинена мирною угодою; якщо існує небезпека для подальшого існування підприємства (його неплатоспроможність до 15 місяців), необхідна термінова фінансова санація;

- етап, на якому продовження існування підприємства (банкрутство) неможливе, що призводить до його ліквідації.

Кризові явища можуть виявлятися в трьох типах:

- «стратегічна» криза (коли виробничий потенціал підприємства зруйнований і немає довгострокових інвестицій);

- криза прибутковості (постійні збитки виснажують капітал, що призводить до незадовільної структури балансу);

- криза ліквідності (підприємство неліквідне або є реальний ризик втрати платоспроможності).

Між видами криз є тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза призводить до кризи прибутковості, яка своєю чергою призводить до втрати ліквідності. Розвиток симптомів фінансової кризи на підприємстві призводить, з одного боку, до зниження прибутковості та збитковості, а з іншого – до зниження ліквідності та платоспроможності. Природним наслідком розвитку симптомів фінансової кризи є надмірні зобов'язання, неліквідність підприємства.

Характерними ознаками кризового процесу є:

- неузгодженості в системі управління між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою структурою та структурою управління;
- невідповідність грошових надходжень і виробничих витрат підприємства, що призводить до періодичної або постійної неспроможності фінансувати виробничо-господарську діяльність та виконувати зовнішні зобов'язання. В цьому випадку йдеться про кризу платоспроможності, яка відображає рух коштів.

Виникнення, прояв і подолання кризи розвитку підприємства суттєво відрізняються за макроекономічними критеріями. Їх характеристика така:

- економічна система в умовах кризи створює власні передумови для подолання кризи і системи загалом, і суб'єктів господарювання;
- на макроекономічному рівні криза – це погіршення природних, економічних і соціально-політичних факторів;
- на мікроекономічному рівні кризові ситуації можуть виникати на всіх етапах життєвого циклу підприємства, і якщо не вжити коригуючих заходів, може трапитися банкрутство;
- виникнення кризових явищ на рівні підприємства не залежить від рівня циклу макроекономічного розвитку, ці явища і процеси не є взаємозалежними та не синхронізовані в часі. Звичайно, затяжна економічна криза на макроекономічному рівні суттєво впливає на кризу окремого підприємства, але досвід виробничо-фінансової діяльності окремих компаній свідчить, що ці підприємства успішно долають її в умовах загальної кризи;
- кризові явища є індивідуальною характеристикою окремого підприємства. Вони залежать від характеру і сили впливу зовнішніх факторів, від внутрішніх можливостей підприємства подолати їх за допомогою механізмів саморегулювання.

Для розвитку теорії кризових явищ важливо визначити передумови поширення кризи. Кризові явища постійно сліднують за розвитком підприємства, але їх можливість не виявляється через наявність у підприємства особливого механізму, який визначається як внутрішній механізм саморегулювання системи. Механізм саморегулювання може включати законодавчі органи, які очолюють

колектив (збори його членів, виконавча влада – комітети, ради); внутрішні організаційно-розпорядчі та виконавчі акти, на основі яких регулюються трудові, виробничо-господарські відносини на підприємстві. Наявність такого механізму в системі визначає такі характеристики самоуправління підприємством, як адаптація до існуючих елементів середовища шляхом пом'якшення (створення резервів), балансування (зменшення впливу ринкових коливань), прогнозування (систематична оцінка) нормування продуктів чи послуг, гнучкість і спроба позитивно впливати на зовнішнє середовище за допомогою реклами та використання засобів масової інформації, комунікації.

Є й інші способи впливу на зовнішнє бізнес-середовище. Це працевлаштування досвідчених фахівців для роботи в компанії, створення спільних підприємств, пошук вигідних угод і з постачальниками, і з клієнтами, кооптація (процес залучення видатних особистостей до керівництва компанії).

Забезпечення внутрішньої стабільності підприємства можна досягти за допомогою організаційної культури. Організаційна культура означає використання цінностей, вироблених і визнаних суспільством або певною групою, норм поведінки, моральних настанов, ритуалів, традицій, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики і права. Організаційна культура має вплив у культурі управління, характері взаємини між людьми, діловодстві. Організаційна культура відображається через погляд на світ співробітників, вираження ними цінностей і традицій. Організаційна культура є чинником раціоналізації низки виробничих, соціальних і духовних сфер людської діяльності. Під час аналізу та вивчення організаційної культури конкретного підприємства можна використовувати таку систему коефіцієнтів:

- дистанційний коефіцієнт потужності (доступність керівника підприємства для підлеглих);

- фактор уникнення невизначеності (вказує на неготовність внутрішнього середовища компанії до конкуренції в нестабільному середовищі);

- коефіцієнт колективізму (вказує на високий рівень довіри працівників до керівництва, комфортний стан виробничих відносин підприємства серед працівників);

– співвідношення коефіцієнтів жіночності та маскулінності (відображають відносну рівновагу між представниками раціонального та чуттєвого способу мислення).

Культура позитивно впливає на ефективність виробничо-фінансової діяльності, якщо вона збігається з метою діяльності підприємства.

Отже, система руйнується через негативний вплив поєднання факторів зовнішнього середовища і порушення саморегулювання внутрішньогосподарських відносин, дисбалансу в управлінні. Дисбаланс в управлінні пов'язаний з нестачею капіталу, надмірною залежністю від кредиторів, відсутністю механізму контролю витрат і стратегічного управління.

Питання для самоконтролю

1. Що потрібно розуміти під поняттям цикл і криза?
2. Який є взаємозв'язок між кризовими явищами?
3. У чому полягає особливість розвитку кризових явищ в екології?
4. Які чинники впливають на екологічну ситуацію?
5. Назвіть основні заходи поліпшення екологічної ситуації.
6. Яка особливість розвитку кризових явищ у демографії?
7. Наведіть чинники, що впливають на демографічну ситуацію.
8. Назвіть основні заходи поліпшення демографічної ситуації.
9. Який є взаємозв'язок між технічними й економічними кризовими явищами?
10. Яка особливість теорій циклічності й вияву кризових явищ?

2.1. Зовнішні та внутрішні загрози й наслідки кризових явищ

Кризову ситуацію можна охарактеризувати появою певного кризового явища, яке може спричинити й сприяти кризі. Вивчення механізму кризових явищ у вітчизняній економіці та факторів, що їх викликають, дало змогу виокремити головні чинники зовнішніх кризових явищ (екзогенні) – виникнення та інтенсивність вияву, що значною мірою не залежить від діяльності підприємства. Їхній вплив залежить від світової економіки, фінансової політики транснаціональних банків і корпорацій, суті міжнародних угод, демографічної ситуації в Україні, стану промислового розвитку, економічної та політичної стабільності країни, рівня науки, техніки і технологій. До зовнішніх факторів належать криміногенні умови, екологічні фактори, природні фактори, що визначають ситуацію на ринку товарів і послуг.

Варто зазначити, що найбільш негативний вплив на поглиблення кризи мають економічні фактори, які акумулюють і відображають вплив інших груп факторів. Вони охоплюють:

- **загальноекономічні** – визначають загальні умови господарювання підприємства і відтак результати господарської діяльності;

- **ринкові** – передусім негативні для підприємства тенденції певних ринків, на яких підприємство виходить або з якими має стійкі відносини та зв'язки; фактори, що визначають стан окремих

ринків (фактори попиту, пропозиції, конкуренції, державного регулювання).

Виникнення каталізатора кризи може бути наслідком погіршення ринкової кон'юнктури, в якій підприємство співпрацює як покупець певних ресурсів. Зовнішніми ознаками негативних змін ринкової кон'юнктури є зростання цін, зниження пропозиції та погіршення доступу до окремих видів ресурсів. Зростання цін на сировину зазвичай є результатом індивідуального або колективного впливу таких факторів, як зростання попиту, зниження пропозиції, посилення державного регулювання.

Кожне підприємство повинно бути в змозі запобігти кризам, джерелом походження яких є зовнішнє середовище. Для попередження кризових явищ є універсальний засіб – стратегічне прогнозування, основним методом якого є оцінка впливу зовнішніх факторів. Ідеться про **SWOT-аналіз** (S – сильні сторони, W – слабкі сторони, O – можливості, T – загрози). Аналіз відбувається у два етапи на основі побудови матриці. На першому етапі спершу заповнюється поле «Можливості», а далі «Загрози». На другому етапі спершу заповнюється поле «Сильні сторони», а далі поле «Слабкі сторони». А. Томсон і А. Стрікленд запропонували набір факторів можливостей і загроз для організації, що походять із зовнішнього середовища. Сила екологічного фактора може бути оцінена в діапазоні від – 5 балів (сильна небезпека) до 0 (немає небезпеки), так і до + 5 балів (велика можливість). Загалом загальні характеристики зовнішнього середовища реалізуються за допомогою **PEST-аналізу** (P – політика, E – економіка, S – суспільство, T – технологія).

Для кожного підприємства важливі політичні аспекти та фактори впливу зокрема стабільність влади, спроможність і сила опозиційних політичних структур, кредитна, зовнішньоекономічна й митна політика, податкові пільги тощо.

Зміна стану економіки є одним із найважливіших факторів, що визначають нормальне функціонування будь-якого підприємства. Основні показники, які свідчать про рівень розвитку економіки: валовий національний продукт, інфляція, зайнятість, платіжний баланс, економічне зростання, безробіття, процентні ставки, продуктивність, оподаткування, ставки нагромадження тощо. Важливим аспектом суспільного розвитку є демографічні чинники: соціальна

захищеність, безпека і здоров'я працівників, традиції, сформовані життєві цінності та ставлення людей тощо. Водночас технології є і внутрішньою змінною, і зовнішнім фактором.

Поява нових техніки і технологій сприяє зростанню ефективності виробництва, появі нових видів продукції, забезпечує фінансову стійкість підприємства. Для того, щоб виявити загрози, що перешкоджають діяльності підприємства, та запобігти кризовим ситуаціям, кожне підприємство повинно контролювати стан зовнішнього середовища – постійно моніторити актуальну та нову інформацію, здійснювати її аналіз. Суть аналізу полягає в реалізації кількох взаємозалежних етапів:

- розроблення завдань аналізу;
- постановка цілей і завдань аналізу;
- збір інформації та оцінка ситуації;
- вивчення рівня загроз і спрямованості факторів зовнішнього середовища;
- вивчення причинно-наслідкових взаємодій факторів середовища й організації;
- визначення можливостей і загроз для організації;
- розроблення імовірних варіантів рішень і вибір оптимального варіанту для підприємства.

Окрім того, ключовими елементами зовнішнього середовища є замовники та покупці, конкуренти, постачальники, державні органи. Ці елементи впливають на все, що відбувається на підприємстві.

Предметом відносин зовнішнього та внутрішнього середовища можуть бути:

- інформація (роз'яснення, податки, нормативно-правові акти);
- товари;
- платні послуги правової, екологічної та адміністративної системи;
- фінансові платежі підприємства (податки, субсидії).

Водночас внутрішнє середовище підприємства охоплює організаційну структуру підприємства, структуру та систему управління, внутрішньотрудові, фінансові, технологічні відносини, організаційну культуру (символи, легенди, обряди тощо).

Варто зауважити, що внутрішні фактори, які спричиняють кризи, доволі різноманітні. На думку науковців, виходячи з механізму розвитку кризи, найбільш надійне пояснення її внутрішніх причин можна знайти в дослідженні британських експертів. Розвиток кризи розглядається як результат взаємодії та комплексної дії **трьох найважливіших факторів**:

- погане управління;
- відсутність контролю;
- дисбаланс у функціонуванні колективу.

Головним внутрішнім фактором, який є основною причиною кризи, на думку британських експертів, є погане керівництво та відсутність команди, яка б вчасно реагувала на несприятливі зовнішні чинники та вжила заходів для подолання кризи.

Також виокремлюють певні **недоліки керівництва**, які викликають кризу:

- авторитарний стиль керівництва;
- недостатні знання управлінського персоналу;
- незбалансованість і непослідовність у роботі в команді;
- відсутність стратегічного підходу;
- слабка дисципліна;
- аморальність і відсутність ентузіазму.

Важливо зауважити, що погане управління посилює вплив кризового фактору. Цей фактор виявляється у **трьох найважливіших аспектах**:

- відсутність планування та необґрунтованих управлінських рішень;
- недостатній фінансовий контроль.

Недостатній контроль призводить до ситуації, коли підприємство не знає про свій стан, не володіє необхідною інформацією для визначення напрямку розвитку та виробництва.

Типовими помилками у цій сфері є:

- недостатній бюджетний контроль;
- невикористання планів руху грошових коштів;
- неповна інформація про рентабельність виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції;
- відсутність контролю за кредиторами;
- надмірні витрати;
- відсутність маркетингових зусиль для розширення збуту.

Недостатній контроль призводить до включення у процес розвитку кризи третього фактору – дисбалансу дій.

Прояв цього фактора передбачає:

- відсутність капіталу через обмеженість фінансових ресурсів засновників та (або) неможливість самофінансування;
- надмірна залежність від кредитних джерел або надлишок кредиту як джерела капіталу;
- високий рівень питомих витрат (якщо підприємство з високими витратами встановлює ціни, наближені до цін конкурентів, маржа прибутку буде нижчою і знадобиться додатковий кредит);
- неефективна структура витрат (переважання умовних постійних витрат) через високі банківські процентні ставки, низьку продуктивність або надмірні інвестиції в основні засоби, негативний ефект важеля при скороченні виробництва;
- реалізація великих інвестиційних проєктів, насамперед якщо в разі кризи постраждає весь капітал компанії;
- отримання більших збитків через форс-мажорні обставини через певні господарські та фінансові операції, що призводять до одночасної втрати великої суми капіталу, який неможливо швидко відшкодувати.

Залежно від джерела грошових потоків, на думку науковців, кризові фактори можна поділити на фактори, що пов'язані з:

- операційною та господарською діяльністю, а саме: неефективний маркетинг, висока частка умовно-постійних витрат, низька завантаженість основних засобів, недостатній розмір сезонних запасів, низька якість продукції, неефективне оперативне (виробниче) управління;
- інвестиційною діяльністю, а саме: тривалий період окупності інвестиційних коштів, надмірне споживання інвестиційних ресурсів, неефективно сформований портфель капіталу, неефективне управління інвестиціями;
- фінансовою діяльністю: неефективна фінансова стратегія, неефективна структура активів, занадто висока частка кредитного капіталу, висока частка короткострокових джерел позикового капіталу, перевищення дозволених меж фінансових ризиків, неефективне управління фінансами тощо.

Залежно від виду ресурсів, які використовує підприємство та формує результати своєї виробничо-господарської та фінансової діяльності, доцільно виокремити кризові фактори, пов'язані із станом:

- *технічних ресурсів* – незадовільний стан і якість використання основних засобів, сировини й енергії, високий рівень матеріальних витрат;

- *технологічних ресурсів* – неефективна технологія операційної діяльності;

- *трудових ресурсів* – низький рівень професійної підготовки керівників, спеціалістів технічного персоналу, їх нестача та висока плинність кадрів, втрата висококваліфікованих працівників;

- *джерел інформації* – відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації, незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

- *організаційних ресурсів* – незадовільний стан організаційної структури управління, стилю та засобів управління, неадекватний і несвоєчасний управлінський вплив на розвиток ситуації;

- *фінансових ресурсів* – відсутність капіталу та (або) його нерухомого майна, неможливість отримання та (або) обслуговування кредитного капіталу, збиткова діяльність;

- *просторових ресурсів* – неможливість територіальної диверсифікації діяльності, зміни на ринку;

- *сировина* – неможливість придбання товарів, необхідних для бізнесу.

Такий підхід до факторного аналізу дає змогу визначити ефективність залучених чи використаних ресурсів, що загострюють кризу.

Топологія кризових факторів повинна ґрунтуватися на функціональному підході:

- ***загальне управління*** – невідповідність сучасним вимогам організаційно-правових форм підприємств і власності, відсутність стратегічного підходу до управлінських рішень раннього попередження та реагування;

- ***оперативне (виробниче) управління*** – недосконалість системи контролю витрат, високий рівень постійних і загальновиробничих витрат, неефективна діяльність основного, допоміжного й обслуговуючого виробництва;

– **фінансовий менеджмент** – недостатня організація фінансової діяльності підприємства, принципи формування власного та позикового капіталу, а також створення внутрішніх джерел фінансування підприємства, високий рівень фінансового ризику і недостатній рівень фінансового контролю тощо;

– **управління маркетинговою діяльністю** – нераціональна товарна, цінова та збутова політика, неякісне прогнозування ринку;

– **управління персоналом** – залежність кризових факторів від діяльності фахівців у цій галузі та відсутність антикризової кадрової політики. Вивчення факторів, що спричиняють виникнення кризових явищ, не обмежується визначенням і систематизацією їх переліку. Важливим елементом дослідження є визначення значимості тих чи інших груп, усвідомлення характеру їх негативного впливу. Критично трактуючи результати дослідження, можна зробити такі умовиводи про природу факторів, що визначають кризу підприємства.

Перебіг кризи є результатом спільної і водночас негативної дії обох типів факторів, частка яких може бути різною. За даними зарубіжних досліджень у розвинених країнах зі стабільною економічною та політичною системою зовнішні фактори призводять до банкрутства на 1/3, а внутрішні на 2/3. Для України в умовах формування ринку, економічної та політичної нестабільності наведена кількісна оцінка різних факторів кризи не є доцільною. Зовнішні фактори важливіші, якщо не переважні. Цей висновок підтверджує соціологічне опитування, проведене автором серед керівників і експертів компаній. Зі 100 понад 80 реципієнтів головною причиною кризи вважають дію зовнішніх факторів, а не власну неспроможність ефективно діяти. Хоча цей висновок є доволі суб'єктивним, з огляду на макроекономічну ситуацію в Україні за останнє десятиліття, можна певною мірою погодитися.

Важливість впливу окремих внутрішніх і зовнішніх факторів у часі непостійна, вона суттєво змінюється залежно від фази життєвого циклу конкурентної переваги, яку надає конкретне підприємство. В кожній фазі загальноприйнятої періодизації життєвого циклу компанії, тобто в фазі, де є особлива система внутрішніх і зовнішніх факторів, кожен із яких має різну дестабілізуючу силу.

Тому фактори кризи діють не ізольовано, а систематично, що погіршує негативні наслідки кожного з факторів. Більшість експертів із банкрутства стверджують, що поглиблення кризи до рівня банкрутства не є наслідком одного з них. За наявності достатнього ступеня надійності всього господарського механізму підприємство протистоїть поглибленню кризи. Однак сукупність факторів їх взаємодії посилює їхній вплив на ситуацію, а також ефект «доміно», що виникає під час діяльності компанії, може мати катастрофічні наслідки.

2.2. Концепція побудови антикризового управління

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях управління. Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які є частиною процесу управління. Основною метою антикризового менеджменту є забезпечення стабільного фінансового становища в результаті своєчасного реагування на зміни, викликані зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні трансформації) шляхом упровадження антикризових інструментів для вирішення тимчасових фінансових проблем підприємства і з метою подолання симптомів банкрутства.

Хоча чимало дослідників вважають, що термін «антикризове управління» значно обмежений (боржник використовується для опису окремих процесів), на думку вітчизняних науковців, таке управління є невід’ємною частиною управління загалом, хоча застосування певних принципів, методів антикризового управління може мати свою специфіку. Окремі дослідники визначають антикризове управління «...як складову загального менеджменту підприємства, яка використовує свої найкращі методики та інструменти, орієнтується на запобігання потенційним проблемам підприємства, забезпечення його стабільного та успішного управління».

Традиційні підходи до розвитку стратегічного управління неможливі без розроблення механізмів антикризового управління. Головною стратегією довгострокового планування є попередження криз. Зокрема, у працях іноземних дослідників засобом антикризового управління вживається термін «стратегія запобігання фінансовій неспроможності та банкрутству».

Найбільш послідовно і повно сутність антикризового менеджменту розкривають монографії українських учених: Л. О. Лігоненко та І. О. Бланка. Варто погодитись із думкою інших українських дослідників про те, що будь-який менеджмент має бути антикризовим, тобто повинен передбачати появу криз і містити механізм її подолання. Відповідно антикризове управління на рівні компанії – це система переддіагностичних заходів, у разі потреби – фінансове оздоровлення, зменшення втрат при використанні організаційно-правових інструментів. Ураховуючи сучасний стан економічного розвитку, ці заходи є необхідними, тому забезпечення фінансової стійкості кожного підприємства є необхідною умовою підтримки його стійкості через систему превентивних антикризових заходів. У ринкових умовах, окрім конкурентного права, діє ще й інститут банкрутства як один із основних атрибутів ринкової економіки. За генезисом симптомів кризових явищ антикризове управління має свою мету, цілі та принципи.

Слід також навести твердження окремих науковців, які є прибічниками теорії про непотрібність антикризових заходів (лікувань) підприємства, натомість вони пропонують використовувати природний біологічний фактор «сильніші вижили». Проте більшість дослідників у сфері кризового менеджменту і циклічного розвитку вважають, що якщо «хворобу» лікувати вчасно, одужання відбувається швидше.

Орієнтуючись на різні погляди на антикризове управління, можна констатувати, що відсутність механізмів і монолітність знань у цій сфері призводять до глибоких кризових явищ, їх стійкості та загалом до ліквідації підприємства.

В умовах ринкової економіки ліквідація неплатоспроможних підприємств є необхідною умовою ринкового механізму. Значно складніше забезпечити життєвий цикл підприємства. Накопичення знань і практичного досвіду в ринкових умовах формує інший підхід до розвитку кризового процесу. Основна мета в цьому

випадку – попередження криз із періоду вибору місії підприємства, створення та збереження належного рівня стратегічного потенціалу на більш тривалий період із метою забезпечення конкурентних переваг підприємства і в межах окремої країни, і за кордоном.

На рис. 2.1 зображено головні концепції антикризового управління.

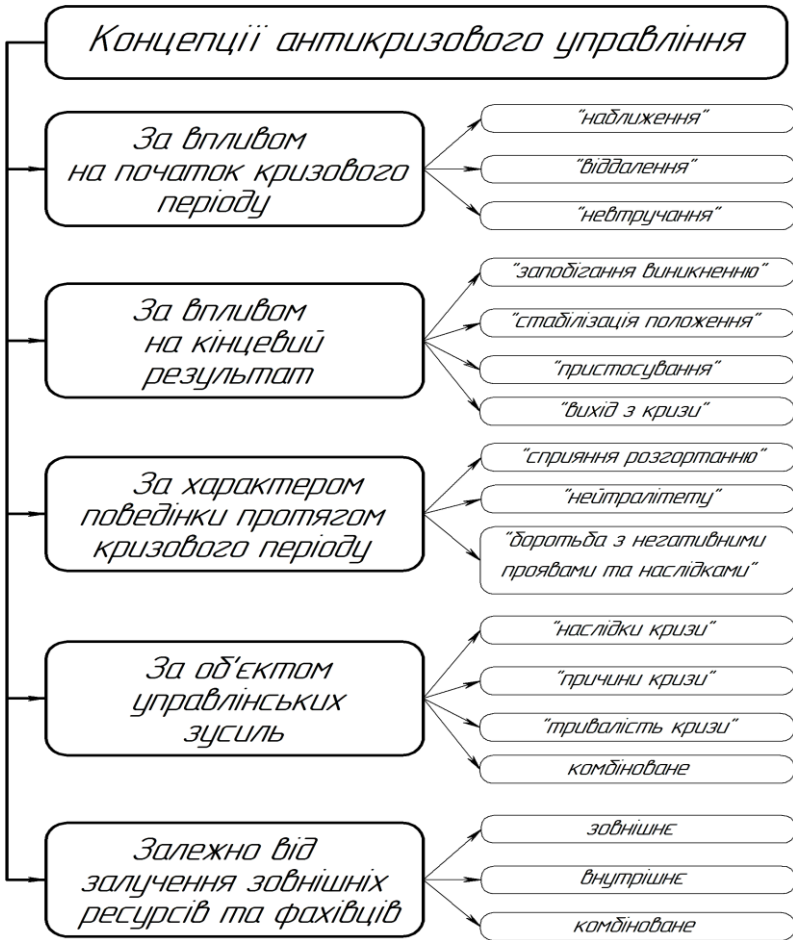


Рис. 2.1. Концепції антикризового управління стосовно різних параметрів кризи

Варто зауважити, що необхідними інструментами антикризового управління є кризовий менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, менеджмент банкрутства, реінжиніринг, бенч-маркінг, табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Сутність інструментів антикризового управління

№	Інструменти антикризового управління	Дефініція
1	Кризовий менеджмент	це управління фінансовою неспроможністю і управління процесом фінансового оздоровлення підприємств
2	Менеджмент банкрутства	управління судовою і добровільною ліквідацію підприємства
3	Стратегічне управління	управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства відповідно до змін умов зовнішнього середовища
4	Ризик менеджмент	управління ризиками, спрямоване на зниження втрат від можливих негативних ситуацій! у діяльності підприємства. <i>Реінжиніринг</i> – перехід управління від окремих операцій до міжфункціональних бізнес-процесів
5	Антикризовий реінжиніринг	упередження банкрутства на основі ліквідації збиткових підрозділів, удосконалення організації виробництва і праці, продаж частини майна, скорочення необов'язкових витрат, реорганізація фінансів
6	Бенчмакінг	програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій фірми. Вивчення досвіду конкурентних можливостей однотипових фірм та впровадження у виробництво кращих зразків технологій

Отож головна мета антикризового управління – забезпечення стабільних ринкових позицій підприємства на ринку, уникнення економічних політичних і соціальних загроз за рахунок упереджуючих стратегічних заходів.

2.3. Функції і принципи антикризового управління

Управління завжди є цілеспрямованим, а процес управління є сукупністю всіх функцій. Як зазначає Й. С. Завадський, «...свого роду цілеспрямована діяльність щодо керованого об'єкта завдяки кооперації та розподілу праці поміж управлінського персоналу, що характеризується замкнутим колом робіт, спільною цінністю і відіграють конкретну роль в управлінні». Іноземні вчені виокремлюють чотири основні функції управління: планування, організація, мотивація та контроль. Отже, можна виокремити й класифікувати різні підходи до визначення функцій, але це є предметом тривалих наукових суперечок.

В антикризовому управлінні, насамперед для попередження криз, науковці пропонують визначити шість основних **антикризових функцій**:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- облік;
- аналіз;
- контроль.

Початковою фазою процесу управління є процес планування – вагомий інструмент у процесі прийняття управлінських рішень. **Планування** – це формування місії та цілей організації, розроблення стратегії і тактики вирішення завдань, передусім щодо запобігання загрозам і забезпечення фінансової безпеки підприємства.

Планування – це стратегія та заходи щодо прогнозування та запобігання банкрутству. Зазвичай довгострокова стратегія

фіксується в бізнес-планах, а середньострокова й оперативна – в оперативних планах. Антикризове планування охоплює розроблення довгострокових цілей і орієнтирів, обґрунтування та впровадження істотно нових видів діяльності компанії, її конкурентоспроможності з урахуванням змін зовнішнього середовища. Виходячи з мікроекономічного підходу в процесі планування потрібно найперше передбачити потенціал підприємства в умовах обмеженості всіх видів ресурсів, зокрема екологічних.

Стратегія планування має враховувати стан і тенденції ринку, диверсифікацію виробництва, план фінансового оздоровлення, можливість ліквідації окремих підрозділів. Важливе значення має фінансове планування. Перспективне, поточне й оперативне фінансове планування ґрунтуються на ринковій кон'юктурі товарів, раціональних договорах, орієнтуються на фактичне надходження власних і позикових коштів і визначають напрями їх цільового призначення. Його *мета* – забезпечення виробничого процесу необхідними джерелами фінансування. В фінансовому плануванні використовується балансовий метод. Його значення полягає в тому, що, крім узгодження доходів і видатків для кожної статті витрат або доходів, визначаються конкретні джерела покриття. Метод відсотку від продажів, який використовується в західній практиці, полягає у тому, що майбутні витрати, активи та зобов'язання у виді відсотка продажів визначаються на основі запланованого обсягу продажів на фінансовий рік. Розрахунково-аналітичний метод фінансового планування охоплює оптимізацію запасів та інших активів за параметрами виробничого плану на основі плану збуту, вибір недостатніх джерел фінансування та обґрунтування їхнього змісту при формуванні грошових потоків.

Організація забезпечує здійснення антикризового планування, розподіл матеріальних, фінансових і трудових ресурсів антикризового процесу, використання організаційно-регульованих методів управління (закони, статuti, положення, інструкції, накази, положення). *Координація* пов'язана з організацією, яка є процесом, що має на меті забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін – технічних, виробничих, фінансових та інших. Координація забезпечує збалансованість дій у процесі організації групи систем раннього попередження та реагування. Сучасний стан

вітчизняних підприємств характеризується невизначеністю через швидкі зміни зовнішнього середовища. В цій ситуації значну роль відіграє індивідуальне управління, основане на саморегуляції системи управління, на здатності системи підтримувати просторові, часові та функціональні структури без додаткового впливу. В процесі саморегулювання підприємство самостійно пристосовується до змін навколишнього середовища.

Об'єктивна необхідність пристосування управління підприємством зумовлена трьома основними *обставинами*:

- перехід від централізовано регульованої до ринкової економіки;
- переведення господарської діяльності на принципи підприємництва;
- утримання великих реструктурованих господарств та складних внутрішніх структур;
- необхідні знання та навички.

За даними науковців, нині понад 50% керівників і спеціалістів підприємств усіх форм власності та всіх сфер діяльності не адаптовані до ринкових умов, не мають відповідних знань і навичок, що є четвертою необхідною умовою. В цьому контексті необхідні вітчизняні теоретичні та практичні підходи до адаптації управління підприємствами до ринкових реалій. Доцільно розрізняти зовнішні та внутрішні коригування. Зовнішнє коригування має на меті налаштувати управління підприємства на якісно нове зовнішнє економічне середовище, внутрішнє – перебудову управління господарськими підрозділами відповідно до нової економічної реальності, в цьому випадку метою коригування є наближення структурних підрозділів до ринкових постулатів і законів ринку. Пристосування підприємств до ринкових умов вимагає зміни організаційно-правового статусу (надання правового статусу підрозділам).

Мотивація спрямована на використання мотиваційних факторів суб'єктами кризового процесу (власниками бізнесу, персоналом, кризовими групами). Мотив – це усвідомлення дій, які потім стають метою, що спонукає людину до дії, стаючи свідомістю особи. Необхідно враховувати матеріальні, морально-психологічні мотиви. Мотивація – один із найважливіших елементів механізму, частина робочої ситуації, що впливає на поведінку людини на

робочому місці. Водночас вона має нематеріальний тягар, що дає змогу працівнику реалізувати себе і як особистість, і як працівник. К. Маркс справедливо стверджував, що «...люди, які беруть участь у суспільних відносинах відповідно до розвитку свого матеріально-го виробництва, створюють також принципи, відповідні їхнім суспільним відносинам».

Оскільки офіційна статистика не містить даних про реальні доходи тіньової та неофіційної економіки та про доходи населення, пропонується така модель розрахунку доходів сім'ї:

$$\text{ГД} = \text{ОО} + \text{ОП} + \text{МДБ} + \text{ПЗ} + \text{ПОГ},$$

де:

ГД – грошові доходи, всього на сім'ю;

ОО – орендна плата за частку (пай) у загальній вартості;

ОП – заробітна плата;

МДБ – матеріальні виплати по безробіттю;

ПЗ – пенсійне забезпечення;

ПОГ – товари приватного господарства у вартісному вираженні (за середніми договірними цінами).

Сучасне виробництво неможливе без **мотивування** реакцій підприємців на зміни зовнішнього середовища, внутрішніх мотивів підприємництва, мотивів конкуренції та підприємницького ризику. Відповідно у мотиваційному процесі важливе значення мають:

- участь працівників в управлінні (творчість, наука, відповідальність за здобутки і збитки);

- мотиви відповідальності (виживання, стабільність, лідерство);

- мотиви професійного зростання (престиж професії, кар'єра, заробітна плата);

- мотиви спілкування та суперництва.

Облік – це система, яка забезпечує спостереження, вимірювання, реєстрацію, обробку, зберігання та подання первинної, поточної, фінансової та податкової інформації. Своєчасний облік дає змогу отримувати інформацію та попереджувати порушення трудової дисципліни, встановлювати негосподарські відносини із землею та майном і не допускати надмірного споживання внаслідок господарської діяльності. Управлінські рішення на підприємстві

залежать від взаємодії внутрішньогосподарського, податкового та фінансового обліку з метою попередження криз. Розвиток підприємництва потребує обширної інформації для планування, аналізу та контролю, що надається системою обліку.

Аналіз – це процес, який за допомогою методів збору, обробки та зберігання інформації дає змогу передбачити можливість кризової загрози, що надходить із зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Загрози із зовнішнього середовища можна подати як:

- економічні;
- політичні;
- ринкові;
- соціальні;
- міжнародні.

Загрози із внутрішнього середовища можна подати як:

- ринкові;
- фінансові;
- технологічні;
- релігійні тощо.

Із цією метою доцільно проводити безперервний моніторинг – процес непорушної єдності, тобто:

- 1) збір інформації;
- 2) узагальнення;
- 3) аналіз результатів;
- 4) вивчення причин, що їх призвели, і тенденцій, які виникли;
- 5) розроблення заходів щодо обмеження та ефективного подолання несприятливих факторів;
- 6) відкриття простору для ліпшого вияву позитивних факторів;
- 7) запровадження та уточнення змін у розвитку підприємства.

Основами науково-методичного моніторингу розвитку підприємств є:

- соціальна спрямованість, що передбачає підпорядкування моніторингу соціально-економічних інтересів і підприємств, і кожного працівника;
- стратегічна орієнтація, спрямована на досягнення ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства і у майбутньому, і в найближчому майбутньому;

– системний характер, що дає змогу здійснювати моніторинг окремих елементів розвитку підприємства у зв'язку з іншими елементами виробничо-фінансової діяльності.

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу напрацювань вітчизняних науковців, зауважимо, що **контроль** – це система моніторингу та дослідження економічного механізму контролю витрат конкретного підприємства з метою пошуку шляхів ефективного управління підприємницькою діяльністю, спрямованою на його майбутній розвиток. Однією з причин кризи більшості українських підприємств є незадовільний рівень контролю. Недолугі та неправильні дії керівництва поставили чимало підприємств на межу банкрутства. Важливим фактором, що призводить до прийняття неефективних управлінських рішень, є відсутність у вітчизняних підприємств систем контролю, на відміну від запроваджених служб контролінгу на підприємствах іноземних країн. Експерти з реорганізації схиляються до думки, що нормальна діяльність підприємства, його фінансове оздоровлення неможливі без запровадження внутрішнього контролю та загального інформаційного забезпечення з боку керівництва. В теорії і практиці є чимало підходів до інтерпретації змісту контролю як функції антикризового управління. Більшість фахівців у сфері менеджменту і фінансового менеджменту під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації.

Становлення контролінгу як концепції в зарубіжній практиці припадає на 80-ті рр. XX ст. як засіб активного запобігання кризам, що призводять до банкрутства. Згадана концепція отримала назву «управління відхиленнями», суть якого полягає в оперативному порівнянні основних планових (нормативних) і фактичних показників із метою виявлення відхилень між ними і визначення взаємозв'язку та взаємозалежності між показниками.

Із метою зміцнення фінансового стану підприємства, підвищення ліквідності та платоспроможності контролінг вирішує такі завдання:

- виявлення та усунення «вузьких місць» на підприємстві;
- визначення та розвиток сильних сторін, забезпечення постійного моніторингу й аналізу ризиків підприємства;
- визначення резервів зниження собівартості продукції;

- розроблення стратегії розвитку підприємства;
- аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- проведення внутрішнього аудиту.

Антикризове управління характеризується системними та специфічними принципами (рис. 2.2).

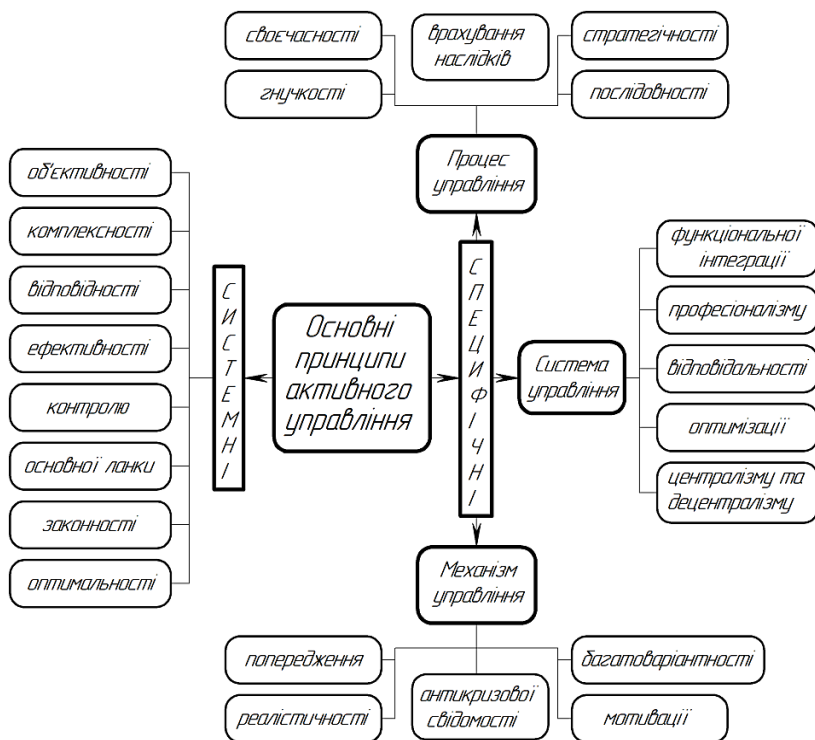


Рис. 2.2. Принципи антикризового управління

До найбільш значущих **системних принципів**, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належать:

1) **принцип об'єктивності**, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення і поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні

вияви кризи, а й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ із метою їх локалізації (блокування) або усунення;

2) *принцип комплексності*, який визначає необхідність системного мислення, розроблення антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

3) *принцип відповідності*, суть якого полягає у вивченні й типізації умов функціонування конкретного підприємства-об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов і тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу та наявних конкурентних переваг підприємства, часових обмежень, характерних антикризовому процесу, найперше на етапі поглиблення кризи, якомога ширшому охопленні всіх «за» і «проти» конкретного управлінського рішення з урахуванням реалій;

4) *принцип контролю*, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів із метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;

5) *принцип оптимальності*, який передбачає оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства й діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів із урахуванням стадії кризи, ймовірного терміну виникнення ситуації банкрутства, причин і факторів, що обумовили появу кризових явищ;

6) *принцип основної ланки*, використання якого орієнтує на пошук і першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства загалом;

7) *принцип законності*, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

8) *принцип ефективності*, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта й суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних із кризовим станом підприємства та (або) виходом із нього.

Специфічні принципи антикризового управління диференціюються щодо механізму, процесу і системи управління.

Механізм антикризового управління – сукупність засобів і методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються:

1) *принцип опори на антикризову свідомість* – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для всіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення обраної мети;

2) *принцип антикризової мотивації діяльності* – його суть полягає в переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією зазвичай неефективні;

3) *принцип упередженості в розв'язанні проблем* – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з-під контролю, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим передусім на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;

4) *принцип багатоваріантності розроблення можливих антикризових процедур* із урахуванням фактора невизначеності й ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розроблення альтернативних заходів обумовлюється, по-перше, їх можливою нерезультативністю, по-друге, ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цільовизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації;

5) *принцип реалістичності в оцінці ситуації*, успіхів або невдач; оцінюючи можливість подолання кризи, необхідно спиратися

на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які мають місце і є результатом антикризових заходів, має поширюватися серед персоналу. Невдачі не повинні сприйматися фатально, слід зосереджуватися на вивченні причин низької ефективності або нерезультативності для запобігання повторенню таких помилок.

Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які мають бути здійснені і які формують управлінський вплив. Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання таких принципів:

1) *стратегічності (цілеспрямованості)* – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли немає антикризової стратегії управління;

2) *послідовності розв'язання проблем* – у перебігу антикризового управління необхідно ранжувати завдання та проблеми за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань і швидкість антикризових перетворень;

3) *своєчасності прийняття управлінських рішень*, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами; ігнорування цього принципу може мати фатальні наслідки, оскільки загальновідомо, що виведення системи з глибокої кризи потребує значно більших зусиль і витрат, аніж попередження та запобігання її виникненню;

4) *гнучкості, маневреності, пристосування* до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; незважаючи на доцільність розроблення типової схеми антикризового процесу, специфіка конкретного підприємства може уточнювати зміст й інструментарій роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі, ранжувати їх значущість, змінювати порядок проведення;

5) *оцінки позитивних і негативних наслідків рішень*, що приймаються, врахування їхнього впливу на життєдіяльність підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Система управління – сукупність функцій і повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу, зокрема й антикризового. Система антикризового управління повинна будуватися з урахуванням таких основних принципів:

1) *функціональної інтеграції* – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно спиратиметься тільки на розв’язування оперативних і тактичних задач; необхідно весь менеджмент підприємства, всі його функції орієнтувати на запобігання кризи, а у разі виникнення ознак кризового стану – їх локалізацію;

2) *професіоналізму*, що передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які беруть на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних знань і навиків для безпосереднього проведення або управління цією роботою; тільки професійна підготовка забезпечує дієвість і результативність антикризових перетворень, виділення пріоритетів, правильне ранжирування завдань, дає змогу заощадити час, зберегти кошти, а іноді й власність;

3) *відповідальності за наслідки рішень*, що приймаються, саме в цій функціональній підсистемі управління необхідна розвинута і збалансована система відповідальності за наслідки реалізації антикризової програми, насамперед фінансові; у розвинутих країнах така система відповідальності сформувалася та пройшла випробування часом, в Україні формування її засад та механізмів входить до першочергових завдань, які повинні бути вирішені;

4) *оптимального співвідношення централізму та децентралізму* в прийнятті відповідних рішень, максимальне залучення персоналу підприємства, яке опинилося в кризовому стані, до розроблення та впровадження антикризових заходів. Тільки за цих умов можна сподіватися на максимальну швидкість й ефективність у досягненні цільового результату.

Визначені принципи антикризового управління, доповнюючи та конкретизуючи одні одних, можуть і повинні діяти лише в системі.

На думку деяких науковців, потрібно виокремлювати загальні принципи антикризового управління. Ідеться про правила управлінської поведінки, які забезпечують діагностику, упередження, нейтралізацію та вирішення кризи.

До *загальних принципів* можна віднести:

- *принцип упередженості у вирішенні проблем* охоплює повагу до механізмів запобігання кризи і нейтралізації;

- *принцип максимізації сприятливих можливостей* полягає в пошуку виходу з кризи на основі використання унікальних можливостей для підприємства. Цей принцип передбачає ефективність не шляхом вирішення проблем, а використання сприятливих можливостей за рахунок зниження витрат праці, матеріалів і фінансових ресурсів;

- *принцип концентрації виробництва*, який зосереджується на зусиллях підприємства щодо концентрації ресурсів на невеликій кількості конкуруючих товарів, здатних забезпечити значний економічний ефект;

- *принцип часових обмежень* – це визначений законодавством час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до проведення ліквідаційної процедури;

- *принцип основної ланки*, що охоплює пошук основної проблеми (каталізатора кризи), визначає основні причини кризи, концентрує відповідно до цього зусилля (юридичні, фінансові, матеріальні, трудові) на вирішенні цієї проблеми;

- *принцип об'єктивності і реалістичності в оцінці ситуації*, можливості подолання кризи на основі об'єктивної реальності;

- *принцип оптимального співвідношення централізму та децентралізації при прийнятті управлінських рішень* – забезпечує максимальне залучення персоналу до розроблення та централізації прийняття і реалізації антикризових заходів;

- *принцип різноманітності вибору*, виконання якого потребує визначення та оцінки кількох рішень, але великої кількості альтернатив для врахування ризику неефективності тих чи інших заходів;

- *принцип кадрової політики* – підтримання та створення унікальних кадрових ресурсів шляхом відбору, підготовки та перепідготовки кваліфікованих спеціалістів, здатних реалізувати нестандартні, ризиковані антикризові заходи, стійкі до стресів у кризовий період;

- *принцип мотивації* полягає у використанні засобів мотивації (стимулювання працівників, збільшення власності на прибуток), які спрямовані на підвищення антикризової свідомості працівників і стимулювання антикризового управління.

2.4. Процес антикризового управління

Кожне підприємство – це процес взаємодії управлінської системи і системи, якою управляють. Під системою розуміється сукупність функцій і повноважень, необхідних для здійснення управлінського впливу. Для того, щоб привести керовану систему в новий стан або зберегти стабільність збалансованості її складових, необхідно забезпечити цілеспрямований вплив на основні елементи виробництва (машини, технології, організацію, фінанси, маркетинг, персонал). Кожна організаційна система є ієрархічною. Активна взаємодія з персоналом вимагає чіткої інформації та зворотного зв'язку, що можливе лише шляхом вертикального об'єднання людей у певні групи та створення ієрархічної структури на рівні компанії.

Процес антикризового управління повинен охоплювати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність рішень та їх гнучкість у житті підприємства.

З погляду сучасних науковців, антикризове управління має включати всі *підсистеми корпоративного управління*:

- оперативну;
- технічну;
- фінансову;
- стратегічну;
- маркетингову;
- кадрову.

Деякі підсистеми не працюють окремо. Основною метою антикризового управління є координація роботи між цими системами та створення умов для їх ефективності. Тому антикризове управління має враховувати сучасний етап розвитку теорії та практики управління, механізми запобігання та подолання кризових явищ.

Концептуальна модель антикризового управління передбачає виконання кількох етапів (рис. 2.3).

1 етап – діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства. Діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства може здійснюватися або безпосередньо співробітниками підприємства або зовнішніми незалежними експертами.

Зазвичай зовнішні незалежні експерти залучаються шляхом створення аналітичної групи. Бажано, щоб створена аналітична група була підпорядкована безпосередньо особі, що ініціює діагностику, і має відповідний правовий статус і визначені в наказі по підприємству повноваження.

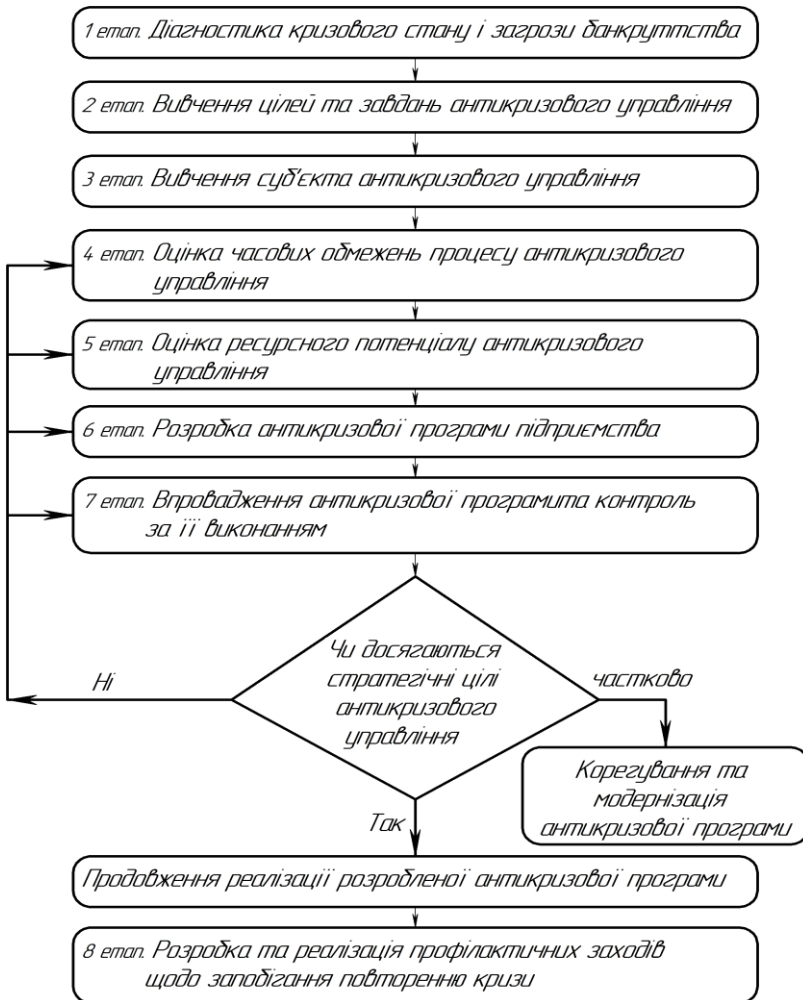


Рис. 2.3. Концептуальна модель антикризового управління

На цьому етапі роботи шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження необхідно:

1) здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових (обсяги виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);

2) оцінити ритмічність і синхронність грошових потоків;

3) розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових коштів;

4) визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

5) визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

6) оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ, імовірність і терміни виникнення ситуації банкрутства;

7) здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;

8) оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та подолання кризових явищ.

2 етап – визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають змогу визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже – визначити мету та завдання антикризового управління.

Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На цьому етапі роботи необхідно визначити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розроблення та реалізацію антикризових процедур, установити його повноваження стосовно розроблення та впровадження антикризової програми.

Проблематичною визнається розроблення заходів щодо виведення підприємств із кризи тими ж особам (або командою менеджерів), діяльність або бездіяльність яких спричинила її появу. Тому зазвичай успішна нормалізація діяльності можлива за умови зміни вищого керівництва або щонайменше шляхом залучення до розроблення антикризової програми молодих кадрів середньої ланки управління. Новизна і неординарність їхнього мислення можуть стати серйозною підтримкою вищому керівництву, забезпечити розроблення ефективного плану виходу з кризи.

Антикризовий керуючий повинен володіти такими особистими якостями:

- 1) високий професіоналізм у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право;
- 2) досвід практичної діяльності;
- 3) ініціативність, спроможність до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи або неефективні рішення;
- 4) творчий підхід, спроможність до побудови нестандартних бізнес-схем і програм;
- 5) бізнес-інтуїція, спроможність до передчуття одержання прибутку і досягнення обраної мети;
- 6) висока відповідальність за доручену справу;
- 7) вміння працювати в команді, прислухатися до думки фахівців підприємства і бути їх лідером;
- 8) високі морально-етичні якості, відповідальність за використання конфіденційної інформації тощо.

Окрім особистих якостей ефективність діяльності антикризового керуючого визначається певними чинниками (передумовами, які мають бути створені для нього):

- повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур;
- доступ до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його відносин із зовнішніми контрагентами;
- створення дійового механізму зацікавленості (матеріальної і моральної) в подоланні кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта ринку.

4 етап – оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство й адміністративного обмеження повноважень керівництва.

Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Розуміння цього обумовлює недопущення подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання більш глибокої кризи пов'язане з значнішими витратами і труднощами.

У разі реальної загрози ініціювання банкрутства, фактор часу стає жорстко лімітованим обмеженням, набуває центрального значення. Це визначає необхідність прогнозування імовірного терміну банкрутства.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. У сучасній економічній літературі підприємство розглядається як система ресурсів, що взаємодіють між собою і забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами використовуваних ресурсів є: технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств – товарні ресурси).

Кожний із зазначених видів ресурсів є сукупністю можливостей функціонування підприємства і досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства за найбільш ефективного використання наявних у його розпорядженні ресурсів є ресурсним потенціалом підприємства.

Оцінюючи ресурсний потенціал підприємства у процесі антикризового управління, необхідно зауважити на такі його характеристики:

- достатність ресурсів для вирішення поставлених завдань і комплексність ресурсного потенціалу;
- гнучкість і адаптованість ресурсного потенціалу, що визначає спроможність підприємства до інновацій;
- перспективність ресурсного потенціалу або наявність життєздатного ядра.

6 етап – розроблення антикризової програми підприємства, яка є обґрунтованою сукупністю заходів, що мають бути вжиті для

досягнення визначених цілей і завдань антикризового управління, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими та ресурсними обмеженнями антикризового процесу. В складі програми зазвичай виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних завдань.

У сучасній економічній літературі антикризові заходи і політику прийнято класифікувати по-різному. Так, виокремлюють тактичні й стратегічні рішення, оборонні та наступальні дії, механізми оперативної, тактичної і стратегічної фінансової стабілізації, вжиття негайних заходів і корпоративні відновлювальні стратегії тощо.

7 етап – упровадження антикризової програми і контроль за її виконанням. Найважливішою управлінською функцією на етапі безпосереднього проведення запланованих заходів є організація контролю за перебігом виконання розробленої антикризової програми для своєчасного вжиття заходів щодо модернізації або корегування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з не прогнозованими збуреннями у внутрішньому і зовнішньому середовищі та поведінкою окремих кредиторів.

Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх виявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації).

8 етап – розроблення і реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу процесу антикризового управління є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розроблення та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому.

З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом і запасами, господарським ризиком; формування та використання прибутку, закупівля товарно-матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну й інші політики, пов'язані з генеруванням

або витрачанням грошових коштів. Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби й інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу підприємства.

Зовнішні фактори є більш бажаними при оптимізації середовища. Досвід підприємств України в період з 1991–2020 рр. показав, що державні податкові органи намагаються максимально вилучити кошти підприємств до бюджету різними способами: обмежуючи підвищення зарплат і поточних витрат, застосовуючи десятки різних зборів і відрахувань. Окрім того, податківці контролюють прибуткові підприємства з великою кількістю працівників і обмежують оперативне маневрування активами.

Саме тому внутрішні чинники повинні забезпечити еластичність усередині підприємства шляхом створення дивізійної структури управління, переймаючи досвід США, та організації дочірніх і малих підприємств шляхом децентралізації промислових гігантів.

Наведемо перелік можливих суб'єктів антикризового управління:

- *власник* (власники) підприємства, який самостійно здійснює реалізацію антикризових заходів на підприємстві без залучення фахівців;
- *керівник фінансового сектору* підприємства (фінансовий менеджер, комерційний директор тощо), який забезпечує фінансову стійкість і намагається попередити вияви негативних наслідків, що можуть призвести до кризи та банкрутства, формує програму фінансового оздоровлення і відродження;
- *персонал* – усі працівники та фахівці, що здійснюють виробничі й управлінські функції на підприємстві. Для попередження і нейтралізації кризових явищ на підприємстві можуть створюватися групи раннього реагування (аналітики, економісти, юристи, аудитори, програмісти) та кризові групи (антикризові менеджери аудитори, юристи);
- *державні та відомчі органи*, консалтингові служби, тимчасові та арбітражні керуючі, що здійснюють антикризове управління відповідно до законодавства України.

Питання для самоконтролю

1. Які ви знаєте сучасні теорії антикризового управління?
2. У чому полягає концепція побудови антикризового управління?
3. Яка особливість функції антикризового управління?
4. Назвіть основні принципи антикризового управління.
5. Процес антикризового управління – це...?

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ

3.1. Державні цикли і кризи

Внутрішньодержавні цикли та кризи пов'язані з економічними й соціально-культурними. Серед очікуваних у ХХІ ст. циклів і криз у суспільстві найбільшими й епохальними змінами стануть постіндустріальна зміна індустріальної світової цивілізації (і пов'язана з цим перебудова локальних цивілізацій, посилення уваги до екологічних аспектів економічного розвитку) та формування цілісного соціокультурного майбутнього. Такі епохальні перетворення суспільства відбуваються лише раз на кілька століть і пов'язані з найглибшими потрясіннями, які змінюють зовнішній вигляд нашої планети. М. Д. Кондратьєв встановив, що періоди підйому хвиль великих циклів загалом значно багатші соціальними потрясіннями й іншими потрясіннями (революціями, війнами), ніж періоди падіння хвиль. Зауважимо, що в умовах економічної кризи, насамперед зі зміною циклів М. Кондратьєва, зростання соціально-політичної нестабільності, влада намагається зламати хвилю суперечностей через зовнішню експансію, мілітаризацію, зміцнення державного ладу і навіть побудову тоталітаризму. Ця тенденція була після світової економічної кризи 1929–1933 років у більшій формі – після кризи початку 70-х років.

Прогнозуючи державно-політичну динаміку циклів, необхідно враховувати соціальний закон тоталітаризму і свободи, який пояснює П. Сорокін. Відповідно до цього закону, в кризових ситуаціях (у ситуаціях війни, великого голоду, економічної депресії,

руйнівних епідемій чи землетрусів, повені, анархії, заворушень і революцій) «...обсяг і вага державного впливу постійно зростає, політичні режими, стиль життя та ідеології підприємств зазнають змін, і чим сильніше криза, тим більш відчутною є ця трансформація, вони намагаються перейти до мирних детоталітарних, менш впорядкованого та вільнішого способу життя, і чим більше стікає криза, тим вільніша реконверсія».

Досвід XX ст. підтверджує цей закон. Перша і Друга світові війни, холодна війна, кризи 1929–1933 років і кризи 1970-х років ускладнили управління державою (економікою і суспільним життям), призвели до державно-монополістичного капіталізму, державного соціалізму, фашистського тоталітаризму, японського мілітаризму та сприяли становленню авторитарних режимів у Латинській Америці. Послаблення міжнародної напруженості та поліпшення ситуації у світовій економіці з другої половини 1980-х років призвели до детоталітаризації економіки та суспільства, зменшення державного втручання у суспільно-економічні процеси. Однак незабаром стало зрозуміло, що постсоціалістичні перетворення та стратегічні помилки в пострадянських країнах спричинили ще глибшу і більш затяжну кризу.

Відповідно, політичне життя також зазнає впливу циклів і криз, а кожен тривалий цикл супроводжується кризою державності, передусім коли змінюється суспільно-політичний устрій. Ці тенденції чітко простежуються в XX ст. у Російській Федерації, де така зміна відбулася двічі наприкінці 10-х і на початку 90-х років XX ст., що було пов'язано з кризовими потрясіннями та втратами. Соціокультурні цикли і кризи є найбільш складними та примхливими. Для них характерна нерівномірність динаміки потреб людей і рівня їх задоволення, соціальне розшарування, сфера духовного відтворення (наука, культура, освіта, етика, ідеологія, зокрема релігія). Оскільки йдеться про людські взаємини та відносини, суб'єктивно протилежні смаки, потреби, інтереси, вчинки, які складно передбачити. Деяких учених це спонукало до висновку, що майбутня динаміка суспільства принципово непередбачувана. Зокрема, теза про неможливість встановлення історичних законів і пророцтв безперечно доведена, оскільки історія має справу з окремими подіями, які не повторюються: «Хід історії зумовлюється

не тільки соціологічними причинами, загальними умовами історичного розвитку, а й діяльністю особистостей, а кожна людська особистість є щось абсолютно нове в історії, що не піддається ніякому передбаченню».

З огляду на це доречно звернутися до такої науки, як євгеніка (вчення про поліпшення духовного та фізичного здоров'я людини і роду людського). Засновником євгеніки був англійський учений Ф. Голтон (1822–1911), який писав: «Людина наділена співчуттям та іншими добрими почуттями, вона здатна позбутися від усіх видів страждань. Я думаю, що людська свідомість передбачає природний відбір, який здійснюється найбільш милосердним і дієвим способом». В Україні наука євгеніки фактично перестала існувати, але була використана нацистами під час Другої світової війни. Однак, нині видається необхідним розвивати євгеніку в Україні, яку нині називають іншими назвами бо, вивчаючи людину, її генетичний фонд може впливати на потенціал особистості та формувати трудову ментальність народу.

Людина, колектив, суспільство приймають рішення і діють на основі своїх знань, умінь, потреб, інтересів. Підтвердженням цього може слугувати піраміда потреб А. Маслоу. Потреби, що згруповані в ієрархічну піраміду, більшою мірою визначаються спадковістю та умовами діяльності. Тому їх можна вивчати та прогнозувати, що дасть змогу передбачити загальні тенденції, цикли, кризи, про що неодноразово зазначав М. Д. Кондратьєв, який заклавав основи нової парадигми прогнозування, основаної на знаннях статистики, циклічної динаміки та соціально-економічної генетики. Відповідно, вчений дійшов такого висновку: «Прогнозування в соціально-економічному житті можливе, хоча його межі дуже обмежені. Однак ці кордони не є жорсткими: вони розширюються зі зростанням наукового знання. І якщо правда, що антиципація має таке важливе соціально-практичне значення, якщо правда, що завдяки самому ходу суспільного розвитку з незрівнянною гостротою керівництва, що ставить проблему організованого випередження, воно стає дедалі більш необхідним для такого виду управління, постає завдання максимально розширити його можливі межі». Динаміка потреб людини та рівень їх задоволення (рівень і якість життя) перебувають під впливом циклів і криз та інших аспектів

суспільного розвитку. Отже, можемо спостерігати періоди швидкого зростання («революція потреб»), повільного підйому і падіння (під час криз, війн, революцій, стихійних лих), потреб. У такому випадку біологічні потреби динамічніші, ніж соціальні, а коливання їх фаз значно більші.

Середньострокові циклічні коливання потреб менш помітні. Але й тут, у часи кризи, масового безробіття і банкрутства, вони зменшуються, а в часи поживлення та особливо підйому вони стрімко зростають і перевищують колись досягнутий рівень – поки не досягнуть тієї фази кризи, яка виражається у різкій невідповідності між швидко зростаючими потребами та реальними можливостями їх задоволення. Криза зводить потреби на нижчий рівень – так що ейфорія від неконтрольованого зростання потреб знову починається з початку. Водночас змінюються показники рівня задоволення потреб, рівня та якості життя. Індустріальне суспільство характеризувалося загальною тенденцією швидкого зростання потреб у розвинутих країнах – із стагнацією, навіть зниженням потреб і насамперед рівнями задоволення в колоніальних і залежних країнах, де проживає більшість населення.

Соціальна стратифікація та мобільність також піддаються циклічним коливанням, які ґрунтовно досліджує П. Сорокін. Періоди наростаючого соціального розшарування (заможного, професійного, політичного), соціальної та культурної мобільності чергуються з періодами відносної стабільності, повільних вертикальних і горизонтальних зрушень. У перехідний період на рубежі ХХ–ХХІ ст. розрив між багатими та бідними країнами загалом збільшується, насамперед у постсоціалістичних країнах. Зростають і переміщення населення – міграційні й туристичні.

Важливим чинником формування пропозиції робочої сили на національному та регіональному ринку праці України є зовнішні та внутрішні міграційні процеси, що визначають найважливіші економічні, соціальні й екологічні умови. Економічно вони забезпечують збалансованість територіального розподілу коштів на виробництво і працю, соціального – для задоволення особистих (соціальних, професійних і духовних) потреб працездатного населення та екологічного – вивчення умов життя населення та їх впливу на довкілля.

Зазначимо, що міграція населення охоплює **4 види переміщення:**

- необоротне (постійне);
- маятникове;
- епізодичне;
- циклічне (сезонне).

Еміграція сприяє зростанню зайнятості за рахунок прямого відтоку представників тих професій, які не користуються попитом на місцевих ринках праці, або через переміщення конкуруючих частин і заповнення вакансій тими, хто не має інших можливостей, або через забезпечення робочою силою тих галузей, на які корінне населення не потребує попиту. Національна служба зайнятості здійснює моніторинг працевлаштування громадян України за кордоном і працевлаштування іноземних громадян та осіб без громадянства в Україні на основі національної статистичної звітності про міжнародну трудову міграцію. До звіту «Про кількість та склад громадян України, які тимчасово працюють за кордоном» включені громадяни України, які здійснюють професійну діяльність на підставі трудових договорів (контрактів) з іноземним роботодавцем або за договорами, укладеними між вітчизняними й іноземними контрагентами. Звітність здійснюється центрами зайнятості на підставі даних про облік осіб, які працюють у службі зайнятості за кордоном, даних про підприємства регіону, які уклали договір з іноземною компанією, та даних комерційних бюро, агентств та інших залучених осіб організацій і підприємств, що займаються працевлаштуванням громадян за кордоном.

Відповідно до міжурядових угод про взаємне працевлаштування, укладених з урядами Чеської Республіки, Словаччини, Литви, Латвійської Республіки, Республіки Польща, а також через господарські угоди громадянам України надається допомога при працевлаштуванні за кордоном.

Серед мігрантів чільне місце посідають люди з високим науковим, творчим або кваліфікаційно-професійним потенціалом. Понад 16% – мігранти з вищою освітою, а 20% мають професійно-технічну освіту. За останні 10 років із України виїхало близько 1000 докторів наук. Причинами міграції в Україні є економічна криза, відсутність активної державної соціально-економічної полі-

тики, спрямованої на задоволення потреб, недостатнє стимулювання створення робочих місць і розвитку бізнесу.

Трудова міграція переважно є нелегальною. У міжнародно-правових документах, зокрема конвенціях Міжнародної організації праці (МОП), термін «трудоий мігрант» означає особу, яка мігрує або мігрувала з однієї країни в іншу з метою отримання роботи, тобто трудова міграція є вимушеним кроком працездатних громадян у пошуках добре оплачуваної роботи за кордоном.

Негативні наслідки міграційних процесів очевидні між міською та сільською місцевістю. Згідно з опитуваннями, головними причинами трудової міграції є низька заробітна плата і відносно вища заробітна плата в містах. Одним із важливих негативних факторів міграційних процесів є загострення екологічних проблеми. Розрізняють міграцію сільської та міської робочої сили за територіальною ознакою.

Урбанізація не тільки негативно впливає на природне відтворення населення, а й значною мірою впливає на зростання обсягів захворюваності населення. Причиною цього є те, що, з одного боку, місто створило умови життя, які неможливо створити у сільській місцевості (водопостачання, центральне опалення, охорона здоров'я, харчування), а з іншого – сформувалися чинники, що мають негативний вплив на людину, зокрема великі затори, забруднення, пришвидшений темп життя, шумове забруднення, підвищене емоційне напруження та зниження м'язової активності (гіпокінезія). Всі ці чинники призводить до погіршення здоров'я, викликають хронічні захворювання, збільшують смертність у міській місцевості в 2 рази через хвороби систем кровообігу та серцево-судинні захворювання. Найцікавішими є цикли в духовній сфері – наука, культура, освіта, етика, ідеологія. Науковці вказують на тенденцію взаємопроникнення та об'єднання західних і східних соціокультурних цінностей та реалій, що є дуже вигідним і західній, і східній цивілізації.

Тенденція створення нової соціокультурної системи є нерівномірною і схильною до циклічних коливань, як і інших сторін життя суспільства. Японія та промислово розвинені країни Азії, а згодом і Китай, взявши значні позики у Заходу (цінність науки, схильність до інновацій тощо), досягли успіху не лише в економіч-

ному і технологічному розвитку, а й у створенні цілісної соціально-культурної системи. Елементи цієї системи «західного шляху» стають дедалі більш зрозумілими в скандинавських країнах, включаючи Швецію. У 1990-х роках Україна й інші пострадянські країни відійшли від сенсорної соціокультурної системи в найгіршому її вияві і стали наслідувати західний стиль життя та розвитку. Однак і тут дедалі більше виявляються ознаки духовного відродження, становлення елементів цілісної соціокультурної системи, виявляються цикли та кризи в окремих сферах діяльності людини. Наука наприкінці ХХ ст. переживає найгіршу кризу. Індустріальна наукова парадигма, що склалася переважно в 1920-х роках, виявилася нездатною розпізнати суть кардинальних змін, що відбуваються у світі, й достовірно передбачити їх подальший хід. Постіндустріальна наукова парадигма, основи якої ще тільки закладаються, наразі не отримала загального визнання та застосування, тому не стала орієнтиром для раціональних і цілеспрямованих дій. Її оформлення та поширення стануть основним змістом великої наукової революції першої чверті ХХІ ст., очолюваної суспільними науками та науками про життя, а головним інструментом і результатом пізнання – виведенням циклічних і генетичних закономірностей.

Саме тому для формування нової парадигми розвитку багатомірного світу найважливішими є міждисциплінарні дослідження, синтез науки, а у другій чверті ХХІ ст. настане період їх диференціації. Для розвитку науки будуть характерні наукові цикли, періодичні зміни наукових теорій, нові хвилі відкриттів. Кризи та потрясіння в окремих галузях знання іноді повторюватимуться, але загальнонаукова криза та наукова революція на рубежі ХХІ–ХХІІ ст. ймовірно не матиме аналогів у світовій історії.

Цикли й динаміка культури багато в чому близькі до наукових циклів – в обох випадках це рух творчого начала людини. Дослідники вказують на глибоку кризу західного чуттєвого псевдомистецтва, його знекультурування та вульгаризацію, орієнтацію на запити масового ринку, занепад творчості. Поруч із спадщиною чуттєвого мистецтва з'являється сучасне мистецтво та перші спроби створення нових цілісних форм образотворчого мистецтва. Народження і зростання сучасного мистецтва є важливим як прояв

опору «порожньому» чуттєвому мистецтву й пошуку нового і життєвого мистецтва.

Боротьба між цими двома тенденціями триватиме і в першій половині цього століття, що визначатиме зміст сучасної кризи культури. Потрібно мати на увазі, що західна чуттєва культура, яка підкоряється комерційним інтересам, першою поставила себе на службу реалізації сучасної інформаційної революції. Нескладні ритми музики, що не сприяють подальшому розвитку особистості та спотворюють реальність, мистецтво і фільми, що наближають людство до культурного нігілізму зараз заповнюють усі телеєфіри, а також відображені на цифрових носіях. Боротися з цим можна лише одним способом: наповнити інформаційне поле досягненнями творчого, цілісного мистецтва, що відтворює гармонію та виховує розуміння прекрасного. Мабуть лише в середині століття ця велика битва двох культур завершиться перемогою інтегрованої культури, що відповідає природі гуманістичної постіндустріальної системи. Протилежним сценарієм може бути культурний занепад людства, що стане початком і ознакою занепаду світової цивілізації.

3.2. Державне регулювання кризовими явищами

Державне регулювання – це діяльність держави зі створення правових, економічних і соціальних передумов, необхідних для функціонування економічної системи. Під час ринкових реформ (1991–1993 рр.; 2004–2008 рр.; 2014–2020 рр.), що передбачали неодноразове обмеження грошової маси, методи так званої «розумної фінансової політики», підприємства частково переходять до напівлегального, тобто тіньового обміну (бартер, взаємозалік, векселі тощо), а темпи виробництва сповільнюються у всій країні. Водночас передумовою відродження економіки є створення державою правового простору для господарської діяльності, розроблення та впровадження правових норм управління на всіх рівнях мікро-, мезо-, макроекономіки. Крім того, створення реальних моральних

і матеріальних стимулів є важливим для дотримання законних економічних норм. Не менш важливим є чітке визначення та застосування санкцій за порушення закону. Застосування таких обмежень до тіньової економіки, яка в поєднанні зі стимулами до законного управління відкритою економічною діяльністю стає вигіднішою за тіньову економіку, та навіть за злочинну діяльність. Правові норми держави мають бути збалансованими й ефективними в умовах гармонійного поєднання інтересів окремих осіб, соціальних груп і робочих колективів, суспільства та держави як інституту, що відображає цілісний інтерес усіх громадян. Ці умови повинні працювати одночасно, оскільки відсутність однієї з них докорінно підриває всю систему господарського права.

З огляду на це більш важливим є забезпечення *впливу держави на власність* у таких аспектах:

- забезпечення ефективного первинного привласнення об'єктів і відповідно до нього встановлення гарантованих державою прав власності в примусовому порядку;

- захист прав власності;

- ефективне структурування об'єктів нерухомості при забезпеченні їх оптимального розподілу між державою та приватним сектором і розвитку спільних підприємств (державних та приватних власників);

- перерозподіл коштів у разі істотних змін умов господарювання, у виді приватизації та націоналізації активів;

- сприяння створенню ефективних приватних власників і передачі бізнесу у власність;

- створення організаційно-економічних умов і матеріального стимулювання;

- залучення талановитих менеджерів до управління;

- створення механізмів управління, які роблять гідне, ініціативне й ефективне виконання службових обов'язків матеріально вигіднішим за збагачення через корупцію;

- антимонопольний вплив на монополізовані структури;

- антикризове регулювання економіки на макрорівні;

- вплив у напрямі подолання кризи на мезорівні економіки;

- створення правових та економічних механізмів, що забезпечують антикризове управління «тіньовим» бізнесом шляхом їх санації та відбору потенційно дієздатних.

Повага до інтересів національної безпеки вимагає встановлення спеціальних правил обігу й обміну національної та іноземної валюти. В цьому випадку вирішальне значення має монополія держави на іноземні розрахунки в іноземній валюті. Відповідно, потрібно використовувати політику протекціонізму національної економіки.

До *протекціоністських заходів* належать:

- захист внутрішнього ринку від імпортової продукції через митні бар'єри;
- субсидії національним виробникам, щоб допомогти їм утвердитися на світовому ринку;
- обмеження щодо приватизації державного майна іноземних фізичних та юридичних осіб, діяльності у банківській та оборонній сферах.

Усе це потребує впливу держави на розвиток, а саме:

- банківської системи, системи готівкового обігу та бухгалтерського обліку; товарні, біржові та валютні біржі;
- фінансові установи, зокрема податкова служба;
- частини системи страхування майна;
- системи захисту та забезпечення господарської відповідальності, зокрема системи господарських судів;
- системи державного прогнозування, планування, програмування та регулювання економіки;
- системи органів, що регулюють трудові відносини;
- системи, що забезпечують комплексну екологізацію виробничої діяльності, а також територій особистого споживання громадян;
- системи великих багатопрофільних корпорацій, насамперед у сфері перероблення та виробництва наукомісткої продукції.

У ринковій економіці держава є ключовим суб'єктом щодо реалізації антикризових заходів не лише стосовно подолання кризових явищ, а й їх запобігання. Всі заходи державного регулювання економіки спрямовані на забезпечення сталого економічного розвитку та досягнення наперед заданих параметрів зростання, розвиток науково-освітніх і техніко-технологічних аспектів, які також є заходами антикризового регулювання для запобігання кризовим явищам.

Економіка України має свої особливості. Україна характеризувалася стагфляцією, оскільки посилилася гіперінфляція, а виробництво впало. Далі спостерігався подальший розвиток, що відбувся відповідно до концепції монетаристської теорії – зниження інфляції з одночасним спадом (спадом виробництва). Отже, галузеві та загальноекономічні кризи, масове безробіття, тінізація економіки, посилення конкуренції на світовому ринку – усе це вимагає державного регулювання кризовими явищами.

Країни з розвинутою економікою використовують широкий спектр державних засобів регулювання економіки з погляду стратегічного планування, програмування, регулювання.

Національне індикативне планування використовують більшість розвинених країн, критерії та показники яких становлять економічні програми.

Державне програмування економіки – це реалізація державою соціально-економічних програм на засадах використання змішаного фінансування, з державних і приватних джерел.

Державне регулювання економіки – це державне регулювання економічного розвитку та збільшення його темпів, ґрунтоване на глибокому розумінні динаміки суспільно-економічних процесів, із використанням різних важелів впливу на ринкову економіку.

Державне регулювання криз (ДРК) – законодавчий, виконавчий, наглядовий захід, що реалізується з метою стабілізації ВВП й адаптації соціально-економічної системи до умов, що змінюються.

Держава створює систему нормативно-правових актів, що регулює вплив на кризу підприємств, розробляє і затверджує економічні механізми фінансової допомоги, антикризового впливу на основі добровільної угоди між підприємством-боржником та його кредиторами.

Механізм ДРК – це сукупність методів організації економічних відносин, які використовує держава для забезпечення сприятливих умов для економічного та соціального розвитку.

Головною метою ДРК є економічна і соціальна стабільність та зміцнення наявної системи в країні та за її межами, її адаптація до умов, що змінюються.

Суб'єктами ДРК є:

- *економічний цикл* – ДРК під час криз і депресій, швидкого і довгострокового відновлення, пом'якшує негативний вплив економічних циклів на попит, виробництво, інвестиції та зайнятість;

- *умови нагромадження капіталу* – ДРК за допомогою регуляторів впливає на економічний цикл і структуру та створює додаткові можливості та стимули для інвесторів;

- *зайнятість* – ДРК підтримує взаємозв'язок: між попитом і пропозицією робочої сили, між зростанням заробітної плати та зниженням безробіття;

- *грошовий обіг* – ДРК вживає заходів для стримування інфляції, одночасно впливаючи на інші об'єкти – умови накопичення, ціни, соціальні відносини;

- *платіжний баланс* – ДРК здійснює оперативне та стратегічне регулювання платіжного балансу з впливом на експорт, рух капіталу, підвищення та зниження національних валют;

- *ціни* – ДРК, що формує ціни, впливає на структуру економіки, умови інвестування, стабільність національної валюти, соціальну атмосферу.

Національне антикризове регулювання – це макроекономічна категорія, що відображає відносини, що виникли між організаційно-економічними та правовими заходами держави щодо захисту підприємств від кризових ситуацій. Він ґрунтується на аналізі ситуації та найбільш конкретної мети, розробленні інструментів, які можна використовувати для подолання кризових ситуацій.

Суб'єктами ДРК є органи управління або апарати управління (кризові групи), які здійснюють коригувальні чи антикризові заходи.

Методи (інструменти) державного регулювання кризовими явищами:

- *адміністративні* – ґрунтуються на повноваженнях державного органу і не пов'язані з отриманням додаткових фінансових витрат, скажімо, на видачу дозволів на здійснення певних видів діяльності, дозволів на використання громадських будівель у господарських цілях;

- *економічні* – засоби грошово-кредитної політики та фінансової політики.

Також розглянемо головні переваги монетарної політики:

- регулювання облікової ставки центральним банком;
- визначення та зміна розміру обов'язкових резервів фінансових установ;
- операції державних органів на ринку цінних паперів (випуск державних облігацій, торгівля ними).

Отож за допомогою таких засобів держава прагне змінити співвідношення між попитом і пропозицією на грошовому ринку.

Пряме державне економічне регулювання реалізується через фінансову політику за рахунок доходів і видатків державного та місцевих бюджетів. Залучення коштів для покриття державних видатків здійснюється за рахунок податків, які при виконанні своєї регулюючої функції впливають на господарську діяльність суб'єктів господарювання. Державне податкове регулювання залежить насамперед від вибору системи оподаткування, рівня податкових ставок, виду та розміру податкових пільг. Тому завданням органів державного бюджету є створення податкового механізму, який би впливав на ділову пильність юридичних і фізичних осіб.

Видатки з бюджету на господарські цілі також використовуються як засіб державного регулювання. Переважно це державні позики, субсидії та державні гарантії, а також витрати на закупівлю товарів і послуг у приватному секторі.

Найбільш типова модель фінансової політики – **класична модель макрорівноваги** – це модель взаємодії ринку ресурсів, товарів, грошей та інвестицій, одна з найвідоміших у економіці. Ця модель ґрунтується на декількох гіпотезах:

- рівновага встановлюється в результаті взаємодії ринку ресурсів, товарів, грошей і заощаджень (інвестицій), джерелом установа рівноваги є ринок ресурсів;

- на ринках ресурсів і товарів рівень цін є збалансованим, що врівноважує попит і пропозицію, а ціни автоматично очищають ринки від надлишкового попиту та надлишкової пропозиції.

Ефективним засобом ДРК є Господарський суд, функції якого полягають у збереженні активів підприємства на випадок неплатоспроможності, в ефективному управлінні її діяльністю у разі недовіри попередньому керівництву. Судове засідання призначається за поданням Зборів кредиторів або керуючих.

Залежно від покладених на них завдань і функцій розрізняють декілька **типів керівників**:

- *тимчасовий керівник*, який не втручається в управління товариством, якщо дії керівництва не створюють ризику втрати майна; при виникненні такої небезпеки тимчасовий керівник скасовує рішення керівництва товариства;

- *зовнішній менеджер* (охоплює усі функції управління компанією в термін, установлений арбітражним судом. Метою зовнішнього керуючого є виведення компанії з кризи (у цьому випадку попереднє керівництво компанією звільняється);

- *конкурсний керуючий* – керує підприємством із повним скасуванням попередньої адміністрації та хоче довести погашення боргів перед кредиторами до завершальної фази процедури банкрутства компанії.

Для компаній, що перебувають у кризі, використовуються різні методи впливу. Залежно від глибини та масштабу кризи, є такі варіанти поліпшення ситуації:

- надання фінансової допомоги підприємству власником або органом влади;

- реструктуризація підприємства, зміна методів управління, зміна персоналу, зміна маркетингової стратегії, реалізація збалансованої інвестиційної політики;

- продаж частини майна підприємства в рахунок погашення боргу перед кредиторами;

- продаж підприємства на відкритих торгах;

- продаж підприємства на інвестиційному конкурсі;

- ліквідація підприємства (за рішенням господарського суду);

- різноманітні добровільні угоди з кредиторами.

Вплив держави на підприємства, що перебувають у стані банкрутства, охоплює взаємодію макро- та мікрорівнів економіки, оскільки антикризове управління для будь-якого підприємства обмежується не мікрорівнем економіки, а взаємодією фінансово слабкого підприємства та його кредиторів – мезорівнем. Зусилля держави щодо антикризового управління зосереджені переважно на макрорівні, на основі розроблення макроекономічних антикризових заходів, пов'язаних із мікро- та мезорівнем економіки. Вплив

держави на неплатоспроможні підприємства реалізується через механізм управління, всі частини якого спрямовані на усунення кризових явищ, що поступово назрівають, а потім переходять від прихованої неспроможності до очевидного банкрутства. З огляду на це, антикризове управління охоплює всі фази кризового процесу, а передусім їх запобігання, шляхом інтеграції набору підсистем. Кожній підсистемі антикризового управління відповідає певна підсистема управління фінансово здоровими підприємствами. Кожна антикризова підсистема певним чином трансформується в заходи з подолання кризи.

Наприклад, підсистема маркетингового управління містить також і підсистему антикризового маркетингу підприємства. Водночас більшість маркетингових заходів, стратегій і тактик підприємства застосовується до кризового підприємства з деякими змінами та доповненнями, які враховують необхідність запобігання та подолання криз.

Відповідно, для того, *щоб вивести підприємство з кризи*, потрібно:

- максимально використовувати накопичений основний капітал, інтелектуальний, трудовий і ресурсний потенціал;
- створити на мікрорівні внутрішній економічний механізм регулювання доходів і витрат товаровиробників у напрямі забезпечення нормальних і відтворювальних процесів під впливом зовнішніх факторів;
- посилити законодавчий нагляд через банківську та фінансову систему за процесом руху готівки, платіжною дисципліною, підтримкою розвитку пріоритетних напрямів шляхом активного використання цінових, кредитних, і бюджетних механізмів;
- запровадити підтримку цін виробників на макrorівні для виправлення руйнівних цінових дисбалансів у торгівлі між промисловістю та сільським господарством, між міською та сільською місцевістю;
- запобігти антикризовим заходам шляхом реалізації таких заходів на мікро- та макrorівні з метою створення ефективного антикризового механізму врегулювання кризових явищ.

3.3. Система соціального захисту населення

Вирізняють *три складові* економічної політики:

- економічну;
- соціальну;
- фінансову.

Економічна політика коригується і трансформується в: інвестиції, позики (для ринків капіталу і товарів), заробітну плату та заощадження (для ринків товарів і праці), продуктивність (для ринків праці та капіталу), які формуються на основі низки заходів, розроблених урядом для систем управління грошовими потоками та зайнятістю і для податкової політики.

Розглянемо грошову систему (готівковий оборот і безготівкові форми розрахунків), основними складовими якої є акції, облигації та інші цінні папери й зобов'язання і кредитний ринок. На цьому ринку є прямі та непрямі інструменти державного впливу. Розглянемо найактуальніші з них.

Вплив держави на процентну ставку через перерозподіл централізованих фінансових ресурсів. Завданням уряду в цьому випадку є не визначення рівня процентних ставок, а створення умов для його конкурентоспроможного формування. Інтеграція в міжнародну фінансово-кредитну систему є практично єдиною умовою сучасного розвитку банківської системи. Держава через свої інститути перекладає відповідальність і витрати на об'єднання фінансово-кредитних установ. Державні позики можуть і повинні використовуватися лише в державних програмах і для фінансування заходів, спрямованих на державні потреби. Держава створює умови для забезпечення і економіки, і державних організацій потреб у фінансуванні бізнесу шляхом ефективнішого залучення капіталу.

Державне регулювання валютного курсу. Воно призначене для регулювання валютних курсів у всіх галузях національної економіки, включаючи підтримку стратегічних галузей. Воно має ґрунтуватися на постійному оперативному моніторингу, який здійснюється на основі сукупного індексу споживчих цін, зовнішньоторговельного балансу і державного бюджету.

Державне регулювання процесу приватизації. Національна економіка не повинна позбавлятися високопродуктивних галузей і великих виробничо-промислових комплексів. Практика свідчить, що відсутність державного контролю за процесами приватизації призвела до таких негативних наслідків:

по-перше, приватизація високорентабельних підприємств позбавила дохідну частину бюджету багатьох прямих і непрямих податків;

по-друге, при загальному зниженні доходів навантаження на видаткову частину бюджету не лише залишилося незмінним, а й різко зросло. Це вагомі аргументи для зміни державної політики приватизації.

Державне регулювання процесу заощадження. Заохочення та пришвидшення розвитку останніх залишаються основними джерелами надійних інвестиційних потоків. Тільки в цьому випадку може бути реалізований принцип компенсації та фінансування ринкових процесів за рахунок власних коштів, тому держава має активно використовувати ці кошти для раціонального бюджетування і витрачання.

Державне регулювання готівкового обігу. Тіньова економіка, розміри якої зараз зростають і є значними порівняно із європейськими країнами, базується на існуючій валюті та валютному обміні. Через відсутність належного державного контролю за валютним ринком бюджет, незважаючи на мало превентивних заходів, недоотримує значні кошти. Легалізація тіньової економіки, динамічний розвиток вітчизняної банківської системи та накопичувальних процесів можливі лише за умови значного переважання безготівкових операцій над готівковими.

Товарний ринок. Найбільш ліберальним процесом характеризується формування економічної політики держави, яка регулює головні процеси товарообігу. Однак він також контролюється елементами у виді таких компонентів:

– податкова система. Сучасна податкова система побудована на надмірній деталізації всіх процесів і процедур, значному обсязі нормативного матеріалу, який на практиці можна трактувати доволі неоднозначно. Крім того, планування і прогнозування головних результатів діяльності підприємств та моніторинг виконання поста-

влених завдань є доволі складним. Для розвитку підприємництва податкові ставки мають бути якомога нижчими, інакше високі ставки стимулюватимуть інвестиції у бізнес і зменшать податкові надходження. В цих умовах необхідно створити максимально стандартизований податок, тобто один податок. Це стосується і центральної, і місцевої та муніципальної політики, а запровадження єдиного податку охопить майже всі підприємства з найнижчими витратами. Це був би ідеальний варіант для виконання державою своїх наглядових функцій у цій сфері. Будь-яке ускладнення податкової системи створює передумови для розвитку широкої бюрократизації державного апарату, а також для виникнення небажаних наслідків у відносинах влади і підприємницьких структур;

– необхідність запровадження національної вибіркової політики. За допомогою наявного в державі набору ресурсів та інструментів така політика дає змогу створити режим максимальної підтримки тих ключових галузей, які є стратегічними для держави в їх ролі у створенні стійкої національної економіки та міжнародного поділу. Відповідно, увагу Уряду слід зосередити не на імпортозаміщенні та проєктах розвитку внутрішнього ринку, а на всіх можливих стимулах для розвитку експортних галузей.

Важливим у вирішенні цієї проблеми є розумний протекціонізм щодо вітчизняних виробників для розширення часток на зовнішніх ринках. Консервативна митна політика дала змогу вітчизняним виробникам розвинути потенціал підприємств для боротьби з міжнародною конкуренцією. Державний протекціонізм стосовно вітчизняних виробників безумовно необхідний, але він повинен бути строго обмежений тими галузями, діяльність яких становить основу виробництва. Крім того, не менш важливим критерієм розумного протекціонізму є підтримка галузей, які забезпечують зайнятість, а отже соціальну стабільність у національному масштабі.

Основне завдання протекціонізму – тимчасове і вибіркове створення умов для виникнення багатьох галузей із метою забезпечення ефективності та соціальної стабільності національної економіки.

Із цього погляду доцільно використовувати такі похідні форми впливу на частку товарного ринку, як державні закупівлі, а також супутню форму підтримки виробників – вигідні кредити.

Порівняно з попередніми сферами держава має найбільший вплив на ринок праці як невід’ємну частину загальної економічної системи, оскільки він також є визначальним елементом соціальної сфери. Причина не лише в специфіці продукту «праці», а й у тому, що він забезпечує соціальну стабільність і потребує подальшого постійного нагляду та державного регулювання в системі соціального захисту населення, що забезпечує:

- створення механізмів своєчасної індексації заробітної плати. На відміну від сучасних підходів, державне втручання в цей процес має бути не директивним, а навпаки – непрямим. Пряме втручання може суттєво зашкодити інтересам виробників у частині створення сукупних витрат виробництва і таким чином призвести до зниження загальної конкурентоспроможності національної економіки. Для раціонального задоволення інтересів робітників і виробників держава повинна виступати в ролі арбітра, використовуючи всі наявні в її розпорядженні механізми, вміння швидко аналізувати динаміку сукупного індексу споживчих цін, «споживчих кошиків» і мінімальної заробітної плати;

- у ринковій економіці держава повинна створювати максимально великий інвестиційний портфель цільових інвестицій для створення нових робочих місць.

Тому під державним антикризовим регулюванням розуміємо довгострокові та поточні заходи, спрямовані на регулювання економічної діяльності урядом і запобігання кризам.

Важливу роль у системі державного регулювання відводить-ся *соціальному захисту населення*, передусім пенсійному забезпеченню. У минулому в Україні була розроблена однорівнева пенсійна система, основана на солідарній моделі, яка певним чином відповідала системі державного управління. Проте в ринкових умовах вона не забезпечує громадян належною пенсією. Як наслідок, і пенсія, і більшість пенсіонерів незадоволені наявною пенсійною системою. Зволікання з вирішенням цих суперечностей може призвести до гострої і тривалої соціальної напруженості. Радянська система соціального забезпечення покривала потреби трьох класів: фермерів, робітників та інтелігенції.

Світовий досвід свідчить, що державне регулювання є в країнах із розвинутою економікою. В світі домінують дві загальні моделі організації ринку – західна (американська) та японська.

Американська ґрунтується на необхідності залучення держави при виявленні ринкових збоїв. *Японська*, виходячи з історичних традицій, зосереджується на превентивних заходах, які компенсують певні ринкові збої навіть за нормального функціонування ринкового механізму. Ефективність державного ладу полягає в його своєчасному вияві. У всіх високорозвинених країнах економічні системи характеризуються стабільністю, ефективністю та спрямованістю, що є результатом своєчасного державного регулювання економічних процесів.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність державного регулювання кризовими явищами?
2. Що розуміють під об'єктом державного регулювання кризовими явищами?
3. Що розуміють під суб'єктом державного регулювання кризовими явищами?
4. Які економічні методи державного регулювання кризовими явищами використовуються в нашій державі?
5. Які адміністративні методи державного регулювання кризовими явищами використовуються в нашій державі?
6. Назвіть функції, які виконує арбітражний керуючий.
7. Які правові антикризові інструменти регулювання кризовими явищами використовуються в нашій країні?
8. Проаналізуйте значення держави в антикризовому управлінні.
9. Назвіть форми соціального захисту населення.

Тема
4

КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Значення стратегії в антикризовому управлінні та послідовність розроблення антикризових заходів

Глобальні перетворення в усіх сферах людської діяльності призводять до постійного пошуку нових форм і методів цілеспрямованого впливу на суб'єктів господарювання, суттєвих змін в управлінні. 70-ті роки XX ст. породили спершу в США, а згодом і в інших розвинених країнах такі поняття, як «довгострокове планування», «нове управління», «планування програм безпеки», «планування бюджету», «ділова політика». Поєднання цих концепцій є новим напрямом управління, відомим як стратегічний менеджмент, стратегічне планування або стратегія антикризового управління. Термін «стратегія» вживається в різних значеннях: як невід'ємна частина військового мистецтва, як майстерність ведення соціальної та політичної боротьби, або ж як детальний план цієї боротьби. В сучасному стратегічному управлінні прийнято концепцію, яка охоплює головні довгострокові цілі та на їх основі поточні цілі, прийнятий курс дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення зазначених цілей. Стратегія визначає правила довгострокового розподілу ресурсів, які дають уявлення про майбутнє економіки однієї країни, окремої галузі, компанії чи іншого суб'єкта господарювання. Наприклад, в Україні розроблено «Стратегію соціально-економічного розвитку України», яка містить 3 етапи. Далі наведемо короткий опис загаданої стратегії.

Перший етап – подолання гострої грошово-фінансової та загальноекономічної (структурно-технологічної) кризи шляхом монетарної та кредитної стабілізації, посилення макроекономічного і мікроекономічного управління, впровадження ефективних ринкових механізмів, визначення пріоритетів, пошуку й інвестування в оновлену економічну інфраструктуру, припинення падіння валового внутрішнього продукту та національного доходу з подальшим підйомом економіки, початком структурних і якісних змін.

Другий етап – перехід до економічного зростання, коли стабілізується нова валюта, повноцінно функціонують ринкові механізми праці та підприємництва, пришвидшаться процеси нагромадження, інвестицій та інновацій, що кардинально змінить всю економічну систему, збалансованість обсягу й структури експорту та імпорту.

Третій етап – стабільний еволюційний розвиток для забезпечення збалансованості ефективного попиту та пропозиції на розвиненому внутрішньому ринку, конкурентоспроможності національного виробництва на зовнішніх ринках, нормалізація суспільно-економічного становища суспільства.

На думку зарубіжних учених, стратегія антикризового управління є найсучаснішою модифікацією стратегічного планування, характерною для американської практики управління початку 1980-х років. Насправді, на відміну від Франції, Японії та інших розвинених країн, у всій країні на національному рівні немає системи передбачення чи планування, хоча такі спроби були, передусім у 1973–1974 роках. Натомість інші країни обрали методологію стратегічного планування.

Суть стратегії антикризового управління полягає у застосуванні концепції «від майбутнього до сьогодення, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході керівників від управлінського раціоналізму, в системному подоланні зовнішніх загроз і забезпечення стійкості підприємства. Деяке нехтування екстраполяцією як методом прогнозування пов'язано з тим, що наша економіка є нелінійною системою, і її майбутнє становище та розвиток можуть суттєво відрізнятися у майбутньому від минулої практики.

Логічну послідовність *антикризової стратегії* можна подати так:

- формування місії компанії (включаючи мету, філософію та завдання діяльності);
- розвиток орієнтації компанії, що відображає її внутрішній стан і можливості;
- оцінка факторів конкуренції, загальних концептуальних чинників;
- аналіз діяльності компанії, узгодження її виробничої діяльності із вимогами довкілля, ощадне використання ресурсів;
- визначення та оцінка найбільш привабливих сфер діяльності з погляду місії компанії;
- вибір певних довгострокових завдань та основних стратегій, які забезпечать досягнення бажаних цілей;
- розроблення короткострокових стратегій, пов'язаних із довгостроковими цілями й основними стратегіями;
- використання стратегічних заходів щодо виявлення резервів;
- оцінка стратегічних процесів із метою використання набутого досвіду для прийняття подальших рішень.

Стратегічні рішення є багатофункціональними і можуть комплексно застосовуватися в більшості сфер діяльності компанії, охоплюючи питання споживачів, конкурентне середовище, організаційну структуру, структурні підрозділи компанії, розподіл чи перерозподіл відповідальності й ресурсів.

Важливість антикризової стратегії для кожного підприємства визначається багатьма факторами. По-перше, це дає змогу визначити і розвивати ринкові переваги, які є ключовими для конкуренції та правильних відносин із конкурентами. Стратегічне управління також розкриває зміст перспективних напрямів діяльності, щоб члени організації знали, як і куди спрямувати свої зусилля. Без стратегічного плану керівництво організації зосередиться на повсякденних операціях, а конкурент забезпечить свою довгострокову стратегічну перевагу, вибравши оптимальну стратегію управління ресурсами.

Загалом місія підприємства визначається такими ключовими положеннями:

- 1) вона має бути виражена відносно просто та зрозуміло;
- 2) місія повинна ґрунтуватися на завданні задоволення інтересів і вимог споживачів;
- 3) на питання, чому споживачі купуватимуть товари та послуги саме цієї, а не інших компаній, має бути чітка відповідь: місія визначає ступінь задоволення потреб, коло споживачів, продукції та конкурентну перевагу.

Антикризова стратегія підприємства охоплює поняття «профіль компанії», «портфель», «зовнішнє середовище», «ціль», «стратегія», «тип стратегічного управління» тощо.

Профіль підприємства відображає його кількісний і якісний стан: фінансові, людські та матеріальні ресурси. Профіль також визначає сильні й слабкі сторони системи управління, відображає минуле та майбутнє компанії, можливості, які можна розширити в майбутній діяльності.

Термін «*портфель*» – це набір цінних паперів, що належить особі, інвестору. В більш широкому сенсі цей термін використовується для позначення групи економічних одиниць, що належать одному власнику.

«*Філософія*» і «*політика*» за змістом подібні до місії. Філософія підприємницької діяльності охоплює головні принципи діяльності та дає уявлення про важливість підприємницької діяльності:

- ставлення керівників до учасників підприємницької діяльності, передусім їх готовність брати відповідальність за працівників компанії та інвесторів;

- особливе ставлення менеджерів до соціально-технологічних змін підприємницького ризику.

Філософія описує підприємство (хто ми?); місія описує найвищу мету компанії (що ми хочемо?); політика передбачає норми поведінки (що ми робимо?).

Під політикою підприємства розуміють сукупність усіх нормативних вимог і методів їх реалізації, які формують структуру та хід подій, пов'язаних із діяльністю підприємства чи окремих його підрозділів. На вершині ієрархії є корпоративний рівень стратегії, який визначає, на які бізнес-пропозиції буде звертатися організація, як ці пропозиції виконуватимуть завдання зміцнення конкурентних

позицій на ринку цієї організації і як ресурси будуть розподілені між багатьма видами діяльності. Стратегія на рівні компанії зазвичай формується вищим керівництвом (радою директорів, керівниками функціональних підрозділів), іноді за допомогою спеціальних помічників. Вони відповідають за фінансовий стан компанії та досягнення нефінансових цілей (підтримка іміджу компанії, наповнення змістом її відповідальності перед суспільством). Лідери на рівні компанії вивчають конкурентні переваги компанії на основі багаторівневого підходу до управління та розроблення довгострокових планів. Загалом діяльність на рівні компанії відображає погляди акціонерів і суспільства загалом. Середня компанія в ієрархії прийняття рішень – це рівень бізнесу. Бізнес-стратегія зосереджена на найкращих способах досягнення успіху в реалізації бізнес-пропозицій. Вона спрямована на визначення низки ринкових переваг, забезпечуючи заходи у відповідь на зміну зовнішніх і ринкових умов. Менеджери цього рівня повинні звернути увагу на ідеї окремих бізнес-одиниць, що виникли на рівні компанії. По суті, керівники бізнесу визначають, як компанія повинна конкурувати на обраному виробничому ринку, намагаючись утримувати найбільш привабливі сегменти ринку відповідно до конкурентних переваг компанії.

Функціональний рівень стратегії є найнижчим в ієрархічній системі. Стратегія на функціональному рівні призначена для реалізації плану дій з управління окремими бізнес-одиницями в компанії і повинна підтримувати стратегію бізнес-рівня. Стратегія цього рівня орієнтована на певні види діяльності: виробництво, маркетинг, фінансування, управління людськими ресурсами, бухгалтерський облік, дослідження та розроблення, регулювання виробничих процесів. Функціональні стратегії зазвичай розробляються керівниками відділів, переглядаються і стверджуються керівниками підприємств. Деякі підприємства використовують «стратегію утримання», коли вони задоволені розміром своєї частки ринку і не бажають або не можуть її збільшити через обмежені ресурси чи інші причини.

Залежно від запланованого обсягу витрат на стимулювання збуту та цінову політику підприємства можуть прийняти стратегію інтенсивного чи пасивного маркетингу, вибіркового чи широкого

проникнення тощо. Підхід підприємства до вибору стратегії визначається фазою життєвого циклу продукту (продуктивність, зростання, зрілість, спад) та іншими факторами.

У зарубіжній практиці переважають *три підходи* або види стратегічного управління: підприємницький, гнучкий і плановий.

Підприємницький тип стратегічного лідерства характеризується очікуванням лідера, який активно шукає нові можливості, робить кардинальні зміни та приймає відповідальні рішення. Зазначимо, що підприємницький тип найчастіше зустрічається у новаторених і сильних лідерів або які відчайдушно намагаються вийти з кризи у скрутному фінансовому становищі. В підприємницькому типі лідерства рівень навиків значною мірою залежить від орієнтації вищого керівництва, особистих якостей, сили й усвідомлення інноваційної політики компанії тощо.

Гнучкий тип стратегічного управління ґрунтується на вжитті запобіжних заходів для реагування на проблеми й пошуку способів їх поступового вирішення. Таким способом управління здебільшого користуються керівники компаній зі стійкою економікою, які також входять до коаліцій і блоків. Це може ускладнити узгодження чітких стратегічних цілей і довгострокових планів. Франчайзери, наприклад, часто диктують свою політику та плани материнським компаніям. Гнучкий тип ефективний за стабільних зовнішніх умов або можливості легкого узгодження між учасниками коаліції. При адаптивному підході ступінь реалізації інновацій, зумовлених процесом стратегічного управління, залежить від здатності керівників узгоджувати деякі з основних цілей із базовими стратегічними, визначеними раніше. Керівникам нижчого рівня потрібно мало місця для маневру в реалізації безпечної стратегії, а занадто детальний план перешкодить цьому.

Плановий тип стратегічного антикризового управління охоплює системний порівняльний аналіз, напрацювання рішень і стратегій. Водночас менеджери часто залучають до розроблення стратегії експертів із планування. Завданням планового управління є об'єктивна оцінка зовнішньої ситуації, щоб на неї можна було ефективно впливати. Цей тип управління характерний для великих компаній, які мають достатні ресурси для проведення детального порівняльного аналізу, їхнє внутрішнє середовище сприяє досяг-

ненню згоди з основних питань роботи, а висока стабільність – розробленню та ретельному виконанню прийнятих стратегій.

Тип стратегічного управління впливає на рівень інноваційної діяльності підприємства. В контексті стратегічного менеджменту інновації важливі, оскільки компанія, яка тривалий час не реалізовувала нові ідеї, безумовно відстає від конкурентів, передусім у нинішній ситуації, яка швидко змінюється.

Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо її суть відповідає конкретній ситуації та наявності інших умов.

Перша умова – вміння моделювати ситуацію. Ідеться про вміння абстрагуватися від проблем, оцінивши їх з іншого погляду, розуміти закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, конкурентами та якістю їх продукції та потребами їхніх активів та її здатністю задовольняти потреби клієнтів. Тобто частиною стратегічного мислення є аналіз. Уміння переходити від конкретного до абстрактного і навпаки є важливою умовою компетентності у сфері стратегічного управління.

Друга умова – здатність усвідомлювати необхідність змін. Для цього потрібні два види навиків:

1) готовність реагувати на тенденції, що виникають унаслідок дії відомих факторів у цій сфері;

2) інтелект і креативність, які дають змогу підготувати компанію до дій у непередбачених ситуаціях на основі поєднання відомих і невідомих величин, знайти можливості для підвищення її конкурентоспроможності.

Третя умова – здатність розробити стратегію змін. Визначення та формулювання стратегії – це інтелектуальний процес, процес пошуку прийнятних можливостей і творчий процес.

Четверта умова – здатність стратегічного менеджменту полагатися в тенденції використовувати надійні методи в процесі змін. Чимало стратегічних моделей ґрунтується на методах оперативних досліджень та інших економіко-математичних методах.

П'ята умова – вміння реалізувати стратегію на практиці, інакше розумові та творчі зусилля, вкладені в розроблення стратегії, можуть виявитися непотрібними. Водночас не підкріплені думкою дії будуть зайвими. Тобто правильна структура і динаміка є двома взаємодоповнювальними умовами, які забезпечують успіх.

Для реалізації стратегій за певних умов використовуються такі моделі:

- внутрішнє управління в спокійному зовнішньому середовищі;
- управління на динамічному й різноманітному ринку, перетворюючи науково-технічний прогрес на безперервний фактор розвитку;
- модель, адаптована до спонтанних, раптових загроз і можливостей у зовнішньому середовищі.

Нині вибір моделі стратегії підприємства набуває дедалі більшого значення в умовах посилення конкуренції. Перед тим як розробити ефективну стратегію ринкової переваги, необхідний ретельний аналіз конкурентоспроможності підприємства, оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів. Таку оцінку можна зробити шляхом аналізу сильних і слабких сторін і визначення ринкових можливостей та загроз. У цьому разі можливість розглядається як зовнішня умова, що представляє важливу перспективу для поліпшення позицій компанії порівняно з конкурентами, а загрози – як зовнішню умову, що підриває позицію компанії на ринку.

Аналіз можливостей і загроз ураховує елементи загальної ринкової позиції підприємства, які потенційно чи опосередковано впливають на здатність фірми досягати своїх стратегічних цілей: технологічних, економічних, правових, політичних, соціально-культурних і міжнародних. Також ураховуються головні елементи завдань підприємства на ринку, зокрема специфічні зовнішні завдання, які стоять перед підприємством у господарській діяльності: споживачі, конкуренти і постачальники.

Водночас дані про сильні та слабкі сторони підприємства доповнюють її внутрішні характеристики. Отже, дані про сильні сторони підприємства свідчать про її потенціал для підвищення конкурентоспроможності. Йдеться про високу кваліфікацію персоналу, достатні фінансові ресурси, конкурентоспроможність, відповідний імідж серед клієнтів, видимість ринку, незалежність від сильного конкурентного тиску, професійну рекламу, низьку ціну тощо. Слабкі сторони підприємства – це внутрішні характеристики, які позбавляють її потенціалу стратегічних переваг перед конкурентами. До таких аспектів належать: відсутність чіткої стратегії фокусуван-

ня, обмежені потужності, низька рентабельність, відсутність мислення і талановитих менеджерів, недосконала стратегія впровадження нових продуктів, занадто вузька спеціалізація, слабка мережа збуту тощо.

Модель п'яти конкуруючих сил, розроблена американським ученим М. Портером, може бути корисною в аналітичній роботі. Ця модель вивчає появу та інтенсивність конкуренції в конкретній галузі стосовно п'яти основних факторів, які безпосередньо впливають на потенціал прибутку або рентабельність інвестицій:

- 1) конкуренція;
- 2) сила вибору клієнта;
- 3) сила постачальника;
- 4) небезпека від нових компаній;
- 5) ризик зміни товару (послуги).

Оцінку конкурентної позиції компанії можна зробити шляхом ретельного вивчення стратегічних ринкових зон. Матриця, запропонована **Бостонською консультативною групою (BCG)**, часто використовується в зарубіжній практиці для порівняння різних стратегічних сфер управління.

Центральним моментом стратегічного аналізу з використанням моделі BCG є визначення розташування кожної стратегічної економічної зони за матрицею «обсяг попиту – частка ринку порівняно з часткою основного конкурента». Перспективи розвитку бізнесу визначаються одним показником – зростанням попиту. Це значення в матриці задає значення вертикальної величини. Горизонтальний вимір – це співвідношення між часткою ринку, якою володіє компанія, і часткою ринку, якою володіє її основний конкурент. Цей зв'язок визначає порівняльну конкурентну позицію підприємства в майбутньому.

Для кожної сфери управління визначається оцінка майбутніх темпів зростання та частки ринку і ці дані вносяться у відповідні клітинки матриці.

Економічні зони отримують умовну назву:

«**Зірки**» характеризуються високим зростанням попиту та великою часткою ринку;

«**Дійні корови**» – низьке зростання попиту та висока частка ринку;

«**Дикі коти**» – високий ріст попиту та низька частка ринку;

«**Собаки**» – низьке зростання попиту і низька частка ринку.

Експерти BCG рекомендують комплекс рішень щодо подальшої діяльності підприємства у відповідних економічних зонах.

Наприклад:

- по відношенню до «зірок» – захищати і зміцнювати;
- у випадку з «дійними коровами» – здійснювати суворий контроль за капітальними вкладеннями та передачею надлишкових грошових доходів під контроль вищого керівництва компанії;
- по можливості позбутися від «собаки»;
- вивчити стан «диких котів», щоб визначити, чи не можна перевести певні інвестиції на «зірки».

Матриці життєвого циклу можна успішно використовувати для довгострокового аналізу стратегічних позицій підприємства. Постійна зміна конкурентного середовища потребує оптимізації загальної стратегічної ефективності на основі синергетичної взаємодії стратегічних економічних зон. Матриця збалансованих життєвих циклів дає змогу одночасно оцінити й порівняти головні показники компанії: короткострокову та довгострокову рентабельність, гнучкість, синергію.

Недавніми роками спостерігається розширення нових ***методів і прийомів управління:***

- ранжування стратегічних цілей;
- погане управління сигналом;
- управління на випадок стратегічних несподіванок тощо.

Використання методу ранжування стратегічних цілей обумовлено наявністю великої кількості неоднакових за важливістю і терміновістю рішень, які необхідно прийняти. З огляду на це проводяться спостереження, аналізи й оцінки ситуації, визначаються нові можливості та загрози успішній конкуренції.

На основі цих матеріалів усі завдання, які необхідно вирішити, поділяють на чотири категорії:

- 1) найневідкладніші та найважливіші, які потребують термінового розгляду та вирішення;
- 2) важливі, але середньої терміновості, можуть бути вирішені в установленому порядку без перегляду строків;

3) важливі, але нетермінові, які потребують постійного контролю;

4) створені на основі недостовірної інформації, викликають невинуватиту тривогу і не заслуговують на увагу.

Управління ранжуванням стратегічних завдань дає змогу правильно розташувати їх за рівнями керівництва, щоб приділяти достатньо часу і уваги найважливішим і найактуальнішим із них. Від вищого керівництва вимагається постійно переглядати й оновлювати список справ, коригувати і доповнювати зміни. У компаніях можна розробити певний алгоритм роботи менеджерів за слабкими сигналами. В такому випадку алгоритм – це низка правил, які дають змогу вирішити будь-яке конкретне завдання з певного класу того ж типу.

Алгоритм може бути у виді матриці, в якій сигнали зовнішнього середовища розташовуються по вертикалі від найслабшого (небезпека або можливість лише сприймається) до найсильнішого (очікуються результати запланованих контрзаходів). По горизонталі зліва направо перелічені заходи щодо підвищення їх ефективності – від моніторингу зовнішнього середовища до конкретних планів і практичних заходів.

Управління підприємствами в ситуації стратегічних несподіванок, тобто в ситуаціях, коли проблеми виникають раптово, часто всупереч усім очікуванням, а також попередній досвід має свої особливості. В таких ситуаціях керівникам необхідно терміново розробити і впровадити компенсаційні заходи для усунення порушень, загроз або прямих втрат і налагодження нормальної роботи компанії.

Із метою підвищення ефективності та результативності роботи керівного складу підприємства рекомендується розробити комплекс заходів і невідкладних заходів на випадок стратегічних несподіванок. Ці заходи мають передбачати особливу мережу зв'язків між розподілом прав та обов'язків керівників, створення оперативних груп керівників для контролю і підтримки морального духу в колективі, налагодження нормального робочого ритму, розроблення та вжиття невідкладних заходів для подолання складних ситуацій.

4.2. Інноваційно-інвестиційна політика в системі антикризового управління

Специфічною функцією підприємництва є інноваційна діяльність, яка поєднується з певними методами вирішення економічних завдань із відповідною їх ринковою вартістю. Інновації є результатом свідомого та цілеспрямованого пошуку нових технологічних рішень. Інновація може бути результатом не лише винаходу в процесі створенні істотного нового продукту чи технологічного процесу, а й синтезу – поєднання наявних концепцій і досягнень, які повторно використовуються.

Категорія «інновація» позначає створення чогось нового; категорія «новинка», що означає «нову модель», а «нововведення» означає розвиток її виробництва.

Як свідчить світовий досвід, успішний економічний розвиток відбувається тоді, коли держава активно підтримує та заохочує інновації у визначенні такої стратегії, спрямованої на зміцнення наукового потенціалу.

Така стратегія визначена в Україні. Вона ґрунтується на концентрації фінансового й інтелектуального капіталу в задалегідь визначених державою пріоритетних напрямках науково-технічного прогресу для створення умов для стійкого економічного зростання на основі інновацій, підвищення конкурентоспроможності виробництва, економічного розвитку на основі законів.

На жаль, пріоритетні напрями розвитку науки і техніки не реалізуються в межах єдиної національної програми розвитку передових технологій. Методологічно для вирішення окремих завдань заплановано декілька окремих національних науково-технічних програм. Акцент робиться на розвитку високотехнологічних наукомістких виробництв, споживчого сектору та сфери послуг.

Концептуальною основою державної політики щодо фінансової підтримки інноваційного розвитку має стати створення спеціалізованих державних фінансових установ та їх взаємодія з банківськими установами та новоствореними небанківськими фінансовими установами. Загалом це дасть змогу радикально змінити напрям

руху та посилити внутрішню мобільність капіталу, яка дуже необхідна. Отже, Україна має великий потенціал для залучення фінансування для довгострокових інвестицій із внутрішніх і зовнішніх джерел. Ми ще досі використовуємо дуже невелику частку своїх заощаджень, щоб інвестувати в економіку. Насамперед це стосується корпоративних запозичень. Розвиток фондової біржі в Україні та розширення участі суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках запозичень стає однією з ключових проблем у забезпеченні високих темпів економічного зростання, оскільки приплив іноземного капіталу в національну економіку значно пришвидшує економічне зростання.

Зазначимо, що Україна через брак фінансових ресурсів наразі не може спланувати розвиток технологій, сформулювати інноваційну політику та забезпечити її реалізацію.

Через незрозумілі причини технологічні інновації в Україні здійснюються переважно за рахунок імпорту технологій, і тривалий час спостерігається негативний технологічний баланс.

У процесі аудиту оцінюється інноваційність і науково-технічний рівень проєкту, реалістичні можливості, приймається рішення щодо доцільності й обсягу фінансування проєкту. Враховуються негативні фактори: високий рівень невизначеності параметрів проєкту, що істотно знижує достовірність його попередньої фінансової оцінки, орієнтованість на довгострокові результати, що вимагає більш жорстких вимог до прогнозування та врахування погодного фактору, необхідність залучати висококваліфікованих учених. Огляди інноваційних проєктів, що фінансуються з бюджету, характеризуються використанням методу порівняння параметрів об'єкта «до» та «після» порівняльного огляду.

Бенчмаркінг – це порівняння програм підприємств, які отримують державні кошти, але не отримують їх, з оцінкою порівнюваних потенційних результатів інноваційних проєктів.

Порівняння проєктів визначається обсягом робіт, що виконуються з використанням нових методів (технологій, обладнання), параметрами якості інновацій, рівнем цін, тарифами, окладами. Але витрати, понесені в різний час, неоднакові. Значна тривалість життєвого циклу інноваційного проєкту визначає нерівність витрат і результатів, понесених у різні періоди, що усувається методом

зменшеної вартості на один момент. Дисконтування означає, що ефект майбутнього в реальному часі менш цінний, оскільки підприємству вигідніше отримувати гроші не тільки зараз, а й у майбутньому, тому що інвестування в інновації дасть додатковий дохід. Із погляду інфляції є різниця між номінальним і реальним відсотковим значенням.

Номінальна вартість – це ринкова вартість відсотків без урахування інфляції або відсоткова вартість, виражена в гривнях за поточним курсом.

Номінальна вартість мінус прогнозований рівень інфляції становить *реальну вартість*. Інноваційний проєкт доцільно здійснювати, якщо очікувана норма прибутку на капітал не нижча (або дорівнює) ринковій вартості відсотків за кредитами.

Одним із способів обґрунтування ефективності інновацій є порівняння рівня прибутку з його відсотком. Для відбору інноваційних проєктів, окрім чистого прибутку, необхідно використовувати показники терміну окупності, внутрішньої норми прибутку, рентабельності.

Термін окупності показує, за який період може окупитися інвестиція в інноваційний проєкт стосовно початкових капітальних вкладень.

Термін окупності – це період, протягом якого сума чистого прибутку, дисконтована наприкінці інвестиції, дорівнюватиме загальній сумі інвестицій (в міжнародній практиці використовується замість періоду окупності).

Загальним показником ефективності інноваційного проєкту є *коефіцієнт ефективності*:

E – взаємозв'язок між впливом (результатами) проєкту і витратами, пов'язаними з його реалізацією.

$$E = \epsilon : Z, \quad (4.1)$$

де ϵ – ефект (результат) проєкту;

Z – витрати, пов'язані з проєктом.

Критерієм відбору проєктів може бути найменша вартість їх реалізації.

Якщо є декілька варіантів, найефективнішим визначається найменше значення з таких витрат:

$$З = С + E_n * K, - хв, \quad (4.2)$$

де $З$ – витрати на кожен варіант;

$С$ – виробничі витрати (витрати) того ж варіанту;

E_n – один нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

K – інвестиції того ж варіанту.

Інвестиції характеризуються одноразовим або обмеженим терміном інвестування, тривалим періодом окупності, визначається купівельна вартість, витрати виробництва зазвичай на один рік. Концепція «знижених витрат» може бути використана для зменшення цих значень до річного обсягу за допомогою коефіцієнта ефективності капітальних інвестицій або відсоткової ставки, яка враховує лише частину інвестицій (капітальних вкладень).

Отже, для обґрунтування ефективного варіанту інноваційних заходів використовують порівняльні економічні показники, які враховують лише змінні складові порівнюваних варіантів: зниження витрат, термін окупності додаткових інвестицій в інновацію, коефіцієнт ефективності додаткових інвестицій.

Є і показники ефективності за розрахунковий період та показники річної результативності. Тривалість розрахункового часу визначається такими факторами: тривалість інноваційного періоду, тривалість інноваційних об'єктів, ступінь достовірності вихідної інформації, вимоги інвестора.

Загалом проблема визначення економічного ефекту та вибору пріоритетних варіантів інновацій вимагає, з одного боку, перевищення кінцевих результатів над витратами для перероблення, виробництва та впровадження, а також порівняння результатів із результатами аналогічних інновацій.

Інші показники використовуються для поглибленої аналітичної оцінки розвитку, яка зазвичай необхідна у випадку конкретної довгострокової програми, зокрема ті, що відображають галузеві особливості виробництва. До цих показників, зокрема, належать: технічна озброєність праці (співвідношення між середньорічними

витратами машин та устаткування і чисельністю провідних робітників), коефіцієнт фізичного зносу обладнання, коефіцієнт технологічної безпеки виробництва (кількість приладів та інструментів, що витрачається на одиницю готової продукції), відходи виробництва, оцінка забруднення навколишнього середовища за певною спеціальною шкалою в балах тощо. При обґрунтуванні інвестицій в інновації доцільно ввести ці показники як інструменти у систему раннього попередження.

Завдяки вирішальному впливу на результати економічного розвитку, його різноспрямованості та великої складності, що мають значне практичне значення, підприємство постійно застосовує чітку та всіляко збалансовану систему економічного управління цим процесом. Процес економічного управління технічним розвитком підприємства має поєднувати кілька *основних етапів*:

- *обґрунтування цілей* – визначення та ранжування з акцентом на їх пріоритети;
- *підготовчий* – аналіз умов виробництва, підготовка прогнозової інформації;
- *можливість вибору рішення* – розроблення, вибір критеріїв, оцінка ефективності можливих рішень;
- *програмування робіт* – узгодження обраних рішень, їх інтеграція в єдиний комплекс заходів у рамках програми технічного розвитку;
- *супровід виконання програми*, нагляд за виконанням програмних заходів, консультування, необхідне коригування програми.

Відповідно, з огляду на низку завдань, що вирішуються, величину економічного впливу слід розраховувати як національний і внутрішньоекономічний вплив, що особливо надається розробникам, виробникам і споживачам інновацій. Економічний ефект визначається шляхом порівняння результатів використання інновацій і загальних витрат на їх перероблення, виробництво та споживання. В умовах функціонування ринкових відносин між виробничими партнерами показник наявного прибутку підприємства може бути використаний для оцінки комерційного (економічного) ефекту від сформованих технічних новин і використаних технічних інновацій.

Процедурний механізм вибору найліпших можливих варіантів інновацій характеризується певним порядком.

Насамперед класифікуються цілі розроблення, виробництва та використання інноваційних потужностей. Найвищий рейтинг охоплює соціальні цілі та вимоги екологічної безпеки, а найнижчий – максимізацію економічної ефективності.

Згодом перевіряються можливі інновації такого ж функціонального призначення на відповідність суспільним цілям і вимогам екологічної безпеки. Всупереч цим цілям і вимогам вони відхиляються незалежно від ступеня їх економічної ефективності.

Інноваційну діяльність такого великого комплексу, що охоплює низку галузей економіки, потрібно розглядати не як окремі виробничі чи технологічні інновації, а як здатність організації та її персоналу безперервно впроваджувати інновації. На думку деяких учених, можливий постійний шлях інновацій полягає у створенні та розвитку бази знань. База знань охоплює базу знань усіх працівників і груп, базу знань організаційних підрозділів та їх комплексів. У процесі інновацій система знань повинна бути раціонально побудована для ефективного управління. Система знань складається з інтелектуальної бази, інтелектуальної власності та інтелектуального капіталу.

Нині розрив у рівні знань поколінь досяг критичного рівня. Пенсіонерам не обов'язково нікому передавати свої знання, адже не завжди їх супроводжують 30–40-річні спадкоємці, здатні вчитися, немає механізму передачі знань, умінь і навиків.

4.3. Управління маркетинговою стратегією в період фінансового оздоровлення підприємства

Маркетингова стратегія підприємства протягом здійснення процесу фінансового оздоровлення спрямована на максимальну адаптацію виробничо-збутового процесу до вимог ринку.

Суть антикризової маркетингової стратегії полягає у визначенні найважливіших цілей у сфері виробництва, цін, збутової політики та визначенні загального напрямку діяльності підприємства.

Стратегічне планування є найважливішою складовою та невід'ємною частиною процесу управління підприємницькою діяльністю підприємств у кризових умовах. Результатом планування є встановлення довгострокових цілей і заходів щодо їх досягнення. Прерогатива у стратегічному маркетинговому плануванні належить вищому органу управління суб'єктом господарювання.

Маркетингова стратегія ґрунтується на таких важливих **концепціях**:

- вибір конкретних цільових ринків (сегментація ринку);
- вибір цільових ринків;
- вибір способів входу, консолідації чи виходу з ринку;
- вибір маркетингових інструментів;
- вибір часу входу або виходу з ринку.

Концепція сегментації ґрунтується на тому, що кожен сегмент ринку характеризується різними можливостями ринку, оскільки потреби та вимоги різних груп клієнтів є не однаковими.

Єдиних способів сегментації ринку не існує. В будь-якому випадку до вирішення цієї проблеми потрібен творчий підхід. Якщо підприємство хоче бути лідером на одному ринку, така стратегія називається односегментною, якщо більше – багатосегментною концепцією. Концепція вибору цільових ринків полягає у виборі напряму діяльності для досягнення мети. Щоб сегмент ринку був привабливим для підприємства, він повинен бути достатньо сильним і мати перспективи зростання, тому не повинно бути сильної конкуренції. Стратегія виходу компанії на ринок може бути реалізована шляхом купівлі акцій інших компаній у разі, коли:

- недостатньо досвіду на цьому ринку;
- компанії потрібен швидкий вихід на ринок;
- самостійний вихід компанії на ринок гальмується розвитком виробництва, витратами на рекламу тощо.

Зміцнення позицій компанії на ринку шляхом власного розвитку доцільно у разі, коли придбання акцій інших компаній не суперечить антимонопольному законодавству. Перевага консолідації ринку через співпрацю з іншими компаніями полягає в тому, що потенційні збитки розподіляються між усіма учасниками, що знижує ризик для кожного, а також у тому, що є простір для використання досвіду та ресурсів усіх учасників цього проєкту.

Концепція стратегії входження або консолідації компанії при виборі методів маркетингу часто ґрунтується на тому, що на клієнта часто впливають фактори, пов'язані з товаром, місцем продажу, методом маркетингу товару і цінами на продукцію.

При успішній трансформації стратегічного плану компанії необхідно вибрати найбільш підходящий час для виходу компанії на ринок, а в умовах кризи зменшити ринкову частку компанії або вийти з цього ринку. Крім заходів щодо досягнення довгострокових стратегічних цілей, програма антикризового маркетингу охоплює також питання бізнес-планування на найближче майбутнє. Однією з відмінних характеристик короткострокового планування, є те, що стратегічне планування здійснюється в умовах значної невизначеності, а короткострокове планування ґрунтується на більш конкретних параметрах.

Стратегія і тактика мають на меті:

- визначити, що, де, коли підприємство вироблятиме;
- показати, як буде досягнута мета;
- визначити загальні грошові витрати на досягнення цілі.

Маркетинговий план є програмою дій і містить конкретні завдання, які потрібно виконувати у відповідні періоди не тільки по підприємству загалом, а й окремими підрозділами і термінами в запланований період.

Істотною умовою реалізації маркетингової стратегії і тактики є встановлення системного контролю, який повинен визначати, наскільки продукти, ресурси та цілі компанії орієнтовані на ті ринки, які дають їй найкращі можливості.

Пріоритети маркетингової стратегії і тактики підприємства під час реалізації процесу фінансового оздоровлення визначаються низкою факторів, зокрема специфікою ринкової кон'юнктури. Отже, в період уповільнення зростання ринку, коли особливостями його положення є зниження споживчого попиту і зростання його еластичності за ціною та рівня послуг, що ускладнює інноваційний процес через брак власних коштів, зниження рентабельності, посилення конкуренції, посилення злиття і поглинання тощо. Відповідно, маркетингові **пріоритетні завдання**:

– економія витрат на маркетинг для запобігання збиткових проєктів і прямої маркетингової діяльності для тих груп товарів, які

мають досвід або відносні переваги перед конкурентами. Водночас для компаній із тривалим виробничим циклом, що спеціалізуються на споживчих замовленнях, найбільшого ефекту зниження витрат можна досягти на малих сегментах ринку, для великих – при масовому обслуговуванні споживачів, розробляючи стратегії зміни цін відповідно до цін конкурентів, політика інновацій у сфері використання та збереження ресурсів, оскільки уповільнення ринку змушує приділяти більше уваги зниженню витрат, та зниження собівартості продукції;

- збільшити продажі «постійним» клієнтам за рахунок підвищення якості продукції та послуг, виконання модифікацій, що відповідають конкретним вимогам замовника;

- орієнтація маркетингу на залучення коштів у слабких конкурентів, що повинно збільшити прибуток;

- вихід на зовнішні ринки, що може призвести до збільшення обсягів збуту за рахунок дешевої робочої сили та сировини сучасніших технологій та інших факторів переваги ділової країни.

Стабілізація падіння попиту, підвищення агресивності конкуренції через велику кількість підприємств, що виробляють продукцію, зменшення кількості злиттів і поглинань великих підприємств можуть бути *маркетинговими пріоритетами*:

- орієнтація на обслуговування зростаючих сегментів ринку, що дає змогу зосередитися на найважливіших сферах діяльності та забезпечити прибуток за рахунок переваг окремих сегментів ринку;

- прагнення до інновацій, що створює можливості для нецінкової конкуренції;

- підвищення ефективності виробництва і збуту за рахунок зниження витрат.

Коли збільшення обсягу продажів не зумовлює збільшення прибутку, альтернативою є збільшення граничного доходу та рентабельності за рахунок зниження витрат виробництва тощо.

Однією з умов фінансового оздоровлення підприємства є планування поточної та майбутньої товарної пропозиції, що дає змогу отримати необхідну норму прибутку.

Під плануванням асортименту продукції слід розглядати комплекс заходів щодо розроблення продукції, маркування, пакування та ціноутворення. Середньо- та довгострокові плани розвит-

ку бізнесу мають базуватися на добре розробленій стратегічній програмі оновлення продукції. Для того, щоб підприємство зберегло свої ринкові позиції на необхідному рівні рентабельності, воно повинно бути готовим замінити вироблений (реалізований) товар новим до того, як завершить свій життєвий цикл на ринку.

Оновлення (інновація) асортименту передбачає виробництво (реалізацію) значно нової в технологічному відношенні продукції, призначеної для нових потреб ринку. Розроблення нової продукції спрямоване на зниження собівартості продукції, що є частиною стратегії суб'єкта господарювання при організації виробничо-збутової діяльності. Інноваційний процес є частиною загальної стратегії суб'єкта господарювання і охоплює формування виробничої стратегії, виявлення нових ідей та основи для розроблення маркетингової програми й оцінки її фінансових результатів.

Підхід до планування виробництва реалізується відповідно до потреб замовника, наявних ресурсів, кон'юнктури ринку, цілей тощо.

Розроблення нових продуктів або їх виробництво повинно відбуватися з урахуванням цільових установок і стратегій компанії, які спрямовані на досягнення стабільності ринку. На початковому етапі цього процесу пошук ідеї технології виробництва має виняткове значення. Є чимало способів знайти ідеї, зокрема:

- вивчення інформації у виданнях патентних служб, спеціальних журналах, каталогах та інших матеріалах у цій галузі;
- відвідування виставок, ярмарків;
- вивчення реклами конкурентів і товарів, представлених у результатах діяльності підприємства;
- співбесіди з компетентними співробітниками, постачальниками та клієнтами;
- проведення «мозкового штурму» за участю працівників у суб'єкта господарювання;
- вивчення опублікованих матеріалів із маркетингових досліджень.

Ви можете розширити список джерел, щоб знайти ідеї для нових продуктів, використовуючи власну практику.

У пошуку ідей для нових ринкових продуктів важливо мати власні дослідження та розробки, які можуть собі дозволити лише

багатопрофільні підприємства. Дослідження та розробки є запорукою довготривалого існування підприємства, зростання товарообігу і, що не менш важливо, підвищення конкурентоспроможності на ринку. Переваги над конкурентами – один із найважливіших показників оцінки при прийнятті рішення про організацію виробництва.

На етапі фінансового оздоровлення підприємства разом із пошуком нової продукції для впровадження у виробництво може бути доцільним пошук шляхів зниження собівартості вже виробленої продукції. Це дасть змогу консолідувати компанію в завойованому сегменті ринку, а також розширювати та підвищувати прибутковість. Тому важливо планувати товарорух і збут товарів.

Вибір каналу торгівлі важливий, оскільки від нього залежить досягнення необхідної якості обслуговування споживачів і вартість процесу доведення товару від виробництва до споживачів. Нижче каналу розподілу (збуту) є група підприємств або окремих осіб, які сприяють збуту товарів.

Є кілька типів каналів товароруху.

Прямі канали пов'язані з переміщенням товарів від виробників до споживачів без використання незалежних посередників. Такі канали зазвичай використовують підприємства, які хочуть контролювати всю маркетингову програму, підтримувати контакт зі споживачами та залучати обмежені цільові ринки. Зокрема, спосіб доставки товару споживачу застосовується у разі, коли підприємство виробляє продукцію за попереднім замовленням.

Непрямі канали пов'язані з переміщенням товарів від виробника до посередника (самостійного учасника руху товарів) і від нього до споживача. Важливими критеріями ефективності використання посередників у процесі реалізації є розосередженість покупців на великій території, поставка товарів невеликими партіями і з високою частотою.

Змішані канали торгівлі використовуються з високою концентрацією покупців продукції в одних регіонах і низьким попитом на одні й ті ж продукти в інших. У першому випадку рекомендується використовувати прямі канали збуту, а в другому – через посередників. Зазвичай продукція реалізується через посередників. Посередниками можуть бути оптовики, торгові центри і магазини, обмінні пункти тощо.

Свою чергою, посередників поділяють на *незалежних* і *залежних*. Незалежні посередники (дистриб'ютори) спершу купують продукцію, а далі продають її споживачам. Залежні посередники (торговельні агенти, брокери, комісіонери) отримують комісію за надані послуги при реалізації продукції. Канали розподілу характеризуються складовими їх рівнів. Рівень каналу вказує на кількість і характер посередників, які беруть участь у доведенні товару до споживача. Оцінюючи рівень каналів розподілу, слід мати на увазі, що чим вищий рівень у каналах розподілу, тим нижчі шанси на контроль каналів. Загальна оцінка каналів збуту проводиться на основі таких показників, як узгодженість збуту, рівень ефективності доставки, асортимент послуг для споживачів, рівень витрат на реалізацію товарів, ефективність витрат на поліпшення збуту тощо.

Вибір каналів торгівлі, передусім у період стагнації та занепаду ринку, є одним із найважливіших рішень підприємства. Що більш впливові підприємства з продажу на ринку, то значнішими будуть їхні ринкові можливості. Вибір каналу руху впливає на витрати і прибуток підприємства. Використання непрямих або незалежних каналів збуту знижує відносні витрати торгівлі, а також призводить до зменшення відносного прибутку за рахунок його перерозподілу між виробником і мережею постачання.

Є декілька факторів, які потрібно враховувати при виборі каналу дистрибуції та збуту:

- споживачі продукції (кількість, концентрація, розмір середньої закупівлі тощо);
- товари (ціна за одиницю, термін придатності, частота відвантаження, маса одиниці, технічна складність тощо);
- конкуренція (кількість конкурентів, їх концентрація, тактика, пропозиція товарів і послуг та їх якість, ціни тощо);
- знання та досвід учасників каналів збуту тощо.

Для підприємств, які опинилися у скрутному фінансовому становищі, однією з важливих умов у виборі каналу руху та реалізації продукції буде порядок оплати (при отриманні, після продажу або одразу через деякий час).

При плануванні процесу переміщення товарів значний вплив на збільшення продажів можуть мати системи стимулювання, які використовуються для працівників відділів збуту.

Після вибору каналу збуту підприємство починає планувати торговий процес, який охоплює:

- вибір місць і способів зберігання;
- визначення системи переміщення вантажів;
- встановлення процедури обробки замовлення;
- вибір виду транспортування вантажів;
- систему управління запасами;
- інші заходи.

Одним із найважливіших критеріїв надійності торговельної системи є запаси, рівень яких залежить від співвідношення між попитом і пропозицією та рівнем цін. Є дві протилежні тенденції: з одного боку, необхідно збільшувати запаси, щоб розширити та модернізувати пропозицію для задоволення попиту, а з іншого – необхідно їх зменшити, оскільки збільшення запасів призводить до збільшення витрати на збереження (особливо для сільського господарства) продуктів, які також швидко псуються).

Для вирішення оптимального рівня товарних запасів для підприємства при одночасному підвищенні якості обслуговування клієнтів доцільно скористатися формулою Вільсона.

Оптова торгівля виконує такі функції:

- купує товари й формулює пропозицію та доповнює пропозицію з різних джерел;
- ділить великі відвантаження на дрібні, допомагає виробникам досягати дрібних покупців, зберігає продукцію, створює запаси;
- надає інформацію про нові товари, ціни й іншу інформацію, необхідну покупцям;
- надає різноманітні послуги, навчає торговців, продавців, організовує виставки товарів, презентації, рекламу.

Кінцевим елементом системи розподілу є роздрібна торгівля, що означає продаж товару для його некомерційного використання. Завдяки роздрібній торгівлі процес переміщення товарів завершено і товар надходить до кінцевих покупців і безпосередніх споживачів.

Серед антикризових заходів – наявність систематичної інформації про стан кінцевого продажу через роздрібну мережу (її динаміка, запаси тощо), ставлення кінцевого споживача до якості продукції та її характеристики виробництва та реалізації товарів

є важливими. Ця інформація використовується для поліпшення виробництва та реалізації товарів. Розроблення цін і цінової політики ґрунтується на маркетингових цілях підприємства з урахуванням низки факторів, що впливають на ринкову ситуацію.

При формуванні ціни продукції потрібно брати до уваги сукупний попит, оцінювати собівартість виробництва, аналізувати ціни конкурентів на схожі товари, вибирати конкретні методи ціноутворення, розраховувати планові ціни на продукцію, визначати ціни зі знижками. Цей загальний підхід до розвитку ціни може бути змінений відповідно до конкретних умов виробництва і збуту.

Наведемо найчастіше використовувані *методи встановлення цін*:

- метод повної собівартості, виходячи з розрахункової ціни, що визначається за сумою всіх витрат на виробництво і реалізацію товарів, включаючи накладні витрати;

- метод орієнтації на середні витрати, розраховується так само, як і метод повної ціни, але орієнтується на середню ціну за вибраний період. Цей метод доцільно використовувати, коли підприємство хоче протягом тривалого часу підтримувати стабільні ціни;

- метод граничних витрат раціонально використовувати, якщо необхідно враховувати витрати, пов'язані із запланованим розширенням виробництва. Зазвичай цей метод використовується в гірничодобувній і обробній промисловості, де витрати різко зростають відповідно до розширення виробництва;

- метод розрахунку цін на основі звичайних (стандартних) витрат. Розрахунок проводиться на основі нормативів матеріальних витрат, заробітної плати та інших показників щодо нормального обсягу завантаження потужностей (звичайно 80% завантаження потужностей вважається нормою або нормативом);

- метод бажаної норми прибутку (цільова норма прибутку) на основі прямих витрат. Під час використання цього методу ціна визначається шляхом надання бажаної суми прибутку.

Під час кризи підприємство дуже обмежене у виборі методів ціноутворення. Вирішення цієї проблеми ґрунтується на маркетингових цілях, які значною мірою є наслідком економічної ситуації, в якій опинилося підприємство. При формуванні цін найчастіше

використовується метод підприємства в умовах кризи, розрахунок цін на основі методу цільової ціни.

Поряд з обґрунтуванням ціни при маркетинговому підході важливо також розробити політику цін, сутність якої полягає в узгодженні взаємовигідних інтересів продавців і покупців.

Цілями цінової політики можуть бути:

- підвищення рентабельності;
- збільшення ринкової частки фірми;
- пристосування до конкуренції на товарних ринках;
- максимізація прибутку від виробництва і збуту продукції.

Підвищення рентабельності за рахунок зростання цін можливе лише за відсутності конкуренції, яка може бути лише при монопольному становищі компаній на ринку. Навпаки, політика зниження цін може призвести до зростання рентабельності, що дасть змогу збільшити обсяги реалізації та пришвидшити оборотність засобів виробництва. Якщо підприємство хоче збільшити частку ринку, воно часто використовує нижчі ціни, коли інші маркетингові інструменти не працюють. Однак не варто ігнорувати факт, що інколи не вдається продати товар у бажаній кількості саме через низьку ціну, оскільки стосовно нього формується стабільний тип дешевого товару.

Ціноутворення, що максимізує прибуток, розглядається як найвища мета ціноутворення. Проте відомо, що рентабельність товару залежить від багатьох факторів, зокрема від частки його вартості – різниці між ціною та змінними витратами, оскільки він покриває постійні витрати та дає прибуток.

Вибір цінової політики залежить від конкретних умов, в яких працює підприємство. Під час розроблення цінової політики дуже важливо враховувати життєвий цикл товару:

- з неприбуткового рівня – на рівні походження;
- від нижче середнього до середнього – у фазі росту;
- більшість – у стадії зрілості;
- від середнього до нижче середнього – у фазі спаду;
- мінімальна – у фазі відмирання.

Найважливішою вимогою під час розроблення маркетингової частини бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства є, крім збалансованості завдань із фінансовим забезпеченням їх виконання, переконливе обґрунтування економічного ефекту.

Основним завданням розроблення маркетингового бізнес-плану є необхідність передбачити заходи на етапі планування для запобігання кризовим ситуаціям у бізнесі, а в кризових випадках – для запобігання ризику банкрутства.

Такі заходи охоплюють:

- дослідження ринку та прогнозування його потенціалу і реалістична оцінка участі компанії в ньому;
- диференціація коштів, укладених у різні види діяльності;
- розроблення різноманітних планів дій із урахуванням нестандартних ринкових умов;
- систематичний моніторинг і використання його результатів у виборі конкурентної позиції на ринку;
- наявність укладених договорів на поставку комплектуючих і реалізацію готової продукції;
- продаж недобудованих будівель, зайвого обладнання та матеріалів;
- впровадження прогресивних технологій, механізації та автоматизації виробництва;
- зменшення дебіторської заборгованості;
- реструктуризація боргів підприємств шляхом перетворення короткострокових боргів у довгострокові;
- оцінка ризиків на різних етапах реалізації проекту та розроблення заходів щодо їх запобігання та страхування.

Серед проблем, які часто доводиться вирішувати керівникам у процесі складання бізнес-планів, насамперед для підприємств, що перебувають у складних економічних умовах, є обґрунтування рішень щодо диверсифікації виробництва.

Диверсифікація означає розширення сфери управління в будь-якому напрямі. Концепція диверсифікації виробництва поєднує:

- визначення диверсифікації виробництва;
- класифікацію диверсифікації як складової організаційно-економічного механізму;
- характеристику диверсифікації виробництва;
- експертну оцінку факторів, що впливають на прийняття рішення про доцільність диверсифікації виробництва і вибір джерел фінансування.

Для забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання диверсифікація виробництва сприяє стабілізації грошових потоків, що вигідно виробникам, постачальникам і споживачам. Усі ці види диверсифікації можна використовувати для підприємств різних галузей. Проте найбільш поширена диверсифікація обох видів – диверсифікація виробництва, а також диверсифікація асортименту продукції. Диверсифікація виробництва передбачає організацію різноманітної економічної діяльності та надходження прибутків із кількох джерел. Суть диверсифікації асортименту продукції полягає в розширенні асортименту продукції. Як метод антикризового управління диверсифікацію можна віднести до заходів щодо її зменшення або уникнення. Оскільки суть диверсифікації полягає у розширенні пропозиції, розвитку нових напрямів виробництва та зниженні ризику, правильний вибір напрямку забезпечить революційне виробництво. Диверсифікація також пов'язана з уникненням певних ризиків у розподілі капіталу між різними видами діяльності. Надмірне поглиблення спеціалізації підприємства значно підвищує ризики його діяльності. Водночас природно-економічні умови, зокрема місткість ринку та ступінь насиченості продукцією, можуть бути сприятливими для організації нового виробництва. Методи управління ризиками передбачають, зокрема, диверсифікований підхід до всіх аспектів економічної діяльності, що дає змогу одразу врахувати певні види диверсифікації.

По-перше, це процеси розподілу та компенсації, пов'язані із заходами по зниженню ризиків, тобто зниженням потенційних витрат.

По-друге, це уникнення ризику, тобто відмова від певного ризикового заходу (ненадійні партнери, ризикований проєкт). Проте в деяких випадках такий обхід може призвести до відмови від прибутку, оскільки ризик певною мірою нерозривно пов'язаний із будь-яким типом угоди і його неможливо повністю уникнути.

Підтвердженням зв'язку диверсифікації та заходів щодо зниження рівня ризику є те, що банк при оцінці кредитоспроможності потенційних позичальників звертає увагу на різноманітність сфери діяльності підприємства. Вони вважають, що підприємства повинні диверсифікувати свою діяльність, оскільки кожен вид бізнесу пов'язаний із ринковими коливаннями, що зменшить ризик

банкрутства. Різноманітні види діяльності компанії можуть забезпечити достатню стабільність прибутку. Знижується ризик дефолту, оскільки достатній ступінь диверсифікації виробництва може призвести до втрат за кредитним проектом, які можуть бути компенсовані коштами з інших джерел.

Метою диверсифікації виробництва є створення виробничої структури, яка б сприяла ефективному розвитку підприємств шляхом багатосторонньої діяльності. Вірізняють такі *форми диверсифікації*:

- галузева (створення нових виробів із тих же матеріалів і наявних технологій виробництва);
- вертикальна (продукція, отримана раніше від постачальника);
- горизонтальна (виробництво продукції, що потребує зміни наявної або освоєння нової технології);
- партійна (випуск суттєво нових продуктів).

Відповідно до багатогалузевої структури народного господарства, необхідно розрізняти галузеву та виробничу диверсифікацію. Під *галузевою диверсифікацією* слід розуміти збільшення загальної кількості галузей, що діють на підприємстві, технологічно не пов'язаних між собою і які відрізняються від виробництва інших галузей кінцевим продуктом, засобами, що використовуються для виробництва, його технологією та організацією.

Горизонтальна диверсифікація передбачає розширення виробничої програми з розвитком нових галузей. Цей тип диверсифікації може розвинути ринкову орієнтацію та власне використання всередині організації (органічні добрива та рослинницька промисловість, кормові рослини та тваринництво). Майже на кожному підприємстві розвивається горизонтальна диверсифікація, що створює можливості для використання наявних потужностей, продуктивних трудових ресурсів, маркетингової стратегії та розвитку інновацій.

Вертикальна диверсифікація передбачає включення до виробничої програми унікального технологічного процесу виробництва окремих видів продукції. Вертикальна інтеграція може бути і ринкова, і внутрішньодержавна. Натомість конгломератна характеризується тим, що виробнича програма охоплює абсолютно нові

напрями діяльності, які не завжди орієнтовані на основне виробництво, наприклад, будівельні компанії, допоміжні галузі тощо.

Необхідність удосконалення процесу диверсифікації пов'язана зі створенням конкурентоспроможного бізнесу, яке спрямоване на вирішення політичних, соціальних, економічних проблем і забезпечення продовольчої безпеки країни. Конкурентоспроможність означає здатність підприємства виробляти продукцію, що користується попитом на ринку, брати участь у боротьбі за покупців і знаходити шляхи збільшення частки ринку. Наприклад, специфіка диверсифікації в сільському господарстві пов'язана із сезонністю виробництва, нерівномірністю споживання трудових і матеріальних ресурсів протягом року. Для вирішення цієї проблеми необхідно розширити асортимент продукції за рахунок товарів, на які основні витрати трудових і матеріальних ресурсів припадають на періоди мінімуму трудової активності, тобто після виконання основних сільськогосподарських робіт.

Є дві моделі поєднання виробничої діяльності з іншими видами діяльності. В першій моделі видобувні галузі поєднуються з переробним сектором і збутом, у другій – із наданням різноманітних послуг (туризм, освіта, культура, навколишнє середовище, транспорт тощо).

Показники, необхідні для аналізу диверсифікованого підприємства, можна класифікувати так:

- показники економічного потенціалу;
- показники фінансово-господарської діяльності;
- показники швидкості дисперсії.

Ефективність диверсифікації виробництва повинна враховувати не тільки соціально-економічні, а й екологічні аспекти. Вирішенню проблем, пов'язаних із охороною навколишнього середовища, сприяє диверсифікація виробництва, насамперед у напрямі ліквідації шкідливого виробництва.

Фактори, що підвищують ефективність диверсифікації, можна поділити на три групи:

- фактори пропозиції;
- фактори попиту;
- фактори економічних відносин фермерських господарств із державою.

До першої групи належать земельні, трудові, техніко-технологічні та соціально-економічні фактори. Вони визначають здатність до зростання виробництва і вимірюються показниками виробничого потенціалу.

Друга група факторів визначає можливість та умови реалізації продукції, робіт і послуг. Водночас необхідно враховувати відсутність належної системи закупівельних організацій і низькі закупівельні ціни, які не підвищують економічну ефективність високо-спеціалізованих підприємств, хоча розвиток різногалузових підприємств є економічно виправданим.

Третя група факторів розкриває умови взаємодії економіки та держави. Йдеться про податкову, кредитну та фінансову політику, яка має бути спрямована на поліпшення виробництва і зміцнення соціальної інфраструктури.

Підвищення економічної ефективності диверсифікації виробництва як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств потребує подальшого розвитку продуктивних сил і вдосконалення економічних відносин для стабілізації продовольчого ринку, підвищення продуктивності та рентабельності, збитковості господарювання, продовольчої безпеки тощо.

Перевагами мультидисциплінарної диверсифікації є:

- багатопрофільні об'єднання в процесі реалізації інвестиційних проєктів створюються інвестором із метою отримання додаткового доходу від бізнесу з новоствореними або оновленими основними засобами;
- різноманітна виробничо-фінансова програма дає змогу знизити рівень ризику реалізації продукції у разі невиконання зобов'язань, інфляції та інших несприятливих факторів;
- створення в структурі багатопрофільних об'єднань торгово-посередницьких галузей дає змогу збільшити оборотні кошти об'єднань й відтак їх максимально ефективно використовувати в інтересах усіх структурних підприємств об'єднання.

Малий бізнес володіє низкою переваг:

- швидка гнучкість;
- чуйність до змін попиту;
- мобільність при виконанні робіт;
- ефективне використання ресурсів;

- зниження накладних витрат;
- збільшення швидкості обороту капіталу.

Ці переваги дають змогу успішно вирішувати чимало виробничо-економічних завдань:

- наповнення ринку товарами, що користуються попитом;
- розширення обсягу та якості послуг;
- налагодження виробництва унікальної продукції дрібними серіями;
- зниження рівня безробіття.

Наприклад, малі підприємства створюються шляхом відокремлення структурних підрозділів від великих підприємств при створенні юридичної особи або відокремлення фізичних осіб від 60 га до 4 га. Основне завдання малого бізнесу – заповнити порожню нішу на ринку товарів і послуг. В Україні є низка пільг для підтримання малого бізнесу: спрощена система обліку та реєстрації, єдиний податок, навчання та перепідготовка. Фінансове забезпечення розвитку малого підприємництва здійснюється за рахунок бюджету України, місцевих бюджетів і позабюджетних коштів, отриманих шляхом приватизації державного майна. Ці кошти дуже обмежені.

Питання для самоконтролю

1. Яка суть антикризової стратегії?
2. Яка послідовність антикризової стратегії?
3. У чому суть маркетингової стратегії?
4. Що є складовою інноваційно-інвестиційного процесу?
5. Що таке диверсифікація?
6. Види диверсифікації.
7. Яка політика ціноутворення в маркетинговій стратегії?

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ

5.1. Методичне забезпечення діагностики кризового процесу

Сучасний стан методичного забезпечення діагностики фінансового стану підприємств, їхньої стійкості та ризику банкрутства характеризується відповідними підходами й інструментами реалізації.

Наявність різних методів діагностики кризових явищ підприємства має і загальні, і специфічні властивості. Застосування певної методології має охоплювати: комплексний підхід, вивчення позитивних і негативних явищ, функціонування внутрішніх і зовнішніх факторів, що призводять до цієї кризи.

До нетрадиційних методів належать:

- метод парних порівнянь – побудова багатьох пріоритетних факторів, що впливають на використання матеріально-технічної бази, та можливість класифікувати фактори з незначними відмінностями між ними;

- методи оцінки втрат ресурсів – аналіз масштабів і структури законних і незаконних втрат ресурсів і наслідків їх виникнення;

- методи оцінки ризику – виявлення форс-мажорних і суб'єктивних причин зниження ефективності виробництва.

Під час здійснення діагностики необхідно враховувати параметри якості виробництва, реконструкції та техніко-технологічного оновлення виробничих підрозділів, стратегію маркетингу, характеристики аграрної галузі, розроблення та виконання стратегічних та

оперативних планів, цільових програм тощо. Відповідно, методичне забезпечення діагностики фінансового стану підприємства потрібно структурувати за даними:

- мета дослідження у функціональній сфері;
- нормативно-правове та наукове забезпечення;
- IT-підтримка діагностики;
- проєктування та використання індикаторів;
- технології обробки інформації;
- порядок формування думки.

Залежно від мети дослідження та його функціональної спрямованості, підходи у здійсненні діагностики кризового процесу можуть орієнтуватися на оцінку:

- фінансового стану;
- виробничо-господарської діяльності підприємства за різними напрямками;
- рівень менеджменту підприємства;
- забезпечення ресурсного потенціалу підприємства;
- внутрішньоекономічні відносини.

Варто зауважити, що для експрес-діагностики кризового стану підприємства часто використовують фінансово-економічні показники. Доцільно виокремити низку економічних показників, таких як: прибуток, рентабельність, які розраховуються за одним алгоритмом, але трактуються по-різному (балансовий, валовий, маржинальний прибуток). В іншому випадку показник рентабельності має інший алгоритм розрахунку. Отже, рентабельність капіталу може бути розрахована на основі загальної суми прибутку за звітний період або прибутку після оподаткування, прибутку під відсотки за кредитами. Це призводить до термінологічної плутанини й ускладнює аналіз фінансових результатів. Тому науковці вважають, що доцільно класифікувати визначення показників за:

- видами діяльності;
- центрами витрат;
- доходами та відповідальністю;
- метою використання.

Учені вважають, що в процесі оцінки ефективності підприємства потрібно виключати результати діяльності, які не пов'язані з виробничими процесами, а аналіз усіх видів економічної

діяльності повинен ураховувати ефективність основного, допоміжного чи обслуговуючого виробництва.

Під час здійснення експрес-діагностики за центрами витрат, доходів (за підрозділами) рекомендується визначати заощадження, надлишкове споживання, валовий дохід, прибуток за періодами. Економія або надмірне споживання є результатом зменшення або збільшення операційних і технологічних витрат виробництва за видами діяльності. Валовий прибуток визначається величиною операційного прибутку, збільшеною на суму постійних витрат. Прибуток звітного періоду – це фінансовий результат, розрахований на основі обліку всіх господарських операцій за певний період. Чистий дохід у господарстві розраховується як розподільний прибуток мінус податок на прибуток і подібні обов'язкові платежі.

Для вирішення питання про рентабельність галузі або конкретного виду продукції можна використовувати такий показник, як норма прибутку. Рентабельність характеризується ефективністю споживання витрачених засобів виробництва та заробітної плати. Проте, крім споживання, у виробництві є також засоби виробництва, витрати на які не включаються до собівартості продукції, а тому не враховуються при розрахунку норми прибутку. Витрати як центральний економічний показник відображають лише вартість витрачених виробничих фондів, але не враховують суму тієї частини засобів, інвестованих у виробничий процес протягом року (експлуатацію основних засобів та оборотних засобів).

Критерієм подолання кризи є підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності продукції та продуктивності праці та засобів виробництва, необхідних для виробництва, тобто не лише поточних витрат, відображених у собівартості продукції, а й одноразових витрат, виражених у основних фондах. У цьому випадку можна використовувати показник норми прибутку або норми прибутку (відношення прибутку до середньої суми його основних і оборотних засобів). Прикладом цього є тлумачення позикового капіталу. Загальновизнано, що позиковий капітал, зокрема кредитні активи, стягується, коли прибуток на авансований капітал вищий за процентну ставку за позикою. Якщо ця умова виконується, норма прибутку на власний капітал зростає (рентабельність власного капіталу). Виправданість застосування цього критерію

очевидна під час реалізації промислових інвестицій у багатьох сферах економічної діяльності.

У складі загальних активів промислового підприємства оборотні активи становлять близько 30–35%. Оборотність оборотних коштів вимірюється кількістю оборотів за рік (відношення між вартістю реалізованої продукції за певний період і сумою оборотних засобів підприємства) або тривалістю одного обороту в днях.

Розподіл прибутку здійснюється для поповнення капіталу і на споживчі цілі. В цьому контексті можна звернутися до попереднього досвіду щодо обґрунтування норм нагромадження (співвідношення фонду накопичення та вартості виробничих фондів) та споживання (відношення фонду накопичення до валового доходу чи валового продукту) у співвідношенні 1 : 0,7. Накопичення – це економічний процес збільшення кількості засобів виробництва і предметів споживання. Споживання – це економічний процес накопичення реального доходу на душу населення. Між споживчим фондом і накопиченням є суперечності. Особливо помітними вони є тоді, коли йдеться про короткі руки. Надмірне збільшення фонду накопичення призводить до перерозподілу ресурсів на користь виробництва та обмеженості ресурсів для споживання. І навпаки, зниження рівня накопичення протягом цього періоду може призвести до збільшення споживання. Подолати цю суперечність можна шляхом узгодженого у часі систематичного зростання виробництва та реальних доходів на душу населення в країні загалом та окремих підприємствах зокрема.

Підтримка цих показників неможлива без визначення показника – «дохід».

Дохід в економічному вираженні не є надходженням грошових коштів, що відображається у фінансовій звітності. Доходом є лише знову вироблена вартість, яка є працею робітника, спожитою за певний період, і тією частиною вартості, яка знову створюється у процесі виробництва і додає до вартості засобів виробництва, які є на початку періоду. На відміну від валової продукції, яка охоплює матеріальні витрати (матеріалізований фонд праці або заміни), новостворена вартість є валовим доходом. Валовий дохід складається з вартості необхідних продуктів (фонд споживання) та додаткових продуктів (чистого доходу). Отже, валова продукція і валовий

дохід відрізняються в економічному вимірі. В податковому законодавстві та методичних рекомендаціях щодо складання фінансової звітності доцільно було б замінити категорію «валовий дохід» на категорію «вартість товарів (послуг) та інших доходів».

На виробничих підприємствах при оцінці виробничо-господарської діяльності підприємств часто використовуються натуральні показники (вага, обсяг, довжина тощо) і витрати, передусім основного економічного показника – ціни. Головною функцією витрат є контроль витрат, тому слід розглянути процес визначення собівартості одиниці продукції. Є чотири методи розрахунку:

- екстраординарний;
- постпроцесний;
- нормативний;
- простий.

Екстраординарний метод розрахунку – це розрахунок витрат на конкретний вид продукції, що замовляється за договором (наприклад, розрахунок собівартості виробництва ячменю для комбікормового заводу).

Метод постпроцесний передбачає розрахунок собівартості однорідної продукції у великих кількостях (наприклад, калькуляція собівартості виробництва зернових культур) за певні періоди: незавершене виробництво, передпосівна обробка, сівба, догляд за посівами, збирання врожаю.

Метод нормативної калькуляції виконується при плануванні за нормами витрат у межах окремої статті витрат.

Простий метод калькуляції передбачає розрахунок витрат за фактичною ціною з урахуванням витрат основної, побічної та супутньої продукції.

Метою калькуляції є отримання інформації про формування собівартості продукції на всіх стадіях виробничого процесу та місцях виникнення витрат. Моніторинг зниження собівартості продукції та аналіз причин відхилень від плану найбільш ефективні, якщо дані ведуть за статтями витрат за окремими видами продукції, за місцями виникнення витрат і сферами відповідальності.

Бюджетна система пов'язана з низкою частин, які потребують **методичних рішень**, а саме:

- встановлення переліку статей витрат і пояснення способу їх відображення;

- розподіл витрат між кінцевою основною, побічною продукцією та незавершеним виробництвом;
- роз’яснення методики розподілу непрямих витрат між видами продукції (послуг);
- створення центрів витрат, доходів і відповідальності.

Залежно від технології та характеру продукції (товарів, робіт, послуг) **об’єктами розрахунку** можуть бути:

- одиниця продукції на підприємстві, галузі;
- одиниця продукції за окремими процесами, фазами;
- одиниці продукції у структурних підрозділах підприємств;
- напівфабрикати.

Одиниці обліку дуже тісно пов’язані з об’єктом калькулювання. Розрахункові одиниці можна згрупувати в такі калькуляційні групи:

- натуральні – 1 ц, 1 тонна, кубометр, кг, л тощо;
- умовно-натуральні – 1 т/км, 1 н.е.;
- приведені – маса продукції за вмістом поживних речовин, поживних речовин типу кормових одиниць;
- експлуатаційна – одиниця потужності машин, двигунів, корисної площі будинку;
- одиниці часу – робочі години, машино-дні, зміни машин, робочі одиниці, послуги.

Методика розрахунку залежить від типу організації та технології виробництва і включає принципи збору інформації про використані ресурси, узагальнення та розподіл непрямих витрат. У будь-якому випадку розрахунковий процес охоплює вибір: об’єкта витрат, формування прямих і непрямих витрат, які будуть розподілені між об’єктами витрат. Вибір статті витрат залежить від мети управління.

На підприємствах, де виробництво здійснюється в рамках одного технологічного процесу, витрати нараховуються на все виробництво. На підприємствах, де продукція в процесі виробництва проходить кілька послідовних стадій, розрахунок витрат необхідно організувати за окремими стадіями виробництва. Спосіб класифікації витрат за калькуляційною потужністю є загальним для всіх підприємств, але він має свої особливості в окремих галузях народного господарства, особливо в частині обліку прямих витрат, узагальнення та розподілу непрямих витрат.

Залежно від конкретних умов виробництва, структури управління, системи оплати праці, визначення та розподілу власних доходів на окремих підприємствах калькуляція собівартості може проводитися в загальному за певними виробничими підрозділами без детального опису окремих об'єктів.

Рекомендовані підходи до визначення закупівельної вартості основної продукції не дозволяють врахувати особливості кожного виду продукції, а тлумачення основної та побічної продукції є неправильним. Побічні – це ті, які виробляються разом із основними в одному технологічному процесі, з однієї сировини і мають низьку відпускну ціну, а основним продуктом є той продукт, для виробництва якого організований цей процес.

Методи розподілу комплексних витрат можна поділити на дві групи:

- методи, основані на природних вимірюваннях фізичних параметрів (маси, об'єму, довжини тощо);
- методи, основані на припущенні, що розподіл комплексних витрат за видами продукції може здійснюватися пропорційно собівартості цього товару за відпускними цінами.

Окрім методів, які використовуються у вітчизняній практиці, можна користуватися визнаними міжнародною практикою методами:

- метод використання натуральних показників;
- метод, оснований на собівартості реалізації в пункті розподілу;
- метод чистої вартості продажу.

Метод використання натуральних показників – це метод розподілу комплексних витрат пропорційно до обсягу виробництва. Використання цього методу доцільне тоді, коли вартість реалізації одного з природних критеріїв основного і побічного продукту майже однакова, тоді ціна кожного виду продукції може бути однаковою. При використанні цього методу можна використовувати коефіцієнти для перетворення витрат на побічну продукцію в основні. Головною перевагою використання цього методу є його простота, а негативною – порушення рентабельності виробництва у разі, коли визначення натуральних показників при однакових витратах на збут неможливо.

Коли використовується *метод, оснований на собівартості реалізації в пункті розподілу*, комплексні витрати пропорційно розподіляються до оцінки товарообігу. Це означає, що вищі ціни реалізації відповідають вищому рівню витрат.

Використання цього методу є доцільним у разі реалізації первинної та вторинної продукції у повному обсязі протягом звітного періоду. В разі неповного продажу цей метод діятиме як метод, оснований на вартості неповної реалізації продукції в точці розподілу. В наступних звітних періодах на формування собівартості продукції впливатиме реалізація раніше виробленої продукції. Такий підхід не слід застосовувати тоді, коли витрати на виробництво побічної продукції будуть вищими за ціну реалізації, тому частина цієї вартості буде безпідставно віднесена до ціни основної продукції.

На основі *методу чистої вартості реалізації* комплексні витрати розподіляються за чистою вартістю реалізації на момент розподілу витрат. Чиста вартість реалізації визначається вирахуванням витрат на подальшу переробку з ціни реалізації продукції. Цей метод може бути використаний у випадках, коли неможливо визначити рентабельність тих видів виробництва, які виконували подальшу переробку продукту. На практиці ці прийоми майже не використовуються. Це пов'язано з недосконалістю методів організації та здійснення аналітичної роботи на всіх рівнях господарювання, генезою та динамікою перетворень у ринковій економіці.

За правовим і науковим забезпеченням методичні підходи до діагностики поділяються на національні (обов'язкові) та наукові (рекомендовані).

Національні методи діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Агентством з питань банкрутства тощо, і є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, список яких заздалегідь визначений.

Наукові методи діагностики криз і загроз банкрутства розробляються та пропонуються для практичного використання різним експертам – фінансовим аналітикам, експертам з антикризового управління тощо. Вони не є обов'язковими для використання, їх використовують за бажанням і потребою. Зазвичай розрізняють

основні й авторські методики. Основні широко висвітлюються у спеціальній літературі, що використовується в навчальному процесі та науково-дослідній роботі, а авторські є комерційною таємницею та нематеріальними активами консалтингових фірм, що спеціалізуються на професійній діяльності у сфері антикризового управління та фінансового консалтингу. Творча розробка основних методів передбачає використання оригінального переліку критеріїв і стандартів оцінки, технологій отримання експертного висновку.

Залежно від інформаційного забезпечення методичні підходи передбачають використання інформації про форму викладу, характер носія, мету, напрямок руху, стійкість і манеру викладу. Для прогнозування кризових ситуацій найчастіше використовується кількісна, дорога та змішана інформація, яка має свої позитивні та негативні сторони. Основним недоліком кількісної інформації є насамперед її статичність, оскільки більшість оцінок розраховується на основі корпоративної звітності на конкретну дату або період діяльності; по-друге, неточності можуть виникати внаслідок різних видів обліку та звітності або навмисних дій керівництва підприємства щодо їх спотворення; по-третє, використання тільки кількісних показників не завжди забезпечує ранню діагностику, виявлення кризових симптомів і не дає можливості визначити фактори, що його викликають.

Перелік і спосіб збору якісної інформації визначає особа, яка ставить діагноз, тому залежить від її особистих професійних особливостей, досвіду, організації збору й обробки інформації, суб'єктивна. На думку науковців, класифікацію інформації можна подати так. Для експрес-діагностики, тобто попередньої зовнішньої діагностики, може використовуватися відкрита інформація, яка доступна широкому колу зацікавлених сторін на основі фінансової, статистичної, податкової звітності, поглибленої діагностики. Це дає можливість прийняти професійну діагностику до відділів внутрішньої інформації на основі конфіденційності цієї інформації та звітності.

У зарубіжній практиці її визначають шляхом порівняння витрат на збут і виробництво: товарообігу, продуктивності й ефективності використання ресурсів. Систему загальних і спеціальних показників доповнює аналіз техніко-економічних параметрів та їх відхилень від нормативів.

Якісні показники, які використовуються для поглибленої діагностики, можуть мати різні джерела інформації: особисті спостереження професійної діагностики, опитування різних респондентів (керівників і спеціалістів компанії, усіх співробітників, власників, банкірів, найбільших споживачів і постачальників, незалежних експертів тощо). Для швидкої діагностики рекомендується використовувати обидва підходи.

Залежно від *способу розроблення та використання показників* можна виокремити такі методологічні підходи:

1) коефіцієнт, що розраховується шляхом порівняння окремих абсолютних показників (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової автономності, прибутковості тощо);

2) індексний підхід, який передбачає зміну стану об'єкта дослідження в часі (швидкість зростання, зростання тощо). Під час діагностики предметом дослідження може бути один індекс і динамічний ряд індексів за певний період, вивчення яких дає змогу визначити ступінь уповільнення або пришвидшення процесів;

3) агрегатний підхід, сутністю якого є розрахунок одиниць оцінки – абсолютних оцінок, що розраховуються спеціальними методами, наприклад загальні джерела фінансування часток, результат експлуатації інвестицій, результат господарсько-фінансової діяльності тощо. Дослідження проводиться шляхом порівняння абсолютних значень певних пар одиниць;

4) підхід до оцінки може застосовуватися за фіксованими, порівнянними, внутрішніми, закупівельними, оптовими, договірними цінами.

Залежно від *методу дослідження показників* оцінки застосовуються такі методичні підходи:

- динамічний аналіз окремих показників, що включає їх вивчення в динаміці та вимірювання зв'язків за часовими рядами;

- порівняльний аналіз – порівняння фактично досягнутого значення показника із середньогалузевим або середнім по групі однотипних одиниць чи підприємств;

- еталонний аналіз, що охоплює порівняння фактичного значення показника з певним нормативом (нормативним), який визначається як допустима (критична) межа його зміни;

- дисперсійний аналіз – визначення відхилення одного показника від іншого з різними характеристиками та його залежності

від цих ознак (наприклад, чисельність корів, їх укрупнення за продуктивністю);

- кореляційно-регресійний аналіз – використовується для визначення тісності взаємозв'язку різних факторів, що впливають на одну з величин (наприклад, продуктивність, вплив добрив на врожайність).

Як свідчить зарубіжна практика, розроблення фірмових стандартів є найскладнішим питанням і з методологічного, і з практичного поглядів. Перша систематично основана математична теорія економічної рівноваги була відображена у Л. Вальраса, розроблена Д. Бернуллі, О. Курно, В. Леонтьєвим.

За технологіями обробки інформації методичні розробки з діагностики криз і загроз банкрутства поділяються на *ручні* (неавтоматизовані) та *автоматизовані*. Останні забезпечують виконання всіх необхідних розрахунків та отримання діагностичного висновку на основі використання персонального комп'ютера із застосуванням спеціально розроблених програмних продуктів.

Використання автоматизованих діагностичних систем значно спрощує та пришвидшує процес діагностики, дає змогу використовувати сучасний математичний апарат для обробки інформації, накопичення інформації в базах знань і використання їх для подальших досліджень. Найважливішими при використанні різних методів для формування узагальненого висновку є такі методи:

- індексний метод, за яким окремі показники перетворюються в індекси шляхом порівняння з контрольними, раніше досягнутими показниками або показниками інших компаній з подальшим розрахунком інтегрального індексу;

- метод оцінювання, суть якого полягає у присвоєнні кожному показнику оцінки певної кількості балів відповідно до його фактичного значення за спеціально розробленою шкалою оцінки. Залежно від кількості балів робиться загальний висновок про глибину кризи;

- графічний метод, використання якого передбачає побудову «поля оцінки», поділ його на певні зони, що відповідають певному ступеню ризику банкрутства, та пошук позиції окремої компанії в межах певних зон;

- економіко-статистичний метод, який для отримання узагальненого висновку передбачає використання спеціально розроб-

лених економіко-математичних моделей на основі попередньої математичної обробки (дискримінантний або кластерний аналіз) великої кількості статистичної інформації про діяльність підприємств, які фактично збанкрутували, аби запобігти цій ситуації;

- нормативний метод, який передбачає розрахунок відхилень від норм та відображення їх у спеціальних документах, розрахунок змін норм, визначення причин відхилень та їх поєднання;

- графічний метод використовується, коли показники оцінки загалом визнаються еквівалентними висновками;

- для визначення ваг використовується вибірковий метод, зазвичай вони встановлюються суб'єктивно, що значно погіршує об'єктивність діагностичного висновку.

5.2. Етапи діагностики кризового процесу

Дослідження кризових явищ потребує вивчення вияву економічних законів і категорій ринкової економіки в різних типах компаній і об'єднань, їх специфіки на кожному етапі розвитку ринкових відносин. Важливою складовою прогнозування та запобігання банкрутствам підприємств є проведення економічного аналізу, який охоплює фінансовий і внутрішньоекономічний аналіз, головню завдяки розмежуванню системи економічного обліку.

Фінансовий аналіз є багатоцільовим інструментом, призначеним для виявлення різних недоліків у діяльності компанії, потенційно небезпечних з погляду банкрутства. Не варто очікувати, що фінансовий аналіз визначить точну причину можливого банкрутства. Однак лише за його допомогою можна діагностувати кризовий стан підприємства, знайти найбільш ризиковані місця в бізнесі та запропонувати ефективні рішення виходу із скрутної ситуації. Метою фінансового аналізу є виявлення причин, що впливають на зміну показників їх взаємозв'язків і взаємозалежності.

Під час аналізу виробничо-фінансової діяльності виробничого підприємства особливу увагу слід зауважити на те, що його незадовільний фінансовий стан є наслідком зовнішніх і внутрішніх

факторів. Тому оцінка сучасного стану суб'єкта господарювання та вивчення основних факторів, що до нього призвели, є першочерговим і вирішальним етапом антикризового управління. Зовнішній фінансовий аналіз ґрунтується на публічній фінансовій звітності підприємства. Тому зазвичай не дає змоги виявити усі причини позитивних чи негативних характеристик компанії. Він здійснюється з метою визначення можливості вигідного інвестування у бізнес суб'єкта господарювання, оцінки умов кредиту та визначення ступеня фінансового ризику, своєчасності платежу, перевірки дотримання податкової та бюджетної дисципліни. В процесі аналізу використовуються такі показники: рентабельність, ліквідність, платоспроможність, кредитоспроможність, ділова активність, ефективність залученого капіталу тощо. Внутрішній фінансовий аналіз проводиться з метою дослідження фінансового стану підприємства, забезпечення стабільності, його діяльності, оцінки динаміки формування виручки, прибутковості, ліквідності та платоспроможності тощо.

Насамперед здійснюється експрес-аналіз фінансового стану підприємства. Метою експрес-аналізу є доволі швидка та доступна оцінка фінансового стану підприємства і динаміки його економічного розвитку. **Експрес-аналіз** здійснюється у такій послідовності:

а) підготовчий етап – визначається функціональне призначення, збирається необхідна інформація та перевіряються форми фінансової звітності (внутрішнього аудиту), розподіляються функції аналітичного персоналу, вдосконалюються їх навики;

б) попередній огляд фінансової звітності – виявляє зміни в балансі за звітний період. Зменшення (в абсолюті) валюти балансу свідчить про зниження економічного обороту, або негативні зміни в балансі можуть спричинити неліквідність підприємства. При збільшенні валюти балансу за звітний період необхідно враховувати вплив переоцінки активів. За наявності стабільності в активах і пасивах балансу причини неліквідності необхідно шукати в неправильній ціновій стратегії та нераціональній кредитно-фінансовій політиці, зокрема у використанні прибутку, помилках у маркетинговій діяльності. Загальна оцінка результатів фінансово-виробничої діяльності – визначення стабільності чи нестабільності (докризове фінансове становище);

в) виконання детального аналізу динаміки балансу й обсягів виробництва і реалізації та прибутку підприємства. Перевищення темпів приросту балансу стосовно темпів зростання виробництва, реалізації та прибутку свідчить про погіршення споживання коштів на підприємстві.

Причини неліквідності підприємства можна виявити, розглянувши структуру активів і пасивів балансу. Такий підхід називається вертикальним. Вивчення структури пасивів балансу дає змогу виявити можливі причини фінансової нестабільності підприємства. Однією з причин може бути нераціонально висока частка позикових коштів у джерелах фінансово-господарської діяльності. Тенденція до збільшення позикових коштів, з одного боку, свідчить про зростання фінансової нестабільності та фінансових ризиків, з іншого – про активний перерозподіл доходів кредиторів на підприємство-боржника.

У фінансовій звітності є кілька статей, які прямо вказують на нестабільний стан підприємства, їх можна розділити на *дві групи*:

- статті, які свідчать про незадовільну господарську діяльність підприємства у звітному періоді;
- статті, які вказують на недоліки в роботі підприємства.

До першої групи належать такі статті балансу: «Збитки минулих років», «Непокриті збитки». Про збиткову роботу підприємства свідчать дані, подані у фінансовому звіті. Якщо розкриваються суми в розділі «Збитки», необхідно дотримуватися форм звітності за попередні роки. Якщо суми були в цих рядках раніше, це свідчить про хронічно незадовільну господарську діяльність підприємства.

До другої групи належать статті, аналіз яких потребує додаткового розшифрування. Спершу розглянемо динаміку вимог і зобов'язань. Негативним симптомом є сильні коливання дебіторської заборгованості. Значне збільшення суми нижче цих позицій може бути обумовлено декількома причинами:

- дуже швидке зростання продажів;
- необдумані кредитна політика компанії стосовно клієнтів;
- незрозумілий вибір партнерів та їх банкрутство.

Отже, високий темп зростання дебіторської заборгованості від замовників і покупців за товари, будівництво та послуги може

свідчити про те, що підприємство активно використовує стратегію кредитування споживачів своєї продукції: підприємство надає їм позики, фактично ділиться з ними частиною доходу. Різке зменшення дебіторської заборгованості також може бути наслідком негативних моментів стосовно клієнтів. Про це свідчить падіння продажів продукції. При вивченні складу та структури пасивів особливу увагу слід звернути на зростання простроченої заборгованості за розрахунками з бюджетом, фондами соціального страхування, пенсійними фондами. Для більш детального аналізу дебіторської заборгованості та зобов'язань доступне розшифрування даних про окремих боржників (кредиторів) – розмір заборгованості й умови її погашення.

Щоб запобігти кризовій ситуації, підприємство має вміти керувати боргами, для цього необхідно:

- контролювати стан розрахунків із клієнтами простроченої заборгованості;
- зосередитися на більшій кількості клієнтів, щоб зменшити ризик дефолту;
- контролювати співвідношення між дебіторською заборгованістю та зобов'язаннями.

Після експрес-аналізу підприємства-боржника проводиться **параметричний аналіз**, тобто аналіз за системою показників, що характеризують фінансову діяльність. Спершу розраховуються коефіцієнти ліквідності та платоспроможності. Відповідно до «Методичних рекомендацій з аналізу фінансово-економічного стану підприємств і організацій», платоспроможність підприємства – це його здатність розраховуватись наявними коштами або тими, які постійно оновлюються з його діяльністю. Платоспроможність означає стійкість підприємства. Тобто платоспроможність – це здатність підприємства вчасно та в повному обсязі розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями (виплачувати заробітну плату працівникам, постачальникам за отримані запаси, банкам за кредитами тощо).

У науковій літературі ведуться дискусії щодо визнання або заміни понять платоспроможності та ліквідності. Теоретичне визначення «платоспроможності» та «ліквідності» не є однаковим з поглядом їх практичного застосування при побудові моделей кризо-

вої діагностики. З таким поглядом погоджуються окремі науковці, стверджуючи: «Ліквідність і платоспроможність – здатність виконувати відповідні поточні та зовнішні зобов'язання». Інші вчені вважають, що: «У багатьох роботах вітчизняних фахівців ці поняття часто ототожнюються, хоча їх важко обґрунтувати», рекомендуючи під час розрахунку платоспроможності використовувати коефіцієнти ліквідності й насамперед коефіцієнт абсолютної ліквідності.

У перекладі з латинської «ліквідність» означає «рідкий, що розтікається», тобто здатний змінювати свою форму. Стосовно економічної системи – це здатність будь-яких активів перетворюватися на гроші (що легко реалізуються, перетворюються на готівку), тобто змінювати свою форму в часі.

У міжнародній практиці, залежно від здатності активів набувати грошової форми, проводиться така класифікація:

- абсолютно ліквідні активи (грошові кошти та їхні еквіваленти, оскільки вони завжди готові для здійснення платежів);

- добре ліквідні активи (короткострокові фінансові інвестиції, дебіторська заборгованість);

- найменш ліквідні активи (запаси: вироблена продукція);

- важко ліквідні активи (необоротні, довгострокові активи: для їхньої реалізації через високу вартість є необхідним пошук специфічного покупця).

У теорії фінансового менеджменту підприємство вважається ліквідним, якщо його оборотний капітал перевищує поточні зобов'язання. Для оцінки ліквідності використовується система показників, яка ґрунтується на порівнянні та співвідношенні короткострокових активів загалом та охоплює окремі групи з короткостроковими зобов'язаннями: оборотні кошти, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт короткострокової ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності тощо. Ці показники використовуються у вітчизняній практиці для оцінки фінансового стану суб'єктів господарювання та фіксуються у відповідних методичних рекомендаціях і методиках.

Ліквідність є короткостроковою ознакою платоспроможності, яка свідчить про ступінь перетворення активів у гроші, що не завжди є прийнятним для сільськогосподарських підприємств,

як зазначалося. Ліквідність потрібно розглядати як стан активів в їх обороті, що закінчується надходженням готівки, що є необхідною умовою платоспроможності. Платоспроможність – це здатність, готовність розрахуватися за зобов'язаннями в певний термін. Тобто це поняття, яке визначає стан і готовність. Як відомо, між ними є відмінності, здатність пов'язана переважно з внутрішніми характеристиками об'єкта, а готовність охоплює дію зовнішніх факторів. Якщо підприємство не в змозі розрахувати свої зобов'язання у встановлений строк, воно є неліквідним і може бути ліквідовано, тобто припиняє діяльність. Тоді погашенням наявних зобов'язань є активи, зокрема довгострокові активи, в цьому випадку може трапитися банкрутство.

Відповідно, платоспроможність є ширшим поняттям, ніж ліквідність.

Платоспроможність ґрунтується на платоспроможності, тобто відповідальності за своїми зобов'язаннями. Підставою для виникнення зобов'язань завжди є дієздатність, тобто здатність юридичної чи фізичної особи набувати прав і створювати юридичні обов'язки нести відповідальність за порушення. Здатність особи мати права й обов'язки є правоздатністю.

Правоздатність і дієздатність нерозривно пов'язані між собою, виникають одночасно, тому заінтересовані особи набувають майна юридичної особи.

Платоспроможність відповідатиме своїй суті, коли вона дотримується платіжної дисципліни, тобто відповідно до умов і порядку погашення фінансових зобов'язань. Своєю чергою, платіжна дисципліна суб'єкта господарювання є в прямій залежності від його фінансового стану.

Науковці вважають, що для оцінки платоспроможності підприємств використовуються три відносні показники, які відрізняються за набором ліквідних активів, які вважаються покриттям короткострокових зобов'язань. Окрім цих коефіцієнтів, для формування ліквідності та платоспроможності використовуються показники, основані на співвідношенні оборотних коштів і оборотних коштів, запасів та витрат і капіталу. Особливої уваги заслуговує коефіцієнт забезпечення поточної діяльності власними оборотними коштами.

5.3. Оцінювання симптомів розвитку кризових ситуацій

Важливою умовою застосування антикризових заходів є виявлення кризових явищ. Однією з перших спроб використовувати аналітичні показники для прогнозування криз і банкрутств була робота В. Бівера, який проаналізував 30 коефіцієнтів за 5 років для групи компаній, половина з яких збанкрутувала (дослідження 1966 р.). Він об'єднав усі коефіцієнти у 6 груп. Водночас дослідження показали, що найважливішим показником для прогнозу було співвідношення грошових надходжень і позикового капіталу. Відповідно до вітчизняного законодавства, показником оцінки, який використовується для прогнозування банкрутства українських підприємств, є рекомендований коефіцієнт Бівера. Він розраховується як співвідношення між чистим прибутком і нарахованою амортизацією та сумою довгострокових і короткострокових зобов'язань. Ознакою формування незадовільної структури балансу є фінансовий стан підприємства, коли за більш тривалий період (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера не перевищує 0,2.

У міжнародній практиці для прогнозування криз і банкрутств часто використовується *дискримінантний аналіз*. Суть дискримінантного аналізу полягає в тому, що за допомогою математико-статистичних методів будується функція та розраховується інтегральний показник, на основі якого можна з певною імовірністю спрогнозувати кризову ситуацію суб'єкта господарювання. Метою дискримінантного аналізу є побудова лінії, яка поділяє всі підприємства на дві групи: яким не загрожує криза, і, навпаки, ті, що знаходяться в зоні ризику. Цю лінію розмежування називають дискримінантною функцією кризи. Вони вважають, що заява про банкрутство – це не що інше, як оцінка кредитоспроможності підприємства. Звичайно, підприємство є банкрутом, коли воно не може повернути свої борги (позики).

У міжнародній практиці найбільшого поширення набула багатофакторна модель Е. Альтмана, побудована в 1968 р. На основі мультиплікативного дискримінантного аналізу Альтман розробив метод розрахунку індексу кредитоспроможності. Це дало відповідь

на питання, чому прогнозування банкрутства прирівнюється до оцінки кредитоспроможності підприємства. Е. Альтман вивчав фінансове становище 66 промислових компаній, половина з яких збанкрутувала в 1946–1965 роках, а інша половина успішно працювала. З 22 коефіцієнтів, які могли б бути корисними для прогнозування можливого банкрутства, дискримінаційним аналізом було обрано п'ять найважливіших, які окреслили діяльність компанії з різних сторін:

- співвідношення оборотних активів і активів балансу;
- співвідношення нерозподіленого прибутку до балансу;
- співвідношення прибутку та балансу;
- співвідношення між ринковою вартістю власного капіталу та загальною сумою боргових зобов'язань, визначених у балансі;
- взаємозв'язок між виручкою від реалізації та загальними активами.

П'ятифакторна модель Альтмана (розроблена в 1968 році) також відома як «розрахунок 2 – індикатор», вона має такий вигляд:

$$2 = 1,2 A + 1,4 B + 3,3 C + 0,6 B + 1,0 E, \quad (5.1)$$

де А – середньорічна вартість оборотних коштів/середньорічна вартість активів;

В – чистий прибуток/збиток/середньорічна вартість активів;

С – чистий прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування/середньорічна вартість активів;

В – ринкова вартість акцій/середньорічні зобов'язання;

Е – дохід (валовий дохід) / середньорічна вартість активів.

Значення показника 2 пов'язане з імовірністю виникнення кризового стану і банкрутства.

Якщо $2 < 1,8$ – ймовірність дуже висока;

$1,81 < 2 < 2,70$ – висока;

$2,71 < 2 < 2,99$ – можлива;

$2 > 3,00$ – дуже низька.

Широке практичне використання цієї моделі пояснюється такими чинниками:

- модель охоплює невелику кількість доволі важливих показників, що забезпечують зручність використання з високою імовірністю отриманих результатів;
- інформація, необхідна для розрахунку всіх показників, міститься в основних формах фінансової звітності;
- модель дає комплексну оцінку та дозволяє порівнювати різні об'єкти.

Досвід використання цієї моделі показав, що можливість банкрутства можна передбачити за один рік із точністю до 90%, через два роки – до 70%, за три – до 50%. Значно меншого поширення в економічній літературі та практиці отримала більш точна семи-факторна модель Альтмана, розроблена в 1977 р. Ця модель дає змогу прогнозувати банкрутство через 5 років із точністю до 70%. Як фактори впливу в моделі були використані такі показники:

- рентабельність активів;
- зміна (динаміка) прибутку;
- покриття процентних ставок за кредитами;
- сукупна прибутковість;
- коефіцієнт покриття (ліквідність);
- коефіцієнт автономності;
- активи.

Усі ці моделі є результатом використання багатфакторного дискримінантного аналізу для математичної обробки реальної інформації про факти банкрутства певної сукупності компаній. Використання моделі Альтмана також є проблематичним для західних компаній. На практиці краще створити власну базу даних, використовуючи оригінальну інформацію компаній цієї галузі. Використання моделі Альтмана з п'ятьма факторами є доволі простим і привабливим, а результати іноді відповідають дійсності.

Заслуговує також на увагу п'ятифакторна модель, розроблена В. В. Чепурком для прогнозування можливого банкрутства українських агрокомпаній. За фактори він взяв коефіцієнт маневрування, коефіцієнт абсолютної ліквідності, прибутковість виробництва, співвідношення доходу та виробничого потенціалу, коефіцієнт покриття запасів.

Використання комплексного підходу в оцінці та прогнозуванні фінансового стану підприємства значно поліпшує якість аналізу й об'єктивність його висновків, дає змогу швидко виявляти потенційні банкрутства. Але опора лише на один критерій, з погляду теорії, не завжди виправдана на практиці. Тому при аналітичній оцінці доцільно використовувати систему критеріїв. Звичайно, приймати рішення за одним критерієм набагато легше. Водночас кожне прогнозне рішення є суб'єктивним, а розраховані показники зазвичай є інформацією для мислення, а не для прийняття екстремальних рішень.

У країнах із розвинутою ринковою економікою недавніми роками добре розроблені й апробовані методи діагностики та оцінки платоспроможності підприємств. У ситуації, коли економіка нестабільна, а правові основи її діяльності не до кінця створені, чимало підприємств мають борги. І, на їхню думку, слід відповісти на питання, що з ними робити: зафіксувати факт неліквідності та переходити на процедури санації і фінансового забезпечення, або оголосити безнадійне банкрутство та ліквідувати чи реорганізувати.

Підприємство визнається *неплатоспроможним* (банкрутом) лише за рішенням господарського суду. Зовнішньою ознакою такої неліквідності є неліквідність, що дає кредиторам привід звернутися до господарського суду. Категорію «неліквідність підприємства» не можна однозначно оцінити. Нездатність боржника своєчасно виконати вимоги, що висуваються до нього кредиторами, і розрахуватися з бюджетними зобов'язаннями все ж таки не є неліквідністю (а тим паче банкрутством), а лише зовнішньою ознакою. Рівень неплатоспроможності може бути різним. Перша фаза характеризується нестачею коштів і збільшенням зобов'язань. Друга фаза – наявністю на балансі банківських кредитів, які не повертаються вчасно. Третя фаза характеризується заборгованістю перед поставальниками та підрядниками. Четверта фаза настає, коли заборгованість перед бюджетом і фінансовими органами.

Після прийняття рішення про визнання структури балансу незадовільною та неплатоспроможною проводиться детальний аналіз його фінансово-господарської діяльності з метою вибору процедур реорганізації для відновлення платоспроможності або

ліквідації підприємства. Водночас необхідно враховувати галузеві та регіональні особливості.

Поточна неплатоспроможність – це фінансовий стан підприємства, коли в певний момент воно не має достатньо високоліквідних активів для погашення короткострокових зобов'язань. Поточна неспроможність (ПН) характеризується різницею між сумою грошових коштів, їх еквівалентів, інших високоліквідних активів та сумою короткострокових зобов'язань і розраховується за формулою:

$$ПН = Д_{\text{фi}} + П_{\text{фi}} + Г_{\text{к}} - ПЗ, \quad (5.2)$$

де: $Д_{\text{фi}}$ – довгострокові фінансові інвестиції;

$П_{\text{фi}}$ – поточні фінансові інвестиції;

$Г_{\text{к}}$ – грошові кошти та їх еквіваленти;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Якщо результат негативний, це свідчить про поточну неліквідність суб'єкта господарювання.

Критичною неплатоспроможністю вважається фінансовий стан підприємства, коли є ознаки поточної неплатоспроможності, коефіцієнт покриття менше 1,5 і коефіцієнт власного капіталу менше 0,1. Якщо на кінець звітного кварталу хоча б один із зазначених показників перевищує нормативне значення або помічено їх зростання, першочергове значення мають позасудові заходи щодо відновлення платоспроможності боржника або його оздоровлення у справі про банкрутство.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть методологічні підходи до діагностики кризового процесу.
2. Які є моделі діагностики кризового процесу?
3. Наведіть найтипівіші методи оцінювання симптомів розвитку кризи.
4. Якими є антикризові заходи запобігання ризиків?

БАНКРУТСТВО, САНАЦІЇ І ЛІКВІДАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Сутність, форми й економічні наслідки банкрутства

У законодавчій та фінансово-господарській практиці розрізняють декілька **видів банкрутства**, а саме:

- *фактичне банкрутство*, яке характеризується повною нездатністю підприємства відновити фінансову стійкість і платоспроможність через втрату капіталу в найближчому майбутньому, тобто юридичне банкрутство;

- *технічне банкрутство* – це неплатоспроможність підприємства, що виникає через великий термін прострочення дебіторської заборгованості. Водночас сума активів значно перевищує фінансові зобов'язання підприємства, а дебіторська заборгованість перевищує суму зобов'язань перед постачальниками. Зазвичай технічне банкрутство за ефективного антикризового управління не призводить до законного банкрутства підприємства;

- *умисне банкрутство* – це неплатоспроможність підприємства, штучно створеного його керівником або власником;

- *віртуальне банкрутство* – характеризується неправдивим визнанням підприємства банкрутом із метою отримання відстрочення його кредитних зобов'язань.

У світовій практиці розрізняють **стадії становлення банкрутства** підприємств.

1 етап – приховане банкрутство. Характеризується зниженням вартості підприємства загалом, зниженням ефективності

діяльності підприємства. Збитки зазвичай покриваються за рахунок продажу активів або зростання кредиторської заборгованості.

2 етап – фінансова нестабільність. Характеризується нестачею коштів для погашення зобов'язань і фінансування виробничої діяльності підприємства; виникненням прострочених зобов'язань і непогашених кредитів; збільшенням запасів. **Банкрутство** – відомий і необхідний інструмент ринкової економіки, складний правовий інститут, що складається з матеріального та процесуального права. Використання ефективної процедури банкрутства є необхідною умовою процедури відбору, яка б визначала, які компанії працюють успішно, а які ні. В ринковій економіці підвищення прибутковості окремих компаній значною мірою залежить від банкрутства або ліквідації інших. Якщо ліквідація неплатоспроможних підприємств не буде проведена через незавершеність процедури банкрутства, одночасно сповільниться розвиток високодохідних підприємств.

Відповідно, використання повної процедури банкрутства має вплинути на хід структурних змін, оскільки сприятиме проведенню необхідних коригування та створить умови для залучення іноземного капіталу, і вітчизняного, і іноземного, для інвестування в економіку. Водночас світова практика свідчить, що банкрутство підприємства не є доволі надійним інструментом для вирішення поточних економічних проблем. І якщо скористатися цією останньою можливістю правового регулювання, то чинне правове регулювання має забезпечити налагоджену та послідовну процедуру банкрутства.

У 2019 році Верховна Рада прийняла Кодекс України «З процедур банкрутства», який має на меті насамперед зберегти підприємство і лише потім, якщо її (мети) не буде досягнута, – подати заяву про банкрутство.

Тобто до прийняття кодексу в Україні переважав метод ліквідації підприємства. Однак у багатьох економічно розвинених країнах пріоритетним є відновлення діяльності боржника, а не його ліквідація. Зазначимо, що попередні законодавчі акти в сфері регулювання банкрутства також передбачають можливість санації підприємств у провадженні про банкрутство, але це питання не вирішено достатньою мірою. Особливістю нового кодексу є те, що воно

передбачає можливість відновлення платоспроможності боржника за результатами провадження у справі про банкрутство.

Нове законодавство значною мірою відображає реальну практику провадження у справі про банкрутство й усуває суперечності щодо вирішення багатьох складних проблем. Розбіжності вже вирішено шляхом визначення сутності банкрутства. Практика ведення третейського розгляду в судах про банкрутство показала, що саме формулювання терміна «банкрутство» призвело до неоднозначного розуміння закону.

Відповідно до чинного законодавства України, ознаки банкрутства чітко визначені. Перший – сплив тримісячного строку від дати, встановленої боржником для стягнення вимог кредиторів. Другою ознакою банкрутства є реалізація загального боргу не менше 300 мінімальних зарплат. Якщо вимоги кредиторів (кредиторів) нижчі за наведений рівень, провадження у справі про банкрутство не може бути порушено. Це забезпечує збереження ділової репутації підприємства, оскільки попереднє законодавство дозволило запроваджувати справу про банкрутство підприємства навіть із боргом в одну гривню.

Прийняття нового законодавства докорінно змінило інститут банкрутства. Суб'єктом банкрутства тепер є боржник, неможливість виконання фінансових зобов'язань якого визначається господарським судом. Відповідно до законодавства, суб'єктами банкрутства не можуть бути лише спеціальні структурні підрозділи юридичної особи – філії, дочірні підприємства, представництва тощо.

Порядок провадження у справі про банкрутство, встановлений новими законами, відрізняється від того, що існував до 2019 року. Потрібно зазначити, що механізм порушення справи про банкрутство є дуже простий. Достатньо того, що кредитор протягом трьох місяців після закінчення строку виплати заборгованості не отримає від боржника вимогу в розмірі не менше трьохсот мінімальних заробітних плат і може звернутися до господарського суду про порушення справи про банкрутство проти боржника.

Кредитори мають право об'єднати свої вимоги до боржника та звернутися до суду з однією вимогою. Особливістю нового законодавства є те, що боржник має право звернутися до господарського суду за власною ініціативою у зв'язку зі своєю фінансовою

неспроможністю або загрозою неплатоспроможності. Проте боржник може звернутися до суду лише в тому разі, якщо майно, яким він володіє, є достатнім для покриття судових витрат.

Після отримання заяви Господарський суд не пізніше п'яти днів із дня надходження заяви приймає рішення про відкриття провадження у справі про банкрутство боржника та надсилає його кредиторам та боржнику. В рішенні зазначається: прийняття заяви до розгляду; призначення розпорядника майна та дата підготовчого засідання суду; введення мораторію на врегулювання вимог кредиторів; заходи забезпечення вимог кредиторів. Провадження у справі про банкрутство проходить у три сесії: підготовче, попереднє та заключне, що має вирішальне значення для боржника. На підготовчому засіданні, яке має відбутися не пізніше 30 днів із дня прийняття заяви про банкрутство, суддя з метою визначення всіх кредиторів та осіб, які хотіли б брати участь у санації боржника, зобов'язує заявника подати до офіційних ЗМІ протягом десяти днів оголошення про відкриття провадження у справі про банкрутство. Важливо визнати в законі перелік офіційних ЗМІ, в яких публікуються повідомлення про відкриття провадження у справі про банкрутство.

Кредитори повинні подати до господарського суду письмові заяви про грошові вимоги до боржника та відповідну документацію протягом місяця з дня опублікування повідомлення. Копії цих заяв і документів надсилаються боржнику, який разом із керуючим визнає або відхиляє позов, про що повідомляється заявнику та господарському суду.

У підготовчому засіданні суд остаточно визначає розмір вимог кредиторів, призначає тимчасового розпорядника товариства боржника, якого на цій стадії провадження називають розпорядником майна боржника. Підготовче засідання також визначає дату складання арбітражним керуючим реєстру вимог усіх кредиторів (не пізніше 2 місяців 10 днів із дня проведення підготовчих зборів); визначається дата попереднього засідання (не пізніше 3 місяців із дня підготовчого засідання); дата скликання перших зборів кредиторів (не пізніше 3 місяців 10 днів із дня проведення підготовчих зборів) та дата засідання Господарського суду, на якому буде винесено рішення про визнання боржника банкрутом або санації боржника.

До початку підготовчого засідання в Господарському суді *боржник зобов'язаний* надати відзив на позов заявника, в якому мають бути зазначені:

- заперечення (за наявності) проти позовних вимог заявника;
- дані про майно боржника, гроші;
- загальна сума зобов'язань на останню звітну дату.

Зрозуміло, що боржник не надсилає відповіді на власну заяву, коли робить запит. На цьому етапі боржник має право врегулювати вимоги кредиторів згідно з реєстром вимог. Проте це допускається лише в тому разі, якщо боржник за згодою арбітражного керуючого та кредиторів може погасити борг усім кредиторам одночасно. На цьому ж етапі фізичні та юридичні особи, які мають намір брати участь у санації боржника, повинні подати відповідні заяви до суду. Господарський суд на попередньому засіданні обговорював реєстр вимог і заперечень кредиторів підприємств-боржників та ухвалив рішення, яким остаточно визначив розмір вимог. Копія ухвали про затвердження реєстру вимог кредиторів подається сторонам у справі про банкрутство та органу з питань банкрутства.

Після підготовчих зборів розпорядник майна боржника скликає збори кредиторів. Відповідно до законодавства, кредитори мають кількість голосів пропорційну розміру їх вимог, внесених до реєстру. Кредитори на зборах визначають подальшу долю боржника та обирають комітет кредиторів, який представлятиме їх інтереси у справі про банкрутство. Комісія обирається максимум із семи кредиторів. Комітет кредиторів має право вносити до арбітражного суду пропозиції щодо тривалості процедури розпорядження майном або санації боржника; звернутись до суду із заявою про відкриття санаційної процедури або визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури; підготувати й укласти мирову угоду.

На закритому засіданні суд розглядає пропозицію комітету кредиторів про початок процедури санації боржника, якщо таке рішення прийнято на зборах кредиторів. Процедура санації боржника потім відкривається призначенням керуючого, який на цій стадії провадження у справі про банкрутство називається конкурсним керуючим. Після завершення процедури санації боржника

розпорядник подає до господарського суду звіт і протокол зборів кредиторів, на яких обговорювався цей звіт. У разі підтвердження зазначеного звіту суд зупиняє провадження в справі про банкрутство боржника. Якщо кредитори вирішили наполягати на визнанні боржника банкрутом або процедура санації не дала необхідних результатів, рішення про визнання боржника банкрутом виноситься судом.

Тривалість процедури ліквідації не може перевищувати дванадцяти місяців. У деяких випадках Господарський суд може продовжити цей строк на шість місяців. Із моменту визнання боржника банкрутом його підприємницька діяльність припиняється і накладаються штрафні санкції за всіма видами заборгованості з банкрутства.

Із дня прийняття господарським судом рішення про визнання боржника банкрутом розпочинається ліквідаційна процедура, яку має провести ліквідаційна комісія (ліквідатор). Відповідно до законодавства, ліквідатором є фізична особа, яка за рішенням господарського суду організовує ліквідаційну процедуру, визнаного банкрутом, та забезпечує врегулювання визнаних судом вимог кредиторів у встановленому порядку.

У ліквідаційній процедурі *ліквідатор виконує такі функції:*

- заволодіває майном боржника, розпоряджається ним;
- проводить інвентаризацію майна;
- аналізує фінансовий стан підприємства боржника;
- формує ліквідаційну масу й оцінює майно банкрута;
- реалізує активи та врегульовує вимоги кредиторів;
- очолює ліквідаційну комісію – підприємство-банкрут зобов’язане передати керівнику бухгалтерську й іншу документацію,

печатки, штампи та інші матеріали.

Ліквідатор зобов’язаний оприлюднити повідомлення про банкрутство боржника в офіційній пресі протягом п’яти днів із дня визнання боржника банкрутом.

На етапі ліквідації виникає чимало проблемних питань щодо оцінки майна боржника та визначення ліквідаційної маси, порядку врегулювання вимог кредиторів і ліквідаційного балансу.

Ліквідаційна маса – це сукупність майна банкрута, що належить йому на праві власності або повного господарського відання на день початку ліквідаційної процедури.

Для активів, проданих на аукціоні, орієнтовна вартість є початковою вартістю. Оцінка вартості активів підприємства-банкрута є однією з найскладніших проблем у процесі ліквідації.

У науковій літературі з оцінки активів підприємства рекомендовано багато різних методів і способів виконання цієї роботи. Механізм оцінювання ускладняється тим, що в різних публікаціях і нормативно-правових актах використовуються різні назви одного і того ж методу оцінювання.

У вітчизняній і зарубіжній практиці трьома найпоширенішими *способами оцінки нерухомості* є:

- метод балансової вартості;
- метод ринкової вартості та метод капіталізованої вартості (метод майбутніх чистих грошових потоків).

Оцінка вартості активів є дуже складним і відповідальним моментом у процесі ліквідації. Оцінка активів підприємства охоплює такі моменти: збір інформації про предмет оцінки; проведення інвентаризації майна; аудит фінансової звітності підприємства; професійну оцінку вартості майна; складання актів про оцінку вартості майна або експертних висновків та експертних висновків про реалізацію вартості майна. Ліквідаційна вартість активу – це надійна ціна, за якою актив може бути проданий на дату оцінки з урахуванням порядку продажу. На практиці зазвичай ринкова вартість ліквідаційної маси значно нижча від балансової вартості активів підприємства-банкрута. В цьому випадку ліквідаційна вартість – це вартість, яку власник підприємства може придбати шляхом ліквідації підприємства й продажу його активів.

Для розрахунку ліквідаційної вартості підприємства можна використовувати такий метод:

- збір даних про фактично наявні активи підприємства на підставі фінансової звітності за останній квартал;
- складання календарного графіка ліквідації активів, оскільки продаж різних видів активів підприємства потребує різного часу;
- визначення доходу від реалізації майна;
- дисконтування вартості активів з урахуванням календарного графіка їх ліквідації на день оцінки за ставкою дисконту, яка повинна враховувати ризик, пов'язаний із продажом;

– зменшення ліквідаційної вартості активів на витрати, пов’язані з утриманням запасів готової продукції, обладнання, машин, механізмів їх реалізації та на адміністративно-управлінські витрати.

Період дисконтування відповідних витрат визначається календарним графіком реалізації активів підприємства.

Отже, ліквідаційна вартість підприємства розраховується шляхом віднімання від скоригованої вартості всіх активів суми поточних витрат, пов’язаних із ліквідацією підприємства.

Головне у справі про банкрутство – максимально повне врегулювання вимог кредиторів до боржника. Оскільки наявних активів підприємства-боржника зазвичай недостатньо для стягнення судових витрат, ліквідаційного збору та вимог кредиторів, чинне законодавство поділяє кредиторів підприємства на групи відповідно до їх статусу та можливості забезпечення вимог до підприємства-банкрута. Відповідно, визначено порядок врегулювання вимог кредиторів.

Погашення дебіторської заборгованості кожного наступного кредитора здійснюється після повного погашення боргів перед попереднім кредитором, а якщо коштів недостатньо для повного виконання вимог одного кредитора, ці вимоги погашаються пропорційно сумі дебіторської заборгованості, що належить кожному кредитору. Дебіторська заборгованість, яка є непогашеною через відсутність коштів, вважається погашеною. Звісно, ця сума для кредиторів вважається безнадійною дебіторською заборгованістю, яка належить до операційних витрат. Також слід зазначити, що відповідно до законодавства сума безнадійної заборгованості включається до складу валових витрат, тобто ця сума зменшується на прибуток звітного періоду, відповідно, податок на прибуток підприємств буде нижчим.

Ліквідаційний баланс – фінансовий документ, що складається у разі ліквідації товариства та відображає його активи, зобов’язання і капітал на дату завершення ліквідаційної процедури. Формування статей ліквідаційного балансу залежить, з одного боку, від порядку оформлення ліквідаційної маси; а з іншого – від виду заборгованості, що підлягає погашенню.

На *першому етапі* зазвичай загальні зобов’язання підприємства повністю покриваються його активами. Отже, видається, що

всі вимоги кредиторів мають бути задоволені в повному обсязі в рамках ліквідаційної процедури. Однак на практиці ринкова вартість ліквідаційної маси часто значно нижча за балансову вартість підприємства-боржника. Як наслідок, найімовірніше, що частина непогашених вимог кредиторів і непогашених вимог залишиться через ліквідаційну процедуру. Після підтвердження ліквідаційного балансу може бути прийнято рішення про списання дебіторської заборгованості та погашення дебіторської заборгованості кредиторів. При складанні ліквідаційного балансу необхідно дотримуватися такого правила: все, що можна продати, потрібно продати, а всі борги погасити.

Формування статей ліквідаційного балансу є доволі трудомістким процесом, що є наслідком складності ліквідаційної процедури та порядку врегулювання вимог кредиторів. Кошти від продажу майна банкрута спрямовуються на погашення боргів перед кредиторами. Як зазначалося, в основному покриваються витрати на провадження у справі про банкрутство та виплата вихідної допомоги звільненим працівникам. Слід зазначити, що майно банкрута, що перебуває в заставі, входить до ліквідаційної маси, але використовується лише для позачергового погашення заставотримача. Якщо сума, отримана від продажу заставленого майна, перевищує суму дебіторської заборгованості, забезпеченої цією заставою, різниця використовується для першочергового погашення дебіторської заборгованості.

Найвірогідніше призведе до зміни оборотних активів, основних засобів та інших довгострокових активів за тими статтями, які підлягають страхуванню. До пасиву балансу вносяться зміни до частин третьої та четвертої статті, які стосуються погашення заборгованості під заставу активів та інших короткострокових і довгострокових зобов'язань.

На *другому етапі* – повернення боргів, що виникли, працівникам підприємства-банкрута. Водночас зміни в балансі відобразатимуться в четвертій частині пасиву балансу за тими статтями, які стосуються заборгованості перед працівниками із заробітної плати та страхування. Потрібно зазначити, що ця умова не відповідає умовам повернення внесків працюючих учасників до статутного капіталу товариства.

На *третьому етапі* виконуються умови сплати податків і зборів до бюджету, фондів соціального страхування та пенсій. Покриття цих зобов'язань у балансі відображається в четвертій частині пасиву балансу за статтями: розрахунки з бюджетом, розрахунки позабюджетних платежів, розрахунки за страхуванням.

На *четвертому етапі* закриваються вимоги кредиторів, які не забезпечені майном. Водночас зміни в балансі можуть бути доволі різноманітними за активами й пасивами.

На *п'ятому етапі* вони виконали вимоги членів трудового колективу щодо повернення їх внесків до статутного капіталу. Зміни в балансі відбуваються у першій частині зобов'язань за статтями: статутний капітал, статутний капітал і в четвертій частині зобов'язань за статтями – розрахунки з учасниками.

Шостий етап покриває всі інші вимоги. Водночас змінюються і активи, і пасиви балансу.

Отже, створення ліквідаційних статей балансу є складним і трудомістким процесом. Після завершення ліквідаційної процедури підприємство-банкрут має дебіторську заборгованість (або її частину) та нереалізовані активи в активах ліквідаційного балансу й непогашених зобов'язань.

Після розрахунку з усіма кредиторами ліквідатор завершує складання ліквідаційного балансу та подає його на затвердження до господарського суду. Отже, ліквідаційний баланс може відображати:

- відсутність активів, капіталу та пасивів (нульовий баланс). У цьому випадку арбітражний суд приймає рішення про ліквідацію підприємства-банкрута;
- підприємство має певну суму активів, зобов'язань і капіталу, що можливе у таких випадках: активів підприємства-банкрута було достатньо для погашення зобов'язань і продовження діяльності;
- частина безнадійної дебіторської заборгованості залишилася в активах, а в пасивах – непогашені зобов'язання;
- ліквідатор не зміг ліквідувати всю ліквідаційну масу підприємства-банкрута і задовольнити всі вимоги кредиторів, тобто в балансі активів за рештою активів, а також у зобов'язаннях перед постачальниками приймає рішення про призначення нового ліквідатора.

На будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство боржник і кредитори можуть укласти мирову угоду, і в цьому випадку суд зупиняє провадження у справі про банкрутство.

Мирова угода – це угода між боржником і кредиторами про відстрочення та (або) розстрочення та про звільнення (списання) кредиторами заборгованості боржника, яка оформлюється за згодою сторін.

Зазвичай мирова угода укладається у випадках, коли підприємство-боржник самостійно подає до арбітражного суду клопотання про порушення справи про банкрутство. В цьому випадку боржник розраховує на укладення мирової угоди під час провадження у справі про банкрутство. В цьому випадку боржник може подати до заяви проєкт мирової угоди, в якому вказати бажаний термін поновлення боргу та передбачувану суму списання боргу.

Договір може бути укладений лише щодо умов, які забезпечені заставою, та на умовах другого та всіх наступних етапів. Щодо вимог першої черги (а це переважно вимоги, що стосуються провадження у справі про банкрутство), то при укладенні мирового договору боржник повинен самостійно подати письмове зобов'язання про відшкодування витрат. Запровадження мирової угоди в новому законодавстві є доволі актуальним і позитивним, оскільки ця процедура спрямована на підтримку бізнесу боржника та максимальне задоволення кредиторів. Тобто основна мета мирової угоди – створення умов для відновлення платоспроможності боржника, поліпшення його фінансово-економічного становища і, звісно, врегулювання вимог кредиторів без ліквідації боржника. Вітчизняна практика свідчить, що після визнання боржника банкрутом обсяг процесуальних заходів щодо учасників фактично звужується до двох варіантів: чи має бути завершена ліквідаційна процедура, чи повинна бути укладена і затверджена дружня угода.

6.2. Поняття про санацію підприємства та її форми

Невід'ємною частиною антикризових заходів є санація. Це найефективніший спосіб запобігти банкрутству.

Санація – це оздоровлення, «лікування» боржника, який перебував у скрутному фінансово-економічному становищі. З цим можна погодитися, адже активація внутрішніх фінансових резервів є невід’ємною частиною процесу оздоровлення кожного підприємства.

Санація – це система заходів щодо запобігання банкрутству та ліквідації боржників, спрямованих на поліпшення фінансово-економічного становища боржників і повне або часткове врегулювання вимог кредиторів шляхом надання позики, реструктуризації, заборгованості й капіталу та (або) зміни організаційно-правового стану боржників. Це означає, що основною метою санації підприємства під час процедури банкрутства є максимально повне задоволення вимог кредиторів шляхом поліпшення фінансового стану боржника. Процес санації в Україні набуває дедалі більшого поширення в процесі банкрутства.

Деякі вітчизняні науковці ототожнюють із санацією лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства, які здійснюються за допомогою третіх юридичних або фізичних осіб і спрямовані на запобігання банкрутству та ліквідації підприємства-боржника. Санація передбачає врегулювання вимог кредиторів і виконання зобов’язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами, зокрема кредитором, який добровільно зобов’язується виконувати ці вимоги та відповідні зобов’язання.

Отже, реорганізація у своїй правовій основі є лише інститутом погашення боргу. Такий підхід до розуміння сутності санації занадто однобічний. Із широкого переліку думок щодо сутності поняття санації можна синтезувати одне визначення, яке має увібрати раціональне зерно кожної з цих можливостей. Отже, санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних, правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення або відновлення довгострокової платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника. Запропоноване визначення втілює комплексний підхід до цієї концепції, є універсальним і всебічно охоплює економічну сутність корпоративної санації – як основного механізму антикризового управління. Для повного розкриття змісту санації необхідно визначити види заходів, що здійснюються в контексті фінансової санації

управління. Особливе місце в процесі реорганізації посідають заходи виробничо-технічного змісту, які відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів для оздоровлення підприємства. Джерелами фінансування оздоровлення можуть бути кошти, залучені на основі позик або на поворотній або безповоротній основі.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, відновлення або підтримання ліквідності й платоспроможності підприємств, зменшення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та створення коштів для фінансових ресурсів, необхідних для оздоровлення промислових підприємств тощо.

Для вибору найбільш ефективних коригувальних заходів щодо усунення негативних процесів необхідно насамперед визначити причини фінансової неліквідності суб'єкта господарювання.

Дослідники виявили головні *причини фінансової кризи* на виробничих підприємствах:

- недостатньо коштів;
- скорочення виробництва продукції;
- значна інфляція;
- зниження купівельної спроможності населення;
- нестабільність господарського та податкового законодавства;
- збільшення собівартості продукції;
- відсутність паритету цін;
- політична нестабільність у країні.

Реабілітаційні заходи організаційно-правового плану спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм господарювання, підвищення якості управління, звільнення підприємств від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих відносин між членами трудового колективу тощо.

Залежно від типу кризи санація здійснюється за двома напрямками:

- санація при збереженні наявного правового статусу підприємства боржника;

– реорганізація шляхом зміни організаційно-правової форми та правового статусу підприємства.

У першому випадку проводиться виробничо-технічна санація, пов'язана переважно з модернізацією та оновленням виробничих фондів. Оскільки реорганізація підприємств зазвичай пов'язана зі скороченням вивільнених працівників, дуже важливими є заходи санації соціального змісту. Особливо це стосується фінансового оздоровлення великих підприємств. У цьому випадку звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Реабілітація охоплює такі заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки, пошук і надання альтернативної роботи, додаткові виплати допомоги по безробіттю та надання соціальної допомоги.

Управління санацією можна розглядати з двох аспектів:

- інституційного;
- функціонального.

З інституційного аспекту управління санацією може включати досягнення максимального доходу від виробничо-господарської діяльності, забезпечення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу та його формування на найбільш сприятливих умовах, забезпечення стабільної платоспроможності на період його відновлення тощо.

Функціональне управління санацією – це система антикризового управління, що складається з ефективного використання фінансового механізму для запобігання банкрутству та фінансового оздоровлення.

Залежно від рівня кризи *рішення може бути прийняте в таких випадках:*

– з ініціативи кризового суб'єкта господарювання – якщо найближчим часом загрожує неліквідність і банкрутство. Рішення про реорганізацію приймається до подання кредитором заяви до господарського суду з визнанням товариства банкрутом (попередня санація), після звернення боржником до господарського суду з позовом про банкрутство або якщо існував реальний ризик такої неплатоспроможності. Одночасно з поданням заяви, боржник повинен подати до суду план санації та (або) проєкт мирової угоди. Зрозуміло, що рішення про санацію приймається лише в тому разі,

якщо підприємство доведе кредиторам, що це утверджене рішення. Через місяць із дня оприлюднення в офіційних ЗМІ про провадження у справі про банкрутство, якщо надійшли пропозиції від фізичних або юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника. У разі згоди кредиторів з умовами та механізмом врегулювання своїх вимог господарський суд приймає рішення про зупинення провадження у справі про банкрутство та проведення фінансової санації юридичної особи;

- за ініціативою фінансової установи. Відповідно до законодавства банк має право застосувати до клієнта, визнаного неплатоспроможним, комплекс заходів щодо його оздоровлення, зокрема: передачу оперативного управління підприємством утвореній адміністрації за участю банку; реорганізацію боржника; зміну порядку оплати; спрямування виручки від реалізації дебіторської заборгованості на погашення зобов'язань;

- за ініціативою заставотримача комплексного майнового комплексу товариства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених заставою всього майнового комплексу товариства, заставотримач має право вжити заходів щодо поліпшення фінансового стану боржника, зокрема щодо призначення його представників до органів управління товариством, обмеження права розпорядження. Якщо вжиті заходи не зумовили відновлення платоспроможності підприємства, заставотримач звертається до суду із заявою про повернення заставного майна.

Процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи. Наступним етапом відновлення є проведення швидкого причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи. На підставі наданої інформації визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану підприємства.

У рамках експрес-аналізу проводиться професійна діагностика фінансово-економічного стану підприємства й аналізуються його переваги та недоліки. За результатами експрес-аналізу за класичною моделлю реорганізації робиться висновок про реорганізаційну спроможність підприємства, доцільність чи безглуздість реорганізації відповідного підрозділу. Якщо виробничий потенціал підприємства знищено, ринки збуту втрачені, структура балансу

є незадовільною, приймається рішення про збереження та ліквідацію суб'єкта господарювання. Інакше реорганізація означатиме лише відтермінування ліквідації підприємства і нічого, крім додаткових збитків для власників і кредиторів, не принесе.

Ліквідація може бути здійснена на добровільних і примусових засадах:

- *добровільна ліквідація* товариства боржника – процедура ліквідації неплатоспроможного товариства, яка здійснюється у судовому порядку на підставі рішення власника або договору, укладеного між власником товариства і кредиторами та під наглядом кредиторів;

- *примусова ліквідація* товариства – це процес ліквідації неплатоспроможного товариства, який здійснюється за рішенням господарського суду. Якщо підприємство дійсно має можливість відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, має добре навчене керівництво, ринки збуту, виробництво відповідає пріоритетним напрямам економіки, приймається рішення про розроблення концепції санації для здійснення фінансового оздоровлення з поставленими цілями. В разі прийняття рішення на користь урегулювання необхідно вжити термінових заходів щодо підвищення ліквідності, платоспроможності підприємства й оптимізації структури капіталу для зменшення частки торговельної кредиторської заборгованості.

Ідеться про реалізацію пріоритетної програми. Ця програма може охоплювати такі коригувальні дії: лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення капіталу, розширення боргу, стимулювання продажу товарів за зниженими цінами тощо. Основною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності компанії в довгостроковій перспективі. Для досягнення цієї мети необхідно узгодити тактичні цілі, а саме:

- сфера діяльності, асортимент продукції та споживачів;
- основні цілі витрат (дохід, прибуток, ліквідність тощо);
- соціальні цілі.

Головна стратегічна мета реорганізації може бути досягнута лише за умови досягнення консенсусу між особами, які приймають рішення щодо тактичних цілей. *Стратегія* – це узагальнена модель

діяльності, яка необхідна для досягнення цілей шляхом координації та розподілу активів підприємства. Спеціальні оперативні заходи не відображено в стратегії реабілітації. Кінцевою метою стратегії санації є досягнення довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечували високу прибутковість. Відповідно до обраної стратегії готується реабілітаційна програма, яка є узгодженим переліком основних етапів і заходів, які необхідно провести під час фінансового оздоровлення підприємства. Конкретизація програмної діяльності здійснюється в умовах реабілітації. Програма розроблена на основі широкого вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків щодо можливості залучення іноземного капіталу та стратегічних цілей оздоровлення.

Наступним елементом класичної моделі реабілітації є її проєкт, який ґрунтується на програмі реабілітації та охоплює техніко-економічне обґрунтування, розрахунок фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, капіталу, умов інвестування та окупності, оцінку ефективності, а також очікувані результати проєкту. Важливою частиною процесу санації є координація та контроль якості запланованих заходів. Реабілітація може бути зосереджена на реструктуризації активів або зобов'язань. Є два **види санації**:

а) санація без залучення до підприємства додаткових фінансових ресурсів;

б) оздоровлення шляхом включення нового фінансового капіталу.

У першому випадку санація може мати такі форми:

- зменшення статутного капіталу товариства;
- перетворення активів у борги;
- перетворення боргу у власність;
- продовження строку погашення боргу;
- добровільне скорочення боргу;
- самофінансування.

У другому випадку можливі такі форми:

- альтернативна санація;
- зменшення статутного капіталу з подальшим його збільшенням (двоетапна санація);
- безповоротна матеріальна допомога власника;

- дотації персоналу;
- випуск облігацій конверсійної позики;
- отримання додаткових кредитів.

У багатьох літературних джерелах ідеться про автономну санацію, яка здійснюється за рахунок власних коштів підприємства та капіталу його власників, і про зовнішню реорганізацію, яка відбувається за рахунок кредиторів та держави. Особливим видом санації підприємства є санація за фінансової підтримки держави. Держава може фінансувати санаційні заходи на поворотній або безповоротній основі. Іноді можна вдатися до непрямих методів сприяння оздоровленню економіки: податкових пільг, створення особливих умов для бізнесу тощо. Санація балансу зазвичай є необхідною передумовою для залучення інвесторів і кредиторів.

Із цією метою доцільно визначити потребу в капіталі. Потреба в капіталі – це виражена в грошах потреба підприємства у фінансових і матеріальних ресурсах, необхідних для досягнення цілей і забезпечення фінансової рівноваги. Основою класифікації форм, яких може набути потреба в капіталі, є укрупнення початкових грошових потоків підприємства. Потреба в капіталі визначається тим, що час здійснення грошових витрат і момент надходження коштів на продукцію, на виробництво якої здійснені витрати, не збігаються в часі. Для визначення потреби в капіталі загальні витрати підприємства слід розділити на дві групи:

- витрати, пов'язані з підготовкою та організацією виробництва (капітальні витрати);
- витрати, пов'язані з управлінням виробництвом і обслуговуванням (поточні витрати).

До першої групи належать витрати на створення (реорганізацію) підприємства, придбання та запуск основних засобів. Заморожені активи в таких витратах повертаються підприємству шляхом поступового включення їх у ціну продажу протягом більш тривалого періоду. Тому капітал, необхідний для фінансування цих витрат, необхідно мобілізувати в довгостроковій перспективі. Такий капітал називається інвестицією.

Основним завданням фінансової діяльності компаній є мобілізація капіталу для фінансування їх підприємницької та інвестиційної діяльності.

6.3. Ліквідація збанкрутілих підприємств

На практиці поняття *«реструктуризація»* часто ототожнюють із реорганізацією. **Реструктуризація суб'єкта господарювання** – це здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, системи управління, форми власності, організаційно-правових форм, які можуть відновити рентабельність, конкурентоспроможність та ефективність виробництва. Реабілітація є більш широким поняттям, аніж реструктуризація. Реструктуризацію доцільно починати на ранніх етапах кризи. Вона спрямована насамперед на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості. А реорганізація охоплює реструктуризацію (заходи щодо відновлення прибутковості та конкурентоспроможності) та заходи фінансового характеру (з метою відновлення ліквідності та платоспроможності).

І. Залежно від суті корпоративних угод, що укладаються, законодавець вирізняє форми реорганізації, а саме:

- злиття;
- приєднання;
- виділення;
- поділ;
- реорганізація.

Злиття передбачає припинення діяльності двох (чи кількох) підприємств як юридичних осіб і передачу всіх їх майнових прав та обов'язків новому підприємству – юридичній особі, яка створюється внаслідок реорганізації.

Схематично процедура злиття має вигляд, поданий на рис. 6.1.

Приєднання передбачає припинення діяльності одного підприємства як юридичної особи та передачу всіх майнових прав і обов'язків до іншого підприємства – юридичної особи.

Поділ передбачає припинення діяльності (ліквідацію) одного підприємства як юридичної особи та передачу за розподільним актом (балансом) у відповідних частинах усіх його майнових прав і обов'язків до кількох підприємств – юридичних осіб, які створюються внаслідок реорганізації.

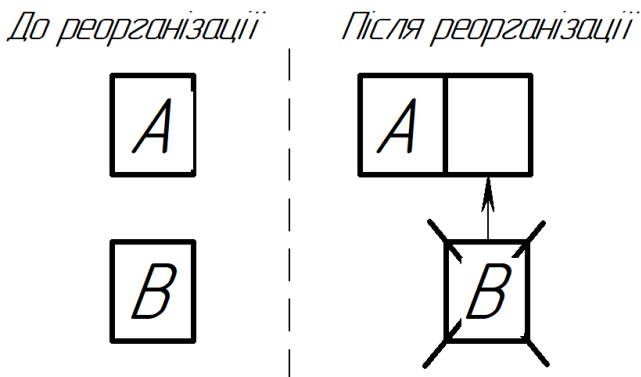


Рис. 6.1. Схема злиття підприємств

Отже, підприємство, що діяло до проведення реорганізації, ліквідується, а замість нього створюють два або більше нових самостійних підприємств. Схематично процедура поділу показана на рис. 6.2.

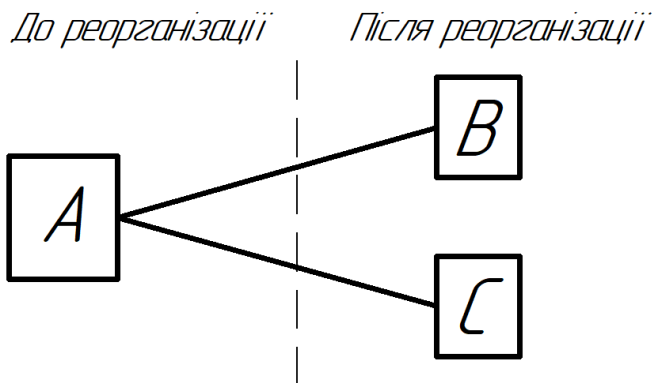


Рис. 6.2. Схема поділу підприємств

Виділення – це виділення зі складу підприємства (об'єднання) структурного підрозділу (одиниці) і створення на його базі самостійного підприємства або вихід підприємства зі складу об'єднань. Схематично процедура поділу показана на рис. 6.3.

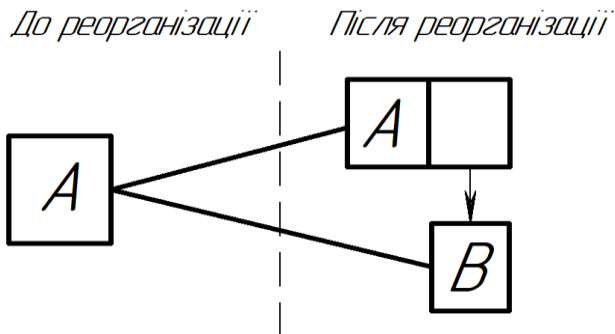


Рис. 6.3. Схема виділення підприємств

Перетворення передбачає зміну організаційно-правової форми та виду товариства. При перетворенні одного підприємства на інше до нового підприємства переходять усі майнові права й обов'язки реорганізованого підприємства.

Перетворення може передбачати ускладнення організаційно-правової форми (товариство з обмеженою відповідальністю може бути реорганізовано на акціонерне товариство відкритого чи закритого типу, закрите акціонерне товариство – на акціонерне товариство відкритого типу тощо) або спрощення (зворотні перетворення).

II. Залежно від напрямку реорганізаційних процесів можуть бути вирішені такі типи реорганізації:

- зовнішня реорганізація, яка потребує для свого проведення залучення іншої юридичної особи – учасника реорганізації (злиття, приєднання);
- внутрішня реорганізація, яка здійснюється у межах однієї юридичної особи (виділення, поділ, перетворення).

Виділення типів реорганізації уявляється необхідним, оскільки з економічного погляду вони мають одну природу й окремі форми реорганізації одного типу і в законодавстві більшості країн світу регулюються однаково.

III. Залежно від характеру прийняття рішень щодо реорганізації вона може бути:

- добровільною, тобто здійснюватися за рішенням його засновників (учасників, вищого органу товариства);

– примусовою, у разі прийняття відповідних постанов судом (господарським судом) або уповноваженими на це державними органами.

Реорганізація зазвичай полягає у повній або частковій зміні власника статутного капіталу юридичної особи і зміні організаційно-правової форми здійснення діяльності.

На практиці є такі *форми реструктуризації*:

- реструктуризація виробництва;
- реструктуризація власності;
- фінансова реструктуризація;
- корпоративна реструктуризація.

Реструктуризація виробництва означає зміни в організаційній та виробничо-економічній сфері підприємства з метою підвищення його прибутковості та конкурентоспроможності. В цьому напрямі вживаються такі заходи:

- зміна керівництва компанії;
- впровадження нових, прогресивних форм і методів управління;
- диверсифікація асортименту продукції;
- підвищення якості продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зниження собівартості продукції;
- скорочення чисельності працівників підприємства.

Реструктуризація активів охоплює такі заходи:

- продаж основних засобів;
- продаж надлишкового обладнання, запасів сировини тощо;
- збут окремих підрозділів компанії;
- зворотний лізинг;
- здійснення окремих видів фінансових інвестицій;
- рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана зі зміною структури та розміру власного та позикового капіталу і зміною інвестиційної діяльності підприємства.

Отже, це такі кроки:

- реструктуризація боргу перед кредиторами;
- отримання додаткових кредитів;
- збільшення статутного капіталу;
- заморожування інвестицій.

Зауважимо, що фінансова реструктуризація повинна супроводжуватися реструктуризацією виробництва. Інакше ліквідації підприємства не уникнути.

Найскладнішим видом реструктуризації є *корпоративна реструктуризація*, яка охоплює реорганізацію товариства, що має на меті зміну власника статутного фонду, створення нових юридичних осіб та (або) нову організаційно-правову форму діяльності. В межах такої реструктуризації здійснюють:

- часткову або повну приватизацію;
- поділ великих компаній на частини;
- відокремлення окремих підрозділів від великих компаній, передусім об'єктів соціально-культурного життя та інших неосновних підрозділів;
- злиття з іншими більш сильними компаніями.

План реструктуризації повинен відображати переваги обраних організаційних форм і методів реструктуризації, у разі реорганізації – які переваги матиме підприємство за рахунок зміни організаційно-правової форми.

Унаслідок корпоративної реструктуризації (реорганізації) змінюється правовий статус юридичної особи. На офіційній основі розглядаються три види реорганізації:

- з метою консолідації підприємства (злиття, поглинання);
- спрямовані на розподіл компанії на менші підприємства;
- без зміни розміру компанії (перетворення).

Перед тим як удаватися до оздоровчих заходів, реорганізації, необхідно ретельно проаналізувати фінансово-економічне становище підприємства в умовах кризи з погляду основних характеристик його діяльності.

У разі прийняття рішення про реорганізацію необхідно скласти план відновлення, який має охоплювати:

- економічне обґрунтування необхідності реструктуризації;
- пропозиції щодо форм і методів реорганізації;
- витрати на реструктуризацію та джерела їх фінансування;
- оцінку ефективності проєкту реструктуризації.

Ці заходи забезпечують ефективність реструктуризації, які є основою плану реструктуризації та призначені для вдосконалення організації та управління виробничо-господарською діяльністю, поліпшення фінансового стану підприємства.

Підприємства-боржники можуть бути реорганізовані відповідно до вимог щодо переведення боргу. Ці вимоги такі:

- переведення боргу боржника на іншу особу допускається лише за згодою кредитора;
- новий боржник має право висувати всі заперечення проти вимоги кредитора на підставі відносин між кредитором і первісним боржником;
- гарантія і застава третьої особи припиняються з передачею боргу, якщо поручитель або заставодержатель не дав згоди на відповідальність перед новим боржником;
- дебіторська заборгованість і перекази за договорами мають бути оформлені в письмовій формі.

Досвід організаційно-економічних механізмів корпоративної реструктуризації свідчить про те, що їх ефективне функціонування можливе за умови поєднання виробництва великих, середніх і малих підприємств, які найліпше пристосовані до ринкових умов. Тому великі підприємства, які зберегли свій виробничий потенціал, можуть краще використовувати досягнення науково-технічного прогресу, тобто забезпечувати виробництво з меншими витратами, продавати продукцію великими серіями, конкурувати на міжнародному ринку.

Незважаючи на переваги, ці компанії менше реагують на зміни ринку, довгострокову модернізацію та диверсифікацію технологій. Малі та середні підприємства не можуть проводити дослідження ринку, мають відділи науково-технічного прогресу та систему раннього попередження і регулювання, але краще реагують на зміни попиту та пропозиції, забезпечуючи ринок.

Питання для самоконтролю

1. Які є види банкрутства?
2. Яка роль інституту банкрутства в ринковій економіці?
3. Які етапи порушення справи про банкрутство?
4. Що таке санація?
5. Форми санації та їх особливості.
6. Охарактеризуйте санаційні заходи.
7. Які Ви знаєте види реструктуризації підприємств і у чому їх особливість?

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

7.1. Сутність та особливість формування кадрового антикризового потенціалу на підприємстві

Фінансова стійкість підприємства забезпечується трудовими ресурсами. Розвиток соціально-економічних відносин свідчить про те, що матеріальні цінності, знищені війнами, катаклізмами, стихійними лихами і кризами, відтворюються через професійну діяльність робочої сили. Поняття «трудові ресурси» можна розглядати як економічну категорію та як обліковий показник. Трудові ресурси як економічна категорія – це частина населення, що використовує фізичні та розумові здібності для створення матеріальних благ і процесів відтворення. З іншого боку, трудові ресурси можна розглядати як кількісний аспект, що характеризує трудові ресурси та їх структуру. Термін «*трудові ресурси*» ввів в науку у 1922 р. С. Т. Струмлін як сукупність носіїв діяльності, суспільної індивідуальної робочої сили та відносин, що виникають при її відтворенні, оформленні, розподілі та використанні.

Чимало науковців не розрізняли терміни «робоча сила» та «трудові ресурси», а використовували їх для визначення економічних процесів. Проте А. Котлер використовував категорію «робоча сила» як здатність людини працювати, як сукупність її духовних і філологічних здібностей, які використовуються для виробництва матеріальних і духовних благ.

Окремі науковці визначають трудові ресурси як сукупність працездатних живих індивідів, які є носіями соціальних, демогра-

фічних, фізіологічних, психологічних, національних та інших особливостей, що виявляються в процесі суспільного виробництва.

Варто згадати визначення «трудових ресурсів» як якісної сукупності людей, здатних створювати споживчі цінності, засоби існування і водночас відтворювати людське суспільство у процесі виробництва. На думку науковців, категорію «трудові ресурси» можна охарактеризувати як частину населення, здатну створювати матеріальні блага, використовуючи потенціал відтворення людського суспільства.

Потенціал – можливості наявних потужностей, резервів, інструментів, які можна використати. Це здатність виконувати будь-яку роботу. Ця робота, на думку вчених, є витратами на механічно-психологічну роботу, що накопичується в організмі, в результаті чого збільшується кількість енергії, що перетворюється на земну поверхню. Крім категорії «людські ресурси», вчені використовують категорію «людські ресурси», хоча це різні поняття. Якщо в поняття трудових ресурсів вкладається наявне населення, яке бере участь у роботі згідно з чинним законодавством України (працюючий, безробітний), то до «людських ресурсів» можуть входити робоча сила та частина населення, яка не бере участі у роботі (учні до 14 років, неповнолітні).

Сучасні економісти (Г. Десслер, А. Єгоршин, А. Кібатов, С. Шекшня та ін.) розрізняють категорії «людські ресурси», «трудові ресурси» і «персонал». **Латинський штат** – персонал підприємства, установи, організації, набір персоналу однієї професійної категорії. До категорії «персонал» належать працівники, які виконують і виробничі, і управлінські функції на певному підприємстві (передусім у сфері малого та середнього підприємництва). В багатьох наукових джерелах використовується категорія «персонал». У словнику іншомовних слів «кадри» трактують як соціально-економічну категорію постійних працівників у країні, кооперативах та інших формуваннях. Це безумовно єдиний ресурс, який повинен мати свою цінність.

Із переходом до ринкової економіки виникло поняття «людський капітал». Тому зараз і формується економіка, в якій найважливішими активами є не матеріальні ресурси – товари, сировина, обладнання, а щось нематеріальне – інтелект, інформація, знання.

Найбільш легко й об'єктивно термін «людський капітал» пояснюється так: людський капітал разом із матеріальним капіталом є найважливішим джерелом економіки, він визначає матеріальний добробут населення. Точні дані про кількість людського капіталу, яким володіє населення країни, могли б сприяти прийняттю рішень щодо оптимальних інвестицій в освіту, культуру й охорону здоров'я. Оцінити людський капітал дуже складно. На думку науковців, суть оцінки людського капіталу полягає в тому, що людський капітал має природну цінність (фізичну, інтелектуальну): здібності, таланти, які є основою його нагромадження та розвитку, і цінність, отриману шляхом інвестування в освіту та кваліфікацію. Людський капітал можна розуміти як оцінку потенційної здатності людини отримувати дохід.

Професор Чиказького університету, лауреат Нобелівської премії з економіки (1992), Г. Беккер зробив значний внесок у розвиток теорії людського капіталу. Він запропонував розподіл капіталу на капітал освіти (загальна та спеціальна освіта), капітал у сфері охорони здоров'я, капітал професійної підготовки, капітал міграції, а також володіння актуальною інформацією та мотивацією для провадження економічної діяльності. Дехто аналізує вплив активності, відповідальності, чесності, колективізму, комунікабельності на творчий потенціал людини. Натомість, інша плеяда науковці пропонує віднести освіту, охорону здоров'я та культуру до людського капіталу.

Хоча економісти розходяться щодо структури людського капіталу, всі дослідники сходяться на думці, що домінантним фактором є освітній фактор, тобто знання, навички, вміння спостерігати та періодично їх оновлювати. Проводяться дослідження щодо визначення вагомості внеску підвищення якісних характеристик робочої сили, що визначаються рівнем освіти і кваліфікації, у розвиток економіки країни. Це відображено в моделях економічного зростання, основаних на функції Кобі-Дугласа, і мало синергетичний ефект. Основне джерело економічного зростання полягає у відтворенні людського капіталу та його подальшому впливі на виробництво готової продукції. Модель ендогенного економічного зростання Ромера враховує можливість створення внутрішніх резервів технічного прогресу всередині економічної системи країни в результаті

нагромадження людського капіталу, навіть якщо співвідношення витрат традиційних факторів виробництва – праці та капіталу – залишається незмінним. НТР, особливо її інформаційна складова, порушує проблему нагромадження людського капіталу. Істотні зміни були внесені в теорію людського капіталу і в концепцію національного багатства, що отримало більш широке тлумачення. Крім матеріальних елементів капіталу (оцінка землі, будівель, споруд, обладнання, інвентарю), до національного багатства належать фінансові ресурси, уречевлені знання та вміння людей для продуктивної праці. Накопичені наукові знання, передусім матеріалізовані в нових технологіях, інвестиції в здоров'я людини розглядаються в макроекономічній статистиці як елементи національного багатства, що мають нематеріальну форму.

Світовий банк оцінив це багатство у 192 країнах, розділивши його на три *основні складові*:

- 1) людський капітал;
- 2) природний капітал;
- 3) фізичний капітал (накопичені матеріальні цінності).

У своїх заявах експерти банку виходили з того, що значна частина споживчих витрат спрямовується на відтворення людського капіталу та його накопичення. За цими оцінками людський капітал становить 64%, природний капітал – 20% і фізичний – 16%.

Переваги людського капіталу стосовно матеріального та фізичного очевидні в країнах із високим рівнем доходу. Наприклад, у таких високорозвинених країнах, як Німеччина, Швейцарія, Японія, його частка становить у середньому 80%.

Підвищення рівня знань і практичних навиків експертів і керівників слідує за розвитком навиків їх практичного застосування. У результаті збільшуються доходи власників і національний дохід держави. Можна виокремити основні критерії оцінки діяльності управлінського колективу професіоналізму, який формується шляхом оволодіння елементарними знаннями з теорії та практики управління, технології сільськогосподарського виробництва. Висока ерудиція управлінського колективу та постійне оновлення нових знань сприяє найбільш ефективному використанню набутих знань і навиків у прийнятті управлінських рішень із передбачуваним ефектом.

Стабільність управлінського колективу характеризується досвідом. Дослідження дає підстави зробити висновок, що для адаптації до керівництва керівника чи спеціаліста потрібно 3 роки досвіду. Співвідношення молодих спеціалістів зі стажем роботи 3–5 років, а отже, більше 20 років дає змогу дати оптимістичний прогноз: у колективу є шанс існувати. Середній вік працівника в управлінській групі понад 37 років.

На думку керівництва, найважливішим критерієм є вирішальна позиція керівника. Критерієм стилю його роботи є вміння включати виробничо-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні функції у використанні демократичного чи авторитарного стилю правління в його специфічному вияві. Досвід свідчить про те, що для підвищення виробничої та фінансової самостійності суб'єктів господарювання, реформування їх соціально-економічних відносин необхідно переглянути і чітко перерозподілити функції, напрями діяльності й управлінські рішення на всіх рівнях ієрархії при збереженні демократичного стилю керівництва; рівень організаційної культури виражається в технічній безпеці, чіткій злагодженості та впорядкованості процесів управління, комфортності робочих процесів, що відбуваються на робочому місці, гнучкості й адаптивності, психологічному кліматі колективу, дотриманні санітарно-гігієнічних умов, що впливають на здоров'я працівників.

Основним показником успіху є прибуток на одного працівника в управлінській команді та рентабельність, яка є результатом роботи всього колективу:

- критерій мотивації праці охоплює, крім винагород, матеріальне та моральне заохочення;
- важливим критерієм оцінки роботи управлінського колективу є плинність працівників у сфері виробництва.

Найвище значення ефективності управлінської команди – 100 балів.

Оцінка показника здійснюється в такому діапазоні:

100–80 балів – ефективна управлінська команда;

80–60 балів – доволі ефективна управлінська команда;

60–40 балів – неефективна управлінська команда;

менше 40 балів – неефективна управлінська команда.

7.2. Антикризова кадрова політика на підприємстві

Формування управлінського колективу забезпечується кадровою політикою. Метою кадрової антикризової політики є збереження кадрового потенціалу підприємства з метою забезпечення його діяльності в умовах кризи та її подолання.

В умовах кризи можна виокремити основні **види кадрової політики**:

- **пасивна** – у компанії немає докризової програми дій щодо співробітників. В умовах кризи робота кадрів зводиться до усунення негативних наслідків;

- **реактивна** – керівництво підприємства керує симптомами кризових явищ і вживає заходів щодо локалізації кризи;

- **превентивна** – впроваджуються превентивні заходи, ситуація спланована, але підприємство не має основних і робочих ресурсів для боротьби з кризою;

- **активний** – керівництво компанії вміє діагностувати розвиток кризи та має необхідні засоби для впливу на неї;

- **авантюрний** – керівництво компанії не має якісної діагностики кризи та обґрунтованого прогнозу її розвитку, а намагається вплинути на неї доступними йому методами.

Під час кризи керівники підприємств насамперед вживають заходів щодо зниження собівартості продукції та скорочення кількості працівників. *Антикризові заходи* в системі кадрової політики мають охоплювати:

- скорочення всіх рівнів системи управління, а не окремих робочих місць;

- зміцнення кадрів на вищому рівні управління;

- взаємозамінність елементів організаційної структури компанії під час скорочення, а також удосконалення діяльності нової організаційної структури;

- виявлення, підтримка висококваліфікованих працівників, виявлення їх управлінських якостей;

- проведення політики підготовки та перепідготовки керівників і спеціалістів у кризових ситуаціях;

- децентралізація систем управління, передача необхідних повноважень керівникам усіх рівнів;
- утримання основного персоналу підприємства;
- працевлаштування перспективних висококваліфікованих працівників.

Політика створення унікального кадрового потенціалу реалізується шляхом відбору експертів, здатних підготувати нестандартні заходи до кризи й отримати перевагу над конкурентами в умовах загальної кризи. Інтелектуальне лідерство формується через працю. Ядром кадрового потенціалу компанії є сукупні можливості співробітників, які забезпечують стратегічні переваги на ринку або в його сегменті. Ці переваги ґрунтуються на тому, що конкуренти не можуть виробляти продукцію (послуги) подібної якості або значно відстають у виробництві та виході на ринок.

Здібності ядра кадрового потенціалу є такими:

- власна організаційна система компанії, а не окремі талановиті співробітники;
- суттєві для реалізації стратегічних планів компанії;
- сприятливі для виживання підприємства в майбутньому;
- унікальне джерело ефективної роботи підприємства в результаті поєднання науково-технічних, виробничих, фінансових, соціальних та управлінських людських ресурсів;
- база для розвитку та прийняття стратегічно важливих рішень (диверсифікація, раціоналізація організаційної структури компанії, створення нових компаній тощо), що забезпечує еволюційний розвиток компанії та адаптацію до зовнішнього середовища;
- недоступні для конкурентів і можуть бути відтворені й освоєні співробітниками компанії.

Основним завданням антикризового менеджменту є прийняття найбільш ризикованих управлінських рішень, які б досягли мети з мінімальними додатковими витратами та негативними наслідками. Реалізація кадрової політики шляхом відбору спроможних фахівців дає змогу підприємству підготувати нестандартні докризові заходи для оздоровлення підприємства та подолання широко-масштабної кризи. Крім фінансового резерву на докризові заходи, необхідно постійно проводити системну роботу щодо створення

резерву кадрів, зокрема створення кризових команд, які могли б діяти в кризових ситуаціях. Основним джерелом проєктування людських ресурсів є інвестиції. Оновлена професійна перепідготовка фахівців і менеджерів дасть змогу підвищити якість, рівень і запас знань. Відповідно, це дозволить збільшити обсяг і якість людського капіталу.

Інвестиції в людський капітал мають чимало характеристик, які відрізняють їх від інших видів інвестицій:

- інвестування в людський капітал забезпечує підвищення продуктивності співробітників, персоналізовану в майбутніх більших прибутках для власника;

- рентабельність людського капіталу залежить від ступеня матеріальної забезпеченості особи, тривалості праці та життя;

- ефективність окупності інвестицій залежить від якості, тривалості інвестування, що розвиває інтелект й індивідуальну здатність генерувати нові технологічні ідеї та організацію виробництва, що має більший довгостроковий ефект;

- інвестування в людський капітал є найвигоднішим і для окремих людей, і для держави, оскільки має значний, довгостроковий економічний ефект. Інвестування в людський капітал забезпечує підвищення продуктивності співробітників, персоналізовану в майбутніх більших прибутках для власника.

При вирішенні питання про зарахування кандидатів до резерву враховуються результати виробничої діяльності на ввірєній йому ділянці роботи, висновки останньої атестації; результати дослідження досьє працівника шляхом особистого спілкування, а також результати опитування громадської думки щодо кандидатів на посаду керівництва. Також використовують результати дослідження особистих речей та інші матеріали, що вказують на ділові й особистісні характеристики працівника. Використовуються також практичні методи відбору:

- призначення кандидата на посаду в.о. керівника групи;
- заміна відсутнього керівника під час відрядження, хвороби, відсутності; стажування тощо.

Кандидати на посаду керівника резерву проходять такі етапи:

- доуніверситетська освіта й професійний відбір;

- організація професійної орієнтації студентів закладів вищої освіти і працівників підприємства у сфері управління виробництвом;

- збір даних про кандидатів у резерві висунення, складання детальної характеристики кожного кандидата;

- оцінка професійних характеристик та визначення придатності кандидатів до управлінської діяльності, відбір і зарахування кандидатів до складу резерву з урахуванням думки колективу.

Одним із найважливіших напрямів у роботі з резервом управлінських кадрів є організація їх навчання. З подальшим удосконаленням механізму управління виробництвом вимоги до професійної кваліфікації сучасного спеціаліста безумовно зростають. Окрім базової підготовки, кандидат на посаду керівника будь-якого рівня повинен отримати додаткові знання та лідерські навички. Крім зазначених видів навчання, для підготовки резерву управлінських кадрів використовуються додаткові форми:

- навчання в школах менеджменту та бізнес-школах;

- навчання в системі набуття вчених звань;

- організація теоретичних семінарів і семінарів з обміну досвідом роботи; залучення працівників, задіяних у резерві.

Основними формами підготовки резервів є підготовка та навчання спеціалістів безпосередньо на виробництві, що забезпечується:

- участю у розробленні пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності підприємства загалом або його частини зокрема;

- направленням до дочірніх компаній для вивчення досвіду роботи;

- організацією стажування новообраних керівників підприємств (організацій);

- залученням до підготовки й участі в роботі науково-технічних рад, семінарів, нарад, презентацій із доповідями, конспектами на технічні, економічні й інші теми.

Отже, процес прийняття виваженого рішення про призначення працівника резерву на керівну посаду має охоплювати:

- наявність декількох кандидатів на цю посаду;

- оцінку професійних характеристик кандидата і виконання умов для роботи на цій посаді;
- порівняльний аналіз оцінок якості кандидатів;
- вивчення та узагальнення громадської думки щодо кожного номінанта.

7.3. Формування антикризових груп

Основним завданням антикризового управління є збереження працездатного персоналу, запобігання паніці серед працівників. Зазвичай питання скорочення персоналу виникає при виникненні кризової ситуації, але необхідно дотримуватися таких **правил**:

- не звільняти окремих осіб, а повністю скорочувати підрозділи;
- ліквідувати відділи, без яких підприємство може перебувати в кризі;
- у разі масових звільнень і скорочень людям потрібно розповісти правду про реальний стан підприємства та наявні в ньому проблеми;
- звільненому рекомендується знайти іншу роботу;
- звільнення повинні проводитися, починаючи з більш високих рівнів управління.

Наступним кроком у зниженні витрат є зниження зарплат і премій. На основі практичного досвіду, розроблені певні правила, а саме:

- зниження посадових окладів і премій слід починати з керівника підприємства;
- зменшення заробітної плати всім працівникам здійснюється пропорційно (наприклад, зменшення заробітної плати всім категоріям працівників на 25%);
- при зниженні посадових окладів варто нагадати про мінімальну заробітну плату, визначену законом.

На наступній фазі скорочення витрат тривалість робочого тижня і робочий день скорочується. Спершу потрібно скоротити тривалість робочого дня, щоб не зупинити виробництво. Тоді

робочий тиждень рекомендується скоротити, додавши кілька вихідних днів (наприклад, припинити роботу в п'ятницю, щоб скорочений день і вихідні були три дні поспіль). Практика антикризового управління виробила таке обов'язкове правило: намагайтеся підтримувати мережу збуту продукції у будь-яких випадках; у процесі докризового управління має бути створена система оперативних антикризових груп, які починають діяти в кризових ситуаціях, перетинають кордони наявних організаційних підрозділів, фільтрують інформацію та швидко передають її всім ланкам компанії.

На момент подолання кризи рекомендовано *розподілити функції* так:

- одна робоча група організовує контроль і підтримання здорового психологічного клімату та запобігає паніці серед персоналу;
- друга робоча група виконує нормальну оперативну роботу в системі управління, намагаючись так запобігти порушенням або звести їх наслідки до мінімуму;
- третя робоча група займається питаннями антикризового управління відповідно до стратегічних планів та з урахуванням обставин, що виникли на підприємстві.

Відносини між антикризовими робочими групами будуються за «зірковим» типом, і навчання персоналу для них має проводитися завчасно в процесі докризового управління. Кризові робочі групи створені для таких цілей:

- виявлення нових технологій;
- впровадження інновацій;
- організація фінансового менеджменту;
- вивчення та вирішення соціальних проблем.

Важливим елементом кадрової політики є підбір стресостійких антикризових менеджерів. Зміст антикризової діяльності встановлює такі вимоги до відбору керівників:

- всебічна обізнаність у всіх сферах діяльності компанії та міждисциплінарний підхід до прийняття рішень;
- багатий професійний досвід практичної роботи керівника;
- розуміння специфіки кризових ситуацій, складності вирішення проблем в умовах гострої нестачі часу, вміння вибрати відповідну стратегію управління;
- доступ до всіх джерел інформації про діяльність компанії, включаючи стратегічні плани.

Характер функціональних завдань антикризового управління вимагає від менеджерів володіння такими навиками:

- приймати ризиковані та нестандартні рішення у разі відхилення від очікуваної чи запланованої ситуації, коли немає додаткових резервів часу чи ресурсів;
- постійно коригувати роботу окремих спеціалістів та груп для виконання завдань у стислі терміни;
- забезпечити взаємодію та координацію всіх учасників;
- організувати постійний контроль за виконанням антикризових заходів.

Підготовку та виховання керівників слід планувати у двох напрямках: професійному та психологічному.

Професійна підготовка керівників кризових груп передбачає підвищення кваліфікації учасників групи не лише у сфері їх безпосередньої спеціалізації. Важливо звернути увагу на розвиток навиків спільної роботи всіх учасників групи з урахуванням специфіки етапів діагностики кризи, розроблення заходів щодо її подолання, організації роботи з антикризових заходів і безперервний систематичний контроль за їх виконанням.

Психологічна підготовка кризових груп має бути спрямована на вирішення таких завдань:

- психологічні відомості щодо специфіки емоційної сторони сприйняття кризових ситуацій і поведінки працівників на різних етапах розвитку цих ситуацій;
- психологічне консультування щодо окремих аспектів сприйняття та реакції лідерів в умовах інформаційно-емоційного перевантаження;
- розвиток комунікативних навиків у ситуаціях високої емоційної напруженості та конфлікту між сторонами;
- соціально-психологічний тренінг сумісності, працездатності та згуртованості;
- оволодіння техніками управління та профілактики стресу.

Серед ***форм і методів*** підготовки кризових груп варто зазначити:

- організаційне навчання (навчання);
- групове навчання;
- ділові ігри;

- аналіз конкретних ситуацій;
- використання комп'ютерних тренажерів.

Найчастіше керівники компаній неоднозначно оцінюють ситуацію: деякі керівники вважають, що надходять ненадійні слабкі сигнали, і тому не бачать вірогідності кризи. Водночас інші керівники можуть відчувати, що нова ситуація не загрожує великими збитками. Найпроникливіші з них вважають, що вірогідність кризи цілком реальна. На практиці це означає, що навіть якщо компанія дуже хоче подолати кризу, вона може зіткнутися з труднощами через невідповідність оцінки рівнів загроз і потенційних втрат.

У процесі докризового управління рекомендується розробити та закріпити систему участі працівників у розподілі прибутку підприємства, у корпоратизації за рахунок прибутку підприємства. Необхідно також створити атмосферу, що стимулює творчий пошук і розвиток інновацій, а в процесі подолання кризи запровадити систему обов'язкових бонусів за ту чи іншу пропозицію та нововведення.

Слід заохочувати персонал до систематичної роботи у сфері економічної розвідки шляхом надання великих одноразових премій, а також збільшення їхньої частки майбутніх прибутків.

Важливою складовою сучасної української державної стратегії подолання кризових явищ в економіці є ефективна антикризова політика, насамперед її кадровий аспект. Тому необхідно визначити один із його пріоритетних і актуальних напрямів, а саме – підготовку фахівців, здатних приймати оптимальні й ефективні рішення у сфері антикризового управління в умовах економічної невизначеності та кризових ситуацій на всіх рівнях (мікро, мезо, макро).

Сучасна економіка не може існувати без жіночої праці. Нові реалії поділу трудових функцій на чоловіків та жінок і у сфері виробництва, і в сім'ї створили передумови для появи гендерного підходу до їх вивчення. Щоправда, потреби та цілі чоловіків і жінок часто абсолютно різні. Є також різні моделі поведінки, якими керують представники різної статі, а отже, форми реакції в різних ситуаціях і стратегії поведінки в конфлікті. Це накладає відбиток на природу чоловіка і надає поведінці чоловіка чи жінки чітко визначену спрямованість.

Основними перешкодами для визнання обох статей рівноправними партнерами є такі:

- стійкі чоловічі стереотипи стосовно жінок та їхньої праці;
- відсторонення жінок від неформального спілкування;
- відсутність досвіду;
- несприятливий моральний клімат в організації.

Тому вирішення антикризових заходів неможливе без участі жінок як керівників, компетентних експертів, політиків. Жінки набагато більш передбачувані, більше стурбовані соціальними проблемами, а тому активніше заохочують державу до їх вирішення. Тому вони готові платити високі податки на соціальну державну допомогу, а ефективна соціально-економічна політика є важливим гарантом економічного зростання та добробуту громадян.

7.4. Система раннього упередження і реагування

Для запобігання, виявлення причин криз і розроблення антикризових заходів у великих мультидисциплінарних компаніях, а також на регіональному рівні необхідна система раннього попередження та реагування.

Теоретичне пояснення сутності системи сформульовано вітчизняними вченими. Методологічною основою побудови системи є принципи матеріалістичної діалектики: загальний зв'язок явищ, розвиток, суперечності тощо. Основними принципами системи є детермінізм, динамічність, цілісність, простота, відкритість, ієрархічність, взаємозалежність між підсистемами та зовнішнім середовищем, чітко визначена мета роботи. Система має такі параметри: вхід, процесор, вихід. Вхід системи – це інформація про ресурси, стратегії, програми, плани, виробничий процес, рух продукції та грошових коштів, інструкції, положення тощо.

Процесором системи є:

- інвентаризація майна;
- реєстрація прав на нерухоме майно;
- обробка, зберігання, систематизація первинної документації;

- аналіз фінансового стану, оцінка вартості майна, робота з кредиторами;

- розроблення лікувальних заходів протягом цього періоду.

Результатом роботи системи є оцінка фінансового стану суб'єкта господарювання, реєстрація та подання податкових і статистичних даних, а за потреби – реорганізаційні заходи. Ця система має передбачати взаємодію та обмін інформацією фізичних і юридичних осіб із органами з питань банкрутства, аудиторськими,дорадчими службами, незалежними експертами, інвесторами, банками, науково-дослідними установами й іншими суб'єктами, які можуть брати участь у фінансовій санації, реформуванні бізнесу, процедурах банкрутства.

Отже, система раннього попередження та реагування – це спеціальна інформаційна система, яка попереджає керівництво про потенційні ризики, які можуть виникнути в компанії і зі зовнішнього, і зі внутрішнього середовища.

Процес створення системи раннього упередження та реагування в компанії має такий порядок:

- визначення напрямів спостереження – центрів витрат, відповідальності та прибутку, встановлення внутрішньої та зовнішньої діагностики. ***Основними напрямками спостереження*** в рамках внутрішньої діагностики є:

- фінансовий;
- виробничий;
- збутовий;
- організаційний.

На цьому етапі важливо визначити узгодженість інформаційних потоків між її постачальниками та споживачами, забезпечити прямий і зворотний зв'язок між джерелами інформації, між системою та її користувачами – менеджерами, експертами всіх рівнів, узагальнити аналітичні висновки та підготувати пропозиції та рекомендації.

Координація центрів витрат ґрунтується на таких принципах:

- підрозділи провадять виробничу діяльність на договірних засадах;

- продукція, що виробляється в місцях витрат, доступна для загальногосподарського центру;

- співвідношення центрів і центрів витрат насіння, кормів, паливно-мастильних та інших матеріалів, заробітної плати працівників у підрозділах, відрахувань на соціальні заходи тощо;

- начальники відділів видають і надсилають чек на суму: вартості матеріальних цінностей – на зберігання, нарахованої зарплати, амортизації основних засобів та інших основних засобів – в централізованому обліку, витрат на ремонт основних засобів – у майстерні, транспортних витрат – в гаражі тощо;

- на вироблену та здану на зберігання чи виставлену на реалізацію та інші потреби продукцію;

- якщо господарства провадять діяльність у сфері збуту продукції, дотримання єдиних рекомендацій, закупівлі товарно-матеріальних цінностей, будівництва, а також інших функцій, які не належать їм, у бухгалтерському обліку відображається перевірка планових витрат на роботи або трансфертних цін.

Трансфертні ціни можна розділити на такі види:

- внутрішні (експлуатаційні та технологічні витрати плюс внутрішні стандартні накладні витрати, плюс стандартний відсоток прибутку);

- міжгосподарські (експлуатаційні та технологічні витрати плюс внутрішній стандарт загальновиробничих витрат, плюс внутрішній стандарт адміністративних і маркетингових витрат, плюс стандартний відсоток прибутку).

Внутрішньогосподарські трансфертні ціни використовуються для розрахунків між окремими виробничими одиницями та видами діяльності, а міжгосподарські трансфертні ціни використовуються для розрахунків між підприємствами, юридичними та фізичними особами.

Метод трансфертного ціноутворення повинен спонукати керівника підрозділу приймати оптимальні рішення і для підрозділу, і для підприємства загалом. Трансфертна ціна буде не вище ринкової. Матеріальне стимулювання працівників різних структурних підрозділів здійснюється за рахунок єдиного фонду матеріального стимулювання, що створюється на підприємстві і розподіляється за коефіцієнтом участі у роботі, що виконується.

Важливим етапом в організації превентивних заходів є підготовка, перепідготовка, формування команди, підготовка норматив-

но-правових актів, посадових інструкцій, систематизація показників раннього попередження, які можуть свідчити про розвиток негативного процесу, визначення цілей і термінів їх зміни за кожним окремим показником –показники валової реалізації та виручки, продуктивність праці, рентабельність чи збитковість окремих галузей виробництва, створення завдань для центрів обробки інформації (вироблення висновків про вплив інформації на підприємницьку діяльність). Вплив системи раннього попередження та реагування на підприємство здійснюється через функції управління. Зокрема система має забезпечувати узгодженість таких функцій, як планування, організація, координація, облік, аналіз, контроль і мотивація зі спеціалізованими технологічними, економічними, соціальними, правовими, інформаційними, збутовими функціями. Коло людей, для яких результати діяльності системи надзвичайно важливі, доволі широке. До них належать керівники підприємства, наглядова рада, власники та замовники підприємств, кредитори, постачальники засобів виробництва, конкуренти, фінансові органи. Система раннього попередження та реагування прогнозує можливі негативні фактори, які можуть призвести до неліквідності підприємства, втрати ліквідності, незадовільних змін у структурі балансу і, як наслідок, до неповернення кредитів – втрати кредиторів. Ця система дає змогу ефективно виконувати всі функції управління, функціонує на основі координації та регулювання всієї системи управління. Це центральний орган управління, очолюваний фінансово-економічним менеджером. Діяльність системи має базуватися на функціональному підході, за якого бухгалтери-аналітики, фінансисти, юристи збирають, обробляють, систематизують, аналізують і внутрішню економічну, і зовнішню інформацію.

У процесі виконання своїх функцій експерти, бухгалтери-аналітики, адміністратори комп'ютерних мереж використовують чимало методів:

- спостереження;
- порівняння;
- агрегування;
- аналіз;
- синтез;
- прогнозування;

- бенчмаркінг;
- аналіз витрат;
- SWOT-аналіз;
- ABC-аналіз.

На основі обробленої інформації менеджер оцінює поточну та майбутню ситуацію в галузі, до якої належить підприємство, визначає ринки збуту. На основі отриманих загальноекономічних даних підприємства внутрішні джерела інформації та фінансові плани прогнозують результати своєї господарської діяльності на найближчий і перспективний період.

Ефективним інструментом прогнозування є визначення точки рентабельності, розрахунок граничної виручки за основними видами продукції. Важливу роль відіграє аналіз портфеля, який визначає два критерії: поточну вартість очікуваного доходу від володіння цінними паперами та рівень інвестиційного ризику. Аналіз виділяє окремі галузі (бізнес-одиниці), кожна з яких оцінюється з погляду рентабельності та виробничого ризику. Правові вимоги до доказів, дотримання вимог господарського та трудового законодавства покладаються на відділ юридичного забезпечення.

Комп'ютерні мережі відіграють важливу роль у системі раннього попередження та реагування. З використанням комп'ютерних технологій інформація займає набагато менше місця, відпадає необхідність повторного введення даних, перенесення з одного реєстру в інший. Це знижує ризик механічних поломок. Використання комп'ютерних технологій значно підвищує швидкість передачі інформації.

Рациональна організація інформаційно-технічної підсистеми підприємства означає розмежування та регулювання інформаційних потоків та обов'язків керівників й експертів у роботі з інформацією, упорядкування управління та операцій, їх інформатизацію.

Розрізняють різні принципи організації інформаційних підсистем:

- інформаційні підсистеми підприємства повинні будуватися як відкриті системи й бути засобом ефективної взаємодії і з внутрішнім, і з зовнішнім середовищем;
- основним центром інформаційних підсистем є господарський облік;

- раціональна організація інформаційних підсистем повинна забезпечувати розмежування та регулювання інформаційних потоків відповідно до системи діловодства;

- організація інформаційної підсистеми означає проектування автоматизованих робочих місць, робочих місць, оснащених зв'язком, оргтехнікою та комп'ютерною технікою;

- на великих підприємствах основним напрямом є розвиток інформаційних підсистем – інтеграція робочих місць та їх інтеграція можлива за умови створення локальної комп'ютерної мережі;

- на невеликих підприємствах зв'язок із зовнішнім середовищем та отримання відповідної інформації для своїх потреб можна здійснювати за допомогою інформаційних систем і консультаційних послуг.

На підприємствах використовуються і централізовані, і децентралізовані форми документообігу функціональними службами, за яких організаційно-розпорядча інформація зосереджена в диспетчерській службі, бухгалтерії, економічній службі, відділі кадрів, технологічних службах, виробничих підрозділах. Обов'язки щодо систематизації інформації покладаються на головних спеціалістів і керівників підрозділів. Із метою раціоналізації збору, систематизації, зберігання та використання інформації контролер спільно з адміністратором комп'ютерних мереж готує та затверджує графік оформлення документів із визначенням осіб, відповідальних за збір інформації, строків отримання (актуалізації) тощо.

Не менш важливою є аналітична підсистема, завданням якої є організація господарського обліку й аналіз виробничо-фінансової діяльності. Нині ведеться дискусія про ефективність форм і систем облікового процесу, що впливають на ефективність управлінських рішень.

Основним завданням організації облікової роботи є складання бухгалтерських реєстрів, їх вид, зміст, порядок їх оформлення та порядок ведення. Звичайно, деякі з цих підходів, як і їх повний обсяг, не варто використовувати для більш об'єктивного визначення форми бухгалтерського обліку, враховуючи й орієнтуючись на сучасні засоби обробки облікової інформації: види та зміст первинної документації та бухгалтерські записи; технологію обробки бухгалтерської інформації; технічні засоби обробки інформації; організаційні форми облікового процесу.

У процесі планування менеджер бере участь у складанні бізнес-планів, відповідає за формування даних про результати минулого періоду, які необхідні для прогнозування показників. Також його обов'язки охоплюють планування та прогнозування оцінок, планування, координацію та складання короткострокових планів для всіх відділів компанії. Фінансовий аудитор керує процесом контролю та регулювання. Водночас використовуються дані внутрішнього обліку. Ці звіти надають порівняльний аналіз фактичних результатів і планових показників для кожного центру відповідальності. Керівник (керівник, спеціаліст) може вирішувати, наскільки добре він/вона виконує свої функціональні завдання та які питання необхідно розглянути більш детально з методом управління відхиленнями.

7.5. Організація внутрішньогосподарського антикризового механізму

Просторове розміщення системи раннього розміщення і реагування може бути сконцентроване в одному або в декількох приміщеннях, інколи розділеному на сегменти. Кожне робоче місце повинно бути обладнане відповідними офісними меблями та комп'ютерною технікою. Розроблення моделі раннього упередження і системи реагування залежить від організаційної структури й структури управління підприємством та складається з окремих підсистем.

Аналітична підсистема – здійснює спостереження, збір, обробку, систематизацію, зберігання внутрішньої інформації, створення довідників, передачу внутрішньої інформації та звітність керівникам і експертам різного рівня (бухгалтери-аналітики, бухгалтери комп'ютерного набору).

Інформаційно-технічна підсистема – забезпечує роботу комп'ютерної мережі, налагоджує безперебійну роботу інформаційних систем (оператори, бухгалтери комп'ютерного комплексу, адміністратор комп'ютерної мережі).

Юридично-кадрова підсистема – здійснює збір, систематизацію, зберігання, аналіз зовнішньої інформації для організаційно-правового та кадрового забезпечення, готує, коригує організаційно-розпорядчу документацію, аналізує судові справи, пов'язані з процедурами банкрутства (юрисконсульт, менеджер з персоналу).

Фінансово-економічна підсистема – збирає, систематизує, зберігає зовнішню інформацію, координує внутрішню та зовнішню інформацію, внутрішній аудит, складає податкову та статистичну звітність, експрес-аналіз, факторний аналіз, фінансовий аналіз, передає фінансовий аналіз у разі неплатоспроможності до райдержадміністрацій або банкрутства. Ця підсистема виконує бізнес-планування, прогнозування, стратегічний аналіз, розроблення стратегії, сегментацію ринку, позиціонування, просування продукції, ціноутворення, спілкування з науково-дослідними установами, створення бази даних для потенційних інвесторів (керівник ринку товарів і послуг, економіст).

Організаційна підсистема – забезпечує координацію та регулювання інформаційних потоків, організацію, мотивацію, системний контроль за виконанням функцій системи реагування та упередження (керівник господарсько-фінансовою діяльністю).

Внутрішні інформаційні потоки формуються з внутрішніх виробничих підрозділів (центрів витрат і відповідальності) на основі даних внутрішнього обліку та звітності. Важливо враховувати і проаналізувати зміни експлуатаційних і технологічних витрат, розподіл загальновиробничих витрат, що впливають на формування собівартості продукції.

З огляду на те, що деякі закони та нормативно-правові акти приймаються з дня прийняття і часто доповнюються та змінюються, вони потребують перевірки й уточнення в правовій і кадровій підсистемі. Лише після цього інформація надходить у фінансово-економічну підсистему оцінки фінансового стану центрів витрат і відповідальності та загалом для суб'єкта господарювання.

У теорії прийняття рішення доведено необхідність виконання типових процесів або блоків роботи, які характерні для процесу прийняття будь-якого рішення. Це дає змогу розробити структурну схему гіпотетичної системи формування антикризової програми

(рис. 7.1) та визначити характер зв'язків між основними блоками роботи, яка має бути здійснена.

Блоки 1–3 (формування суб'єктивного уявлення про сутність завдання, що потребує вирішення, оцінка наслідків можливих альтернатив, прогнозування умов, які обґрунтовують можливі наслідки) визначаються як передрішення або підготовча робота, блок 4 (вибір альтернативи) характеризує безпосередньо прийняття рішення. Декомпозиція завдання розроблення антикризової програми дає змогу визначити, що окремі блоки (етапи) роботи можуть здійснюватися різними особами. Блоки 1–3 доцільно здійснювати із залученням фахівця (експерта), тобто спеціально підібраної та підготовленої особи або групи осіб.

Блок 4 здійснюється безпосередньо особою, що приймає рішення (ОПР), яка несе відповідальність за якість прийнятого рішення, але за методичної підтримки фахівців (експертів).

Виходячи з традиційної типології завдань прийняття рішень, формування антикризової програми підприємства потрібно розглядати як вірогідну, динамічну, складну, відкриту та ризиковану задачу.

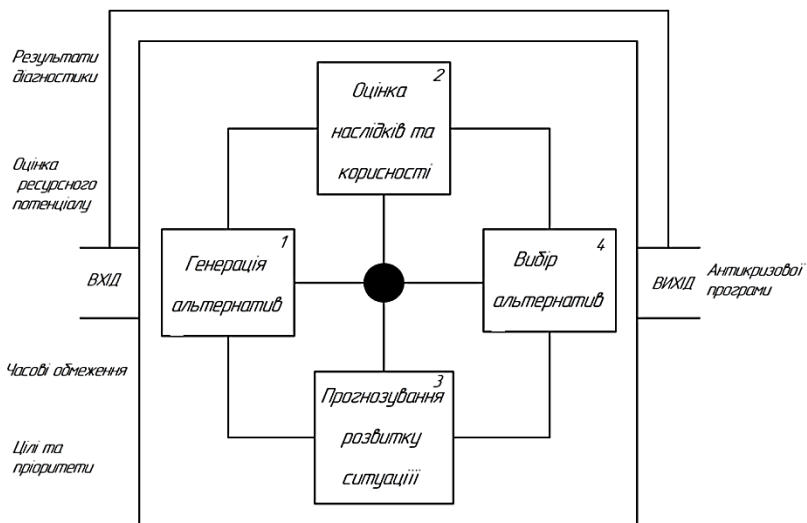


Рис. 7.1. Схема прийняття рішень щодо антикризової програми

Зовнішня інформація формується по вертикалі на основі законодавчих даних, державних органів, інвесторів, податкових органів, науково-дослідних організацій тощо. Предметом зовнішньої інформації є раннє передбачення загроз, насамперед з боку договірних сторін, держави, конкурентів. Із метою раціоналізації потоку інформації всередині системи необхідно перейти до єдиного підходу до отримання інформації та її розподілу всередині суб'єкта господарювання. Потік інформації до державного управління з питань банкрутства відбувається через регіональні органи влади. Щоквартальні дані про діяльність підприємства складаються та передаються до податкових, статистичних районних та обласних управлінських організацій на паперових й електронних носіях.

Аналіз проводиться з метою вивчення ситуації на продовольчих ринках країни та світу, вивчення операційно-технологічної діяльності й цінової політики конкурентів, виконання бюджету з урахуванням галузевих особливостей, організаційно-правового стану та бухгалтерського обліку. В процесі аналізу найбільша увага приділяється встановленій своєчасності, якості та повноті відповідності технологічних виробничих процесів встановленим параметрам.

Наглядова функція забезпечує:

- раціональне використання фінансових ресурсів, необхідних для потреб розширеного відтворення;
- своєчасне виконання фінансових зобов'язань перед працівниками, бюджетом, банком, установами, підприємствами й організаціями;
- зменшення дебіторської заборгованості;
- належну організацію оборотних коштів;
- розумне оформлення та використання економічних стимулів;
- своєчасне виставлення рахунків за реалізовану продукцію, виконані роботи та послуги, підвищення якості та забезпечення виконання плану збуту продукції, зниження собівартості продукції;
- розроблення заходів щодо збереження активів, запобігання розтратам, втратам, непродуктивним витратам, розтратам, розкраданням активів і майна;

– систематичний контроль за раціональним використанням матеріальних цінностей і майна, фонду заробітної плати.

Фінансовий менеджмент – означає: забезпечення та підтримання ліквідності або платоспроможності підприємства, фінансовий аналіз інформації про приховані обставини, настання яких може призвести до ризику банкрутства.

Так працює система раннього упередження та реагування спрямована на забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

7.6. Функція Державного департаменту з питань банкрутства

Департамент має скласти перелік неплатоспроможних компаній за галузями, провести незалежну експертизу, розробити методологію та механізм фінансового оздоровлення підприємств, консультувати, а у разі неможливості мирного вирішення або реорганізації надати до господарського суду дані щодо технології банкрутства.

Також департамент може створити базу даних для потенційних інвесторів для фінансового оздоровлення підприємства.

Основним завданням Державного департаменту з питань банкрутства на поточному етапі є регулювання процедури фінансового оздоровлення неплатоспроможних компаній у досудовому провадженні, аналіз судових процесів, пов'язаних із фінансовим оздоровленням, вивчення юридичних та економічних помилок, створення бази даних на спеціалізовані компанії за видами діяльності, постійний моніторинг неплатоспроможних компаній. Підприємства не надають повну або часткову інформацію про свій фінансовий стан, що не дає змоги Департаменту здійснювати моніторинг неплатоспроможних підприємств, окрім розпорядження органів місцевого самоврядування або Господарського суду.

Основними завданнями Департаменту є взаємодія щодо реалізації державної політики у сфері запобігання банкрутству та забезпечення виконання процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом.

Відповідно до покладених на нього завдань відділ провадить таку діяльність:

- заохочує створення організаційних, економічних та інших умов для здійснення процедур встановлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом;

- забезпечує ведення єдиної бази даних про підприємства, які визнані банкрутами, визначає спосіб надання інформації, необхідної арбітражним керуючим (розпорядникам активів, санаційним керуючим, ліквідаційним керуючим) (далі – арбітражні керуючі) для управління даними цієї бази;

- забезпечує здійснення провадження у справі про банкрутство відсутнього боржника;

- організовує роботу в сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації арбітражних керуючих;

- ліцензує діяльність арбітражних керуючих;

- організовує роботу комісії з підготовки пропозицій до Господарського суду щодо кандидатур арбітражних керуючих у складі Мінекономіки;

- пропонує до Господарського суду за участю органу управління державним майном кандидатів на посади арбітражних керуючих державних підприємств та підприємств з часткою понад 25% у статутному фонді, щодо яких відкрито провадження у справі про банкрутство;

- аналізує результати роботи арбітражних керуючих, готує та подає до міністерства відповідні матеріали з рішеннями та пропозиціями;

- організовує перевірку фінансового стану державних підприємств і підприємств, статутний капітал яких перевищує 25% частки державного майна, у процесі підготовки справи про банкрутство до розгляду або під час її розгляду в господарському суді;

- готує за поданням суду, прокуратури чи іншого уповноваженого органу рішення про наявність ознак прихованого, фіктивного банкрутства чи банкрутства державних підприємств та підприємств, статутний капітал яких перевищує 25% державної власності;

- узагальнює практику застосування законодавства про банкрутство та ліцензування до арбітражної діяльності;

- веде, готує та подає до відповідного міністерства пропозиції щодо його вдосконалення;

- готує проекти нормативних актів щодо здійснення процедур відновлення платоспроможності або банкрутства боржника та подає їх до відповідно міністерства;

- розглядає пропозиції органів виконавчої влади щодо фінансування заходів, передбачених планом досудової санації, за рахунок коштів державного бюджету та подає Мінекономіки відповідні рішення;

- видає відповідно до нормативно-правових актів довідки про відкриття провадження у справі про банкрутство підприємствам, які перебувають у справі про банкрутство;

- виконує інші функції, що випливають із покладених на нього завдань.

Департамент має право:

- залучати експертів центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (у співпраці з керівниками) для вирішення питань, що належать до їх компетенції;

- одержувати в установленому порядку від центральних і місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій інформацію, необхідну для виконання покладених на нього завдань;

- у межах своїх повноважень здійснювати контроль за виконанням порядку відновлення платоспроможності боржника або визнання банкрутом щодо державних підприємств і підприємств, статутний капітал яких перевищує 25% частки державного майна відповідно до законодавства;

- утворювати комісії, експертно-консультативні ради, робочі групи для виконання покладених на нього завдань;

- скликати наради з питань, що належать до його компетенції.

Директор департаменту:

- керує роботою департаменту, особисто підпорядковується Кабінету Міністрів України та Міністру економіки за виконання покладених на управління завдань, призначає на посади та звільняє з посад керівників управління, інших працівників департаменту, крім заступників директора;

– розподіляє обов’язки між заступниками директора, керівниками структурних підрозділів департаменту та визначає рівень їх відповідальності;

– притягає до дисциплінарної відповідальності керівників структурних підрозділів та інших працівників департаменту, крім заступника директора;

– організовує підбір кадрів, забезпечує підвищення їх професійного рівня, стажування та атестацію;

– дає згоду на правила про структурні підрозділи Департаменту;

– очолює комісію з підготовки пропозицій до Господарського суду щодо кандидатур арбітражних керуючих.

Для виконання покладених на нього завдань Департамент може за погодженням із Міністром економіки створювати територіальні органи в межах граничної чисельності працівників Департаменту.

Керівники територіальних органів призначаються на посаду та звільняються з посади Міністром економіки в установленому порядку.

Положення про територіальні органи затверджує директор Департаменту.

Питання для самоконтролю

1. Що таке система раннього упередження?
2. Які умови функціонування системи раннього упередження?
3. Охарактеризуйте технологічний ланцюжок системи раннього упередження.
4. Які умови забезпечення внутрішньогосподарського антикризового механізму?
5. Наведіть функції Державного департаменту з питань банкрутства.
6. Які завдання Державного департаменту з питань банкрутства?

7. Що розуміють під поняттям людський капітал?
8. Якою може бути кадрова політика в період кризових явищ?
9. Як зберегти кадровий потенціал у період кризи?
10. Якими професійними якостями повинен володіти менеджер?
11. Наведіть методи формування кризис-груп.
12. Якими критеріями можна визначити ефективність управлінської команди?
13. Назвіть форми підвищення кваліфікації фахівців у галузі антикризового управління?

СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

8.1. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду з розпізнавання криз

Необхідність ранньої діагностики погіршення фінансового становища та прогнозування банкрутства почала цікавити науковців розвинених капіталістичних країни на початку XX ст. Спершу більшість аналітиків шукали сукупний показник, який найліпше відображає фінансові результати діяльності підприємства. Дослідники А. Вінакор і Р. Сміт довели, що найнадійнішою ознакою швидкого банкрутства компанії є зниження коефіцієнта автономності (співвідношення між оборотним капіталом і сумою активів). П. Дж. Фітцпатрік порівняв 20 компаній, які перебували у стані банкрутства, з 19 компаніями, які вижили в період 1920–1929 років, і дійшов висновку, що найліпшими показниками банкрутства є співвідношення прибутку й оборотного капіталу та співвідношення оборотного капіталу і боргу (зменшений діагноз про неплатоспроможність). Згідно з опитуванням 939 компаній, К. Мервін визначив, що ознакою банкрутства є негативна динаміка погашення відсотків, співвідношення автономії та оборотних коштів у сумі боргу. На практиці ці підходи виявилися недосконалими. Після Другої світової війни кількість банкрутств у провідних країнах світу зросла через різке скорочення військових замовлень (насамперед у США), депресивний стан економіки та брак фінансових ресурсів. У результаті виникла проблема апріорного розпізнавання

ознак нестабільного розвитку підприємства та визначення умов, що призводять до банкрутства. Спершу це питання вирішувалося на емпіричному, суто якісному рівні, що призвело до значних помилок. Першою серйозною спробою створити ефективний метод прогнозування банкрутства був метод В. Бівера, розроблений на основі порівняння фінансових показників 79 компаній, які перебувають у стані банкрутства, з показниками 79 фінансово стабільних компаній (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Прогнозування загрози настання банкрутства підприємства
за методикою В. Бівера**

Показник	Методика обчислення	Нормативні значення, що характеризують настання банкрутства		
		відсутнє	за 5 років	за 1 рік
Коефіцієнт Бівера	$(\text{чистий прибуток} + \text{амортизація}) / \text{сумарні зобов'язання}$	0,4–0,45	0,17 - 0,15	- 0,15
Рентабельність активів	$(\text{чистий прибуток} / \text{активи}) \times 100\%$	6–8 %	4 %	- 22 %
Фінансовий левередж	$(\text{сума зобов'язань} / \text{активи}) \times 100\%$	$\leq 37 \%$	$\leq 50 \%$	$\leq 80 \%$
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$(\text{власний капітал} - \text{необоротні активи}) / \text{активи}$	0,4	$\leq 0,3$	$\approx 0,06$
Коефіцієнт покриття	$\text{оборотні активи} / \text{короткострокові зобов'язання}$	$\leq 3,2$	≤ 2	≤ 1

Уперше в практиці фінансового менеджменту коефіцієнт Бівера запропоновано як індикатор для покриття всіх зобов'язань підприємства чистим грошовим потоком. Науково-практична значущість методу Бівера полягає в тому, що, на відміну від інших

методів швидкого аналізу фінансового стану, він характеризується обґрунтованими положеннями про загрозу банкрутства в майбутньому. Першою успішною спробою комплексної оцінки ризику банкрутства на основі єдиного інтегрованого показника, розробки та застосування багатофакторного дискримінантного аналізу стала п'ятифакторна модель американського економіста Е. Альтмана (Z-модель), яка є загальновизнаною в світі. Е. Альтман відібрав 22 коефіцієнти, причому модель містила лише 5 – по одному з кожної групи показників фінансового стану підприємства (ліквідність, прибутковість, фінансова стійкість, оборотність і ділова активність). Для розробки моделі було взято статистичні дані 66 виробничих підприємств незалежно від вартості їх активів (33 фінансово стабільних і 33 визнаних банкрутами) за період 1946–1965 рр. і поділено на дві групи. У результаті проведеного багатофакторного аналізу отримано таке рівняння дискримінантної функції:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (8.1)$$

де Z – інтегральний показник;

X_1 – коефіцієнт покриття активів робочим капіталом;

X_2 – коефіцієнт покриття активів нерозподіленим прибутком;

X_3 – рентабельність активів, обчислена за відношенням прибутку до сплати податків;

X_4 – відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до балансової вартості сукупних зобов'язань;

X_5 – коефіцієнт оборотності сукупних активів.

Ґрунтуючись на цій моделі, достовірність прогнозування настання банкрутства становить:

Період до банкрутства, років	1	2	3	4	5
Достовірність, %	94	72	48	29	36

Е. Альтман також обчислив критичні значення показника Z , що дає змогу визначити рівень загрози банкрутства.

Якщо $Z < 1,81$, то загроза потенційного банкрутства дуже висока, якщо $Z > 2,675$ – загроза потенційного банкрутства низька.

Область, у якій показник в діапазоні $1,81 < Z < 2,675$, називається «сірою»: в такому разі однозначно охарактеризувати господарську діяльність підприємства нереально, слід провести додаткові дослідження. Більшість критиків зазначають, що використання цієї моделі для оцінки діяльності вітчизняних підприємств ускладняється через неможливість розрахунку покриття боргу за допомогою власного капіталу, оціненого за ринковою вартістю (X_4), оскільки на українському фондовому ринку представлені лише акції обмеженої кількості акціонерних товариств, а інформація про ринкові ціни, решта взагалі недоступна. З огляду на це, корисною є модифікація Z-моделі Альтмана, розроблена для приватних компаній. Для цього вчений дослідив діяльність 86 компаній.

Ця модель виглядає так:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5, \quad (8.2)$$

де X_4 – показник покриття заборгованості балансовою вартістю власного капіталу. Значення показника $Z < 1,21$ вказує на загрозу банкрутства, а якщо показник досягає значення $Z > 2,90$, банкрутство підприємству не загрожує. Вчені Ж. Конан та М. Гольдер на базі методу множинного дискримінантного аналізу, після вивчення 95 малих і середніх підприємств розробили таку модель оцінювання неплатоспроможності, яка дала змогу визначати ймовірність затримки платежів підприємством залежно від значення інтегрального показника Q:

$$Q = -0,16Y_1 - 0,22Y_2 + 0,87Y_3 + 0,1Y_4 - 0,24Y_5, \quad (8.3)$$

де $Y_1 = (ГЗ + З_д) / Б$;

$Y_2 = (К_{вл} + П_{ас}) / Б$;

$Y_3 = В_{фін} / В_{реал}$;

$Y_4 = В_{перс} / ДВ$;

$Y_5 = П / К_{поз}$;

ГЗ – грошові засоби;

$З_д$ – дебіторська заборгованість;

Б – підсумок балансу;

$К_{вл}$ – власний капітал;

P_{ac} – довгострокові пасиви;
 V_{fin} – фінансові витрати (витрати на обслуговування позик);
 V_{real} – виручка від реалізації;
 V_{pers} – витрати на персонал;
 $ДВ$ – додана вартість (після оподаткування);
 $П$ – балансовий прибуток;
 $K_{поз}$ – позиковий капітал.

Імовірність затримки платежів залежить від значення показника Q :

Значення Q	Імовірність затримки платежів, %	Значення Q	Імовірність затримки платежів, %
+0,21	100	-0,047	60
+0,48	90	-0,037	40
+0,002	80	-0,107	30
-0,026	70	-0,131	20
-0,068	50	-0,164	10

У Великій Британії найвідомішою є чотирифакторна модель прогнозування банкрутства авторства Таффлера – Тішоу. В результаті аналізу результатів діяльності 92 підприємств було на основі багатофакторного дискримінантного аналізу отримано таке рівняння:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (8.4)$$

де $X_1 = P_{оп} / Z_{пот}$;

$X_2 = A_{об} / Z$;

$X_3 = Z_{пот} / A$;

$X_4 = D_{ч} / A$;

$P_{оп}$ – операційний прибуток;

$Z_{пот}$ – поточні зобов'язання;

$A_{об}$ – оборотні активи;

Z – сума зобов'язань;

A – сума активів;

$D_{ч}$ – чистий дохід.

При $Z > 0,3$ підприємство фінансово стійке, натомість при $Z < 0,2$ підприємству загрожує банкрутство. Достовірність характеристики відповідно до цієї моделі становить 98,9%. Оцінювати ефективність діяльності підприємств можна також за моделлю Спрінгейта, що описується так:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (8.5)$$

де $A = A_{об}/A$;

$B = \Pi/A$;

$C = \Pi_{оп}/Z_{пот}$;

$D = D_ч/A$;

$A_{об}$ – оборотні активи;

A – сума активів;

Π – балансовий прибуток;

$\Pi_{оп}$ – операційний прибуток;

$Z_{пот}$ – поточні зобов'язання;

$D_ч$ – чистий дохід.

Якщо $Z < 0,862$, підприємству загрожує банкрутство, водночас точність такого прогнозування становить 92%.

Дж. Фулмером розроблено модель, що ґрунтується на основі аналізу 30 збанкрутілих і 30 фінансово здорових підприємств. Модель передбачала спершу 40 коефіцієнтів, проте до остаточного варіанту моделі увійшло лише 9 коефіцієнтів.

$$H = 5,528V_1 + 0,212V_2 + 0,073V_3 + 1,270V_4 - 0,120V_5 + \\ + 2,335V_6 + 0,575V_7 + 1,083V_8 + 0,894V_9 - 3,075, \quad (8.6)$$

де $V_1 = \Pi_{мин}/A$;

$V_2 = D/A$;

$V_3 = \Pi/K_{вл}$;

$V_4 = \Gamma\Pi/Z$;

$V_5 = Z_д/A$;

$V_6 = Z_{пот}/A$;

$V_7 = \log(A_{мат})$;

$V_8 = K_{об}/Z$;

$$V_9 = \log((\Pi + \%) / \%);$$

H – інтегральний показник;

$\Pi_{\text{мин}}$ – нерозподілений прибуток за попередні роки;

A – сукупні активи;

D – дохід;

Π – прибуток до оподаткування;

$K_{\text{вл}}$ – власний капітал;

$\Gamma\Pi$ – чистий грошовий потік;

Z – сума зобов'язань;

$Z_{\text{д}}$ – довгострокові зобов'язання;

$Z_{\text{пот}}$ – поточні зобов'язання;

$A_{\text{мат}}$ – матеріальні активи;

$K_{\text{об}}$ – оборотні активи;

$\%$ – відсотки до сплати.

Відповідно, якщо $H < 0$, то ймовірність настання банкрутства для підприємства дуже висока. Мало того, точність прогнозів приблизно становить: річних – 98%, на два роки – 81%. Дискримінантна модель, що розроблена у Великій Британії Р. Лісом, описується рівнянням:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (8.7)$$

де X_1 – питома вага оборотного капіталу підприємства в його загальних активах;

X_2 , X_3 , X_4 обчислюються аналогічно до відповідних показників X_2 , X_3 та X_4 у модифікованій моделі Альтмана. Відповідно до моделі Ліса, підприємство перебуває під ризиком банкрутства, якщо $Z < 0,037$.

Зазначимо, що важливою методикою оцінювання ефективності діяльності підприємства вважається двофакторна модель, розроблена Ю. Брігхемом та Л. Гапенські на основі гіпотетичних, проте наближених до реальних, даних:

$$Z = -0,3877 - 1,0736CR + 5,79DR, \quad (8.8)$$

де CR – коефіцієнт поточної ліквідності;

DR – питома вага позичкового капіталу в пасивах підприємства.

Відповідно, якщо $Z < -0,3$, то загроза банкрутства підприємства є низькою, натомість, якщо $Z > 0,3$ можливість банкрутства підприємства є високою. Практика антикризового управління західних країн надає особливої уваги коефіцієнту рентабельності активів та коефіцієнту рентабельності акціонерного капіталу. Ці показники обчислюються у відсотках як відношення чистого прибутку до обсягу активів; та відповідно чистого прибутку до акціонерного капіталу. Крім цих коефіцієнтів, факторний аналіз рентабельності активів здійснюється за моделлю фірми «Дюпон». Ця модель передбачає дослідження залежності рентабельності активів від рентабельності власного капіталу, рентабельності ресурсовіддачі та фінансового важеля за такою формулою:

$$ROA = (P_{\text{чист}} / B_{\text{реал}}) \times (B_{\text{реал}} / A) \times (A / K_{\text{вл}}), \quad (8.9)$$

де $P_{\text{чист}}$ – чистий прибуток;

$B_{\text{реал}}$ – валова виручка від реалізації;

A – обсяг активів;

$K_{\text{вл}}$ – обсяг власного капіталу.

Моделю фірми «Дюпон» розкриває характер взаємозв'язку між окремими джерелами фінансування підприємства, що дає змогу визначити його фінансовий стан. Однією з найпростіших моделей прогнозування імовірності банкрутства є двофакторна модель, яка враховує два основні показники (наприклад, поточну ліквідність і частку залучених коштів), що залежить від імовірності банкрутства. Ці показники перемножуються на вагові значення емпірично знайдених коефіцієнтів, а потім до результатів додаються постійні значення, також отримані експериментально-статистичними методами. Якщо результат негативний, то ймовірність банкрутства мала. Позитивне значення свідчить про високу ймовірність банкрутства. В США ця модель виглядає так:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{\text{лік}} + 0,0579K_{\text{пз}}, \quad (8.10)$$

де $K_{\text{лік}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{\text{пз}}$ – відношення позикових засобів до балансу.

Також є модель прогнозування банкрутства Г. Давидової та А. Белікова, що полягає в передбаченні банкрутства на основі інтегрального показника R:

$$R = 8,38k_1 + k_2 + 0,054k_3 + 0,63k_4, \quad (8.11)$$

де $k_1 = A_{об}/A$;

$k_2 = \Pi_{чист}/K_{вл}$;

$k_3 = D/A$;

$k_4 = \Pi_{чист}/B_{заг}$;

$A_{об}$ – оборотні активи;

A – сума активів;

$\Pi_{чист}$ – чистий прибуток;

$K_{вл}$ – власний капітал;

D – дохід;

$B_{заг}$ – загальна сума витрат.

Якщо значення $R < 0$, то ймовірність настання банкрутства максимальна – 90–100%; $R \in (0; 0,18)$, ймовірність висока – 60–80%; $R \in (0,19; 0,31)$, ймовірність середня – 35–50%; $R \in (0,32; 0,42)$, ймовірність низька – 15–20%; $R > 0,42$, ймовірність мінімальна – до 10%. Р. Сайфуліна та Г. Кадикова запропонували метод рейтингового оцінювання фінансового стану підприємства, що оснований на рейтинговому числі R. Це число розраховується як сума добутків сталих параметрів рівняння на відповідні показники: коефіцієнт забезпеченості власними засобами ($k_{заб}$), коефіцієнт поточної ліквідності ($k_{лік}$), інтенсивність обороту авансованого капіталу ($k_{інт}$), коефіцієнт менеджменту ($k_{мен}$) та рентабельність власного капіталу ($k_{пр}$).

$$R = 2,0k_{заб} + 0,1k_{лік} + 0,08k_{інт} + 0,45k_{мен} + 1,0k_{пр}, \quad (8.12)$$

де $k_{заб} > 0$;

$k_{лік} > 2$;

$k_{інт}$ – співвідношення між валовим доходом і загальними активами;

$k_{інт} > 2,5$;

$k_{\text{мен}}$ – співвідношення валового прибутку до обсягу виручки від реалізації;

$$k_{\text{пр}} > 0,2.$$

Якщо значення фінансових показників відповідають мінімальним нормативним рівням, кредитний рейтинг дорівнює 1. Фінансовий стан підприємства з кредитним рейтингом менше 1 оцінюється як незадовільний. Українська дослідниця Г. Савицька розрахувала 15 коефіцієнтів, які найбільше впливають на рівень їх фінансової стійкості, після аналізу показників фінансової звітності 2100 підприємств АПК та отримала таку логічно-регресивну модель діагностики ризику банкрутства сільськогосподарського підприємства:

$$Z = 1 - 0,98X_1 - 1,8X_2 - 1,83X_3 - 0,28X_4, \quad (8.13)$$

де Z – інтегральний показник (Z -рахунок);

X_1 – частка власних оборотних активів у загальному обсязі оборотних активів;

X_2 – коефіцієнт оборотності оборотного капіталу;

X_3 – коефіцієнт фінансової незалежності підприємства;

X_4 – рентабельність власного капіталу, %.

Зазначені коефіцієнти показують внесок кожного чинника для зміни рівня Z -рахунку. Якщо для підприємства $Z \leq 0$, то воно є стійким. Підприємство, в якого $Z \geq 1$, перебуває у групі високого ризику. Проміжне значення від 0 до 1 характеризує ступінь наближеності підприємства до тієї чи іншої групи. Також використовується універсальний дискримінантний критерій Z для оцінки загрози банкрутства, він розраховується за формулою:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (8.14)$$

де $X_1 = \text{ГП}/3$;

$X_2 = \text{Б}/3$;

$X_3 = \text{П}/\text{Б}$;

$X_4 = \text{П}/\text{В}_{\text{реал}}$;

$X_5 = \text{ВЗ}/\text{В}_{\text{реал}}$;

$$X_6 = V_{\text{реал}} / B;$$

ГП – чистий грошовий потік;

З – загальні зобов'язання;

Б – баланс;

П – прибуток;

$V_{\text{реал}}$ – виручка від реалізації;

ВЗ – обсяг виробничих запасів.

Грунтуючись на критичних значеннях показника Z , можна зробити наступні висновки: $Z > 2$ – свідчить про фінансову стійкість підприємства; якщо значення показника в проміжку $1 < Z < 2$ – свідчить про порушення стійкості підприємства, проте загрози банкрутства можна уникнути, застосувавши інструменти антикризового менеджменту; $0 < Z < 1$ – свідчить, що підприємству загрожує банкрутство, необхідно здійснити санацію; у разі значення показника $Z < 0$, підприємство є фактично банкрутом.

Група науковців на чолі з М. Чумаченком розробила методику аналізу стійкості фінансового стану підприємства на основі тривимірного показника. Згадана методика ґрунтується на обчисленні таких показників: оборотні засоби (Ооб); власні й запозичені джерела формування запасів і витрат (Ззп); загальний обсяг основних джерел формування запасів і витрат (ЗАГзп).

Фінансова стійкість підприємства настає за умови, якщо $O_{об} \geq 0$; $Z_{зп} \geq 0$; $ЗАГ_{зп} \geq 0$, тоді тривимірний показник складе (1,1,1). Середній рівень стійкості підприємства, за якого воно є платоспроможним, настає за умови, якщо $O_{об} < 0$; $Z_{зп} \geq 0$; $ЗАГ_{зп} \geq 0$, а тривимірний показник (0,1,1). Низький рівень фінансової стійкості, що демонструє неплатоспроможність підприємства, але водночас передбачає можливість повернення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних і позичкових засобів, настає за умови: $O_{об} < 0$; $Z_{зп} < 0$; $ЗАГ_{зп} \geq 0$; (0,0,1). Відповідно, кризовий стан фінансової стійкості, що свідчить про те, що підприємство збанкрутує, настає за умови: $O_{об} < 0$; $Z_{зп} < 0$; $ЗАГ_{зп} < 0$; тривимірний показник становить (0,0,0).

Методологія фінансового аналітика Банку Ізраїлю М. Тамарі, розроблена для визначення схильності до банкрутства, що виражена в балах.

Ця методика включає *наступні показники*:

- коефіцієнт забезпеченості власним капіталом (максимум 25 пунктів);
- динаміка прибутку (максимум 25 балів);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності (максимум 20 пунктів);
- співвідношення вартості ринкової продукції та запасів готової продукції на складі (максимум 10 балів);
- обсяг товарної продукції (максимум 10 балів);
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (максимум 10 балів).

Аналізоване підприємство може набрати до 100 балів. За кількістю отриманих балів визначається клас позичальника і приймається рішення про схвалення кредиту. Що меншу кількість балів отримує підприємство, то серйозніший ризик банкрутства.

Однією з цікавих формалізацій методу якісного прогнозування банкрутства є метод «А-рахунку» Дж. Ардженті. На думку вченого, дослідження починається з припущення, що в господарській діяльності підприємства є кризи, які можуть призвести до банкрутства.

Процес подолання такої кризи триває кілька років і може бути розділений на *три етапи*:

1) виявлення недоліків підприємства, господарська діяльність яких відбувається в кризових ситуаціях, давно мають багато подібних недоліків, на підставі яких можна прогнозувати банкрутство задовго до його виникнення;

2) виявлення помилок підприємства, господарська діяльність яких не має недоліків, не помиляються, а всі інші можуть зробити помилку, що призведе до банкрутства;

3) унаслідок помилок починають виявлятися типові симптоми негайної неліквідності, погіршення інших показників, ознаки нестачі власних коштів. Ці симптоми можуть спостерігатися за 2–3 роки до банкрутства.

За Ардженті, під час розрахунку А-рахунку дослідної фірми потрібно поставити лише 1 бал, якщо відповідь на запитання тесту позитивна, і 0, якщо вона негативна. Останнім кроком є обчислення загальної оцінки А-рахунку на основі типових характеристик (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Методика прогнозу настання банкрутства за Дж. Ардженті

Характеристика ознаки	Бал фірми	Бал Ардженті
Недоліки		
Директор-автократ		8
Голова ради директорів обіймає й посаду директора		4
Пасивність ради директорів		2
внутрішні протиріччя в раді директорів (через розбіжності в знаннях і навичках)		2
Слабкий фінансовий директор		2
Нестача професійних менеджерів середньої та нижчої ланок (поза радою директорів)		1
Недоліки системи обліку:		
відсутність бюджетного контролю		3
відсутність прогнозу грошових потоків		3
відсутність системи управлінського обліку витрат		3
повільна реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці та ін.)		3
Максимально можлива сума балів		43
“Прохідний” бал*		10
Помилки		
Занадто висока частка позичкового капіталу		15
Нестача оборотних коштів через занадто швидке зростання бізнесу		15
Наявність великого проекту (його невдача є серйозною небезпекою для фірми)		15
Максимально можлива сума балів		45
“Прохідний” бал*		15
Симптоми		
Погіршення фінансових показників		4
Використання “творчого” бухгалтерського обліку		4
Нефінансові ознаки кризи (погіршення якості, падіння “бойового духу” співробітників, втрата частки ринку)		4
Кінцеві симптоми кризи (позови до суду, скандали, відставки)		3
Максимально можлива сума балів		12
Максимально можливий А-рахунок		100
“Прохідний” бал		25

Найуспішніші підприємства отримують за цим методом 5–18 балів, а ті, що є під загрозою банкрутства, отримують 35–70 балів. Якщо результат А-рахунку підприємства вищий за 25 балів, банкрутство може статися в найближчі 5 років. Відповідно, збільшення результату А-рахунку скорочує термін імовірного настання банкрутства. Отже, можна сказати, що в західній економічній літературі накопичено значний досвід прогнозування банкрутства і приділяється велика увага теоретичним засадам прогнозування

криз на підприємствах. Проте всі ці методи розраховані на великі корпорації (наприклад, модель Альтмана була створена для американських корпорацій, Таффлера – для корпорацій, що працюють у британській економіці, тощо). Тому їх використання в українській практиці неможливе через особливості бізнесу вітчизняних підприємств, а також через відмінності в макроекономічному розвитку.

В українській економічній літературі діагностиці криз приділяється достатньо уваги, але здебільшого спроби прогнозувати кризу зводяться до копіювання західних методів, розроблених із урахуванням ваги й особливостей зарубіжних країн. Лише деякі з наведених досліджень можна вважати такими, що сприяють створенню вітчизняної наукової бази для комплексної оцінки ефективності бізнесу та прогнозування ризику банкрутства. Хоча в Україні та за кордоном діагностиці криз підприємств приділяється велика увага, методи та підходи до цієї проблеми дуже різні. Отже, сьогодні є нагальна потреба в удосконаленні методів діагностики стану підприємства до кризи.

8.2. Світовий досвід антикризового регулювання в зарубіжних країнах

Антикризовий менеджмент можна визначити як систему управлінських заходів і рішень для діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризи та її причин на підприємстві. Воно має охоплювати всі етапи розвитку криз, включаючи їх систематичний моніторинг та заходи щодо їх запобігання.

Широкий спектр інструментів відновлення бізнесу можна поділити на три категорії: фінансові, операційні та структурні. **Фінансові інструменти** призначені для вирішення поточних проблем фінансової безпеки банківських установ.

Операційні інструменти (реструктуризація короткострокових банківських кредитів, використання облігаційних інструментів, погашення належних зобов'язань компаній перед банками, перетворення депозитів державних компаній у капітал банків) використовуються для поліпшення управління банківською діяльністю в умовах кризи.

Структурні інструменти (закриття або скорочення неприбуткових філій, відмова від паралельних напрямів діяльності, посилення конкурентних переваг банку, ліквідація, злиття, реорганізація банку) спрямовані на вирішення проблем шляхом застосування принципів конкуренції та забезпечення стабільності підприємства. Використання всього спектру інструментів антикризового управління характерне для системних криз, коли необхідно вирішувати проблеми ліквідності не лише окремих підприємств, а й усієї системи підприємництва.

На основі аналізу державного антикризового регулювання в різних країнах можна виокремити головні антикризові заходи, які найчастіше використовуються у світовій практиці:

- створення спеціальних фондів;
- зниження кредитної ставки комерційних банків;
- розширення переліку активів, які банки приймають під заставу;
- зменшення обов’язкових резервів для комерційних банків;
- збільшення розміру державних гарантій за банківськими вкладами та кредитами для підприємств;
- гарантія за міжбанківськими кредитами, кредитами для малого та середнього бізнесу, підтримка компаній, які не можуть залучити необхідні кошти через проблеми в реальному секторі економіки;
- впровадження нових кредитних програм; націоналізація підприємств;
- відокремлення «поганих» активів від «хороших» шляхом створення спеціальних установ;
- підвищення фінансової дисципліни підприємців тощо.

На специфіку антикризового державного регулювання реального сектору в різних країнах вплинули такі чинники: причини економічної кризи в реальному секторі, розміри реального сектору, розвиток державних інституцій, ступінь економічної кризи реального сектору, криза в реальному секторі, рівень економічного зростання до кризи.

Розвиток світової фінансово-економічної кризи порушив нові питання щодо ефективності державного регулювання економічних процесів, інструментів цього регулювання та міжнародного співробітництва у сфері регуляторної політики.

Нині антикризові аспекти державного управління в різних країнах виражаються в різних формах. Досвід країн Європейського Союзу (ЄС) загалом підтверджує, що регіональна політика в цих країнах по суті спрямована на створення умов, які дають змогу регіонам повною мірою використовувати свій потенціал для стимулювання та збільшення внеску в національну економіку. Співфінансування слаборозвинених територій для їх розвитку набуває дедалі більшого поширення в ЄС.

Варто звернути увагу на особливості антикризових заходів зарубіжних країн щодо оздоровлення банківської системи. Зокрема, на досвід Європейського Союзу (ЄС) нинішній набір інструментів Європейського центрального банку (ЄЦБ), який використовується для рефінансування комерційних банків, зазвичай охоплює так звані постійні кредитні та депозитні механізми, які дозволяють впливати на ліквідність банківських установ ЄС. Це охоплює:

- депозитні операції («вікно» для отримання короткострокових депозитів), що дає змогу комерційним банкам розміщувати короткострокові депозити в національних центральних банках під задалегідь визначену процентну ставку. За загальним правилом, умови депозиту встановлюються ЄЦБ на один робочий день (тобто депозити овернайт), і процентні ставки за ними становлять нижню межу одноденного міжбанківського кредитування на ринку євро;

- кредитні операції («вікно» короткострокового кредитування – граничне кредитування), що дозволяє комерційним банкам отримувати короткострокові позики для поповнення ліквідності в національних центральних банках під певну заставу.

У США, наприклад, антикризові норми відображені у вдосконаленні законодавства про зайнятість, збільшенні робочих місць, насамперед для молоді, розробці регіональних структурних програм тощо. США має антициклічну політику зайнятості. Передбачається пришвидшене державне фінансування будівельних робіт, збільшення зайнятості в державному секторі, збільшення обсягу і тривалості виплати допомоги по безробіттю, підвищення кваліфікації у приватному та державному секторах як захід загального оздоровлення економіки та як додаток до страхування на випадок безробіття. Ця політика також охоплює реалізацію програм зайнятості молоді та програм розвитку для створення робочих місць у важливих для держави місцях (зокрема сільській місцевості) та держави загалом. Важливим напрямом удосконалення антикризо-

вого державного управління в США є всебічна науково обґрунтована координація зусиль різних державних органів щодо розроблення та проведення економічної політики.

Організація системи міждержавних відносин у США є прикладом децентралізованої моделі федералізму. Цільові бюджетні гранти використовуватимуться для усунення наявних горизонтальних диспропорцій, наданих безпосередньо тим, хто цього потребує, відповідно до затверджених цілей розвитку.

Таблиця 8.3

Антикризові заходи урядів та центральних банків окремих країн в умовах економічної нестабільності

КРАЇНА	ЗМІСТ ЗАХОДІВ
Підтримка фінансових інститутів і фінансових ринків	
США	відповідальність уряду за борговими зобов'язаннями іпотечних компаній; викуп державою проблемних кредитів; кредитування ФРС банків для викупу корпоративних боргів у фондів грошового ринку; встановлення гарантій Казначейством США для інвестицій у фонди грошового ринку; збільшення ліквідності банків
Великобританія	збільшення ліквідності шляхом здійснення банками своп-угод з обміну власних неліквідних активів; надання урядових гарантій банкам, що беруть участь у схемах рекапіталізації; надання Банком Англії позики для рекапіталізації під відповідне забезпечення
Франція	гарантії за міжбанківськими кредитами; виділення для рекапіталізації банків 41 млн. євро
Австрія	державні субсидії в разі виникнення проблем із ліквідністю; державні гарантії захисту приватних заощаджень
Греція	зміцнення капіталу банків в обмін на отримання державою частки їх привілейованих акцій; надання кредитним установам з метою їх рекапіталізації спеціальних державних облігацій
Ірландія	надання абсолютних гарантій за депозитами в усіх банках
Італія	проведення Банком Італії аукціонів з обміну активів банків на державні цінні папери
Нідерланди	адресна та рекапіталізація фінансових установ; державні гарантії за незабезпеченими кредитами
Іспанія	державні гарантії
Стимулювання економічного попиту і зниження податків	
США	надання податкових пільг бізнес-структурам, сім'ям чеків в розмірі 600 дол. США на одну особу
Китай	реалізація проєктів будівництва житла; розвиток інфраструктури в сільській місцевості; зниження ПДВ
Японія	затвердження програми уряду з надання податкових стипендій; гарантування збільшення позичок та кредитів малому бізнесу
Канада	зниження податків на фізичних осіб на суму 21 млрд. канадських дол.
Захист від безробіття	
США	збільшення терміну отримання допомоги у зв'язку з безробіттям з 28 до 39 тижнів
Великобританія	виділення коштів в розмірі 500 млрд. фунтів стерлінгів (758 млрд. доларів США) для боротьби з безробіттям у найближчі два роки
Франція	асигнування на потреби безробітних до 2,65 млрд. євро; створення фонду з перепідготовки кадрів з числа тих, хто втратив роботу; підвищення допомоги з безробіття багатодітним родинам та одноразові виплати для людей, котрі втратили роботу

Канада є прикладом країни, в якій велику увагу приділяють зменшенню диспропорцій між провінціями. Фактично, Канада не застосовує стандарти вартості. Основним інструментом регіонального розвитку в Канаді є цільові програми. Відповідно до цілі соціального забезпечення, федеральний уряд Канади відшкодовує 50% провінційних витрат на соціально цільові програми як державну підтримку. Регіональні витрати мають бути пристосовані до пріоритетних потреб цієї підтримки.

Досвід *Японії* цікавий наявністю доволі жорсткої вертикальної системи відносин між центральним урядом і місцевою владою, зокрема в економічній сфері. Складність цієї системи полягає в тому, що вона співіснує з різноманітними формальними та неформальними, горизонтальними та вертикальними зв'язками (наприклад, через національні асоціації місцевих органів влади, які були створені для зміцнення горизонтальних зв'язків, але також стали носієм державної політики). Світова фінансова криза дестабілізувала загальний економічний розвиток країн, що призвело до поширення інфляції, зростання безробіття, уповільнення інвестиційних процесів. У банківських системах зарубіжних країн відбулися такі зміни: збільшення проблемних кредитів, зниження фінансової стійкості провідних банків, дефіцит ліквідності, перехід великих банків у стан «проблемності» або їх банкрутства, девальвація валюти.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте чотирифакторну модель прогнозування банкрутства.
2. У чому полягає методика аналізу стійкості фінансового стану підприємства на основі тривимірного показника?
3. Наведіть показники методики М. Тамарі, розробленої для визначення схильності до банкрутства.
4. Які антикризові заходи найчастіше використовуються у світовій практиці?
5. Які чинники впливають на антикризове державне регулювання?
6. Порівняйте антикризові заходи США та Японії.

ПЕРЕЛІК ТЕСТОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яка з наведених ознак не характерна для кризової ситуації на фірмі?

- а) наявність загрози пріоритетним цілям і цінностям;
- б) ефект несподіванки для осіб, які відповідальні за подолання кризи;
- в) гострий дефіцит часу для реагування на загрозу;
- г) зміна пріоритетних напрямів діяльності.

2. Основними фазами кризи є:

- а) зниження обсягів виробництва, зростання цін, зменшення попиту;
- б) різке погіршення ситуації, поступова стабілізація стану;
- в) наявність загрози пріоритетним цілям і цінностям, гострий дефіцит часу для реагування на загрозу, зміна пріоритетних напрямів діяльності;
- г) правильної відповіді немає.

3. Джерела виникнення кризової ситуації можна класифікувати на:

- а) зовнішні та внутрішні;
- б) природні, екологічні, виробничо-технічні, фінансово-економічні, соціально-психологічні;
- в) регулярні (циклічні) та нерегулярні;
- г) усі відповіді правильні.

4. Кризові ситуації можна не класифікувати на:

- а) загальні та локальні;
- б) явні та латентні;

в) кризи неплатежів, кризи зіткнення інтересів, кризи розподілу функцій;

г) економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні.

5. Економічні кризи відображають:

а) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;

б) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;

в) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій;

г) правильної відповіді немає.

6. Політичні кризи відображають:

а) гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;

б) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп чи утворень;

в) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;

г) загострення проблем поділу та інтеграції діяльності, розподілу функцій.

7. Соціальні кризи відображають:

а) гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;

б) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;

в) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;

г) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій.

8. Організаційні кризи відображають:

а) гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;

б) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;

в) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;

г) загострення проблем поділу та інтеграції діяльності, розподілу функцій.

9. Психологічні кризи відображають:

а) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;

б) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;

в) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій;

г) правильної відповіді немає.

10. Технологічні кризи відображають:

а) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;

б) загострення суперечностей між тенденціями, можливостями та наслідками НТП;

в) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій;

г) правильної відповіді немає.

11. До передбачуваних криз можна віднести:

а) циклічні кризи;

б) латентні кризи;

в) технологічні кризи;

г) правильної відповіді немає.

12. Відмінність регулярної економічної кризи від нерегулярної полягає у тому, що вона:

а) охоплює всі сфери економіки;

б) є глибокою і тривалою;

в) дає початок новому циклу, в ході якого економіка проходить усі чотири фази;

г) усі відповіді правильні.

13. До нерегулярних криз не належать:

- а) часткові;
- б) галузеві;
- в) циклічні;
- г) структурні.

14. Найбільш глибокою світовою економічною кризою була:

- а) криза у 1847 р. у Європі;
- б) криза у 1873–1878 рр.;
- в) криза 1929–1933 рр.;
- г) криза 1948–1949 рр.

15. Грошова теорія пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих нововведень;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) надмірним інвестуванням.

16. Теорія нововведень пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих інновацій;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) надмірним інвестуванням.

17. Теорія недоспоживання пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих інновацій;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) надмірним інвестуванням.

18. Психологічна теорія пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих інновацій;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) правильної відповіді немає.

19. Теорія надмірного інвестування пояснює причини економічних криз:

- а) експансією банківського кредиту;
- б) використанням у виробництві важливих інновацій;
- в) надто великою частиною доходу, яку отримують багаті заощадливі люди, порівняно з тим, що може бути спрямовано на інвестиції;
- г) правильної відповіді немає.

20. Класичний цикл суспільного відтворення складається із таких фаз:

- а) впровадження, піднесення, зрілість, спад;
- б) спад, депресія, пожвавлення, підйом;
- в) спад, впровадження, пік, занепад;
- г) правильної відповіді немає.

21. Антикризовий розвиток – це:

- а) керований процес передбачення чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям її розвитку;
- б) управління, основними елементами якого є передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів із зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку;
- в) крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її стійкості в оточуючому середовищі;
- г) правильної відповіді немає.

22. Антикризове управління – це:

- а) керований процес передбачення чи подолання кризи, який відповідає цілям організації і об'єктивним тенденціям її розвитку;
- б) управління, основними елементами якого є передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів із зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку;
- в) крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її стійкості в оточуючому середовищі;
- г) правильної відповіді немає.

23. Готовність фірми до кризи може визначатися таким (такими) компонентом (компонентами):

- а) організаційною здатністю до швидкого реагування на кризу;
- б) адекватність стратегічних планів;
- в) надійністю зв'язків керівництва із громадськістю в умовах кризи;
- г) усі відповіді правильні.

24. Готовність фірми до кризи не залежить від такого організаційного параметра:

- а) розмір організації;
- б) досвід поведінки організації у минулих кризових ситуаціях;
- в) кваліфікація менеджерів;
- г) правильної відповіді немає.

25. Антикризовий менеджер повинен вміти оцінювати:

- а) ймовірність отримання успіху та невдачі своїх рішень;
- б) імовірність відхилення від вибраної цілі та можливі сприятливі та несприятливі наслідки своєї діяльності;
- в) правильні відповіді а та б;
- г) правильної відповіді немає.

26. Під час оцінки кризової ситуації доцільно керуватися принципом:

- а) визначеності кризової ситуації;

- б) невизначеності кризової ситуації;
- в) єдиновладдя;
- г) пріоритету стратегічних цілей підприємства.

27. Головне завдання антикризового управління полягає у:

- а) максимальному задоволенні потреб споживачів для досягнення цілей організацій;
- б) дотриманні принципу пріоритету стратегічних цілей організації над тактичними;
- в) оперативному з мінімальним ризиком прийнятті таких рішень, які дозволили б досягнути бажаного результату з мінімальними негативними наслідками;
- г) максимізації прибутку фірми та мінімізації втрат у кризовій ситуації.

28. Менеджмент кризових ситуацій не включає такий етап:

- а) діагностику кризи;
- б) розроблення концепції подолання кризи;
- в) визначення довгострокових стратегічних альтернатив і вибір найкращої;
- г) реалізацію концепції для подолання кризи.

29. Діагностика кризової ситуації охоплює:

- а) виявлення відхилень параметрів ситуації від норм і ознак загрози кризи;
- б) встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямів розвитку кризи та збитків від неї;
- в) створення необхідних зворотних зв'язків для відстежування стану і розвитку кризи;
- г) висунення гіпотез про можливості подолання кризи.

30. Результат роботи на етапі діагностики антикризової ситуації втілюється у:

- а) аналітичних довідках і оцінках, прогнозах і рекомендаціях;
- б) ситуаційних планах і сценаріях;

- в) обліковій документації фірми, а також у спеціальному обліку;
- г) усі відповіді правильні.

31. Результат роботи на етапі розробки концепції подолання кризи втілюється у:

- а) аналітичних довідках і оцінках, прогнозах і рекомендаціях;
- б) ситуаційних планах і сценаріях;
- в) обліковій документації фірми, а також у спеціальному обліку;
- г) усі відповіді правильні.

32. Результат роботи на етапі реалізації антикризових заходів втілюється у:

- а) аналітичних довідках і оцінках, прогнозах і рекомендаціях;
- б) ситуаційних планах і сценаріях;
- в) обліковій документації фірми, а також у спеціальному обліку;
- г) усі відповіді правильні.

33. Розробка концепції подолання кризи не включає такий етап:

- а) визначення та оцінка факторів, що впливають на розвиток кризової ситуації;
- б) забезпечення інформаційних і документопотоків;
- в) розроблення реалістичних планів подолання кризи;
- г) підготовка альтернативних варіантів планів і оцінка ризику кожного варіанту.

34. Реалізація заходів виходу із кризи не включає такий етап:

- а) розробка реалістичних планів подолання кризи;
- б) підвищення рівня керованості фірмою;
- в) безперервний контроль та оцінка ходу робіт і їх результатів;
- г) забезпечення необхідного рівня мотивації та згуртованості персоналу.

35. Фактори успіху подолання кризових ситуацій не охоплюють:

- а) максимізацію прибутків фірми через спекуляції;
- б) поліпшення мотивації персоналу та залучення його до всіх етапів управління кризою;
- в) раціональне використання страхових фондів подолання кризових ситуацій;
- г) використання кваліфікованого антикризового менеджера.

36. До причин кризи не належить:

- а) рівень наукових знань;
- б) помилки діяльності;
- в) природні зміни;
- г) правильної відповіді немає.

37. Джерела виникнення кризової ситуації можна класифікувати на:

- а) зовнішні та внутрішні;
- б) природні, екологічні, виробничо-технічні, фінансово-економічні, соціально-психологічні;
- в) регулярні (циклічні) та нерегулярні;
- г) усі відповіді правильні.

38. Політичні кризи відображають:

- а) гострі суперечності в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми;
- б) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;
- в) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;
- г) загострення проблем поділу та інтеграції діяльності, розподілу функцій.

39. Психологічні кризи відображають:

- а) загострення суперечностей чи зіткнення інтересів різних соціальних груп або утворень;

- б) загострення суперечностей у політичній системі суспільства, кризи влади, кризи реалізації інтересів різних соціальних груп;
- в) загострення проблем поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій;
- г) правильної відповіді немає.

40. Відмінність регулярної економічної кризи від нерегулярної полягає у тому, що вона:

- а) охоплює всі сфери економіки;
- б) є глибокою і тривалою;
- в) дає початок новому циклу, в ході якого економіка проходить усі чотири фази;
- г) усі відповіді правильні.

41. Антикризовий розвиток – це:

- а) керований процес передбачення чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та об'єктивним тенденціям її розвитку;
- б) управління, основними елементами якого є передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів із зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого розвитку;
- в) крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її стійкості в оточуючому середовищі;
- г) правильної відповіді немає.

42. До особливостей антикризового управління не належить:

- а) мобільність і динаміка використання ресурсів;
- б) гнучкість та адаптивність;
- в) посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень;
- г) правильної відповіді немає.

43. Головне завдання антикризового управління полягає у:

- а) максимальному задоволенні потреб споживачів для досягнення цілей організацій;

б) дотриманні принципу пріоритету стратегічних цілей організації над тактичними;

в) оперативному з мінімальним ризиком прийнятті таких рішень, які дозволили б досягнути бажаного результату з мінімальними негативними наслідками;

г) максимізації прибутку фірми та мінімізації втрат у кризовій ситуації.

44. Діагностика банкрутства ґрунтується на значенні:

а) коефіцієнта поточної ліквідності;

б) коефіцієнта абсолютної ліквідності;

в) коефіцієнта загальної ліквідності;

г) усі відповіді правильні.

45. Результат роботи на етапі розроблення концепції подолання кризи втілюється у:

а) аналітичних довідках і оцінках, прогнозах та рекомендаціях;

б) ситуаційних планах і сценаріях;

в) обліковій документації фірми, а також у спеціальному обліку;

г) усі відповіді правильні.

46. Реалізація заходів виходу із кризи не включає такий етап:

а) розробка реалістичних планів подолання кризи;

б) підвищення рівня керованості фірмою;

в) безперервний контроль і оцінка ходу робіт і їх результатів;

г) забезпечення необхідного рівня мотивації та згуртованості персоналу.

47. Процеси антикризового управління не включають:

а) своєчасність рішень;

б) диверсифікацію управління;

в) критерії якості прийнятих рішень;

г) правильної відповіді немає.

48. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні бувають:

- а) інтеграційними;
- б) адаптація ресурсів до антикризової стратегії;
- в) мотивація працівників;
- г) усі відповіді правильні.

49. Технологічна схема антикризового управління не передбачає:

- а) створення системи реалізації управлінських рішень;
- б) перевірку якості виконання управлінських рішень;
- в) зіставлення відповідності прийнятих рішень антикризовій стратегії;
- г) правильної відповіді немає.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Aleksandar Jakimov. (2014). Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses.
2. Bjerga, Torbjørn. (May 2016). Foundational issues in risk analysis and risk management: Advancements in the treatment of model uncertainty and deep uncertainty. PhD Thesis UiS p. 289.
3. Casto, Charles A. (2014). Crisis Management: A Qualitative Study of Extreme Event Leadership. Dissertations, Theses and Capstone Projects. P. 626. 64. Cowley, Robert, ed., The Cold War: A Military History (New York: Random House, 2005).
4. Ralph C. Bryant. (2008). Crisis Prevention and Prosperity Management for the World Economy.
5. Sikveland, Marius. (2012). Econometric analysis of natural resource prices. PhD Thesis UiS p.154.
6. Адамовська В. С. Публічне управління та адміністрування в контексті державного та регіонального управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. С. 64–73.
7. Арєф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств. Київ : Європейський університет, 2005. 170 с.
8. Арєф'єва, О. В. Фактори середовища, які визначають економічну безпеку підприємства та її складові. *Проблеми і перспективи управління в економіці*. 2004. № 2. С. 137–143.
9. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
10. Бобровська О. Механізм системного управління процесами розвитку територій регіонів: концептуалізація конструювання і побудови. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 2. С. 48–55.
11. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
12. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 1–12.
13. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4–10.
14. Гук О. Синергетична модель дослідження публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 24–29.
15. Спіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 265–269.

16. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
17. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*. 2017. № 1(2). С. 69–75.
18. Зверяков О. М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 4. С. 39–43.
19. Зеркалов Д. В. Проблеми екології сталого розвитку : монографія. Київ : Основа, 2013. 430 с.
20. Зеркалов Д. В., Арламов О. Ю. Соціальні проблеми сталого розвитку : монографія. Київ : Основа, 2013. 562 с.
21. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 4. С. 15–27.
22. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 4. С. 15–27.
23. Карасьова Н. А. Світова продовольча криза та перспективи аграрного сектору України. *Економічні студії*. 2014. Вип. 56. С. 59–62.
24. Коваленко В. В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 363–367.
25. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 152–156.
26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : навчальний посібник. Київ : КНТУ, 2016. 508 с.
27. Лігоненко Л. О., Хіленко О. О., Дянков І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія. Київ : КНТЕУ, 2011. 348 с.
28. Лоханова Н. Система управління станом економічної безпеки підприємства : проблеми питання, концепція розвитку. *Економіст*. 2005. № 2. С. 52–56.
29. Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2012. 116 с.
30. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.
31. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17–24.
32. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 4(31). С. 142–146.
33. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.

34. Надоша О. Державне управління в умовах переходу до сталого розвитку: аналіз сучасних дослідницьких підходів. *Вісник НАДУ*. 2011. № 4. С. 48–55.
35. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12–20.
36. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. *Вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.2. С. 197–202.
37. Пенкіна Т. Є., Шершньова З. Є., Черпак А. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навчально-методичний посібник. 2-ге вид. перероблений і доповнений. Київ : КНЕУ, 2014. 114 с.
38. Пічугіна Т. С. Розвиток кризи: послідовність та особливості управління на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2. С. 228–240.
39. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 412–418.
40. Сельський А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 1. С. 57–65.
41. Скібіцька Л. І., Матвеев В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2014. 588 с.
42. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. *Траєкторія науки*. 2017. № 3. С. 4001–4009.
43. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 399–403.
44. Сушко Н. А. Разработка индикаторов определения кризисного состояния (на примере отрасли). *Вчені записки університету «Крок»*. Київ : КРОК, 2013. Вип. 34. С. 100–108.
45. Теоретико-методологічні основи регулювання економічних процесів: від кризи до сталого розвитку : колективна монографія. Київ : ЦУЛ, 2015. 217 с.
46. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.
47. Тюріна Н. М. Антикризове управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 448 с.
48. Управління фінансовою санацією підприємства : підручник. Т. А. Говорушко, І. В. Дем'яненко, К. В. Багацька та ін. ; за заг. ред. Т. А. Говорушко. Київ : ЦУЛ, 2013. 400 с.
49. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 186–192.

50. Хаустова В. Є. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Світова економіка та міжнародні відносини*. 2011. № 4. С. 13–23.

51. Ярова І. Напрями та інструменти забезпечення антикризової спрямованості стратегічного управління територією. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/2014/2014_03\(22\)/31.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/2014/2014_03(22)/31.pdf)

Авторський колектив

Гобела В. В., кандидат економічних наук, доцент;

Живко З. Б., доктор економічних наук, професор;

Леськів Г. З., кандидат технічних наук, доцент;

Мельник С. І., доктор економічних наук, доцент.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ

Навчальний посібник

Редагування *Галина Ялечко*

Макетування *Надія Лесь*

Друк *Іван Хоминець*

Підписано до друку 30.06.2022 р.

Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 13,25.

Тираж 100 прим. Зам. № 15-22.

Львівський державний університет внутрішніх справ

Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.