

Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ:
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
для здобувачів вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня освіти
ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»
денної і вечірньої форми навчання

Кам'янець-Подільський - 2024

УДК 005.334-047.275(072)

Автор: доктор економічних наук, професор Алла ЧИКУРКОВА,

Рецензенти:

Микола МІСЮК,

доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України,
директор навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів ЗВО «ПДУ»

Микола ЗОСЬ-КІОР,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А.
Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Світлана СУДОМИР,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і
менеджменту ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

*Рекомендовано до друку науково – методичною радою ЗВО «ПДУ»
протокол №4 від 3 червня 2024 р.*

Чикуркова А.Д. Антикризове управління: Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання. Кам'янець-Подільський, 2024. 170 с.(7,0 ум.д.а.).

Навчальний посібник з дисципліни «Антикризове управління» висвітлює теоретико-методичні та прикладні аспекти антикризового управління. Розкрито теоретичні засади антикризового управління підприємством та методи і підходи до вирішення завдань керування. Охарактеризовано предмет, методологію і завдання вивчення антикризового управління підприємством. Розкрито економічні теорії виникнення та поширення фінансових та економічних криз, причини виникнення кризи підприємств України та форми її проявлення, а також прояви кризи на мікрорівні. Охарактеризовано правове забезпечення антикризового управління підприємствами в Україні та за кордоном. Висвітлено методологічні та організаційні основи антикризового управління підприємством, діагностики банкрутства, фінансової санації неспроможних підприємств. Розкрито стратегію реструктуризації в процесі антикризового управління, організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством. У навчальному посібнику висвітлені методичні поради до вивчення кожної теми навчальної дисципліни, завдання для практичних (семінарських) занять, самостійної роботи здобувачів, тестові завдання, рекомендована література, глосарій, питання до заліку, критерії і форми контрольних заходів під час вивчення дисципліни.

ЗМІСТ

Назва розділів	сторінка
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.	
Тема 1. Предмет, методологія і завдання вивчення антикризового управління підприємством.....	7
Тема 2. Економічні теорії виникнення та поширення фінансових та економічних криз.....	28
Тема 3. Причини виникнення кризи підприємств України та форми її проявлення.....	44
Тема 4. Прояви кризи на мікрорівні.....	59
Тема 5. Правове забезпечення антикризового управління підприємствами в Україні та за кордоном.....	75
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ПІДХОДИ ДО ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ КЕРУВАННЯ	
Тема 6. Методологічні та організаційні основи антикризового управління підприємством.....	89
Тема 7. Діагностика банкрутства.....	108
Тема 8. Фінансова санація неспроможних підприємств.....	123
Тема 9. Стратегія реструктуризації в процесі антикризового управління.....	131
Тема 10. Організаційно-економічні заходи антикризового управління підприємством.....	136
ГЛОСАРІЙ.....	150
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ.....	163
КРИТЕРІЇ І ФОРМИ КОНТРОЛЬНИХ ЗАХОДІВ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	166

ВСТУП

В умовах становлення та розвитку ринкових відносин діяльність господарюючих суб'єктів часто супроводжується появою кризових ситуацій, що спричиняє зниження їх фінансового потенціалу, платоспроможності, а то й банкрутство. З огляду на це, питання розробки та використання різного роду антикризових заходів, які можуть пом'якшити, недопустити чи ліквідувати кризи на підприємствах, набуває все більшої актуальності. Тому при підготовці фахівців економічного профілю питанню оволодіння ними спеціальними знаннями та навичками щодо використання антикризових інструментів має приділятися належна увага.

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

Завдання дисципліни – засвоєння теоретичних основ управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства,

Предметом вивчення є практичні методи оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації, вивчення підходів і методів антикризового управління з урахуванням передового досвіду, формування навичок щодо фінансово-економічного обґрунтування окремих антикризових заходів, організації контролю реалізації антикризової програми.

Вивчення дисципліни дає можливість набути знань, вмінь та навичок, які повинні сприяти усвідомлення студентами сутності основних понять і категорій науки «Антикризове управління». Розв'язання проблем: розпізнавання кризових явищ (симптоми, причина, природа, рівень та час впливу);

прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства; визначення можливостей запобігання кризі і/або її пом'якшення; забезпечення функціонування підприємства в умовах криз (особливо локальних, а також системної, стратегічної); стабілізація діяльності окремих підсистем підприємства для подолання (пом'якшення) проявів системної кризи підприємства в цілому для створення можливостей його подальшого розвитку або (якщо антикризові заходи не спрацювали) — ліквідації (різними шляхами); ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства (зокрема, за процедурою банкрутства); розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

Ефективність засвоєння змісту дисципліни «Антикризове управління» значно підвищиться, якщо здобувач вищої освіти попередньо опанував матеріал таких дисциплін як: «Менеджмент та адміністрування», «Стратегічний менеджмент», «Ділове адміністрування», «Мікро- і макроекономіка», «Управління стартап проектами».

Згідно з вимогами освітньої програми студенти мають здобути **компетентності:**

Інтегральна компетентність. Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у галузі управління та адміністрування, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

загальні

ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК03. Здатність працювати в міжнародному контексті.

ЗК04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного

кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

Спеціальні

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

СК04. Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності.

У навчальному посібнику висвітлені методичні поради до вивчення кожної теми навчальної дисципліни, завдання для практичних (семінарських) занять, самостійної роботи здобувачів, тестові завдання, рекомендована література, глосарій, питання до заліку, критерії і форми контрольних заходів під час вивчення дисципліни.

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОДОЛОГІЯ І ЗАВДАННЯ ВИВЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПЛАН

1. Причини виникнення кризових явищ в економіці. Види економічних криз.
2. Поняття, мета, об'єкт і критерії ефективності антикризового управління.
3. Поняття і стадії життєвого циклу підприємства.
4. Внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства як джерело розвитку кризових ситуацій.
5. Попередження кризових явищ у діяльності підприємства: загальні засади.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Підготовка до першого питання вимагає звернення до теорій виникнення економічних криз. Слід зосередитися на теоріях, які пояснюють економічні кризи з огляду на економічні чинники. Необхідно згадати теорії циклічного розвитку економіки, у тому числі ті, що пов'язують кризи з порушенням рівноваги між виробництвом і споживанням, теорії, які роблять акцент на швидких темпах зростання промислового виробництва, що має наслідком зниження цін на споживчі товари, що, у свою чергу, веде до скорочення попиту на засоби виробництва і негативно впливає на розвиток промисловості, теорії, які вбачають причини економічних криз у порушенні грошового обігу, тощо. Далі варто розглянути теорії, які пояснюють економічні кризи як результат дії неекономічних (природних, психологічних, політичних) факторів. Доцільно проаналізувати більш детально причини кризових явищ в економіці, спираючись на методологію, розроблену у межах різних теорій, згаданих вище. Зокрема, можна розрізняти об'єктивні і суб'єктивні, виробничі і невиробничі, природні і техногенні, внутрішні і зовнішні причини їх виникнення. Важливо звернути увагу, як ці чинники впливають на розгортання кризових явищ на макро-, мезо- і мікроекономічному рівнях.

Потрібно пам'ятати, що економічні кризи можна класифікувати за різними критеріями: масштабом дії, причинами, проявами, рівнем економіки, на якому відбуваються кризові явища. Варто враховувати, що економічні кризи є як причиною, так і наслідком соціальних і політичних криз. Так, економічна криза може як провокувати соціальне невдоволення, протести, революцію, так і бути наслідком цього, особливо якщо зазначене перейшло в активну чи навіть насильницьку фазу.

При відповіді на друге питання потрібно розглянути загальні засади теорії антикризового управління, зокрема риси антикризового управління як менеджерської діяльності, звернувши увагу на ризики як об'єкт управління, його мету (запобігання чи подолання кризових явищ), тощо. Необхідно виділити рівні антикризового управління (глобальний, макрорівень, мезорівень, мікрорівень) та дати характеристику відмінностей об'єкта антикризового управління, його цілей і завдань, а також ефективності антикризового управління, виокремивши види ефективності антикризового управління залежно від результату, сфери, методу розрахунку, підходу до оцінки тощо, зазначити ефекти успішного антикризового управління, у тому числі: дифузний, резонансний, мобілізуючий, синергетичний тощо.

Третє питання слід почати з визначення життєвого циклу підприємства, вказати на відмінності між реальним та ідеальним життєвими циклами підприємства і зв'язок періоду діяльності підприємства та корисністю товарів чи послуг, які воно виробляє. На підставі запропонованого розуміння життєвого циклу підприємства належить приділити увагу життєвому циклу технологій, продукції, попиту, споживання продукції тощо. Доцільно зосередитися на тому, як формуються конкурентні переваги підприємства і як це пов'язано із життєвим циклом підприємства. Необхідно враховувати, що розвиток підприємства не є лінійним процесом. За період свого існування підприємство переживає декілька стадій, які охоплюють періоди зародження, зростання, сталого (стабільного) розвитку і стадію занепаду. Ці періоди корелюють з відповідними тенденціями щодо попиту споживачів на продукцію,

що виробляє підприємство. Кожна стадія життєвого циклу підприємства характеризується своїми цілями і завданнями, організаційною структурою підприємства, тактикою і стратегією його поведінки на ринку. Варто пояснити, як відрізняються показники функціонування підприємства (фінансовий стан, маркетингова стратегія, кадрова політика тощо) на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

Опановуючи четверте питання, треба вказати, що підприємство перебуває під впливом одразу двох категорій чинників його розвитку. Йдеться про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства та елементи, які його складають і можуть мати як економічну, так і неекономічну природу. Далі слід охарактеризувати економічні, політичні, юридичні, соціальні, психологічні, геополітичні та інші чинники, які впливають на його діяльність, оскільки є складовими внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства. Необхідно не забувати, що усі зазначені чинники можуть як стимулювати розвиток або стабільне існування підприємства, так і бути причинами кризових явищ чи навіть занепаду.

Відповідь на п'яте питання логічно продовжує відповідь на четверте. Визначивши внутрішні і зовнішні чинники діяльності підприємства, потрібно окреслити загальне коло завдань з управління ризиками, пов'язаними із цими чинниками. Належить вказати на економічні, корпоративні, адміністративні та інші важелі впливу на ці чинники, якими оперує менеджмент. Важливо розрізняти стратегію управління як на етапі попередження ризиків, так і на етапі усунення кризових явищ.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. У зв'язку з падінням світових цін на пшеницю аграрні підприємства потерпають від кризи збуту, яка переростає у фінансову кризу. Держава вирішує запровадити низку заходів на підтримку галузі. Які, на Вашу думку, економічні, організаційні та адміністративні заходи є доречними? На чому саме

держава має акцентувати свою увагу (стимулювання внутрішнього попиту, податкові пільги, зниження митних тарифів тощо)?

2. Наведіть декілька прикладів виробництва товарів і послуг, які були надзвичайно успішними і користувались попитом у минулому, проте через науково-технічний прогрес, зміну ринку та інші фактори втратили свою актуальність та занепали. Що, на Ваш погляд, має робити держава стосовно фірм, які у зв'язку з цим потрапили у кризове становище? А щодо працівників цих фірм?

3. Через перевиробництво і відсутність попиту на морально застарілу продукцію у країні закриваються заводи з виробництва електротоварів і обчислюваної техніки. Натомість економіка країни, де це відбувається, починає тяжіти до сільськогосподарського виробництва, оскільки агропродукція користується стабільним попитом і достатньо дешевої робочої сили для її виробництва. Які загрози несе така ситуація? Чи варто зберігати згадане вище виробництво обчислюваної техніки? Якщо так, то які антикризові заходи необхідні?

4. Напишіть есе на одну з тем: - Причини економічної кризи в Україні у 2021–2015 роках. - Галузі, які найбільше потерпали від економічної кризи 2021–2015 років в Україні.

5. Розгляньте Закон України «Про внесення змін до деяких законів України з метою подолання негативних наслідків фінансової кризи» від 23.06.2019 р. № 1533-VI. Дайте оцінку ефективності застосованих державою заходів у 6 контексті економічної ситуації, в якій Закон ухвалювався.

6. Розгляньте Закон України «Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва» від 25.12.2018 р. № 800-VI. Дайте оцінку ефективності застосованих державою заходів у контексті економічної ситуації, в якій Закон ухвалювався. Чи вважаєте Ви заходи, перелічені у ньому, достатньо ефективними?

7. Підприємство А. виробляє високотехнологічну продукцію і охоплює майже половину усього ринку цієї продукції у країні. Водночас нещодавно на

ринку з'явилась низка нових виробників, які хоча і не можуть конкурувати з основним гравцем за обсягами виробленої продукції, але пропонують споживачеві дешевшу і якіснішу продукцію. Спробуйте визначити стадію життєвого циклу підприємства А., переваги і недоліки цієї стадії та запропонуйте управлінські заходи, спрямовані на попередження виникнення кризових явищ на цьому підприємстві.

8. Які загрози утворення кризи може нести для національних виробників державна політика протекціонізму або відмови від нього? Наведіть приклади галузей, для яких відмова держави від протекціонізму може загрожувати кризою на мезоекономічному рівні. Сформулюйте п'ять загальних рекомендацій для антикризової економічної політики держави.

9. Підприємство працює на ринку роздрібною торгівлі продуктами і обіймає третину усього ринку великих магазинів («супермаркетів»). Проте останнім часом воно втрачає частку через те, що вартість продуктів у магазинах цього підприємства дещо вища, ніж у конкурентів. Різниця вартості товарів пояснюється більш високим сервісом, який підприємство надає своїм покупцям (якісніші продукти, знижки, бонуси). Які стратегії зупинення падіння частки підприємства на ринку Ви можете запропонувати?

10. Напишіть есе на одну з тем: - Криза як період нових можливостей для виробників. - Економічна криза і відносини між власником підприємства та трудовим колективом.

11. Спробуйте визначити стадію життєвого циклу великих українських державних підприємств (НАК «Нафтогаз», ПАТ «Укрзалізниця» тощо) з використанням даних, розміщених на сайтах цих компаній. Як на розвитку цих підприємств позначається те, що вони перебувають у державній власності?

12. Розгляньте за відкритими джерелами кейс компанії Nokia. Які, на Вашу думку, чинники зумовили перехід фінського телекомунікаційного гіганта від стадії сталого розвитку (стабільності) до стадії занепаду, що закінчилося катастрофічним скороченням частки компанії на ринку та її продажем?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Кризи: загальні поняття, причини виникнення та наслідки.
2. Класифікація криз.
3. Основи розпізнавання криз.
4. Діагностика криз.

1. Кризи: загальні поняття, причини виникнення та наслідки

Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи.

Історично склалося так, що розвиток людства був пов'язаний з постійною боротьбою з незгодами - епідеміями, війнами, втратами. У людині, уже на генетичному рівні, закладене прагнення уникати неприємностей, що асоціюються з кризою.

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

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.

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

Причини кризи можуть бути **зовнішніми і внутрішніми**. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі - з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в

організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

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

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи, навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть призвести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. Післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологія і т.д.). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

У багатьох випадках рятує ентузіазм. Але ентузіазм не може давати тривалого ефекту, хоча виключати його з програм антикризового управління не варто. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури і т.д. Якщо

ентузіазм використовується для прикриття грубих помилок чи корисливих цілей, він не сприяє зняттю кризової напруги.

2. Класифікація криз

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки за причинами і наслідками, але й за самою своєю суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними.

1. По масштабам. Існують загальні і локальні кризи. **Загальні кризи** охоплюють соціально-економічну систему, **локальні** - тільки частину її.

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

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

3. За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціацією проблематики її розвитку можна виділити окремі групи криз:

1). Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін.

У групі економічних криз окремо можна виділити **фінансові кризи**. Вони характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів.

2). Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати і самі по собі, наприклад, з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відношення до екологічних проблем, з патріотичних почуттів.

Особливе становище в групі соціальних криз займає **політична криза**. Це - криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і переходять у кризи економічні.

3). Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її непомірна бюрократизація.

4). Психологічні - це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масового характеру, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

5). Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

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

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

У сучасних умовах велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємин людини з природою - **екологічних**. Це кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, - виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій і т. ін.

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

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

Різновидом передбачуваних криз є **циклічна криза** - може виникати періодично і має відомі фази свого настання і протікання.

6. За протіканням. Існують кризи **явні і латентні (приховані)**. Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є прихованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

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

8. За строками кризи поділяються також на групи криз **затяжних і короткочасних**.

3. Основи розпізнавання криз

Небезпека кризи існує завжди, навіть коли її самої немає. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їх розв'язання.

Подолання криз - керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання.

Ознаками кризи можуть бути:

- масштаби;
- проблематика;
- гострота;
- галузь розвитку;
- причини;
- можливі наслідки;
- фаза прояву кризи.

В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати **моніторинг антикризового розвитку** - це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління. Цим займаються спеціальні служби.

Процес розпізнавання криз включає:

1. Систему показників розпізнавання кризи.
2. Методологію розрахунку та використання таких показників.
3. Навчання та підбір персоналу, особливо в служби антикризового управління.
4. Розробку процедур взаємодії антикризових підрозділів з іншими функціональними службами підприємства.

4. Діагностика криз

Діагностика - визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць". Діагностика - це не

одноразовий акт, а процес, що здійснюється в часі й у просторі. **Процес діагностики** - дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма чи організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, організаційна структура, собівартість і т.д.).

Ціль діагностики - встановити діагноз об'єкта дослідження і дати висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу.

Здійснивши мету на підставі даних діагнозу, можна буде виробити правильну і грамотну економічну (політичну, соціальну) політику, стратегію і тактику.

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

Вимоги до діагностики:

1. Автентичність, тобто заснованим на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду і будь-якої форми уявлення).

2. Об'єктивність. Це значить, що перед тим, як почати процес діагностування, його учасникам необхідно виробити процедуру оцінки і скласти програму дослідження об'єкта. Ця процедура повинна враховувати три обов'язкових умови: хто проводить дослідження, де воно проводиться і чітке визначення базових параметрів, за якими проводиться дослідження. Це дозволить мінімізувати вплив фактора суб'єктивізму при постановці діагнозу, і, виходить, підвищаться його об'єктивність і точність.

3. Точність. Ціль, завдання і відповідність вимогам, пропонованим до процесу діагностування, здійсненні, якщо все дослідження планується, організується і контролюється відповідно до логіки діагнозу.

Для того, щоб правильно оцінити стан об'єкта діагнозу, необхідна система показників, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для виміру певних значень цих характеристик і показників. Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів досліджуваних явищ, об'єктів, їх проявів, процедури збору й обробки діагностичної інформації. У загальному вигляді проведення діагностичних досліджень звичайно допускає порівняння стану обраного об'єкта з якою-небудь нормою чи еталоном для того, щоб виявити наявність відхилень і визначити їхній характер - позитивний чи негативний.

Центральне питання в діагностуванні - виявлення причин проблеми. Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління чи опитування працівників. Інформацію можна збирати і неформально.

Висновки про стан діагностованого об'єкта можуть бути представлені у формі тексту і доповнюватися графіками, таблицями, діаграмами й іншим ілюстративним матеріалом. Усі стадії діагностики тісно пов'язані між собою, недоліки, що виникають в одній з них, позначаються на всьому дослідженні.

Результати діагностики викладаються в наступній послідовності.

1. Визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного) розвитку об'єкта.
2. Розподіл процесу розвитку діагностованого об'єкта на стадії і визначення, на якій з них знаходиться об'єкт.
3. Подається прогноз розвитку об'єкта.

Запитання для самоконтролю

1. Які теорії економічних криз Вам відомі?
2. У чому особливості економічних криз на макро- та мікроекономічному рівнях?
3. Що є об'єктом антикризового управління?
4. Чим відрізняється антикризове публічне управління від антикризового управління на підприємстві?
5. Які критерії ефективності антикризового управління можна виокремити?
6. Які особливості антикризового управління залежно від галузей господарювання можна виділити?
7. Стадії життєвого циклу підприємства.
8. З чого складається внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства?
9. Яких заходів слід вживати менеджменту підприємства для попередження кризових явищ?
10. Як відрізняють загрози для діяльності підприємства залежно від стадії його життєвого циклу?

СИТУАЦІЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ І ФОРМУВАННЯ ВИСНОВКІВ

Криза на українських підприємствах в 90-х роках 20 ст.

Існує широко поширена думка, що криза української економіки - це більшою мірою криза управління. Руйнування колишніх адміністративних важелів управління без створення нових економічних призвело до того, що колишні державні підприємства мали серйозні труднощі входження в систему ринкових відносин, тому що продовжували застосовувати способи управління, що склалися в попередні періоди, які:

- не відповідали сучасним вимогам розвитку ринкових відносин;
- не сприяли прийняттю узгоджених, несуперечливих та послідовних рішень;
- не включали створення документообігу, що забезпечує потрібною і своєчасною інформацією керівництво і функціональні служби.

Тому український менеджмент з початку 90-х роках минулого століття наполегливо, шляхом проб і помилок шукає свій шлях, вибираючи між теорією і практикою управління організаціями економічно розвинених країн та досвідом роботи підприємств в централізованій плановій економіці.

При відсутності власного вітчизняного досвіду управління в ринкових умовах відповіді на виникаючі в щоденній роботі питання доводиться шукати в літературі західних фахівців. Теорія і практика менеджменту добре розвинені в усьому світі, і завдання українського менеджменту полягає в тому, щоб грамотно і ефективно перенести наявні знання на підприємства України з урахуванням специфічних особливостей їх функціонування та накопиченого досвіду в управлінні.

Теоретичний менеджмент як наукова дисципліна, маючи в своєму арсеналі всі необхідні методи раціонального планування та організації праці, спрямований на пошук практичних методів і механізмів ефективного управління персоналом з метою забезпечення максимально високого рівня продуктивності праці. Однак, доводиться визнати, що його вплив на вітчизняний менеджмент в цілому не можна назвати значним. Проблема полягає в тому, що він представляє прийоми побудови і управління організаціями в умовах розвинених ринкових відносин, якими в нашій країні тільки належить виникнути, а, отже, застосовувати їх на практиці в чистому вигляді не представляється можливим. При цьому найактуальнішим завданням української управлінської науки і практики є вироблення принципової концепції управління створеними в умовах централізованої економіки підприємствами, покликаной забезпечити адаптацію підприємств до нових і мінливих умов зовнішнього середовища. Тільки у міру розвитку ринкових відносин і накопичення досвіду роботи повинна з'явитися можливість усвідомлення і систематизації накопичених знань і впровадження прогресивних стандартів управління на українських підприємствах.

В першу чергу рішення даного завдання пов'язано зі становленням на промислових підприємствах комерційної діяльності, що проходила в умовах

руйнування колишніх господарських зв'язків і неплатежів, що охопили всю економіку України. Ситуація погіршувалася тим, що розвиток цього напрямку діяльності відбувалося на тлі реформування податкової системи та бухгалтерського обліку.

Для промислового підприємства характерна складна організаційна і виробнича структура, пов'язана з багатопрофільністю підрозділів, їх територіального розподілу і відмінностями у виробничому потенціалі. Вдосконалення управління підприємством повинно бати спрямоване на вирішення наступних проблем:

- відсутність організаційної єдності структурних підрозділів, зокрема однакового розуміння сутності бізнес-процесів, єдиної методології обліку та нормативно-довідкової документації;

- нечіткий розподіл функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами;

- відсутність навичок узгодження рішень на рівні виконавців без звернення до директорату, роз'єднаність і неузгодженість поведінки служб підприємства, різноспрямованість їх дій;

- труднощі планування діяльності (довгострокового, поточного, оперативного) на всіх рівнях управлінської вертикалі, доведення до кожного підрозділу конкретних завдань, контролю за виконанням текучим та аналізу виконання цих завдань;

- дефіцит інформації у підрозділів, пов'язаний з високим інформаційними бар'єрами і неналагодженість системою інформаційних потоків;

- недостатня оперативність даних про фінансово-господарської діяльності підрозділів і підприємства в цілому;

- висока трудомісткість збору та узагальнення даних, їх різноманітність і неузгодженість, велика кількість помилок;

- відсутність достовірної оперативної інформації про взаєморозрахунки із зовнішніми постачальниками і споживачами.

В умовах перехідного періоду й економічної кризи всі перераховані проблеми збільшуються, а також з'являються нові, пов'язані з такими факторами, як інфляція та неплатежі, висока частка грошових сурогатів і складних взаємозаліків у загальному обсязі фінансових потоків, широка поширеність натурального обміну, часта зміна законодавства, в особливості податкового.

Багато в чому виникнення перелічених проблем обумовлено тим, що, незважаючи на істотні зміни вимог зовнішнього середовища до діяльності структурних одиниць підприємств, зміст їх функцій значною мірою залишилося незмінним. Дуже важливим критерієм якості роботи будь-якої компанії є відповідь на питання, наскільки скоординована діяльність усіх її адміністративних одиниць. Найсерйознішої критики заслуговує компанія, яка функціонує радше як сукупність незв'язаних організацій, ніж сукупність відділів у рамках однієї організаційної структури. На практиці це знаходить своє втілення в тому, що система обліку не сприяє адаптації підприємства до мінливих економічних умов, функції відділів збуту і постачання часто виконують фірми-посередники, плановий відділ фактично не бере участь в процесах управління підприємством і т.п.

Всі перераховані проблеми мали своє конкретне прояв в практично у всіх областях діяльності підприємства: постачання, збут, фінанси, облік і т.д. (табл. 12). Особливо необхідно підкреслити, що розуміння того, що система управління знаходиться в критичному стані, і назріла потреба в істотних змінах, повинно бути не тільки у керівників, а й у решти працівників підприємства. Дана обставина стала хорошою основою для проведення реформування, оскільки для успішного здійснення значних змін у діяльності підприємства, необхідне усвідомлення існуючих проблем на всіх рівнях управлінської ієрархії та наявність бажання їх усунути.

Таблиця 2

Характеристика проблемних зон системи управління

Проблемні зони	Характеристика
Постачання	• Невиконання і тривалість проходження заявок на постачання • Неритмічність поставок • Високі ціни постачальників • Відсутність почуття відповідальності за кінцевий фінансовий результат
Збут	• Тривалий оформлення документів на відпуск продукції • Неточне планування відвантажень • Порухення договірної дисципліни
Виробництво	• Перебої в постачанні сировини, матеріалів, запчастин • Висока собівартість продукції
Транспорт	• Незадовільне планування перевезень • Неритмічність подачі рухомого складу під завантаження • Неоперативність оформлення транспортних накладних
Фінанси	• Тривалість проходження розрахунків, актів, угод • Низька якість фінансового планування та контролю • Велика кредиторська заборгованість • Недотримання договірної дисципліни • Недостатня інформаційна взаємодія фінансового відділу з іншими службами
Економіка	• Недостовірність управлінського обліку • Нераціональне ціноутворення
Бухгалтерський облік	• Великий обсяг обробки інформації • Нестача оперативних достовірних даних • Повільне проведення операцій з розрахунків • Обмеженість знань бухгалтерів тільки своєю конкретною ділянкою роботи
Управління	• Суперечливі дані різних підрозділів про величину реалізації, дебіторської та кредиторської заборгованості • Контрагентам доводиться звертатися в кілька підрозділів підприємства для вирішення питань, пов'язаних з відвантаженням та оплатою продукції • Відсутність єдиної інформаційної системи • Неєфективна взаємодія між виробничими та управлінськими службами • Нераціональний документообіг • Управління виробництвом без урахування кон'юнктури ринку • Залучення до вирішення поточних завдань вищого керівництва підприємства

Таким чином, в якості вихідного стану є, з одного боку, криза управління, а, з іншого боку, світовий досвід побудови системи ефективного менеджменту. Завдання полягає в тому, щоб, використовуючи сучасні апробовані у світовій практиці алгоритми управління та адаптації їх до української практики управління перейти до ефективного регулярного менеджменту.

Назвати фактори, симптоми, причини кризи на українських підприємствах в 90-х роках 20 ст.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Метою антикризового управління на підприємстві є:
 - а) ліквідація підприємства;
 - б) нейтралізація найбільш небезпечних загроз, які призводять до кризового стану;
 - в) виявлення винуватих у кризі менеджерів чи працівників;
 - г) дослідження криз.
2. Об'єктом антикризового управління є:
 - а) кризові явища та навколишні умови;
 - б) менеджери, які реалізують антикризові заходи;
 - в) антикризові заходи;
 - г) жодне з перерахованого.
3. Укажіть, що з наведеного становить рівні антикризового управління:
 - а) макрорівень, тобто національна економіка загалом;
 - б) мезорівень, тобто рівень галузей народного господарства;
 - в) мікрорівень, тобто рівень окремих суб'єктів господарювання;
 - г) усе перераховане.
4. Фінансово-економічний підхід до управління кризою пов'язаний з:
 - а) характеристикою підприємства як мережі контрактів;
 - б) характеристикою антикризового управління як системи фінансування підприємства;
 - в) характеристикою економічних криз як таких, що не пов'язані з соціальними кризами;
 - г) характеристикою криз як одночасно і економічних, і фінансових.
5. Організаційно-структурний підхід до управління кризою пов'язаний з:
 - а) характеристикою антикризового управління як системи змін у внутрішній структурі підприємства;
 - б) розглядом підприємства як об'єкта адміністративного впливу з боку держави;

в) розглядом підприємства як управлінської структури, яка характеризується вертикальними і горизонтальними внутрішніми і зовнішніми зв'язками;

г) серед зазначеного немає правильної відповіді.

6. Сповільнення темпів зростання економічних та фінансових показників підприємства – це:

а) розвиток;

б) занепад;

в) стабільність;

г) припинення існування підприємства.

7. Ідеальний життєвий цикл підприємства починається з:

а) виникнення та обговорення ідеї;

б) пошуку ділових партнерів;

в) реєстрації підприємства;

г) впровадження ідеї у життя.

8. Підприємство має незначний вплив на:

а) внутрішнє середовище;

б) зовнішнє середовище;

в) будь-які фактори, які визначають його життя;

г) серед відповідей немає правильної.

9. Загальний період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування можна визначити як:

а) зовнішнє середовище підприємства;

б) криза підприємства;

в) реєстрація підприємства;

г) життєвий цикл підприємства.

10. Проміжок часу від початку виробництва продукції до моменту припинення її – це:

а) життєвий цикл продукції у сфері виробництва;

б) період конкурентоспроможності продукції;

в) стадії виробництва продукції;

г) життєвий цикл споживання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Financial and credit activity: problems of theory and practice. № 14. Vol. 1. Р. 90–96. URL: <http://fkd.org.ua/article/view/25079/22535>
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с.
3. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf
4. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.
5. Іванюта С. М. Антикризове управління: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2017. 288 с.
6. Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2020. 120 с.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2020. 824 с.
8. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>
9. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.
10. Скібіцький В. О. Антикризоровий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 568 с. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 268 с.

11. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2020. 256 с.

12. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

13. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2018. 236 с.

14. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28.

ТЕМА 2. ЕКОНОМІЧНІ ТЕОРІЇ ВИНИКНЕННЯ ТА ПОШИРЕННЯ ФІНАНСОВИХ ТА ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ

ПЛАН

1. Поняття, прояви та причини фінансових криз на підприємстві.
2. Фінансове оздоровлення підприємства.
3. Поняття, причини та шляхи подолання кризи постачання на підприємстві.
4. Загальна характеристика кризи збуту на підприємстві.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

При відповіді на перше питання слід визначити поняття та характерні риси фінансової кризи на підприємстві. Необхідно вказати на прояви незбалансованості фінансів підприємства, використовуючи відповідні економічні показники. Варто зупинитися на тих загрозах, які можуть створювати для підприємства зниження рівня прибутковості, скорочення грошової маси, збільшення собівартості продукції тощо. Важливо враховувати, що фінансова криза може потягнути за собою низку інших кризових явищ у роботі підприємства, зокрема кризу персоналу. Слід розмежовувати внутрішні й зовнішні причини фінансової кризи на підприємстві. Внутрішні причини

пов'язані з процесами, які відбуваються на самому підприємстві і значною мірою від нього залежать через механізми внутрішнього контролю фінансів з боку власників і менеджменту. Зовнішні причини здебільшого не залежні від підприємства. Часто зовнішні причини можуть бути зумовлені процесами, які відбуваються на рівні глобальної або національної економіки. При цьому і зовнішні, і внутрішні причини можуть носити як об'єктивний, так і суб'єктивний характер.

У другому питанні маємо з'ясувати, яких управлінських заходів може вживати менеджмент підприємства для фінансового оздоровлення останнього. Потрібно зупинитися на особливостях фінансової діагностики підприємства та зазначити, які економічні показники для цього використовуються. Крім того, варто надати загальну характеристику заходів фінансового оздоровлення, що не пов'язані з неплатоспроможністю підприємства та пов'язані з нею. Зокрема, належить вказати на різні організаційні та економічні наслідки застосування цих заходів (наприклад, зміни у структурі власності підприємства).

Третє питання слід почати з визначення кризи постачання, її проявів та показати, як вона може бути пов'язана з іншими видами криз на підприємстві, її наслідки, а саме невиконання зобов'язань перед клієнтами, зниження виробництва, погіршення технологічної забезпеченості виробництва тощо. Доцільно зупинитися на внутрішніх і зовнішніх чинниках виникнення кризи постачання, зазначивши, як, використовуючи внутрішні механізми, суб'єкт управління може попередити кризу постачання, часто зумовлену саме зовнішніми причинами, а також торкнутися питань діагностики кризи постачання. Крім того, потрібно зважати на те, що загроза кризи постачання має враховуватися при виробленні бізнес-стратегії підприємства. Варто вказати на організаційні (корпоративні), економічні, фінансові, маркетингові заходи, які дозволяють уникнути кризи постачання, розглянути заходи, яких суб'єкт антикризового управління має вживати тоді, коли кризові явища починають розгортатися. Необхідно приділити окрему увагу ролі корпоративного управління, зокрема ефективній координації між підрозділами,

відповідальними за постачання, виробництво, планування, в аспекті попередження кризи постачання.

У четвертому питанні студенти мають розглянути поняття і характерні риси кризи збуту. Слід виокремити фактори кризи збуту, зупинившись на внутрішніх і зовнішніх факторах, а так само на чинниках економічного і адміністративного порядку. Варто проаналізувати декілька типових кейсів кризи збуту у різних галузях господарства і показати, у чому особливості кризи збуту у малому і великому бізнесі, на виробництві і при постачанні послуг тощо. Належить звернутися до проблеми ідентифікації (діагностування) кризи збуту на підприємстві, підкреслюючи важливість адекватного визначення стадії кризи збуту, оскільки це впливає на перелік антикризових заходів, яких має вживати суб'єкт управління. Необхідно довести, що після усунення кризи збуту доцільно вдатися до корегування бізнес-стратегії підприємства для попередження розвитку кризових явищ у майбутньому.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. Підприємство А. займається постачанням мінеральних добрив дрібним сільгоспвиробникам. З огляду на специфіку агробізнесу добрива постачаються з відстрочкою платежу до трьох місяців, а для їх покупки у виробників підприємство А. використовує кредитні кошти. Через погані погодні умови та низьку врожайність у підприємства накопичилась велика кредиторська заборгованість з боку покупців, які не змогли своєчасно оплатити отримані добрива. Як наслідок – підприємство А. не має змоги погасити свої зобов'язання перед банками. Запропонуйте низку антикризових заходів, які дозволили б підприємству А. покращити платіжну дисципліну, збільшити надходження коштів від клієнтів і оздоровити власний фінансовий стан.

2. Через кризу платежів, а також неефективне управління підприємство Б. не має коштів для виконання зобов'язань зі сплати податкових платежів. Водночас підприємство має значну кредиторську заборгованість, яку розраховує стягнути. Які, на Вашу думку, механізми примусового та

добровільного погашення податкового боргу держава має запровадити для такого роду боржників? Чи завжди примусове стягнення, зокрема, шляхом порушення справи про банкрутство є оптимальним кроком? Яких дій має вживати антикризовий менеджмент підприємства Б. для того, щоб уникнути банкрутства?

3. Напишіть есе про суб'єктивні та об'єктивні чинники фінансової кризи.

4. Спробуйте сформулювати 3–5 правил «фінансової гігієни» підприємства, за якими має будуватися фінансова політика підприємства задля того, щоб уникнути кризи.

5. Поясніть, у чому полягає специфіка фінансових криз (а) на великих підприємствах сировинного сектору економіки, (б) у мережах великих продовольчих магазинів, (в) на підприємствах ресторанного бізнесу.

6. Підприємство займається виробництвом і продажем морозива та інших охолоджених десертів. Для реалізації продукції використовуються власна мережа кав'ярень та крамниці-партнери. Враховуючи сезонні коливання продажу такого роду товарів, визначте, які фактори можуть призвести до виникнення кризи збуту на цьому підприємстві та що потрібно робити, щоб попередити її.

7. Антикризова діагностика виявила, що на складах підприємства накопичилась понаднормова кількість продукції (побутова техніка), що може свідчити про кризу збуту. Такий стан речей викликаний зниженням попиту на названі товари, оскільки конкуренти підприємства пропонують аналогічні товари дещо гіршої якості, але значно дешевше. Чим загрожує така ситуація підприємству? Яких термінових маркетингових, фінансових та інших заходів слід вжити, щоб унеможливити розвиток кризи збуту і фінансової кризи на підприємстві? Як необхідно змінити бізнес-стратегію підприємства на майбутнє?

8. Підприємство виробляє високотехнологічну продукцію, для чого закуповує комплектуючі за кордоном. Уряд запровадив санкції проти країни, де виробляються такі комплектуючі, через що їх постачання повністю

припинилося. Аналогічні комплектуючі закупити в іншій країні підприємство може лише за значно більшою ціною (при цьому і якість таких комплектуючих набагато вища). Чим ця ситуація загрожує підприємству-виробнику? Як такий стан речей впливає на бізнес-стратегію підприємства? Що порадили б Ви менеджменту підприємства у цій ситуації?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

- 1. Економічні кризи: сутність, причини появи.**
- 2. Цикли та економічні кризи.**
- 3. Види економічних криз.**

1. Економічні кризи: сутність, причини появи

На макрорівні великих економічних систем кризи виникають найчастіше через розриви між виробництвом і споживанням товарів. У докапіталістичних способах виробництва існувало недовироблення матеріальних благ. При капіталізмі вперше виникло надвиробництво.

Перша економічна криза відбулася в Англії в 1825 р., де на той час капіталізм став пануючим ладом. Наступна криза в 1836 р. охопила вже Великобританію і США. Криза 1847 р. торкнулася майже всіх країн Європи. Першу світову кризу відносять до 1857 р. Це була найглибша криза з початку капіталістичного розвитку. Світові економічні кризи відбувалися в 1900-1903 рр., 1907 р., 1920 р., але усі вони не йшли ні в яке порівняння зі світовою кризою 1929-1933 рр. Вона продовжувалася понад чотири роки та охопила увесь капіталістичний світ і всі сфери економіки. Тільки в США розорилося 109 тис. фірм. Після цієї кризи депресія була затяжною. Після деякого пожвавлення наступила нова криза, характерна тим, що їй не передувала фаза підйому. Нова криза хоча і була слабшою за попередню, але протікала дуже гостро. Загальний обсяг промислового виробництва в капіталістичному світі скоротився на 11%, а в США — на 21%, випуск автомобілів зменшився на 40%. Розвиток і загострення цієї кризи були перервані другою світовою війною 1939-1945 рр.

Після другої світової війни в 1948-1949 р. вибухнула локальна економічна криза, що охопила США і Канаду. У США обсяг промислової продукції тоді упав на 18,2%, а в Канаді - на 12%, а загальний обсяг промислового виробництва розвинутих капіталістичних країн скоротився на 6%.

Чергові економічні кризи в капіталістичних країнах відбувалися в 1953-1954 і 1957-1958 рр. Але найглибшою була економічна криза 1973-1975 рр. Вона охопила усі капіталістичні країни і відрізнялася високим рівнем інфляції. Характерною рисою цієї кризи було переплетення її з глибокими структурними кризами, що вразили найважливіші сфери виробництва - енергетику, сировинні галузі, включаючи і сільське господарство, а також валютну систему.

Дуже суперечливі точки зору на причини економічних криз.

Економічною наукою до даного часу розроблений цілий ряд різних теорій, що пояснюють причини економічних циклів і криз. Відзначають наступні:

- грошову теорію, що пояснює цикл експансією (стиском) банківського кредиту (Хоутрі й ін.);
- теорію нововведень, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);
- психологічну теорію, що трактує цикл як наслідок хвиль песимістичного і оптимістичного настрою, що охоплюють населення (Пігу, Беджгот й ін.);
- теорію недоспоживання, що вбачає причину циклу в занадто великій частці доходу, що йде багатим і ощадливим людям, у порівнянні з тим, що може бути інвестоване (Гобсон, Фостер, Кетчінгс й ін.);
- теорію надмірного інвестування, прихильники якої думають, що причиною рецесії є, швидше, надмірне, ніж недостатнє, інвестування (Хайєк, Мізес й ін.);
- теорію сонячних плям - погоди - врожаю (Джевонс, Мур).

2. Цикли та економічні кризи

При оцінці поглядів на циклічність і її причини слід зазначити, що вони видозмінювалися в часі разом зі зміною самої соціально-економічної дійсності. З урахуванням цього заслуговує на увагу точка зору ряду російських економістів, що виділяють **три етапи** в зміні поглядів на економічні цикли.

Перший етап охоплює період з початку XVIII ст. до середини 30-х років XX ст. У цей період переважали судження про те, що економічні кризи або взагалі неможливі при капіталізмі (Дж.С. Мілль, Ж.-Б. Сей, Д. Рікардо), або вони носять лише випадковий характер і що система вільної конкуренції здатна самотійно їх переборювати (Ж.-Ш. Сімонді, Р. Родбертус, К. Каутський).

Другий етап охоплює період із середини 30-х до середини 60-х років XX ст. Виділення цього періоду пов'язане з працями Дж. М. Кейнса і насамперед з його висновком про те, що економічні кризи (точніше депресія, застій) неминучі в умовах класичного капіталізму і випливають із природи властивого йому ринку. Кейнс одним з перших серед західних економістів прямо заявив про те, що капіталістичний ринок містить у собі різні прояви монополізму і поєднується з державним регулюванням, від чого ціни і заробітна плата є негнучкими. Як принципово необхідний засіб згладжування проблем кризи і безробіття Кейнс висунув ідею забезпечення державного втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту.

Третім етапом у дослідженні причин економічних циклів є період із середини 60-х років дотепер. У цей період, по-перше, стала приділятися особлива увага розмежуванню екзогенних (внутрішніх) і ендегенних (зовнішніх) причин циклічності ринкової економіки, причому саме ендегенним факторам стала приділятися переважна увага.

Дослідження природи циклічності відтворення в умовах державного регулювання економіки породили ряд нових поглядів і концепцій з даної проблеми. Серед них концепції "рівноважного ділового циклу" і "політичного ділового циклу". Перша відбиває розвиток ідей монетаризму. Відповідно до цієї концепції держава поряд з багатьма властивими їй функціями відіграє роль своєрідного генератора грошових "шоків", що виводять господарську систему

зі стану рівноваги й у такий спосіб підтримують циклічні коливання в суспільному відтворенні.

Друга концепція ("політичного ділового циклу") базується на тому, що залежність між рівнем безробіття і рівнем інфляції визначається кривою Філіпса, тобто існує зворотна залежність між даними величинами: чим менше безробіття, тим швидше ростуть ціни. Її прихильники думають, що економічне становище усередині країни істотно впливає на популярність правлячої партії. У якості головних економічних важелів, на які реагує населення, виділяються темпи інфляції і норма безробіття: чим нижчі їхні рівні, тим за інших рівних умов більше голосів буде подано на майбутніх виборах за правлячу партію чи президента.

З метою забезпечення перемоги уряд вживає заходів для підтримки такого поєднання рівнів інфляції і безробіття, що уявляється найбільш прийнятним виборцям. Тому адміністрація після приходу до влади намагається знизити темпи росту цін шляхом штучного провокування кризових явищ, а ближче до кінця свого правління влада починає вирішувати протилежне завдання - піднімає рівень зайнятості. Останній викликає зростання цін, але розрахунок робиться на те, що до виборів рівень зайнятості підніметься, а інфляція не встигне набрати повної сили і партія влади може забезпечити собі перемогу на чергових виборах.

Фази циклу і їх прояв

Класичний цикл суспільного відтворення складається з чотирьох фаз.

Перша фаза - криза (спад). Відбувається скорочення обсягу виробництва і ділової активності, падіння цін, затоварення, росте безробіття і різко збільшується кількість банкрутств. При цьому слід зазначити, що існують розходження в ступені негативного впливу економічних криз на окремі галузі. У галузях, що поставляють предмети повсякденного попиту, виробництво скорочується в порівняно менших масштабах. У той же час при несприятливій економічній ситуації споживачі можуть ледве чи не цілком припинити

закупівлі устаткування чи побутової техніки в чеканні кращих часів. Відповідно падіння виробництва в металургії, важкому машинобудуванні, галузях, що зайняті виробництвом холодильників, автомобілів і т.п., буває, як правило, більшим, ніж у легкій і харчовій промисловості. Маються розходження в реакції на кризу монополій і немонополізованих секторів економіки. Якщо у високомонополізованих галузях у період кризи ціни майже не знижуються при різкому скороченні обсягів виробництва, то в галузях з низькою концентрацією капіталу відбувається значне падіння цін при відносно невеликому зниженні обсягів випуску продукції. Інакше кажучи, монополії, спираючись на свою економічну владу, з набагато меншими втратами можуть пережити кризу.

Друга фаза - депресія (стагнація). Вона являє собою фазу (більш-менш тривалу - від півроку до трьох років) пристосування господарського життя до нових умов і потреб, тобто фазу знаходження нової рівноваги. Для неї характерна непевність, безладні дії. Довіра підприємця до кон'юнктури відновлюється важко, він оглядається, не ризикуючи вкладати значні кошти в бізнес, хоча ціни й умови господарювання стабілізуються. Ця фаза характеризується в багатьох випадках падінням норми відсотка.

Третя - пожвавлення. Це фаза відновлення. Починаються капіталовкладення, зростають ціни, виробництво, зайнятість, процентні ставки. Пожвавлення охоплює, насамперед, галузі, що поставляють засоби виробництва. Заохочувані успіхом інших, створюються нові підприємства. Інакше кажучи, пожвавлення завершується досягненням передкризового рівня за макроекономічними показниками. Потім починається новий, більш високий, ніж колись, підйом.

Четверта - підйом (бум). Це фаза, при якій прискорення економічного розвитку виявляється в серії нововведень, виникненні маси нових товарів і нових підприємств, у стрімкому зростанні капіталовкладень, курсів акцій і інших цінних паперів, процентних ставок, цін і заробітної плати. І в цей же час наростає напруженість банківських балансів, збільшуються товарні запаси.

Підйом, що виводить економіку на новий рівень в поступальному розвитку, підготовляє базу для нової періодичної кризи.

Первісним "поштовхом" (причиною) нової періодичної кризи є скорочення сукупного попиту, і знову починається спад виробництва, падіння зайнятості, зменшення доходів, скорочення витрат і попиту. **Що ж стосується факторів, що викликають первісне скорочення сукупного попиту, то вони можуть бути самими різними:**

- заміна зношеного устаткування (зменшуються колишні закупівлі сировини, матеріалів, запчастин);
- падіння попиту на окремі види продукції;
- ріст податків і кредитних відсотків;
- порушення закону грошового обігу;
- війни;
- різні політичні події;
- непередбачені ситуації і т.д.

Усе це може зламати сформовану ринкову рівновагу і дати поштовх черговій економічній кризі. З урахуванням різноманіття причин (збудників) циклічного відтворення і частих порушень традиційних фаз ученими різних напрямків пропонуються наступні **різновиди циклів:**

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

- **цикли Коваля**. їхня тривалість обмежується приблизно 20 роками, а рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними чи будівельними);

- **цикли Жюгляра** періодичністю 8-10 років, що є підсумком взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів;

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

- **приватні господарські цикли**, що охоплюють період від одного до 12 років та існують у зв'язку з коливаннями інвестиційної активності.

3. Види економічних криз

Кризи бувають **регулярні (циклічні) чи періодичні**, котрі повторюються з визначеною закономірністю, і **нерегулярні**.

Регулярні кризи надвиробництва дають початок новому циклу, у ході якого економіка послідовно проходить чотири фази, і підготовляє базу для наступної кризи. Вони характеризуються тим, що охоплюють усі сфери економіки, досягаючи великої глибини і тривалості.

До нерегулярних економічних криз відносять:

- проміжні;
- часткові;
- галузеві;
- структурні.

Проміжна криза не дає початку новому циклу, а перериває на визначений час плин фази чи підйому поживавлення. Він менш глибокий і менш тривалий у порівнянні з періодичним і, як правило, носить локальний характер. Подібні кризи мали місце в капіталістичних країнах у 1924 і 1927 рр. А в 1953—1954 і 1960—1961 рр. такі кризи охопили тільки США і Канаду.

Часткова криза відрізняється від проміжної тим, що вона охоплює не всю економіку, а яку-небудь сферу суспільного відтворення. Характерним прикладом є банківська криза в Німеччині 1932 р.

Галузева криза охоплює одну з галузей народного господарства. Приводом для цього можуть послужити різноманітні причини. У їхньому числі: диспропорції в розвитку галузі, структурна перебудова, надвиробництво. Такі кризи бувають національними і міжнародними. До останньої відноситься криза світового судноплавства в 1958-1-962 рр. і криза в текстильній промисловості у 1977 р.

Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва. Це виявляється в серйозних диспропорціях між галузями, з одного боку, і випуском найважливіших видів продукції в натуральному вираженні, необхідних для збалансованого розвитку, з іншої. У 70-і роки економіку Заходу паралізували енергетична, сировинна і продовольча кризи.

Запитання для самоконтролю

1. Як фінансова криза на підприємстві пов'язана з іншими видами мікроекономічних криз?
2. Які чинники та види фінансових криз на підприємстві Ви можете назвати?
3. Як відбувається діагностування фінансових криз?
4. Які стратегії попередження і подолання фінансових криз можуть використовуватися суб'єктами антикризового управління?
5. Причини виникнення кризи постачання.
6. Яких заходів має вживати суб'єкт антикризового управління для подолання кризи постачання?
7. Які зовнішні і внутрішні фактори кризи збуту можна виокремити?
8. Як пов'язані між собою криза збуту і фінансова криза на підприємстві?

СИТУАЦІЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ І ФОРМУВАННЯ ВИСНОВКІВ

До яких наслідків і змін в управлінні привела криза в представлених прикладах?

1. Компанію «Юньон Карбід», що являла собою великий, але посередній член національної хімічної асоціації, вразив найбільш важкий промисловий інцидент - аварія. Після першого потрясіння компанія дізналася про свою сильну уразливість. Навіть якщо б невелика частина позовів потерпілих була б приведена до виконання, фінансовий збиток був би приголомшливим. Скориставшись кризою, компанія «Гаф» - набагато менша хімічна компанія, робила зусилля з придбання контрольного пакету.

Зіткнувшись із загрозою ззовні на додаток до аварії, керівництво компанії «Юньон Карбід» вжило ряд заходів. Компанія провела реструктуризацію своїх основних видів діяльності, на яку витратила 1,06 млрд дол, за 9 місяців було звільнено 14 000 службовців, зайві активи були продані і списані, оголошено про плани викупити основну частину акцій. Криза прискорила зміни в компанії.

2. Можливо, одним з кращих прикладів нової ділової стратегії, що з'явилася завдяки кризі, є компанія «Дженерал моторз».

Дві нафтові кризи послабили лідуюче положення «Дженерал моторз» на американському автомобільному ринку. З тих пір вище керівництво реорганізувало корпорацію з тим, щоб запобігти загрозі імпорту. Компанія змінила також основну стратегію.

Початковий підхід її полягав у виробництві продукції, яка зацікавила б покупців у придбанні великих і більш дорогих автомобілів як більш сучасних. Але в результаті криз стало не вигідно купувати великі автомобілі, і успіх японських машин на ринку зробив виробництво великих вітчизняних автомобілів неефективним. «Дженерал моторз» почала випускати невеликі машини, зберігаючи стару марку Шевроле. Крім того, компанія займалася активним продажем японських, а потім і корейських малолітражних автомобілів.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Процес оцінки відповідності стану фінансових та бізнес-процесів на підприємстві заздалегідь встановленим параметрам з метою виявлення передумов або показників розвитку кризових явищ – це:
 - а) фінансова діагностика підприємства;
 - б) фінансова експертиза підприємства;
 - в) банкрутство підприємства;
 - г) неспроможність підприємства.
2. Не є стадією проведення фінансової діагностики підприємства:
 - а) вибір фінансових та економічних показників діагностики;
 - б) аналіз фінансової звітності підприємства;
 - в) ухвалення нормативно-правових актів у сфері бухгалтерського обліку;
 - г) розробка проектів управлінських рішень для усунення проблем, встановлених за допомогою діагностики.
3. Порівняння даних фінансової звітності підприємства та фінансових показників його діяльності за різні періоди як метод діагностики фінансового стану підприємства називається:
 - а) вертикальним;
 - б) трендовим;
 - в) поглибленим;
 - г) горизонтальним.
4. Метод діагностики фінансового стану підприємства, заснований на аналізі його пасивів та активів, витрат і доходів, називають:
 - а) вертикальним;
 - б) горизонтальним;
 - в) трендовим;
 - г) бухгалтерським.
5. Метод фінансової діагностики підприємства, заснований на порівнянні фінансових показників діяльності підприємства за різні періоди з метою

визначення динаміки і прогнозування стану цих показників у майбутньому, називають:

- а) вертикальним;
- б) динамічним;
- в) трендовим;
- г) попереднім.

6. Криза у сфері реалізації продукції, що тягне за собою розбалансування механізму збуту готової продукції, має назву:

- а) криза збуту;
- б) криза постачання;
- в) фінансова криза;
- г) криза персоналу.

7. Наслідками кризи збуту може бути:

- а) зменшення обсягу виробництва;
- б) проблеми з логістикою товарів на підприємстві;
- в) зменшення прибутків;
- г) усе перелічене вище.

8. Сукупність характеристик окремого товару чи послуги, що відрізняють їх від аналогічних товарів чи послуг, які виробляються конкурентами, за ступенем задоволення потреб покупця називають:

- а) привабливістю товару чи послуги;
- б) актуальністю товару чи послуги;
- в) конкурентоспроможністю товару чи послуги;
- г) важливістю товару чи послуги.

9. Не можна віднести до маркетингових тактичних заходів протидії кризі збуту:

- а) зниження ціни на продукцію, яка не користується достатнім попитом серед покупців;
- б) запровадження програм лояльності зі знижками для постійних покупців;
- в) перегляд способів розповсюдження продукції;
- г) скорочення штату працівників.

10. Порушення процесу своєчасного і рівномірного забезпечення виробництва товарів чи послуг на підприємстві необхідними для цього ресурсами називають:

- а) кризою збуту;
- б) кризою персоналу;
- в) кризою постачання;
- г) кризою корпоративного управління.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємства. Суми: Сум. держ. ун-т, 2021. 457 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с.
3. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf
4. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.
5. Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2020. 120 с.
6. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>
7. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.
8. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28.

ТЕМА 3. ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА ФОРМИ ЇЇ ПРОЯВЛЕННЯ

ПЛАН

1. Причини і прояви кадрової кризи на підприємстві.
2. Заходи попередження і подолання кадрової кризи на підприємстві.
3. Поняття, прояви та причини організаційної (інституційної) кризи на підприємстві.
4. Способи подолання організаційної (інституційної) кризи на підприємстві.
5. Неплатоспроможність підприємства та шляхи її подолання.
6. Банкрутство підприємства: економічні, управлінські, адміністративні та юридичні аспекти.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Відповідь на перше питання можна розпочати з визначення людського капіталу підприємства. Потрібно вказати, з чого складається кадрова політика підприємства, коротко охарактеризувати законодавче і корпоративне регулювання питань кадрової політики підприємства та показати їх співвідношення, назвати внутрішні акти, в яких вона фіксується. Далі можна перейти безпосередньо до причин кадрової кризи. Як і в інших видах криз, які можуть охопити підприємство, слід розрізняти зовнішні (недоліки освіти, еміграція, «кадровий голод» тощо) та внутрішні чинники (прорахунки у кадровій політиці, конфліктне трудове середовище та ін.). Важливо відмітити, що діагностика кадрових криз включає виявлення як економічних, так і психологічних аспектів трудових відносин, тобто має бути комплексною, для чого слід звертатися до фахівців з відповідним досвідом.

У другому питанні треба відштовхуватися від розуміння причин кадрових криз і їх багатоаспектності. Це визначає заходи із подолання кадрової кризи. Варто вести мову про інституційні, економічні, психологічні, соціальні та інші заходи. Важливе значення має комунікація між адміністрацією підприємства, зокрема, і суб'єктом антикризового управління, та трудовим колективом. Хоча

останнім часом роль профспілок в Україні суттєво знизилась, їх необхідно залучати до врегулювання спірних питань, які виникають під час застосування антикризових заходів.

Відповідь на третє питання зачіпає проблему внутрішньої структури підприємства. Слід звернути увагу на принципи вибудовування цієї структури і водночас зупинитися на особливостях структури малих і великих, приватних і державних підприємств, компаній, які займаються виробництвом і надають послуги. Варто зосередитися на вимогах до організаційної структури підприємства, які висувуються законодавством України (наприклад, Законом України «Про акціонерні товариства»), та показати сфери, які регулюються переважно внутрішніми (корпоративними) актами підприємства. Далі потрібно пояснити, що таке організаційна (інституційна) криза на підприємстві, у чому вона проявляється, сконцентруватися на проблемах надмірної централізації управління, розбалансованості організаційної структури, неефективного контролю та відсутності комунікації між різними підрозділами. Окремо можна згадати про конфлікти, які можуть виникати між різними підрозділами підприємства, зокрема, керівними органами і посадовими особами-керівниками (наприклад, протистояння між наглядовими і виконавчими органами).

Четверте питання присвячене попередженню і подоланню організаційних (інституційних) криз. Важливо звернутися до питань корпоративного управління і показати його роль у попередженні організаційних криз, що може відбуватися, зокрема, запровадженням контрольних органів, посад незалежних директорів, залученням сторонніх експертів для вирішення конфліктів з питань розвитку підприємства тощо. Далі варто розглянути заходи, які допомагають подолати організаційні кризи, зокрема реструктуризацію підприємств та реструктуризацію бізнесу загалом, звернути увагу на те, що ці заходи не завжди носять добровільний характер і, за певних обставин, можуть тягнути за собою перерозподіл власності у статутному капіталі підприємства. Серед різних стратегій реструктуризації бізнесу можна згадати про різні види інтеграції та диверсифікації.

Відповідь на п'яте питання передбачає характеристику стану неспроможності підприємства. Зверніть увагу на те, що неспроможність часто пов'язана із системною кризою на підприємстві. Варто розкрити, як виникають системні кризи, які економічні і фінансові показники можуть свідчити, що підприємство потрапило у стан системної кризи. Неспроможність є багатоаспектною категорією, а її наслідки стосуються як самого підприємства, так і його власників, інвесторів, трудового колективу, а часто – держави і територіальної громади (наприклад, у випадку неспроможності стратегічних підприємств чи «містоутворюючих» виробництв, наявності великого податкового боргу тощо). Неплатоспроможність є різновидом неспроможності, коли власники вже не в змозі самостійно погасити зобов'язання підприємства і ліквідувати останнє. Неплатоспроможність тягне за собою застосування до підприємства процедур банкрутства, хоча і необов'язково означає повну ліквідацію підприємства.

При відповіді на шосте питання слід дати визначення банкрутства як економічного явища, а також організаційної та юридичної процедури. Належить звернутися до законодавства, яке регламентує питання банкрутства в Україні (зокрема, новий Кодекс України з процедур банкрутства), враховуючи при цьому, що відносно деяких суб'єктів (банки, державні підприємства та ін.) можуть застосовуватися спеціальні процедури. Крім того, варто дати характеристику ролі арбітражного керуючого як ключової (поряд із господарським судом) фігури у процедурі банкрутства, його повноваженням та вимогам, які висуваються до цих осіб. Доцільно торкнутися процедур, які застосовуються до підприємств, щодо яких порушено справу про банкрутство. Так, слід описати процедуру санації, роль арбітражного керуючого (санатора), інвесторів, власників, трудового колективу у цьому процесі. Має сенс показати, яких організаційних, фінансових та інших заходів можна вживати до підприємства-боржника, з'ясувати процедуру ліквідації підприємства, якщо відновлення його платоспроможності неможливе. Необхідно враховувати, що ліквідація підприємства є заходом антикризового характеру, адже вона має на

меті захист прав кредиторів, трудового колективу, держави, власників та інших заінтересованих осіб, а так само максимально можливого зменшення негативного ефекту, викликаного ліквідацією підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

1. На підприємстві виробляється два види продукції. Один вид є типовим товаром, виробництво якого не потребує особливої кваліфікації залучених працівників. Другий вид товарів є унікальним, а його виробництво здійснюють працівники, яких підприємство навчило за власний рахунок. Поясніть, як відрізнятиметься кадрова політика щодо цих категорій працівників.

2. В умовах кризи збуту підприємство вимушене вдатися до скасування низки привілеїв для своїх працівників (наприклад, скасування раніше виплачуваних премій, забезпечення можливостями розвитку і відпочинку тощо). Яких заходів має вжити підприємство для того, щоб такі дії не призвели до кадрової кризи, а згодом і системної?

3. Група компаній утворює виробництво замкненого циклу, коли ці підприємства виробляють сировину, комплектуючі та усі інші ресурси, необхідні для виготовлення кінцевої продукції. Водночас підприємства не об'єднані у холдинг чи корпорацію, через що потерпають від недостатньої керованості та синхронізованості дій, що загрожує організаційною кризою. Запропонуйте низку заходів, які б дозволили оптимізувати роботу такого підприємства і допомогли уникнути організаційної (інституційної) кризи.

4. Складіть перелік із 3–5 загальних порад для вибудовування організаційної структури підприємства. Які з цих правил є спільними для малого і великого бізнесу?

5. Підприємство А., яке займається сільгоспвиробництвом, введене у процедуру банкрутства. Кредитори підприємства вимагають якомога швидшої реалізації активів підприємства для задоволення їхніх вимог. Призначений судом арбітражний керуючий відмовляється це робити, посилаючись на те, що серед активів підприємства – майбутній врожай, тому активи слід реалізовувати

після того, як цей врожай буде зібрано. Крім того, арбітражний керуючий посиляється на те, що якщо врожай буде високим, то отримані за його продаж кошти перевищуватимуть кредиторську заборгованість, тобто частина цих коштів буде розподілена на користь власників підприємства. Оцініть доводи сторін. Яка стратегія сприятиме задоволенню інтересів усіх сторін? У чому ризики стратегій, запропонованих кредиторами і арбітражним керуючим?

6. У країні сталася фінансова криза, внаслідок чого деякі великі банки цієї країни виявились неплатоспроможними. Замість ліквідації держава вирішила націоналізувати їх і врятувати за рахунок бюджетних коштів. Чи доцільне таке рішення? У чому його переваги та недоліки?

7. Напишіть есе на одну з тем:

Особливості мотивації працівників у сучасному світі.

Масова еміграція як чинник кадрової кризи.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Поняття стійкості і її види.

2. Стійкість підприємства, кризи та антикризовий менеджмент.

3. Керовані перемінні в організації й антикризове управління.

1. Поняття стійкості і її види

При безупинному управлінні передбачається необхідність постійного відстеження стану об'єкта управління шляхом безупинного збору інформації для забезпечення можливості оперативної корекції об'єкта управління при неприпустимих відхиленнях від заданого стану.

Стійкість управління як властивість системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів.

Для забезпечення стійкості важливі:

- безперервність управління;
- виключення помилок в оцінці стану об'єкта управління;
- виключення затримок в оцінці стану об'єкта управління;

- чіткі і послідовні дії персоналу.

Дослідники економічних систем розглядають звичайно два основні види стійкості на рівні підприємства: це рівновага і гомеостазис. **Рівновага** допускає рівність попиту та пропозиції в системі всіх ресурсів підприємства. **Гомеостазис** - це стійкий стан системи в її взаємодії із зовнішнім середовищем.

Види стійкості:

- стійкість техніки;
- технологічну стійкість;
- організаційну стійкість;
- стійкість зовнішніх зв'язків;
- соціально-психологічну стійкість;
- фінансову стійкість;
- екологічну стійкість;
- і т.п.

Важливим фактором стійкості підприємства є його гнучкість, гнучкість системи управління. **Під гнучкістю управління** розуміється здатність системи пристосовуватися до умов управління, що змінюються.

2. Стійкість підприємства, кризи та антикризовий менеджмент

Можливість кризи і підвищення імовірності її настання виникає в перехідні періоди розвитку фірми, у періоди між етапами циклу розвитку. Але не завжди це небезпека руйнівної кризи. Це може бути криза відновлення, криза прискорення, криза пошуку чи криза спаду в економіці.

Криза при широкому на неї погляді, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому. Криза змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновляє.

Фактори що впливають на виникнення кризи і порушення стійкості роботи фірми:

- підвищена імовірність помилок керівництва при прийнятті важливих рішень;
- несподівана поява на ринку сильних конкурентів;
- нестабільність внутрішніх міжособистісних і міжгрупових відносин в організації;
- якість технічної організаційно-технологічної підготовки виробництва;
- неправильна чи недостатньо продумана інноваційна політика;
- помилки і промахи в маркетинговій політиці;
- незнання і недостатній облік законів і закономірностей організації;
- і т ін.

Уміння менеджерів прогнозувати і запобігати можливим кризам все більше й більше стає значним фактором в успіху економічної, маркетингової і взагалі управлінської діяльності. Тому необхідно приділяти велику увагу спеціальній підготовці з антикризового управління менеджерів різних фірм, але особливо тих, у яких існує підвищена небезпека виникнення кризи, ризикованих компаній. Такий підхід підвищує стійкість фірм та ефективність функціонування економіки в цілому.

Важливою при антикризовому менеджменті та підвищенні стійкості фірм є **система контролю і раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації**, що включає:

1. Контроль за:
 - реорганізацією підприємства (організаційні та структурні зміни, відкриття чи закриття підрозділів, філій, дочірніх фірм, їхнє злиття);
 - частою і необґрунтованою зміною постачальників;
 - вихід на нові ринки;
 - ризикована закупівля сировини і матеріалів;
 - змінами в атмосфері управління (конфлікти топ – менеджерів та ін.);
 - іншими змінами у стратегії.
2. Ознаки прийдешньої кризової ситуації включають також характер змін фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність і якість

представлення фінансової звітності і проведення аудиторських перевірок. Предметом ретельного спостереження тут є:

- затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість, що може свідчити або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу. У всякому разі і те й інше може говорити фахівцю про неефективність фінансового управління;
- зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів і порушення певної їхньої пропорційності;
- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання;
- збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам;
- зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію і т.д.

3. Ознаками, що насторожують, є також позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування і вилучення ліцензії і т.д.

Усю сукупність проблем що породжують кризи та порушують стійкість організації можна представити чотирма групами

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Від цього залежить запобігання кризі. Але не тільки від цього. Механізми запобігання кризі треба побудувати і запустити в дію. І це теж проблема управління. Але не всім кризам можна запобігти, багато які з них треба пережити, перебороти. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третя група проблем).

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

Не можна упускати зі структури антикризового управління і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств.

3. Керовані перемінні в організації й антикризове управління

Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні перемінні, в основному, є продуктом управлінських рішень. При цьому буде вважатися помилковим, що усі внутрішні перемінні повною мірою цілком контрольовані і керовані.

Основні перемінні в самій організації, що вимагають особливої уваги керівництва, та впливають на її стійкість це:

- мета;
- технологія;
- структура;
- функціональні зони;
- завдання;
- ресурси.

Їх поєднання й ефективність використання може привести до різних результатів (два діаметральні - успішна діяльність в довгостроковому періоду; криза та банкрутство) (рис. 1).

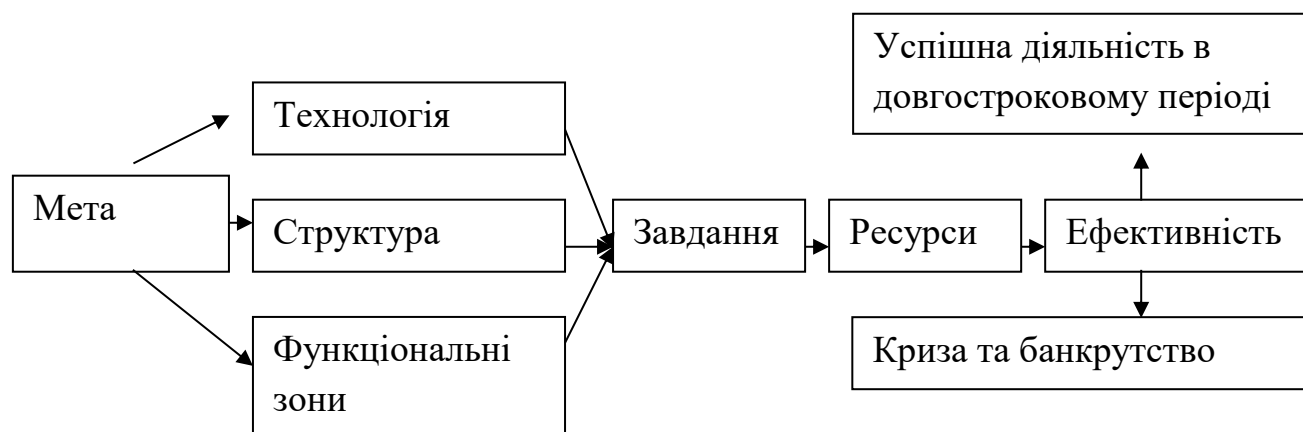


Рис. 1. Основні внутрішні перемінні фактори фірми та результати їх взаємодії

Усі ці перемінні найтіснішим чином взаємозалежні і можуть давати різний синергетичний ефект.

За таких умов **головне завдання антикризового менеджменту на підприємстві** – характеристика перемінних змінних та їх складових, а також розробка системи управління перемінними факторами з метою досягнення найбільшої ефективності виробничо – господарської діяльності.

Запитання для самоконтролю

1. Цілі та пріоритети кадрової політики підприємства.
2. У чому полягає роль корпоративного регулювання кадрової політики підприємства?
3. Причини кадрової кризи на підприємстві.
4. Яких заходів може вживати суб'єкт антикризового регулювання для подолання кадрової кризи на підприємстві?
5. Причини організаційної кризи на підприємстві.
6. Чи відрізняються організаційні кризи на підприємствах малого і великого бізнесу?
7. Специфіка організаційних криз в акціонерних товариствах.
8. Шляхи попередження і подолання інституційних криз.

9. Що таке неплатоспроможність підприємства? Які її економічні та юридичні наслідки?

10. Які наслідки має застосування до підприємства процедури банкрутства?

11. У чому полягає санація підприємства?

12. Особливості пошуку інвесторів для підприємства на етапі його банкрутства.

СИТУАЦІЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ І ФОРМУВАННЯ ВИСНОВКІВ

Які причини призвели до кризової ситуації як вона була подолана?

Продаж джинсової продукції представляла собою стійкий бізнес в середині 70-х років. Компанія рекламувала різноманітний одяг для чоловіків і жінок. Обсяги продажів зросли, і частка компанії на ринку становила 25%. Вона задовольняла попит і мала 11 нових заводів з виробництва продукції і п'ять центрів по розповсюдженню. Компанія «Levi Strauss» урізноманітнила свій асортимент і стала випускати не тільки блакитні джинси; третина продажу припадала на брюки, спідниці, жакети, капелюхи і аксесуари. Коли на ринку з'явилися «designer jeans», виконані за оригінальними лекалами, з ім'ям модельєра на задній кишені, компанія проігнорувала їх. Керівники порахували, що ця тенденція не буде розвиватися. До того ж девізом компанії було «Якість не виходить з моди».

Проте вперше за 8 років попит на повсякденні джинси впав. Навіть продаж сучасних моделей «Levis» зменшувалася, тому що більшість з виробів мало знамениту руду петлицю «Levis», у той час як попит був на вироби з модною етикеткою.

Ситуація ускладнилася спадом у світовому виробництві, який змусив роздрібних торговців скоротити замовлення за кордоном.

Після періоду нерішучості менеджери «Levi Strauss» вирішили змінити модні вироби, рекламуючи 501 модель джинсів, вони стали поширювати продукцію через масових дистриб'юторів. Цей крок додав 26000 точок збуту,

проте компанія втратила багатьох роздрібних торговців. Вона закрила деякі старі заводи, і вперше в своїй історії звільнила частину працівників з метою зниження вартості виробів.

На прохання роздрібних торговців компанія намагалася повернути стару модель, але без етикетки «Levis». Коли вжиті заходи не дали очікуваного результату, компанія вирішила створювати одяг, що користується попитом на ринку. Вона увійшла на зростаючий ринок спортивних товарів, отримавши замовлення на виготовлення костюмів для олімпійської збірної США. Таким чином, компанія зменшила свою сприйнятливість до кризи, пов'язаної зі змінами на ринку, викликаними зміною смаку і моди споживачів.

Президент компанії «Соке», інженер-хімік, Р. Гіцуета був стурбований тим, що основний напій, вироблений компанією вже протягом 99 років, втрачає свої позиції на ринку перед компанією «Pepsi». Остання була дещо більш солодкою і менш шипучою, що приваблювало велику кількість молодих покупців. Компанія стала проводити дослідження з секретною формулою, намагаючись таким чином відновити свою продукцію на ринку.

Протягом чотирьох років споживачів просили спробувати напій без назви. Більше 190 тис. чоловік було опитано, і більшість віддала перевагу більш солодкий варіант. Це був спосіб наукового підходу до визначення смаку споживачів.

Р. Гіцуета вирішив провести зміни в продукції. До того ж у компанії був досвід випуску на ринок напою «Diet Coke», який не проходив настільки ретельного випробування на ринку і мав великий успіх. Як часто відбувається перед настанням кризи, впевненість у своїх діях була висока.

У квітні 1985 р., з широкою розголосом, компанія «Кока-кола» об'явила про новий випуск напою. Збільшення попиту, викликане інтересом до новинки, швидко змінилося падінням. Опитування думки споживачів, що проводилися приватною компанією в травні, показали, що число позитивно оцінюють новий продукт знизився до 47%.

Опитування, що проводилися до впровадження, не були неправильні, але під час тестування покупцям не повідомляли про те, що їх перевагу нового смаку буде означати, що «Кока-кола», з якою вони вирости, буде змінена за смаковими якостями.

Першою реакцією компанії було не управляти кризою, що посилюється. Компанія сподівалася, що нова формула візьме гору, адже попередні опитування показали, що новий смак більше подобається споживачам. Потім пішла відмова багатьох споживачів. Ймовірно, проблема була не в продукті. Компанію підвело те, як новий продукт увійшов на ринок. Новий продукт замінив продукт, який існував протягом десятиліть і був улюбленим мільйонами споживачів. Споживачі сформували групи, що вимагають повернення до старої «Соке». Була написана пісня, яка просить повернути компанію старий напій. Активно в процес обговорення і засудження нового продукту включилися ЗМІ. Необхідність рішення про припинення випуску нового напою стала остаточно зрозумілою, коли цього зажадали незалежні фірми і дистриб'ютори.

Було вирішено зберегти нову формулу і продовжувати продаж старого напою «Кока Класик». Рішення було прийнято швидко, без детальної реклами та розробленого плану маркетингу, ґрунтуючись на запитах розповсюджувачів і «інтуїтивного відчуття» багатьох співробітників, що компанія втрачає ринок.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Проявами кадрової кризи підприємства є:
 - а) конфліктність трудового середовища;
 - б) погана трудова дисципліна;
 - в) зниження показників продуктивності праці;
 - г) усі наведені відповіді правильні.
2. Тактичними заходами подолання кадрової кризи є:
 - а) перенавчання працівників;
 - б) фінансове стимулювання працівників;

в) вдосконалення роботи відділу кадрів;

г) усі надані відповіді правильні.

3. Вкажіть специфічний ризик, який супроводжує дії зі зниження оплати праці для подолання кадрової кризи:

а) ризик банкрутства;

б) ризик втрати працівниками мотивації і їх звільнення;

в) ризик відсторонення працівників від участі у подоланні кризи;

г) серед зазначеного немає правильної відповіді.

4. Основним завданням кадрової антикризової політики є:

а) недопущення банкрутства підприємства;

б) збереження працездатних, найбільш корисних працівників;

в) збереження менеджменту підприємства;

г) перенавчання працівників.

5. Різновидом організаційної кризи на підприємстві є:

а) криза, пов'язана зі зменшенням частки підприємства на ринку певної продукції;

б) криза стилю керівництва;

в) криза, пов'язана з недостатньою кваліфікацією персоналу;

г) криза, пов'язана з появою нових технологій виробництва.

6. Реструктуризація бізнесу може зачіпати:

а) реструктуризацію власності і організаційної структури підприємства;

б) реструктуризацію майна підприємства;

в) реструктуризацію заборгованості підприємства;

г) усі ці відповіді є правильними.

7. Здатність підприємства перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший для задоволення потреб споживачів має назву:

а) збалансованість;

б) гнучкість реакції;

в) ефективність підприємства;

г) волатильність.

8. Відкриття підприємством нових виробництв, не пов'язаних з його основним профілем, для виходу на нові ринки отримало назву:

- а) конгломератна диверсифікація;
- б) конкуренція;
- в) вертикальна інтеграція;
- г) центрована диверсифікація.

9. Справи про банкрутство суб'єктів господарювання розглядаються:

- а) господарськими судами;
- б) комітетом кредиторів суб'єкта господарювання;
- в) судом або третейським судом за вибором кредиторів;
- г) спеціально уповноваженим органом виконавчої влади з питань банкрутства.

10. Здатність підприємства погасити усі борги у випадку їх одночасного пред'явлення до сплати – це:

- а) платоспроможність;
- б) ліквідність;
- в) рентабельність;
- г) кредитоспроможність.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с.
URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf

2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.

3. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с.
URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

4. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.

5. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28. 27

ТЕМА 4. ПРОЯВИ КРИЗИ НА МІКРОРІВНІ

Мета: ознайомити студентів з основними проявами кризи на мікрорівні та можливостями виявленні їх на ранніх стадіях.

ПЛАН

1. Економіко-історичні передумови сучасного кризового стану підприємств.
2. Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства.
3. Вплив кризи на діяльність промислових підприємств.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Ключові слова: криза, об'єкти кризового управління, антикризове управління, антикризовий менеджмент, кризове явище, джерела причини, чинники кризової ситуації, кризовий стан.

Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик.

Сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства, які зазначені нижче.

1. Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання.
2. Криза підприємства являє собою процес (а не явище), який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі.

3. Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем.

4. Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності.

5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати як гальмо подальшого розвитку підприємства та переходу на 6 наступну стадію його розвитку.

6. Криза носить циклічний характер.

7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів.

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства. Розгортання кризи на рівні мікроекономічної системи структурно декомпонується на 3 фази кризи: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, неспроможність).

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання до теми Ви – директор з економіки великої промислово-фінансової групи (ПФГ). Після конкурсного відбору контрагентів (підприємств) до складу вашої промислово-фінансової групи увійшло три підприємства (команди). Ці підприємства раніше були у складі одного міністерства і виробляли однакову продукцію (підшипники), але різної номенклатури. Підприємства мають приблизно однакові матеріально-технічну базу, технологію, ступінь зносу устаткування тощо. Тобто вони мають достатньо близькі умови функціонування, але знаходяться в різних регіонах України. Кожній із цих команд доручено реалізувати певний інноваційний процес. Безумовно, кожна команда повністю самостійно здійснює весь процес управління своїм інноваційним процесом. Загальні результати цього управління представлені у табл.1.

Таблиця 1

Результати управління проектами окремими командами

Результати управління (показники)	1 команда	2 команда	3 команда
Витрати команди, млн.грн.	2,2	3,8	2,4
Чистий прибуток, млн.грн.	2,5	1,7	3,0

Президент ПФГ доручив вам визначити ефективність управління кожним інноваційним процесом.

Завдання 1. Визначити показники ефективності управління інноваційним процесом.

2. Розрахувати коефіцієнти корпоративної ефективності для кожної з трьох команд.

3. Визначити, яка з трьох команд найефективніша.

4. Підготувати доповідну записку на ім'я президента ПФГ.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

- 1. Основні функції управління та основи виникнення кризи.**
- 2. Зв'язок функціонального та антикризового менеджменту.**
- 3. Значення та необхідність антикризового управління на підприємстві.**
- 4. Основні ознаки антикризового менеджменту.**

1. Основні функції управління та основи виникнення кризи

Менеджмент як особлива економічна категорія являє собою набір функцій з метою досягнення запланованих результатів організації. У більшості вітчизняних і закордонних джерел кількість таких функцій різна. Звичайно їх 4-6 найменувань. Серед них: **планування, організація, мотивація і контроль.**

Функції менеджменту: - аналіз; - планування; - організація; - мотивація; - управління; - облік; - контроль; - регулювання; - координація.

Аналіз - найважливіша функція менеджменту. Він складається з дослідження економічних процесів, що відбувалися на самому підприємстві в минулому, умов зовнішнього середовища сьогодні і встановлює тенденції розвитку фірми, загрози і можливості, а також проблеми, що підлягають вирішенню. Аналіз передуює виробленню рішення і є основою для прогнозування і планування.

Планування полягає у визначенні напрямків, цілей, пропорцій, темпів виконання виробничих процесів і являє собою вибір дій на визначений період часу.

Організація має на меті формування керованої і керуючої систем і створює передумови для розв'язання завдань, поставлених на стадії планування. Організація вирішує питання структури, упорядкування і регламентації дій виконавців, оптимізує розміщення устаткування, вибирає спеціалізацію і методи впровадження робіт.

Керівництво полягає в напрямку діяльності керованого об'єкта, тісно пов'язане з лідерством і за допомогою іншої функції менеджменту - **мотивації** - спонукає до необхідних дій персонал підприємства. Ціль керівництва - домогтися, щоб підлеглі виконували те, що необхідно керівнику.

Координація спрямована на узгодження різних зовнішніх систем стосовно даної системи (раціоналізація дій постачальників, кооперованих зв'язків, робота зі споживачами і т.п.).

Регулювання пов'язане з поточними управлінськими рішеннями і спрямоване на збереження стану запланованого процесу, коректування відхилень усередині системи, що можуть відбуватися з об'єктивних і суб'єктивних причин.

Контроль носить всеосяжний характер і пов'язаний прямо чи побічно з усіма функціями системи управління.

Облік, як функція управління, являє собою одержання і фіксацію в кількісній формі результатів стану об'єкта і ресурсів у будь-який момент часу функціонування системи. Облік створює можливість реального контролю над ходом виробництва, його регулювання і кінцеву фіксацію діяльності підприємства за звітний період.

Усі процеси, що відбуваються в організації, можна розділити на дві групи: керовані і некеровані. Керовані процеси - це процеси, що піддаються зміні у визначеному напрямку при свідомому впливі на них. Некеровані - коли неможливо змінити з тих чи інших причин їхню спрямованість і характер.

Керовані і некеровані процеси знаходяться у визначеному співвідношенні і стані динамічних змін, що відбивають крім усього іншого досконалість і мистецтво управління. Керовані процеси за певних умов можуть стати некерованими і навпаки. Перевага некерованих процесів веде до анархії і криз, превалювання керованих процесів обмежено ефективністю управління й у відповідних умовах теж веде до кризових ситуацій.

Не всі процеси можуть бути керованими, керовані процеси не можуть бути абсолютно керованими. Це положення має пряме відношення до антикризового розвитку й управління ним.

До кризи може приводити "небачення" тих процесів, якими можна управляти. Вони в цьому випадку перетворюються в стихійні. Криза може виникнути і тоді, коли існує прагнення управляти некерованими процесами, коли немає механізмів управління, але починаються спроби його здійснення. Це приводить до порожньої витрати ресурсів.

Антикризовий розвиток - це керований процес чи запобігання подолання кризи, що відповідає цілям організації і об'єктивним тенденціям її розвитку.

2. Зв'язок функціонального та антикризового менеджменту

Виникаючі в практиці управління завдання за своєю суттю є або функціональними, або ситуаційними (антикризовими). **Функціональні** (стабільні) завдання визначаються сформованим поділом праці у виробництві й управлінні. **Ситуаційні завдання** є наслідком порушень взаємодії спеціалізованих підсистем і елементів організації під впливом дестабілізуючих факторів виробництва.

Динамічність виробничої організації, її здатність реалізувати мінливі цілі управління можуть бути забезпечені тільки наявністю і взаємодією двох цих елементів структури управління.

Адаптивність виробничого підприємства може бути забезпечена лише доповненням існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що забезпечують організаційно, економічно, технічно можливість розв'язання комплексу виникаючих проблем. Частина елементів системи управління повинна формуватися, виходячи з процесів функціональної спеціалізації управлінських робіт, а інша частина повинна мати проблемно-орієнтований (антикризовий) характер. Причому антикризові елементи організації можуть формуватися і як тимчасові.

Кризові ситуації виникають на всіх етапах і стадіях управління і носять взаємозалежний характер. Управління кризовою ситуацією відбувається за ситуаційною схемою антикризового управління (рис. 1).

Як видно з наведеної схеми, перевищення допустимих відхилень від заздалегідь визначених меж означає, що виробнича система виходить з "норми" і вступає в якусь фазу, небезпечну для підприємства, з яким функціональними заходами регулюючого і координуючого характеру не справитися. Необхідні заходи кардинального впливу, здатні переломити небезпечну ситуацію, що наступила, не давати їй розвиватися і, по можливості, повернути порушене виробництво на запланований шлях.

У загальному випадку, розвиток кризової ситуації, відповідно до даної схеми, може відбуватися за трьома варіантами.

Перший варіант. Завдяки своєчасним і рішучим заходам розвиток ситуації, що руйнує систему, припинено, а потім ціною певних зусиль повернуто на запланований шлях досягнення мети фірми, тобто, відновлений статус-кво виробничо-економічного механізму системи.

Другий варіант. Розвиток ситуації прийняв кризовий характер. Можливі засоби його ліквідації не принесли належного результату чи недостатні, чи ж взагалі не мають економічного, технічного чи технологічного змісту стабілізації запланованого виробництва. Система функціонування підприємства ще не зруйнована, але вже носить небезпечний, надзвичайний характер, і керівництво приймає рішення переходу виробництва чи цілком фірми на новий шлях, що дає системі якісно новий стан, відмінний від колишнього. Цей новий стан може зажадати розробки нових планів, стандартів, але дає, у загальному випадку, сприятливий результат.

Третій варіант. Криза прийняла необоротну руйнівну форму і привела підприємство до повного розвалу чи банкрутства.

3. Значення та необхідність антикризового управління на підприємстві

Антикризове управління - це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи - аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів - запланованих чи випадкових - за допомогою організації, на основі управління людьми і комунікаціями.

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим зі вступом у смугу кризового розвитку організації.

Суть антикризового управління виражається в таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

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

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

4. Основні ознаки антикризового менеджменту

Антикризове управління має предмет впливу - проблеми і передбачувані та реальні фактори кризи, що можуть викликати настання кризи (рис.2).

Властивості системи антикризового управління:

- гнучкість і адаптивність;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація;
- ентузіазм, терпіння, впевненість;
- "диверсифікованість" управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на виникаючі проблеми;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал фірми.

Антикризове управління має особливості в процесах і технологіях:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм;

- підвищена чутливість до фактору часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій з динаміки ситуацій;
- посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їхній розробці і реалізації.

У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися:

- мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи;
- економії ресурсів;
- запобіганню помилок;
- обережності;
- установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.
- глибокому аналізу ситуацій;
- професіоналізму й ін.

Усе це в сукупності повинно знайти відображення в стилі управління, який треба розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, але і як узагальнену характеристику всього управління. Стиль антикризового управління повинен характеризуватися: професійною довірою, цілеспрямованістю, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності.

Деякі з характеристик антикризового управління вимагають більш докладного розгляду.

1. Функції антикризового управління - це види діяльності, що відтворюють предмет управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, в процесі і наслідках кризи. У цьому відношенні можна виділити шість функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи,

управління процесами виходу з кризи, стабілізація хитких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень. Кожний з цих видів діяльності (функцій управління) має свої особливості, але у своїй сукупності вони характеризують антикризове управління.

2. Немає управління без обмежень, що можуть бути внутрішніми і зовнішніми. І ці дві групи обмежень знаходяться у визначеному, але мінливому співвідношенні. У залежності від того, як будується це співвідношення, змінюється й імовірність кризових явищ. Але обмеження можна регулювати, і в цьому також суть антикризового управління. Внутрішні обмеження знімаються чи за допомогою добору персоналу, його ротації, навчання, чи за допомогою удосконалювання системи мотивації. Інформаційне забезпечення управління також сприяє зняттю внутрішніх обмежень ефективного управління. Зовнішні обмеження регулюються розвитком маркетингу, системи паблік рилейшнз.

3. Однією з важливих характеристик антикризового управління є поєднання формального і неформального управління. У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління. Вона може звужуватися чи розширюватися, її звуження відбиває підвищення небезпеки кризи чи небезпеки найбільш гострого її прояву.

4. Для антикризового управління особливе значення має перспективність, можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку.

Існують різні стратегії антикризового управління. Найбільш важливими є наступні:

- попередження кризи, підготовки до її появи (превентивні заходи);
- вичікування зрілості кризи на базі надійного прогнозування для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидії кризовим явищам, уповільнення їх процесів (активна оборона);
- стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- розрахованого ризику на стратегічний період;

- послідовного виходу з кризи;
- передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

Запитання для самоконтролю

1. Який економічний зміст фінансової кризи?
2. Назвіть і поясніть чинники, що зумовлюють кризу на підприємстві.
3. Охарактеризуйте основні фази кризи на підприємстві.

Розв'язування задач:

1. Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінюється в 730 млн. грош.од. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 55 млн. грош.од. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 12% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення господарського суду правильним?

2. Ліквідаційна вартість виробничого підприємства складає 430 млн. грош.од. Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 54 млн. грош.од. Середньозважена вартість капіталу підприємства – 12% його економічної вартості. Прийняти рішення про доцільність його ліквідації або реорганізації.

3. Ліквідаційна вартість підприємства, справа про визнання банкрутом якого розглядається в господарському суді, оцінена в 530 млн. грош.од. У разі реорганізації підприємства прогнозується отримання 50 млн. грош.од. чистих грошових потоків щорічно. Середньозважена вартість капіталу підприємства складає 10% його економічної вартості. Господарський суд має намір винести ухвалу про ліквідацію підприємства. Чи буде таке рішення суду правильним з фінансової точки зору?

4. Керівництво заводу «Авто-КС» ухвалило рішення про необхідність підвищення рівня спеціалізації заводу шляхом зняття з виробництва продукції, що не відповідає його профілю і розширення профільної продукції.

Таблиця 1

Вихідні дані

Показник	До спеціалізації	Після Спеціалізації
1	2	3
Річний випуск, шт.	40000	42000
Собівартість одного виробу, грн.	50	40
Ціна виробу, грн.	55,5	55,5
Питомі капітальні вкладення, грн.	130	160,4
Транспортні витрати по доставці одиниці продукції споживачу, грн.	8,0	11,6
Профільна продукція за рік, тис. грн.	1300	1864

Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень 0,15 ($E_n=0,15$).

Провідний фахівець аналітичної служби заводу має обґрунтувати перепрофілювання підприємства через визначення: коефіцієнту ефективності капітальних вкладень; річного економічного ефекту від проведення спеціалізації; зміну рівня спеціалізації.

5. Обсяг продажів в базовому році склав 40 млн. грн. Тривалість 1 обороту 45 днів. Відповідно до заходів санації в плановому періоді необхідно скоротити оборотні кошти на 10%, а обсяг продажів має залишатися без змін. Зробити висновок, за рахунок чого можливо залишити об'єм продажів без змін?

6. Керівництво підприємства планує збільшити виручку від реалізації на 10%. Основні показники поточного року: виручка від реалізації – 40 млн.грн., змінні витрати – 19 млн.грн., постійні витрати – 10 млн.грн. Визначити суму прибутку, яку одержить підприємство при новій виручці (період необхідно вважати релевантним).

7. Забезпечення платоспроможності підприємства досягається за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів. Залишок оборотних коштів на підприємстві складає по кварталах I – 36 тис.грн., II – 35,5; III – 37; IV – 34 тис.грн. Річний обсяг виробництва 175 тис.грн. На скільки днів необхідно збільшити швидкість обігу оборотних коштів, щоб середньорічний залишок їх був на рівні IV кварталу.

8. Загальний виторг підприємства має досягнути у процесі здійснення заходів плану санації 6,8 млн.грн., а валові витрати на виробництво

реалізованої продукції складуть 6000 тис.грн. Сума чистого прибутку, що спрямовується на відновлення платоспроможності підприємства повинна скласти 630 тис.грн. Оцінити рівень достатності прибутку для самофінансування здійснення заходів фінансового оздоровлення підприємства у звітному році.

9. Спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства на основі двофакторної моделі, якщо сума запасів і витрат становить 100000 грн, грошові кошти та дебіторська заборгованість – 10000 грн, довгострокові позикові кошти та інші пасиви – 40000 грн, короткострокові пасиви – 60000 грн, а валюта балансу – 320000 грн.

10. Спрогнозувати ймовірність банкрутства підприємства, використовуючи Z-розрахунок Альтмана, якщо сума витрат і запасів – 200000 грн, грошові кошти та дебіторська заборгованість – 50000 грн, виручка від реалізації продукції – 150000 грн, прибуток – 75000 грн, нерозподілений прибуток – 10000 грн., ринкова вартість всіх акцій – 500000 грн, валюта балансу – 950000 грн.

11. Розрахувати коефіцієнт відновлення платоспроможності за період 6 міс., якщо значення коефіцієнта поточної ліквідності на початок звітного періоду становило 1,8, а на кінець – 2,1.

12. Підприємство оголошено банкрутом. Заборгованість кредиторам – 220000 грн., сума активів – 180000 грн., заборгованість із заробітної плати – 23 000 грн., плата господарському суду – 1000 грн. Встановити розмір платежу, який буде сплачено у другу чергу.

13. Після реалізації майна було отримано 3,2 млн. грн. Вимоги двох кредиторів, не забезпечені заставою, становлять 1 млн. грн. та 300000 грн. Розрахувати, наскільки будуть задоволені дані вимоги, якщо вимоги, забезпечені заставою, становлять 1,6 млн. грн., заборгованість з оплати праці – 500000 грн., податкової заборгованості – 640000 грн., вимоги щодо здійснення внесків трудового колективу до статутного фонду – 3,4 млн. грн., витрати керуючого господарського суду, що пов'язані з утриманням і збереженням

майнових активів банкрута – 70000 грн., інші витрати з провадженням справи про банкрутство – 90000 грн.

14. Чи обов'язкова ліквідація підприємства після задоволення вимог кредиторів, якщо після реалізації його майна було отримано 4 млн. грн., а вимоги кредиторів становили: Оплата праці – 300 тис.грн. Податкові зобов'язання – 275 тис.грн. Витрати, пов'язані з проведенням справи про банкрутство, – 50 тис.грн. Кредити банків – 1,8 млн грн. Інша заборгованість – 1,1 млн грн?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Першою фазою кризового явища є:
 - а) криза платоспроможності;
 - б) прихована криза;
 - в) криза розрахунку.
2. Антикризове регулювання є:
 - а) макроекономічною категорією;
 - б) заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу зі сторони держави, які націлені на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідацію у випадку недоцільності їх подальшого функціонування;
 - в) вірні відповіді а) та б).
3. Які групи факторів у більшій мірі впливають на виникнення кризових явищ на підприємстві?
 - а) зовнішні;
 - б) внутрішні;
 - в) в однаковій мірі зовнішні і внутрішні.
4. Антикризове управління – це:
 - а) система управлінських рішень, направлених на подолання кризи, що виникла на підприємстві;

б) управління, що направлене на передбачення, попередження кризових явищ, їх подолання на основі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання;

в) сукупність управлінських дій в умовах кризи на підприємстві з метою успішної діяльності підприємства.

5. Останньою фазою кризового явища є:

а) прихована криза;

б) криза розрахунку;

в) криза платоспроможності.

6. Процес управління в кризових ситуаціях полягає в:

а) визначенні потенційних кризових ситуацій та прогнозування поведінки компанії;

б) передбаченні та розпізнаванні кризового явища;

в) своєчасного усунення можливих наслідків кризи.

7. Оцінка стану економічних об'єктів через здійснення комплексу дослідницьких процедур – це:

а) антикризове управління;

б) антикризове регулювання;

в) економічна діагностика.

8. Контролінг:

а) охоплює фінансове планування та бюджетний контроль на підприємстві;

б) є порівнянням фактичних показників фінансово-господарської діяльності з плановими;

в) означає визначення стану об'єкта управління на основі реалізації комплексу аналітичних процедур із метою завчасного виявлення слабких ланок і «вузьких місць»;

г) є сукупністю методів та процедур із координації, планування, обліку, контролю та ризик-менеджменту, а також із інформаційного, методичного та консультативного забезпечення управлінських рішень.

9. Криза – це:

- а) можливість виникнення збитку, вимірюваного в грошовому виразі;
- б) крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі;
- в) яскраво виражена невизначеність у неоднозначності протікання реальних економічних процесів, у різноманітті перетворення можливостей на дійсність, в існуванні безлічі (як правило, нескінченних) станів, у яких об'єкт, що розглядається в динаміці, може знаходитися в майбутній момент часу.

10. Чи неминучі кризи в соціально-економічному розвитку:

- а) так;
- б) так, у разі виникнення негативних зовнішніх факторів;
- в) так, у разі виникнення негативних внутрішніх факторів;
- г) ні.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємства. Суми: Сум. держ. ун-т, 2021. 457 с.
2. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf
3. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.
4. Кульчій О. І. Антикризове управління: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ, 2020. 120 с.
5. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>
6. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.

7. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28.

ТЕМА 5. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УКРАЇНІ ТА ЗА КОРДОНОМ

Мета: ознайомити студентів з правовим забезпеченням антикризового регулювання та управління підприємствами в Україні.

ПЛАН

1. Законодавча база антикризового управління підприємством.
2. Учасники справи про банкрутство.
3. Форми та методи фінансового оздоровлення підприємств у кризовому стані.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Ключові слова: державне антикризове регулювання, завдання антикризового регулювання, напрями держрегулювання, реструктуризація.

Завданнями антикризового регулювання є пом'якшення кризових процесів і використання кризи як стартової точки для нового витка розвитку економічної системи.

Функції антикризового регулювання:

- передкризове регулювання, регулювання в умовах кризи;
- регулювання процесів виходу із кризи;
- стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості);
- мінімізація витрат та втрачених можливостей;
- своєчасне прийняття рішень.

Державне антикризове регулювання – це дія на підприємство боржника на макрорівні.

Основні напрями регулювання:

- удосконалення законодавчої бази про банкрутство підприємства;

- вдосконалення заходів по оздоровленню життєздатності підприємств;
- прийняття урядом дій, спрямованих на усунення кризи платежів;
- приватизація і добровільна ліквідація підприємств-боржників;
- створення інститутів арбітражних і конкурсних управляючих.

В Україні сьогодні сформувалася багаторівнева система державних органів, діяльність яких безпосередньо спрямована на проведення антикризового регулювання економіки.

1. Державний орган з питань банкрутства, який відповідно до Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»
2. Державна госпрозрахункова установа «Агентство з питань банкрутства».
3. Комісія з питань неплатоспроможності.

Учасниками судового процесу у справах про банкрутство є коло осіб до яких віднесено: сторони, забезпечені кредитори, арбітражний керуючий (розпорядник майна, керуючий санацією, ліквідатор), власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, державний орган з питань банкрутства, Фонд державного майна України, представник органу місцевого самоврядування, представник працівників боржника, уповноважена особа засновників (учасників, акціонерів) суб'єкта підприємницької діяльності - боржника, а також у випадках, передбачених цим Законом, інші особи, які беруть участь у провадженні у справі про банкрутство.

Реструктуризація підприємства – це процес фінансово-економічних перетворень, який супроводжується змінами параметрів, що характеризують підприємство як економічну систему, та змінами у структурі її внутрішніх складових (внутрішній організаційній структурі, фінансовому забезпеченні, напрямках діяльності, ресурсному потенціалі та інших). Реструктуризація обов'язково проводиться, якщо досягається синергетичний ефект; підприємство знаходиться в кризовій ситуації і необхідно фінансове оздоровлення.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

СИТУАЦІЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ І ФОРМУВАННЯ ВИСНОВКІВ

«Акваріус» змінює стратегію

Піонер російського комп'ютерного виробництва (правильніше говорити про комп'ютерну збірці) фірма «Акваріус Системі Інформ» в квітні 1995 р. оголосила про те, що вона практично виходить з цього бізнесу і концентрується на продажу в Росії зарубіжних комп'ютерів. У зв'язку з тим, що намічався вихід на російський ринок таких відомих виробників комп'ютерів, як фірми «Фудзіцу» і «Діджитал», «Акваріус» сподівалася домогтися успіху в збутовому бізнесі. Комп'ютерне виробництво було вирішено законсервувати до тих пір, поки не складуться передумови для повернення в «виробничий» бізнес.

Зборка персональних комп'ютерів фірма «Акваріус» зайнялася в 1990 р. Тоді це було революційним починанням. І не тому, що фірма «Акваріус», що мала в той час статус СП, вирішила зайнятися виробництвом, а не імпортом комп'ютерної техніки, як це робило переважна більшість радянських комп'ютерних фірм, але і в першу чергу тому, що підприємство відкрило свій завод по збірці комп'ютерів в м. Шуї Івановської області. У ті серпневі дні 1990 р. було дуже багато захоплених відгуків і утішних висловлювань з приводу починання фірми «Акваріус». Прогнози були виключно оптимістичними.

Потужності заводу в Шуї дозволяли виробляти 10 тис. комп'ютерів на місяць. В умовах соціалістичної економіки важливо було вписатися в систему планових поставок. Фірмі «Акваріус» вдалося укласти вигідний договір з СоюзЕВМкомплект, яка здійснювала поставки персональних комп'ютерів в рамках всього Радянського Союзу. Відповідно до договору СоюзЕВМкомплект повинен був закупити у «Акваріус» 35 тис. персональних комп'ютерів. Далі ця цифра автоматично збільшувалася до 75 тис. До весни 1991 р. завод вийшов на виробництво 6 тис. персональних комп'ютерів на місяць. Однак обвалився рубль і введення підвищених митних зборів на комплектуючі до комп'ютерів зробили абсолютно не вигідним укладений в рублях контракт з СоюзЕВМкомплект. Фірма «Акваріус» пішла на розрив контракту і сплату штрафів. Після цього їй довелося шукати покупців на ринку. Це змусило її скоротити виробництво до 1 тис. комп'ютерів на місяць. Далі ситуація ще

більше ускладнилася. В результаті виробництво впало до 200-300 комп'ютерів на місяць, а число працівників на заводі скоротилося втричі: з 150 до 50 осіб. Для того щоб завод працював беззбитково, необхідно було робити 1,5 тис. комп'ютерів на місяць. Збут такої кількості фірмі був не під силу. Була зроблена спроба почати виробництво касових апаратів. Але ця спроба не дала бажаного результату. В умовах скорочення виробництва керівництво фірми намагалося зберегти кадри. Однак все-таки змушений був піти на звільнення працівників. У 1995 р. на заводі залишилися тільки кваліфіковані збирачі, які виконують функції охоронців і в разі появи замовлень на комп'ютери здійснюють їх складання.

Труднощі 1992 р. «Акваріус» вдалося подолати завдяки тому, що фірма пішла на диверсифікацію. Переорієнтувавши свій капітал з комп'ютерного виробництва на фінансову сферу, а також сферу торгівлі та будівництва, фірма домоглася того, що її річний оборот в 1993 р. склав приблизно 100 млн. дол. При цьому на частку комп'ютерного напрямку припала тільки чверть обороту, що було порівняно з часткою обороту в будівництві (20%) і менше частки обороту, що припадає на інвестиційні проекти (32% всього обороту). Диверсифікація діяльності призвела до зміни організаційної структури. Замість спільного підприємства «Акваріус» виникла група з десяти практично самостійних фірм, що діють в окремих сферах бізнесу, таких, як будівництво, комп'ютерний бізнес та ін. На чолі групи стоїть холдингова компанія, яка володіє контрольним пакетом акцій.

Питання до конкретної ситуації

1. Наскільки управління у фірмі «Акваріус» може розглядатися як стратегічне?
2. Яким чином фірма «Акваріус» домоглася встановлення балансу із зовнішнім оточенням?
3. Якою мірою «бажання» фірми були перекреслені змінами у зовнішньому середовищі?
4. Практична вправа

SWOT – аналіз

Мета. На прикладі конкретної ситуації провести аналіз в рамках матриці «сильні-слабкі сторони фірми і небезпеки-можливості для фірми на ринку».

Об'єкт аналізу. Конкретна ситуація по компанії «Акваріус».

Процедура. Використовуючи матрицю SWOT, студенти спочатку індивідуально, а потім у малих групах заповнюють її квадранти. На закінчення в аудиторії під керівництвом викладача підбиваються підсумки по проведеним аналізом.

Практикуюче завдання SWOT — аналіз Матриця SWOT

	Можливості	Загрози
	1	1
	2	2
	3	3
Сильні сторони 1 2 3	Можливості Сильних Сторін	Загрози Сильних Сторін
Слабкі сторони 1 2 3	Можливості Слабих Сторін	Загрози Слабих Сторін

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

1. Фактори антикризового управління.

2. Технологія антикризового управління.

1. Фактори антикризового управління

Можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління.

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.

У даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Ця методологія визначає такі якості управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Бачення майбутнього засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

5. Корпоративність - це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

6. Лідерство. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилося довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні.

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

8. Стратегія і якість антикризових програм. У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку.

9. Людський фактор. В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але в антикризовому управлінні існує поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління.

10. Система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

2. Технологія антикризового управління

Технологія антикризового управління - це комплекс послідовно здійснюваних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків.

Технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів.

На першому етапі антикризового управління створюється спеціалізована робоча група (команда). Вона може складатися як із власних кадрів організації, так і з фахівців, запрошених з боку лише на час можливої чи реальної кризової

ситуації. Фахівці повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження систем управління і т.д.

На другому етапі передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів щодо антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації - пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо є обґрунтування доцільності і своєчасності "включення" антикризового управління, відбувається перехід до наступного кроку.

На третьому етапі проводиться розробка управлінських рішень антикризового характеру, що здійснюється в свою чергу в кілька етапів. Основними з них є збір вихідної інформації про ситуацію в організації, аналіз ситуації, визначення шляхів виходу організації з кризової ситуації, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі створюється система реалізації управлінських рішень з виходу організації з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, що підготувала ці рішення, визначаються їх конкретні виконавці. Виконавець повинен мати у своєму розпорядженні необхідні і достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також за своєю кваліфікацією повинен відповідати рівню і складності поставлених перед ним завдань. У протилежному випадку виконання заходів антикризового управління піде за іншою схемою, відмінною від запланованої, або стане неможливим.

На п'ятому етапі антикризового управління здійснюється організація виконання управлінських рішень. Це конкретні організаційно-практичні заходи, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дозволить досягти цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

На шостому етапі необхідні оцінка й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності організації.

У випадку, коли виконання рішення не привело до яких-небудь змін розглядають причини, з яких не виконані рішення чи отримані результати,

відмінні від запланованих показників. Після визначення причин незадовільного виконання управлінського рішення підготовляють нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління. Якщо виконання управлінського рішення дало свої позитивні результати але не в тім обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

На сьомому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт з виходу організації з кризової ситуації. Якщо фахівцями дається висновок про виконання антикризової програми, а ситуація кризового стану організації на ринку не змінилася, необхідно провести розробку заходів щодо зміни статусу організації, зокрема можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства.

У випадку ж, коли антикризова програма виконана, а зовнішня ситуація становища організації змінилася, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку.

На восьмому етапі, для даної технологічної схеми антикризового управління розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

Запитання для самоконтролю

1. Модель фінансової санації. Навести приклади випадків прийняття рішення про фінансову санацію.
2. Назвіть основні стадії судового провадження.
3. Що таке доарбітражне врегулювання господарських спорів?
4. Охарактеризуйте подання заяви та процедуру розпорядження майном.
5. Основні методи виявлення кредиторів та інвесторів.
6. Надати визначення поняття «мораторій». Охарактеризуйте процес попереднього засідання господарського суду.
7. Що таке ліквідаційна процедура?

СИТУАЦІЯ ДЛЯ ОПРАЦЮВАННЯ І ФОРМУВАННЯ ВИСНОВКІВ

Дилема для Ірини

Перед Іриною стояла дилема, як їй вчинити? Недавно вона почала працювати в одній консультаційної бухгалтерської фірмі і вже зіткнулася з проблемою, яка могла вплинути на її майбутні відносини у фірмі. В ході аудиторської перевірки однієї компанії вона виявила, що велика сума грошей, в дійсності виплачена працівникам цієї компанії, не була проведена, відповідно вимог, через фонд заробітної плати. Така практика була досить поширеною в багатьох комерційних і державних структурах і допомагала приховати істотну частину готівки від податків. Ірина вважала, що ця практика є неправильною і незаконною і повинна отримати відповідне відображення в аудиторському звіті. Вона підняла це питання в розмові з Миколою, старшим в її аудиторській групі. Він визнав, що така проблема в цілому існує, але нічого не зробив, щоб просунути в її вирішенні далі. Микола запропонував Ірині поговорити з керівником фірми, якщо їй щось у цій справі не задовольняє.

Перш ніж іти до керівника, Ірина довго думала про цю проблему. На заняттях з аудиту, які вона продовжувала відвідувати і які періодично проводилися фірмою, упор робився на етику професійного аудиту та на прихильність її фірми високим етичним стандартам. Це її остаточно переконало в необхідності зустрічі з керівником фірми. Однак візит до керівництва виявився невдалим .. Олексій Петрович, директор фірми, погодився з тим, що виявлена Іриною практика взагалі-то не є правильною. Разом з тим він зазначив, що і інші клієнти, з якими їм доводилося мати справу, робили так само. Олексій Петрович пішов навіть на те, що сказав Ірині про можливості втрати клієнта в тому випадку, якщо виявлений нею факт знайде відображення в аудиторському звіті. Він дав зрозуміти, що його такий результат справи мало влаштовує. Від цієї зустрічі у Ірини залишилося відчуття, що, якщо вона піде у вирішенні проблеми далі, то неодмінно придбає собі ворога. Стан незадоволеності й занепокоєння у неї не проходив, і вона вирішила обговорити цю проблему з кимось із колег.

Ірина звернулася до Бориса та Михайла, який працював у фірмі вже близько двох років. Виявилося, що вони й раніше стикалися з подібними випадками в своїй аудиторській роботі. Вони були здивовані, що Ірина звернулася до директора фірми, минаючи свого безпосереднього керівника - начальника відділу аудиту. Борис і Михайло звернули її увагу на те, що якщо вона наполягатиме на своєму, то їм не уникнути неприємностей. Вони визнали, що по суті дії клієнтів були невірними, але вони не наважувалися відображати це в аудиторських звітах. До цього їх підштовхувало знання факту, що керівництво фірми дивиться на це «крізь пальці». Тому вони не хотіли створювати проблеми. Борис і Михайло закликали Ірину бути членом «Команди» і зняти це питання. Перед Іриною постав вибір. В принципі вона могла б наполягти на своєму через голову свого безпосереднього начальника. Вона розуміла, що якщо навіть вона буде прощена, їй відразу доведеться змінити роботу. І що абсолютно точно, її дії будуть не до душі її колегам. Звичайно, можна було б просто забути про все і нічого не робити. При цьому, як вона вважала, співробітники фірми залишилися б задоволені і це, може бути, допомогло б їй зробити кар'єру в фірмі. Єдиною проблемою, з якою їй як і раніше довелося б мати справу, залишалася совість. Часу для вирішення було зовсім мало.

Питання до конкретної ситуації

1.Какой типу міжособистісні конфлікти мають місце в ситуації? Поясніть і підтвердіть фактами.

2. Чи існує в описаному конфлікті конструктивна сторона? Якщо так, то в чому вона виражається?

3. Чи існують в ситуації конфлікти інших рівнів, крім міжособистісного? Які? Поясніть і підтвердіть фактами.

4.Який стиль дозволу міжособистісного конфлікту був використаний кожним з учасників подій? Підтвердіть фактами.

5.Що би ви запропонували Ірині в даній ситуації?

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Про наявність організаційної кризи на підприємстві може свідчити:

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

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

- а) наявність численних заступників директора та виконавчих директорів з невизначеними, розмитими обов'язками та діапазонами відповідальності, що пересікаються;
- б) надмірна замкненість структурних підрозділів на керівниках вищого щабелю управління;
- в) відсутність служб управління організаційними змінами;
- г) всі відповіді вірні.

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

- а) правової обґрунтованості та регламентованості;
- б) формування місії організації;
- в) структуризації цілей;
- г) всі відповіді вірні.

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

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

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

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

6. Організаційні відносини можуть суттєво загострюватись в результаті:

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

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

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

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

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

9. Гнучкість організаційної структури управління визначається наявністю:

- а) структуризаційних ознак;
- б) параметрів оцінки;
- в) собівартістю та прибутком;
- г) вірні відповіді а і б.

10. Оптимальна організаційна структура характеризується:

- а) орієнтацією графіків роботи на виробництво;
- б) великою кількістю рівнів керівництва;
- в) середньою продуктивністю;
- г) вірних відповідей немає.

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

- а) можливості рівномірного завантаження обладнання;
- б) здатність організації виробництва до змін;
- в) можливості скорочення загальних витрат часу на виробництво;
- г) його вплив на підвищення якості продукції.

12. Загальносистемний організаційний прогрес окреслює:

- а) неперервність обліку та збору інформації про хід виконання планів-графіків виробництва;
- б) оцінювання рівня системи оперативного управління;
- в) орієнтири для розробки і прийняття високоефективних організаційних рішень;
- г) форми прояву організаційної кризи.

13. Організаційними чинниками розвитку підприємства є:

- а) належна організація виробництва;
- б) ефективна організація праці;
- в) удосконалення функціонування окремих чи усієї сукупності елементів господарського механізму;
- г) явні і неявні.

14. Антикризовий управляючий повинен бути:

- а) керівником;
- б) лідером;
- в) дипломатом;
- г) наставником.

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

- а) їх першочерговим завданням;
- б) складовою загальної антикризової програми дій;
- в) розділом бізнес-плану;
- г) однією з функцій управління.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с.
URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf
2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.
3. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с.
URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>
4. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.
5. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28. 27

ТЕМА 6. МЕТОДОЛОГІЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Ключові слова: державне антикризове регулювання, завдання антикризового регулювання, напрями держрегулювання, реструктуризація.

- 1. Механізм організації антикризової команди та розробка антикризових дій.**

- 2. Аналіз та прогнозування розвитку кризи на підприємстві.**
- 3. Побудова механізму прийняття рішень в умовах кризи.**
- 4. Механізм реалізації антикризового менеджменту на підприємстві.**

1. Механізм організації антикризової команди та розробка антикризових дій

Швидке реагування підприємства на небезпеку та кризові ситуації забезпечується тим, що обов'язок оперативного управління бере на себе спеціальна група вищого керівництва фірми, що володіє для цього необхідними ресурсами і повноваженнями для проведення конкретних дій, які, в разі потреби, здійснюються врозріз із усіма принципами ієрархічної організації. Іншими словами, з появою кризових і надзвичайних ситуацій фірма переходить на ситуаційне антикризове управління.

Усе це дає можливість оперативно переглядати пріоритетність проблем відповідно до швидкозмінливих обставин, швидко реагувати на події, передбачати появу нових небажаних тенденцій, контролювати технічні й економічні наслідки діяльності фірми.

Успішність діяльності такої групи багато в чому визначається тим, що вона сумісна з більшістю організаційних структур і одночасно не залежить від них.

Фахівці створюваної групи (команди) повинні мати мистецтво вирішення проблем у процесах антикризового управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності (рис.1). Вони повинні мати спеціальну підготовку в галузі управління, розуміти і враховувати специфіку роботи підприємства в регіональній і галузевій інфраструктурі, функціональну специфіку управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками й ін.

Група може бути виділена в окрему структурну одиницю чи мати статус консультуючого органу при апараті управління організацією. Критеріями добору в корпус фахівців антикризового управління є специфіка особистості,

досвід практичної діяльності, характер освіти і соціально-психологічна спрямованість діяльності.

2. Аналіз та прогнозування розвитку кризи на підприємстві

Основним завданням менеджера в кризовій ситуації є недопущення чи пом'якшення шоку від кризи, етапу адаптації до кризи, що наступила, прогнозування її розвитку і всіляке її скорочення, швидкі рішучі і результативні дії з відновлення втрачених позицій.

Оцінка і діагностика кризових ситуацій складається з декількох етапів:

- аналіз фінансового стану підприємства (виявлення ознак прийдешнього неблагополуччя фірми, своєчасне виявлення причин і основних факторів, що сприяють розвитку кризових ситуацій);
- прогноз розвитку ринкової ситуації.

Перший етап аналізу - експрес-діагностика фінансової заможності - повинен, починатися з огляду основних показників (параметрів) діяльності підприємства.

Напрямки експрес-діагностики фінансового стану:

- попередній огляд економічного і фінансового стану підприємства;
- виявлення "хворих" і "симптоматичних" статей балансу;
- аналіз причин різких коливань структури майна суміжних звітних періодів (попередній і звітний роки, квартал, місяць) і балансових сум з окремих статей;
- дотримання балансових пропорцій, критичних показників в оцінці можливого банкрутства, попередня класифікація підприємства за ознаками фінансової стійкості.

Відповіді на ці й інші подібні питання можна одержати при аналізі даних, що містяться в офіційній бухгалтерській звітності і пояснювальній записці до неї, причому додаткові аналітичні розрахунки тут не будуть потрібні.

Методи прогнозування повинні забезпечувати можливість передбачення розвитку проблемних ситуацій. Важливість цього кроку в циклі управління розуміється тим, що він є другим після ідентифікації ситуації кроком у вирішенні ситуаційних завдань управління.

Найпростішим різновидом прогнозування є різні експертні методи, застосовувані в ситуаційному управлінні:

1. Проведення традиційних нарад з аналізу яких-небудь проблем.
2. Різновидом більш складних методів проведення таких нарад є "мозковий штурм", реалізований за допомогою спеціальних експертних груп.
3. Метод Дельфі. Метод Дельфі дозволяє виключити вплив суб'єктивних факторів негативного характеру, що неминуче виявляються при взаємодії груп експертів, і в такий спосіб одержати погоджену групову оцінку параметрів проблеми, що розвивається.
4. Підходом, застосовуваним при структуризації як самої ситуації, так і варіантів її розвитку і розміщення, є морфологічний аналіз Цвеккі. Цей підхід дозволяє здійснювати систематичне перерахування всіх можливих комбінацій структурних компонентів проблеми, що є гарною основою для написання сценаріїв розвитку ситуацій.
5. Методом формування прогнозованих моделей складних ситуацій і моделей їхнього розв'язання є метод "дерева цілей", що дозволяє давати наступну кількісну оцінку параметрів структурних компонентів ситуації. Найбільш відомою концепцією методу "дерева цілей" є метод ПАТТЕРН.

3. Побудова механізму прийняття рішень в умовах кризи

Найбільш відповідальний етап при виході організації з кризової ситуації - розробка управлінських рішень. **Якість управлінських рішень, прийнятих в умовах кризи, залежить від таких факторів:**

1. Категорія проблем:

- **стандартні проблеми.** Їх розв'язання вимагає чіткого дотримання "визначених стандартів. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень у "сторону", і в кінцевому рахунку в їхньому вирішенні головну роль повинні відігравати уміння і навички;

- **типові проблеми.** Вони зважуються на базі безлічі визначених, апіорі заданих правил, причому в ході вирішення потрібно з наявної безлічі вибрати конкретний, найчастіше єдиний набір правил, які дозволяють домогтися успіху;

- **евристичні проблеми.** У ході їх вирішення потрібно або знайти десь, наприклад, у літературі, або сформулювати самим правила їх вирішення з наступним їх використанням.

2. Умови використання:

- **квазістабільні**, це сприятливі, умови, коли перед фахівцем не виникає ніяких непередбачених ситуацій, він перебуває в звичайній, спокійній обстановці;

- **екстремальні**, тобто такі умови, коли фахівцеві потрібно показати усі свої якості, і за ними будуть судити про його професійну придатність, і від цього якоюсь мірою залежить його подальша доля;

- **кризові умови**, тобто коли виникають непередбачені ситуації, що ведуть чи можуть повести до зриву звичайних показників діяльності, а в окремих випадках приводять до аварій, катастроф і аналогічних явищ.

3. Достатність вихідної інформації:

- **недостатній обсяг вихідної інформації.** Для розв'язання поставленого завдання необхідно знайти чи синтезувати вихідну інформацію, що дозволить домогтися бажаної мети;

- **достатній обсяг вихідної інформації.** Для вирішення поставленого завдання цілком достатньо тієї інформації, що є в розпорядженні фахівця. Більшість навчальних завдань будується за цим принципом;

- **надлишковий обсяг вихідної інформації.** Для вирішення поставленого завдання не потрібно всього обсягу інформації, поданої при описі вихідної

ситуації. Фахівець повинен уміти виявити тільки необхідну інформацію і користуватися лише нею.

4. Вірогідність вихідної інформації:

- **явно недостовірна**, не відповідає умовам завдання, виявити невірогідність якої не являється трудностю;

- **псевдодостовірна**, що відповідає умовам завдання, однак містить такі зведення, що не дозволяють одержувати правильне вирішення вихідного завдання;

- **цілком достовірна**, відповідає до умов завдання і що дозволяє одержувати правильне вирішення вихідного завдання.

5. Масштаб проблеми:

- **глобальні проблеми** - від їх вирішення залежить життєдіяльність цілих регіонів, а в окремих випадках і всієї планети в цілому;

- **локальні проблеми** - від їх вирішення залежить життєдіяльність невеликої групи людей, у крайньому випадку окремої людини;

- **мікролокальні проблеми** - від їх вирішення залежить конкретний вчинок окремої людини.

6. Технічне оснащення:

- **відсутнє**. Немає необхідних технічних засобів для постановки якісного процесу навчання;

- **в недостатньому обсязі**. Технічних засобів бракує для стійкого, якісного процесу навчання;

- **в достатку**. Технічні засоби присутні в повному обсязі і функціонують відповідно до вимог навчального процесу.

Перераховані універсальні фактори природно можуть бути поповнені іншими, у залежності від специфіки поставленої мети, виникаючих проблем, умов їхнього вирішення в процесах антикризового управління.

Загальна послідовність розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні може бути звичайною, застосовуваною у функціональному управлінні. Однак необхідно відзначити ряд специфічних рис розробки і

прийняття рішень, властивих антикризовому управлінню. На етапі підготовки управлінських рішень проводиться морфологічний аналіз чи інший вид прогнозування, спрямований на визначення доцільності і шляху виходу організації з кризової ситуації.

На цьому етапі визначається конкурентоспроможність організації при нових умовах роботи. Її успіх багато в чому залежить від становища продукту на ринку збуту, дослідження якого дає можливість отримати уявлення про сегменти ринку, виявити ті види продукту, що мають переваги в порівнянні з конкурентами.

У тому випадку, якщо криза сильно і негативно вплинула на господарську діяльність підприємства і подальше його існування, розробляють нові стандарти чи будують модель реструктуризації організації з забезпеченням розроблених заходів необхідними ресурсами.

4. Механізм реалізації антикризового менеджменту на підприємстві

Для досягнення цілей підприємства з виходу його з кризи можна приймати оперативні і стратегічні заходи.

Оперативні заходи включають:

- усунення збитків;
- виявлення резервів (у першу чергу внутрішніх);
- залучення фахівців;
- кадрові зміни;
- відстрочки платежів;
- залучення кредиторів;
- зміцнення виробничої дисципліни і т.д.

Стратегічні заходи передбачають:

- аналіз і оцінку стану підприємства, його науково-технічного й організаційно-управлінського потенціалу;
- перегляд існуючих стратегій фірми;

- проведення необхідних змін у виробничій структурі і виробничій культурі, пов'язаних зі зміною стратегії;
- розробку (перегляд) концепції інноваційної політики підприємства;
- розширення маркетингових досліджень;
- програму технічного переозброєння (реконструкції) підприємства;
- розробку (перегляд) кредитної політики фірми;
- удосконалювання кадрової політики підприємства;
- розробку бізнес-плану підприємства з урахуванням вироблених заходів.

Принципи стійкості роботи фірми й управління нею:

- формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі, ядро якого повинна скласти команда однодумців;
- організація гнучкого виробництва, здатного швидко перебудовуватися на збільшення (зменшення) випуску визначеної продукції за рахунок іншої, виробленої фірмою;
- розумне дублювання елементів виробничої системи з метою включення дублера при виході основного;
- резервування засобів, що забезпечують функціонування системи в кризовій ситуації;
- розробка адаптивних планів і можливих рішень з управління системою, що негайно можуть реалізовуватися при настанні кризових ситуацій;
- можливість переміщення окремих елементів виробничої системи чи її керуючої системи в просторі для більш раціонального функціонування при виникненні несприятливих обставин;
- забезпечення запасних варіантів постачальників сировини, кредиторів і т.п.;
- можливість функціонування фірми в іншому режимі;
- можливі плани дій фірми із запобігання банкрутства (зміна форми організації, відсікання зайвого і т.п.);
- постійна турбота про економічну безпеку фірми, розширення і поглиблення захисту останньої;

- своєчасне проведення технічних оглядів основних засобів, енергетичних об'єктів й інших елементів інфраструктури, що забезпечує підвищення надійності їхнього функціонування;

- підвищення кваліфікації управлінських працівників, освоєння робітниками суміжних спеціальностей, рівноцінних за кваліфікацією;

- забезпечення належного контролю за надходженням сировинних й інших матеріалів у підсистемі, що забезпечує, а також високої якості продукції, що випускається;

- проведення політики активних дій у виробничій, ринковій і галузевій політиці;

- створення нових форм управління, філій і малих форм підприємств, що мають пряме підпорядкування головному підприємству;

- ведення постійного моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.

Наведений перелік не вичерпує всіх засобів із збільшення стійкості роботи фірми, а дає лише можливі основні напрямки діяльності і її систем управління. У кожній фірмі на кожному підприємстві вони специфічні.

Негативні наслідки кризи (особливо у випадку ліквідації підприємства):

- втрата працівниками робочих місць і загострення в цьому зв'язку соціальної напруженості в суспільстві;

- втрата кредиторами підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом і т.п.) значних засобів, вкладених у підприємство;

- розпилення й омертвіння неліквідного майна, внаслідок того, що часом ліквідатори не можуть знайти йому покупців.

Позитивні моменти кризи:

- закриття нерентабельних виробництв, що приводить до зниження витрат і підвищення ефективності суспільного виробництва;

- вивільнення ресурсів, залучених у неконкурентоспроможне виробництво;
- ротація управлінського персоналу, що забезпечує ріст кваліфікації, посилення завзятості, зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності;
- придбання досвіду і формування ефективної інвестиційної політики підприємств, що здійснюють ці інвестиції.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

ДІЛОВА ГРА

«РОЗРОБКА КЛЮЧОВИХ ПОЛОЖЕНЬ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ»

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ

Мета і призначення гри

Освоєння прийомів групового аналізу ситуацій і розробки управлінських рішень; розвиток навичок обґрунтування рішення і пошуку згоди інтересів різних соціальних груп, що беруть участь в економічному процесі; освоєння принципів демократичного керування.

Зміст і організація гри

Гра проводиться в сім етапів, кожен з яких має власні навчальні цілі.

Перший етап. Введення ситуації за допомогою шкали тенденцій, що відбуваються в економіці. Ситуації задаються за п'ятьма параметрами: випуск продукції, зайнятість населення, інвестиційний клімат, ціни, обмінний курс долара (інфляція). У разі модифікації гри можливі інші ситуації. Групи проводять попередній аналіз ситуації.

Другий етап. Розподіл ролей. Навчальна група розбивається на чотири підгрупи, кожна з яких проводить аналіз ситуації і розробку управлінських рішень, виходячи з інтересів тієї соціальної групи, що їх вона враховує і захищає. Виокремлення соціальних груп може бути різним, і це дозволяє

модифікувати ділову гру. Один із варіантів: держава, підприємці (акціонери, великі підприємства), інвестори, профспілки (працівники).

Третій етап. Усім групам видається по 100 карток можливих управлінських рішень, які вони аналізують, виходячи з оцінки і розуміння ситуації, а також з потреби захисту власних інтересів. Їм треба вибрати п'ять управлінських рішень, реалізація яких може змінити ситуацію в кращий, на їхню думку, бік. Вибір рішення супроводжується груповою дискусією, обміном досвідом і думками. Поступово у групі з'являється неформальний лідер, що керує процесом обговорення й у наступному буде представляти загальну думку групи.

Четвертий етап. Пропозиція кожної з груп п'яти управлінських рішень для загального обговорення. Розгорнуте обґрунтування рішень. Подання аргументів і контраргументів. Взаємодія груп. Зняття суперечностей у рішеннях. Пропонування рішень, не передбачених виданими картками. Пошук балансу інтересів по заданих умовах гри.

П'ятий етап. Якщо загальне рішення не знайдено, узгодження рішень за соціальними інтересами не досягнуто, проводиться голосування запропонованих управлінських рішень і подальший аналіз результатів голосування і змін ситуації за рішеннями, прийнятими демократичним шляхом.

Шостий етап. Презентація поведінки груп в умовах прийнятих рішень (нової ситуації). Кожна група називає три головні фактори поведінки. Проводиться обґрунтування й обговорення цих факторів.

Сьомий етап. Підбиття підсумків гри. Формулювання позитивних принципів колективної розробки управлінських рішень і балансування соціальних інтересів.

Склад запропонованих управлінських рішень

Держава

1. Боротьба проти спекулятивної діяльності ділків, що продають земельні ділянки, шляхом високих податків на прибуток, отриманий від продажу землі.
2. Контроль цін при споживанні.

3. Кон'юнктурні оподаткування.
4. Заохочення підвищення мінімальної заробітної плати.
5. Стабілізація тарифів суспільних служб.
6. Збільшення сум, одержуваних від державної системи страхування.
7. Грошова ревальвація.
8. Скорочення кредитів на будівництво.
9. Заморожування заробітної плати.
10. Субсидії виробникам сільськогосподарської продукції.
11. Заходи, прийняті системою оподаткування, спрямовані на заохочення грошових заощаджень.
12. Модифікація системи оподаткування підприємств.
13. Грошова девальвація.
14. Випуск високопроцентної обов'язкової позики.
15. Відмова від установленого обмінного курсу: вільно коливний карбованець.
16. Збільшення витрат на придбання устаткування для суспільного користування.
17. Збільшення закупівель споживчих товарів державними підприємствами.
18. Збільшення оподаткування річного доходу.
19. Модифікація системи амортизації.
20. Стабілізація заробітної плати працівників державних служб.
21. Збільшення податку на додану вартість.
22. Зменшення на грошово-кредитному ринку процентної ставки, встановленої центральним банком.
23. Заморожування мінімальної заробітної плати.
24. Стимулювання підвищення заробітної плати.
25. Збільшення процентних ставок на заощадження зі зростанням вартості життя.
26. Скорочення матеріальної допомоги родинам.
27. Розвиток експорту за рахунок міжнародних договорів.

28. Установлення граничного розміру банківських кредитів.
29. Збільшення відсотка обов'язкових резервних засобів, що вміщуються до центрального банку.
30. Скорочення переваг в оподаткуванні осіб, що купують житло.
31. Контроль обміну валюти.
32. Скорочення закупівель споживчих товарів державними організаціями.
33. Збільшення оподаткування прибутку.
34. Посилення податкового контролю за особами приватного сектору, що не мають постійної заробітної плати.
35. Скорочення податку на додану вартість.
36. Заходи оподаткування, спрямовані на заохочення капіталовкладень.
37. Скорочення оподаткування річного доходу.
38. Скорочення кредитів на цілі споживання.
39. Збільшення заробітної плати працівників державних служб.
40. Націоналізація імпортерів енергоресурсів.
41. Контроль цін на сільськогосподарську продукцію.
42. Збільшення на грошово-кредитному ринку процентної ставки, установленної центральним банком.
43. Установлення вільних цін: попит зменшиться, тільки-но купівельна спроможність споживачів буде знижена за рахунок підвищення цін.
44. Установлення податків на маржинальний дохід (надприбуток).
45. Контроль системи стягнутих платежів підприємств.
46. Заохочення конкуренції.
47. Заморожування квартирної плати.
48. Контроль собівартості.
49. Націоналізація природних монополій.
50. Індексація пенсій і мінімальної заробітної плати.

Підприємці

1. Купуєте устаткування, що буде рентабельним через багато років.

2. Збільшуєте обсяг виробництва продукції за рахунок збільшення робочого дня.
3. Проводите конверсію, орієнтуєтеся на роботу у сфері послуг.
4. Скорочуєте маржинальний дохід, для того щоб уникнути збільшення цін на продукцію.
5. Намагаєтеся збільшити маржу прибутку.
6. Починаєте спробу збільшення ціни на вашу продукцію.
7. Фінансуєте власні капіталовкладення шляхом випуску облігацій, що приносять покупцеві високий відсоток.
8. Прогнозуючи високий попит на продукцію, намагаєтеся збільшити ціни.
9. Скорочуєте фонд заробітної плати.
10. Скорочуєте розподіл дивідендів, щоб вкласти прибуток у виробництво.
11. Стабілізуєте ціни на вашу продукцію.
12. Збільшуєте запаси первинної сировини.
13. У результаті збільшення виробничих витрат намагаєтеся збільшити ціни на готову продукцію.
14. Ліквідуєте портфель цінних паперів.
15. Скорочуєте обсяг виробництва.
16. Організуєте рекламну кампанію, щоб запобігти спаду попиту на продукцію через збільшення її вартості.
17. Збільшуєте обсяг виробництва.
18. Запитуєте в банку кредит.
19. Намагаєтеся завоювати закордонні ринки.
20. Збільшуєте заробітну плату службовцем.
21. Створюєте торговельні об'єднання, щоб забезпечити монополію на ринку.

Власники

1. Продаєте свої земельні ділянки.
2. Передплачуєте на акції.
3. Передплачуєте державні позики.

4. Продаєте акції, що котируються на біржі.
5. Купуєте сільськогосподарські земельні ділянки, розташовані навколо міст.
6. Збільшуєте споживання на шкоду заощадженням.
7. Побойуючись, що гроші втратять свою вартість, ви шукаєте інші джерела для вкладення грошей.
8. Купуєте валюту.
9. Вкладаєте свої заощадження до банку.
10. Купуєте золото.
11. Купуєте облігації.
12. Вкладаєте гроші в капітал підприємства.
13. Намагаєтесь зробити капіталовкладення за кордоном.

Персонал

1. Купуєте товари у кредит.
2. Через асоціації споживачів заохочуєте ввезення імпорتنих товарів, ціни яких більш прийнятні порівняно з цінами на національну продукцію.
3. З метою підтримки своєї купівельної спроможності знімаєте свої заощадження в ощадних банках.
4. Погоджуєтесь з підвищенням цін за умови збільшення заробітної плати.
5. Збільшуєте свої заощадження.
6. Погоджуєтесь з тим, що ваша заробітна плата не збільшиться.
7. Купуєте менше споживчих товарів.
8. Більше використовуєте устаткування колективного користування за рахунок зниження користування приватним еквівалентним устаткуванням.
9. Намагаєтесь домогтися від держави підвищення сум на соціальне забезпечення (страхування).
10. Споживаєте більше.
11. Вимагаєте підвищення заробітної плати.
12. Орієнтуєте попит на споживання послуг.
13. Намагаєтесь домогтися від держави зниження податків.

14. Організує загальний страйк із вимогою підвищення заробітної плати.
15. Робите заощадження для придбання житла.
16. Через асоціацію споживачів боретеся за якість товарів.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ

При постановці ситуації задаються зміни параметрів економічного розвитку по шкалі позитивних і негативних змін (тенденції до чи плюса мінусу).

Вибираються не більш як п'ять рішень. Цього досить для зміни ситуації, представлення позиції групи і відбиття інтересів у змісті рішень. Така кількість пропонованих рішень полегшує також пошук згоди.

Умови узгодження рішень: одне рішення повинне бути схвалене трьома групами, два рішення схвалене двома групами, одне рішення може бути схвалене однією групою, одне рішення є резервом держави. Воно приймається без схвалення і тільки в останній момент. У цьому виражається пріоритет держави в керуванні економікою.

Пропоновані рішення фіксуються в спеціальних чи картках на дошці. Їх аналіз є імпульсом для боротьби думок, пошуку згоди, одержання підсумкового набору рішень.

Голосування при неможливості досягнення згоди проводиться індивідуально всіма учасниками гри.

По прийнятому варіанті управлінських рішень групи заново оцінюють ситуацію і визначають своє поведження в цій ситуації. Реакція різних соціальних груп подається в переліку факторів поведження, що вибираються в кількості не більш як три із запропонованих спеціальних карток.

Підсумок гри підбиває викладач, можливо, за участю спеціальної, обраної зі слухачів групи експертів. Підсумки формулюються у вигляді принципів розробки управлінських рішень, захисти й обґрунтування інтересів соціальних груп, пошуку позитивної й ефективної взаємодії, уміння знаходити головне, оцінювати інтереси опонентів і т. ін.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. До загальних принципів антикризового управління персоналом слід віднести:

- а) врахування довгострокової перспективи організації;
- б) участь співробітників у прийнятті рішень;
- в) рівні можливості;
- г) співробітництво з профспілками.

2. Криза управління персоналом швидше за все виникає:

- а) на малих підприємствах;
- б) на середніх підприємствах;
- в) на великих підприємствах;
- г) на експортноорієнтованих фірмах;

3. Криза управління персоналом на підприємстві є результатом:

- а) дій вищого керівництва;
- б) впливу зовнішніх факторів;
- в) непередбаченої державної політики;
- г) всі перелічені відповіді правильні.

4. Персонал підприємства – це:

- а) працівники, які мають значний стаж роботи на підприємстві;
- б) працівники, які мають високий рівень кваліфікації;
- в) постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи;
- г) промислово-виробничий персонал підприємства.

5. Чи може неформальне лідерство стати причиною кризи управління персоналом:

- а) так, якщо цілі неформального лідера розбігаються з цілями вищого керівництва;
- б) так, якщо цілі неформального лідера розбігаються з цілями трудового колективу;
- в) так, якщо неформальний лідер є представником “білих комірців”;

г) так, якщо неформальний лідер є представником “синіх комірців”;

6. Кадрова антикризова політика:

а) включає діяльність з прогнозування за різними горизонтами планування, фокусує увагу на проблемах, визначає пріоритети;

б) повинна бути реалістичною, поміркованою, спрямованою на стійкий розвиток підприємства, залучення до роботи людей професійно підготовлених, з новаторськими та підприємницькими здібностями;

в) має носити комплексний характер;

г) всі перелічені відповіді правильні.

7. Коли керівництво підприємства не має якісного аналізу розвитку кризової ситуації й обґрунтованого прогнозу її розвитку, але намагається впливати на неї доступними методами, таку політику слід віднести до:

а) пасивної;

б) активної;

в) превентивної;

г) авантюристичної.

8. Скорочення окремих рівнів управління в організаційних структурах підприємства в умовах кризи управління персоналом:

а) є важливим та обов’язковим;

б) необхідне в умовах порушення вертикальної взаємодії між підрозділами та керівниками;

в) необхідне в умовах порушення горизонтальної взаємодії між підрозділами та керівниками;

г) всі перелічені відповіді правильні.

9. При формуванні системи антикризового управління персоналом слід вивчити:

а) можливості командної роботи;

б) дієвість одноосібного керівництва;

в) доцільність залучення закордонних спеціалістів;

г) можливості дій без фінансів і інвестицій;

10. Система МАРС являє собою:

- а) розробку НАСА для досліджень поведінки людей в космосі;
- б) метод контрольних точок, які повідомляють керівнику та його працівникам, наскільки далеко вони просунулись на шляху вирішення спільно поставленого ними завдання;
- в) один із методів стратегічної діагностики, вмонтований в діагностику економічної культури;
- г) правильних відповідей серед перелічених немає.

11. Основними об'єктивними потребами підприємств в оцінюванні персоналу є:

- а) потреба в одержанні інформації для вдосконалення навичок і здібностей працівників;
- б) потреба в інформації для диференціації рівнів матеріальної винагороди;
- в) потреба в інформації для визначення індивідуального трудового внеску та кращого використання працівника в організації;
- г) всі перелічені відповіді правильні.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с.
2. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf
3. Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.
4. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>
5. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.

6. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28. 27

ТЕМА 7. ДІАГНОСТИКА БАНКРУТСТВА

Мета: ознайомити студентів з методичними основами діагностики та визначення ймовірності банкрутства.

ПЛАН

1. Аналіз фінансового стану підприємства.
2. Поглиблений аналіз фінансового стану неплатоспроможних підприємств.
3. Ознаки поточної, критичної, надкритичної неплатоспроможності підприємства; фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства за даними конкретного підприємства.
4. Математичні моделі прогнозування ймовірності банкрутства.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Ключові слова: банкрутство, санація, поточна, критична і надкритична неплатоспроможність, математичні моделі прогнозування ймовірності банкрутства.

Банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Процес діагностики фінансово-економічного стану містить у собі такі основні блоки:

1. Створення інформаційної бази дослідження.
2. Експрес діагностика схильності підприємства до банкрутства.
3. Ретроспективна діагностика.
4. Оцінка вартості підприємства.
5. Узагальнення результатів.

Методи оцінки та прогнозування імовірності банкрутства:

- прогнозування на основі фінансової звітності та порівняння фінансових показників діяльності;
- побудова однокритеріального показника за допомогою дискримінантного аналізу;
- побудова однокритеріального показника на основі логістичного аналізу;
- побудова моделі на основі використання «дерева рішень»;
- використання формалізованих та неформалізованих критеріїв;
- моделі фінансової рівноваги;
- кластерний аналіз;
- застосування теорії про штучні нейронні мережі.

Основні види ретроспективного аналізу фінансового стану:

горизонтальний аналіз; вертикальний аналіз; трендовий аналіз; аналіз фінансових коефіцієнтів; порівняльний аналіз; факторний аналіз.

Повний економічний аналіз передбачає комплексний підхід до діагностики фінансового стану підприємства, і повинен виконуватися в наступній логічній послідовності:

- стан реалізації і виробництва продукції та послуг;
- склад і структура продукції та послуг, що випускаються;
- конкурентоспроможність продукції та послуг;
- наявність та ефективність використання виробничих ресурсів;
- оцінка фінансового результату діяльності;
- фінансовий стан підприємства (організації) і його фінансова стійкість;
- ефективність управління фінансовими ресурсами.

Стадії неплатоспроможності підприємства:

1. Поточна неплатоспроможність – від'ємне значення показника поточної платоспроможності;

2. Критична неплатоспроможність:

- показник поточної платоспроможності має від'ємне значення;
- коефіцієнт покриття менше 1,0;

- коефіцієнт забезпечення власними коштами менше 0,1.

3. Надкритична неплатоспроможність:

- коефіцієнт покриття менше 1,0;

- підприємство є збитковим за підсумками року, який передуює порушенню справи про банкрутство.

Математичні моделі прогнозування імовірності банкрутства:

1. Дискримінантний аналіз.

2. Кластерний аналіз.

3. Деревця класифікацій.

4. Імітаційне моделювання.

Щодо підприємства-боржника можуть застосовуватись такі процедури банкрутства:

- розпорядження майном боржника;
- мирова угода;
- санація (відновлення платоспроможності) боржника;
- ліквідація банкрута.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Український газоперероблювальний завод

Олександр Петренко, генеральний директор Українського газопереробного заводу, побудованого в 2000 році, був поставлений перед необхідністю прийняття важливого управлінського рішення - зміни управлінської стратегії заводу.

Основні характеристики заводу.

- відносно нове підприємство (2000 р. - рік введення в дію); ефективне імпордне (японське) обладнання;
- технологічна залежність від постачальників сировини;
- обмежена номенклатура виробничих продуктів: сухий відбензинений газ, поставляється на ГЕС) і зріджений газ на основі широкої фракції легких вуглеводнів;

- територіальна близькість до великого регіонального центру.

Успішно розвиваючись до 2010-х років, завод потім зіткнувся з серйозними проблемами технологічного та фінансового характеру. В результаті до кінця 2010 року значно прискорився фізичний знос основних виробничих фондів; у фінансових операціях переважаючим став бартер, що призвело до браку грошей для виплати зарплати персоналу: перманентне зростання залізничних тарифів різко знизило конкурентоспроможність основної продукції заводу – зрідженого газу на європейському ринку.

В середині 2010 р. завод почав розвивати невеликі за його масштабами виробництва з випуску пива, соків, газованих напоїв, продуктів м'ясо переробки. Була придбана також мережа роздрібних магазинів в Сургуті для реалізації своєї продукції. В результаті тільки реалізація соків забезпечує заводу щомісяця від 2 до 3 млрд. руб.

Спільно з "Шелл" і "Хаймонт" Український газопереробний завод організував будівництво установки з виробництва поліпропілену на базі НПЗ. У рахунок своєї частки завод буде отримувати чистий поліпропілен, з якого планується виробляти геотекстиль і агрополотно. Реалізуючи цей технологічний "ланцюжок" планується будівництво цеху з виробництва килимових виробів. Завершення проекту з переробки поліпропілену намічено на березень 2025. Необхідні інвестиції (близько 7,5 млн. дол.) отримані за рахунок податкового кредиту з окружного (регіонального) бюджету.

Навесні 2024 р. заводом було отримано казначейських податкових звільнень на 86 млрд. руб. Загальна заборгованість з податків - близько 160 млрд. руб. І продовжує наростати. Основне питання, поставлений ситуацією: Яку нову стратегію обрав директор заводу, вважаючи, що вона виявиться протягом 2024-2025 рр.. достатньою ефективною

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

- 1. Людський фактор та кризові ситуації.**
- 2. Механізм управління персоналом при антикризовому**

менеджменті.

3. Боротьба зі стресами як елемент антикризового управління персоналом на підприємстві.

1. Людський фактор та кризові ситуації

Найважливішою умовою досягнення значного кадрового потенціалу організації є зацікавленість усіх категорій працівників у високій якості (ефективності) праці учасників. У зв'язку з цим виникає необхідність у вирішенні двох основних проблем: що розуміти під високою якістю праці, і якими засобами можна викликати зацікавленість працівника у високій якості праці.

Якість (ефективність) праці варто розглядати з погляду ступеня задоволення виробничою організацією динамічних вимог ринку, а також з погляду зусиль, що починаються організацією для задоволення цих вимог.

Висока якість праці кожного працівника повинна забезпечувати необхідне перевищення внеску його в дохід організації над витратами на оплату праці. Показники ефективності трудової діяльності повинні бути пов'язані із системою стимулювання, щоб забезпечити стійкий інтерес працівника в ефективності функціонування організації.

Друга проблема - це засоби стимулювання високої якості (ефективності) праці. **Стимулювання** - це система формування в працівників організації спонукальних мотивів до активної й ефективної трудової діяльності.

Стимули повинні бути пов'язані з ефективністю праці, для чого повинні розроблятися різні шкали величин стимулюючих впливів. Вибір тих чи інших стимулюючих впливів обумовлюється наявністю необхідних для реалізації стимулів матеріальних і грошових ресурсів.

Перед керівництвом стоїть завдання створити такі умови, у яких підлеглі, що працюють на успіх фірми, можуть без перешкод задовольняти свої потреби чи хоча б бути впевненими в можливості це зробити. Тому що, поки люди вважають, що вони одержують справедливую винагороду чи хоча б пов'язані з

очікуваним ступенем задоволення своїх потреб, вони будуть відповідним чином трудитися. При цьому необхідно мати на увазі, що ефективна мотивація, прийнятна для всіх, в принципі неможлива, тому що людські цінності, потреби і чекання суто індивідуальні. Одному працівнику потрібні гроші, іншому - похвала, третьому - визнання, четвертому - самовираження і самоствердження, а п'ятому, нарешті, необхідно все перераховане й у великій кількості.

Особливий інтерес і певну складність являє собою мотиваційний механізм у неординарних ситуаціях, коли спостерігаються значні відхилення запланованого ходу виробництва від припустимого. Це відбувається практично в будь-якій організації, коли надзвичайні (форс-мажорні) обставини, зовнішні чи внутрішні, приводять до зриву графіків і зобов'язань фірми і змушують керівництво приймати негайні рішення. У цих умовах необхідний перехід на ситуаційну антикризову схему управління.

Успіх чи невдача такого менеджменту, в першу чергу, визначається ступенем готовності керівника фірми до потенційних загроз і можливістю попередження їхнього кризового прояву на стратегічному рівні.

2. Механізм управління персоналом при антикризовому менеджменті

Механізм управління персоналом при антикризовому менеджменті базується на певних принципах.

Принципи управління персоналом (ПУП) - правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління. ПУП відбивають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації. Вони базуються на всьому арсеналі наукового знання, що визначає можливості ефективного регулювання і координації людської діяльності.

Все різноманіття ПУП можна розділити на:

1. Загальні, базисні принципи, що регулюють діяльність державних органів управління в цілому.

2. Специфічні принципи, що визначають управління кадровим потенціалом у господарських організаціях.
3. Приватні принципи, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності управлінського персоналу.

До загальних принципів державної кадрової політики відносять науковість, конкретно-історичний підхід, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність.

До специфічних принципів відносять принципи оптимізації кадрового потенціалу підприємства; принципи формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства; принцип компліментарності (несуперечності і підтримки) управлінських ролей на підприємстві.

Приватні принципи поділяють на дві підгрупи.

У першу підгрупу включають:

- принципи, що відносяться до переконань, що створюють довіру між працівниками;
- поділювані працівниками етичні цінності;
- політику повної зайнятості;
- підвищення розмаїтості роботи;
- особисте стимулювання;
- розвиток неспеціалізованої кар'єри;
- особиста (на основі консенсусу) участь у прийнятті рішень;
- неявний (встановлення системи цінностей) контроль замість явного (заснованого на цифрових показниках) контролю.

Друга підгрупа включає дев'ять "передових принципів":

- сильну (офіційно визнану) віру в індивідуалізм (повага до особистості);
- робота з кадрами, що дозволяє здійснити на практиці цю віру;
- єдиний статус усіх працівників;
- запрошення на роботу в компанію фахівців найвищого класу;
- тривале навчання працівників, особливо вищих керівників;

- делегування максимально покладеної відповідальності на найнижчі рівні управління;
- навмисні обмеження, що накладаються на діяльність лінійних керівників;
- заохочення розбіжностей;
- розвиток горизонтальних зв'язків.

Виділяють наступні принципи управління персоналом при антикризовому менеджменті:

1. Принцип рівних можливостей відображає об'єктивні тенденції, що відбуваються в соціально-політичному й економічному житті сучасного суспільства.

2. Принцип поваги людини і її достоїнств. Його зміст включає:

- максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок;
- уміння знайти себе в новій обстановці;
- заохочення досягнень співробітників і їхнього особистого внеску;
- створення можливостей для творчого росту і забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий;
- захист прав, достоїнства, гарантії особистої безпеки.

3. Принцип командної єдності.

4. Принцип горизонтального співробітництва.

5. Принцип правової і соціальної захищеності. Цей принцип допускає строге дотримання і виконання Конституції, законів і заснованих на них інших правових актів. Він також передбачає знання менеджерами, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративної, цивільної, трудової, господарської, карної й іншої галузей права. Неналежна правова підготовка керівників може негативно позначитися на забезпеченні захисту прав співробітників, привести до конфліктів з ними в процесі операції з наймання і звільнення й в інших ситуаціях.

6. Принцип обліку довгострокової перспективи організації. Реалізація вимог цього принципу допускає здійснення стратегічного прогнозування і

планування розвитку організації. Стратегічний прогноз повинен дати відповіді на запитання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і на яких етапах і при яких обставинах будуть використані? Які робочі місця будуть скорочені, чи будуть створені нові й у якій кількості, чи виникне необхідність у скороченні персоналу, у його перенавчанні, перепідготовці, профорієнтації? Яких витрат зажадають передбачувані кадрові зміни?

Стратегічне прогнозування і планування персоналу будуть ефективними, якщо включити їх у загальну систему прогнозування і планування розвитку організації.

7. Принцип інтеграції і згуртованості колективу.

8. Принцип участі співробітників у прийнятті рішень.

9. Принцип опори на професійне ядро кадрового потенціалу.

10. Принцип дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників.

11. Принципи співробітництва з профспілками і громадськістю.

Принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодіють і доповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

Таким чином, управління персоналом в умовах хиткого, а часом і кризового стану організації являє собою різнобічну, ретельно сплановану і продуману діяльність, що спирається на систему науково обґрунтованих принципів, мистецтво і здоровий глузд підприємців і менеджерів.

3. Боротьба зі стресами як елемент антикризового управління персоналом на підприємстві

Управлінські рішення відносяться до найбільш складних видів людської діяльності. У рамках цієї діяльності постійно виникає безліч напружених ситуацій, пов'язаних з долею колег, підлеглих і залученого в дану діяльність населення. Серед них чимало таких ситуацій, що викликають у керівника сильний страх. Цей страх може на час паралізувати процес розробки й ухвалення рішення, і ситуація може ще більше загостритися.

Стрес визначається як стан чи процес підвищеної нервової напруги через наявність напружених чи виняткових ситуацій, що викликають страх.

Стрес включає три основні частини:

- паніка;
- осмислена діяльність;
- розробка висновків чи дій.

Головна складова стресу людини - паніка. **Стан паніки** - це короткочасна втрата системності в розумовій діяльності людини при розробці й ухваленні рішення. Системність виражається в логіці мислення, використанні накопичених знань і придбаного досвіду, уявленні себе як об'єкта і суб'єкта управління.

Осмислений процес діяльності людини чи групи людей характеризується використанням наявних знань і досвіду для розробки рішень у вигляді висновків чи конкретних дій.

Розрізняють чотири стани стресу в залежності від співвідношення між часом паніки і загальним часом стресу:

- високої працездатності: характеризується малим періодом заціпеніння свідомості і бездіяльністю людини;
- середньої працездатності: визначається великим періодом заціпеніння свідомості і бездіяльністю до початку осмисленої діяльності;
- низької працездатності: характеризується гнітючим періодом заціпеніння свідомості;
- повної депресії: поширюється на увесь час дії напруженої чи виняткової ситуації, що викликає нездоланий страх у людини. Людей, що знаходяться в такому стані, часто називають панікерами. Панікер може стати джерелом групової чи масової паніки. У даному випадку стрес перероджується в один панічний стан. Якщо панічний стан відсутній то немає і страху, а отже, немає і стресу.

Паніка може носити індивідуальний чи колективний характер.

Індивідуальна паніка - це безпомічний стан людини, втрата впевненості у своїх силах. Цей стан може тривати як завгодно довго. Тому роль суспільства чи авторитетної людини, що може допомогти перебороти індивідуальну паніку, є дуже важливою.

Для кожної людини існує свій рівень напруженості чи новизни ситуації, що викликає страх, тобто ситуація, що викликає заціпеніння в працівника. Іноді навіть проста ситуація може викликати страх у працівника, що не має спеціальної підготовки чи часу для її обробки. Тому при умовах передбачуваної паніки необхідно організувати колективні дії з розробки і реалізації управлінських рішень.

Колективна паніка - найбільш характерний суспільний прояв реакції соціальних чи професійних груп населення на напружену чи виняткову ситуацію, що викликає страх. Панікою можуть бути охоплені менеджери великого складу, вищі керівники компанії, брокери фондової біржі і т.д.

Панічний стан формує позитивні і негативні особливості в розумовій діяльності людини.

До позитивних аспектів відносять активізацію психіки і прискорення психічних процесів, загострення і поліпшення гнучкості мислення, оперативної пам'яті, **до негативних** - погіршення розуміння і мислення, поява скутості чи хаотичності рухів, утруднення самоконтролю і прогнозування, неоднозначність сприйняття й обробки інформації.

Основні причини паніки (як індивідуальної, так і колективної):

- стійка виснаженість і крайня стомленість працівників;
- сильно знижений тонус свідомої активності;
- підвищений рівень емоційної збудливості й активності зовнішнього середовища;
- втрата віри в керівництво;
- невідповідність сильної значимості ситуації слабким чеканням;
- призначення панікера на керівну посаду;
- збіг обставин.

Підготовка до можливих напружених ситуацій. Врахувати всі можливі напружені ситуації, пов'язані зі страхом для працівника, неможливо.

Нагромадження досвіду роботи з напруженими ситуаціями дає можливість хоча б частково підготувати керівників до оптимальної поведінки під час паніки і правильної методики розробки і реалізації управлінських рішень.

Як можливі шляхи розвитку методології з роботи в умовах паніки можна запропонувати наступне:

- моделювання типових напружених ситуацій, що викликають страх як у самого учасника тренінгу, так і людей, за яких він відповідає, і відпрацьовування дій з подолання стресу;
- створення і підтримка в постійній готовності спецзасобів для пожежегасіння, боротьби з повінню, евакуації населення і техніки під час стихійних подій і т.д.;
- формування непорушних запасів харчування, енергії й інших елементів життєзабезпечення людей і тварин;
- страхування людей і їхньої відповідальності при діяльності підвищеного ризику;
- відпрацьовування професійних навичок організаторської діяльності;
- усвідомлення і з'ясування пріоритетів потреб й інтересів людини й суспільства;
- уміння вибирати пріоритети цілей особистості, колективу і суспільства;
- відпрацьовування навичок брати на себе відповідальність за дії і життя підлеглих чи підопічних людей;
- відпрацьовування навичок організовувати окремих людей і колективи на рутинні види діяльності, відпрацьовування навичок автономної організаторської діяльності протягом декількох годин чи навіть днів;
- відпрацьовування навичок самонавіювання, самостимулювання і самооцінки.

Вихід із ситуації, пов'язаної з занепокоєнням, уявляється у вигляді дотримання ряду правил, які дозволяють скоротити час паніки чи зовсім виключити її. **Це так звана формула Карнегі:**

- Запитайте в себе: "Що є найгіршим з того, що може відбутися?"
- Приготуйтеся примиритися з цим у разі потреби.
- Потім спокійно подумайте, як змінити ситуацію.

1. Надати визначення санаційної спроможності підприємства. Назвати її загальні передумови.
2. Назвати основні завдання санаційного аудиту. Надати визначення поняття «санаційний аудит». Навести приклад порядку проведення санаційного аудиту.
3. Що належить до аналізу й експертизи фінансової документації?
4. Охарактеризуйте процедуру банкрутства, назвіть її види.
5. Назвіть основні стадії судового провадження.
6. Що є основою ліквідаційної процедури?
7. Охарактеризуйте процес доарбітражного врегулювання господарських спорів.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Економічні кризи:
 - а) виникають при загостренні протиріч або інтересів різних соціальних груп або утворень;
 - б) відображають гострі протиріччя в економіці країни або окремого підприємства;
 - в) виникають внаслідок невідповідності нових технологій та можливостей їх застосування.
2. Що таке антикризовий розвиток?
 - а) це керований процес запобігання або подолання кризи, відповідальний цілям організації і відповідний об'єктивним тенденціям її розвитку;

б) наявність таких криз, які є імпульсом успішного, з позицій інтересів людини, розвитку;

в) пом'якшення можливих наслідків криз.

3 До зовнішніх національних факторів виникнення загрози банкрутства можна віднести:

а) політичні та законодавчі;

б) високий рівень інфляції;

в) відсутність стратегічного розвитку підприємства;

г) низька якість управління підприємством.

4. До внутрішніх факторів банкрутства відносять:

а) недосконалість законодавчої бази;

б) сповільнення темпів розвитку НТП;

в) рівень управління підприємством;

г) персонал підприємства.

5. Реструктуризація підприємства – це:

а) зміна структури підприємства, структури управління, форм власності, організаційно-правових форм;

б) припинення діяльності підприємства;

в) система заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства.

6. Яка статистична модель прогнозування імовірності настання банкрутства є найбільш популярною у світі:

а) PAS-коефіцієнт;

б) Z-рахунок Альтмана;

в) R-модель.

7. Санація – це:

а) процес здійснення взаємопов'язаних у часі організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну виробничо-господарської та управлінської структури підприємств;

б) комплекс послідовних взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального

характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності;

в) процес планування, організації та оптимізації грошових потоків на підприємстві.

8. Програма антикризових заходів – це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, в якому:

а) систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства для виведення підприємства з кризового стану;

б) міститься детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства;

в) міститься план організаційно-правових та інших заходів щодо поліпшення фінансового стану підприємства.

9. План антикризових заходів – являє собою:

а) систематизоване викладення переліку основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства для виведення підприємства з кризового стану;

б) форму конкретизації та трансформації програми антикризових заходів в детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства;

в) план організаційно-правових та інших заходів щодо поліпшення фінансового стану підприємства.

10. Банкрутство – це:

а) недостатність активів у ліквідній формі на підприємстві;

б) визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури;

в) неспроможність юридичної особи задовольнити у встановлений строк висунуті до нього вимоги кредиторів і виконати зобов'язання перед бюджетом.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с.
URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf
2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.
3. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с.
URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>
4. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.
5. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28. 27

ТЕМА 8. ФІНАНСОВА САНАЦІЯ НЕСПРОМОЖНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: ознайомити студентів з основами фінансової санації неплатоспроможних підприємств.

ПЛАН

1. Методичне забезпечення процесів санації підприємств (організацій) в Україні.
2. Методика розробки планів реструктуризації державних підприємств.
3. Класична модель фінансової санації.
4. Досудова санація.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Ключові слова: санація, санаційні заходи, класична модель санації, досудова санація.

Санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.

Санаційні заходи умовно можна поділити на чотири типи:

1. За критеріями формалізації порядку здійснення процедур санації їх можна класифікувати на досудові і судові.

2. За джерелами мобілізації фінансових ресурсів, розрізняють автономну та гетерономну санацію.

Класична модель санації :

1. Аналіз причин виникнення кризової ситуації.

2. Рішення щодо ліквідації чи санації.

3. Визначення цілей санації.

4. Формування стратегії санації.

5. Розробка санаційних заходів.

6. Програма санації.

7. Проект санації.

8. Реалізація, координація й нагляд.

Досудова санація. Останніми змінами до Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" запроваджується процедура санації боржника до порушення провадження у справі про банкрутство (статті 5 та 6 Закону). За змістом відповідних норм врегулювання відносин між боржником та кредиторами здійснюється без застосування судових процедур, через позасудову процедуру санації. Умовою проведення вказаної процедури є одночасна наявність письмової заяви боржника та письмової згоди кредиторів, обсяг вимог яких перевищує 50 % кредиторської заборгованості боржника згідно з даними бухгалтерського обліку, але в будь-

якому разі за згодою всіх забезпечених кредиторів (тобто кредиторів, чії вимоги забезпечені заставою).

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Характеристика ситуації. Величина дебіторської заборгованості підприємства «АВС» на початок розрахункового року становила 200 тис. грн.

Підприємство-боржник обіцяє повернути борг до кінця поточного року або ж розплатитися за нього власною продукцією на суму 70 тис. грн. Фірма-посередник пропонує передати за продукцію підприємства-боржника фірмі «АВС» 18 000 компенсаційних сертифікатів вартістю 4,16 грн кожний. Номінальна ціна одного компенсаційного сертифіката на приватизаційному аукціоні становить 10 грн. На найближчий приватизаційний аукціон має бути запропоновано 12 % акцій підприємства-боржника на загальну суму 180 тис. грн.

Факторинговий відділ комерційного банку «Денді» пропонує викупити боргові зобов'язання фірми-боржника. При цьому факторинговий відсоток складає 20. Консалтингова фірма «Довіра» вважає достатньо дієвою систему штрафних санкцій, яка дорівнювала б нормативній рентабельності продукції (відсотка інфляції або середньої банківської ставки по вкладах грошових коштів).

Досягнутий рівень рентабельності продукції становить 50 %, рівень інфляції за рік — 40 %, середній банківський відсоток по грошових вкладах — 35 %.

Зміст аналізу ситуації зводиться до економічного обґрунтування можливих варіантів покриття дебіторської заборгованості і вибору кращого з них.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Модель фінансової санації. Навести приклади випадків прийняття рішення про фінансову санацію.
2. Які існують типи санаційних заходів? Охарактеризуйте їх, укажіть

основну мету цих заходів.

3. Назвати основні принципи плану санації.
4. Особливості структури плану санації.
5. Навести приклад структурно-логічної схеми плану санації.
6. Назвати основні критерії оцінювання ефективності санації.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Банкрутство настає:
 - а) За рішенням господарського суду;
 - б) В результаті рішення кредиторів;
 - в) При неспроможності та неплатоспроможності підприємства;
 - г) Вірні відповіді б) та в).
2. Кредитор - це особа:
 - а) Яке надало товарний або банківський кредит
 - б) Що має підтверджені у встановленому порядку документами вимоги щодо грошових зобов'язань до боржника;
 - в) Щодо якого виникли зобов'язання;
 - г) Вимагає відшкодування збитків у зв'язку з порушенням договору або графіка платежів.
3. Зовнішній керуючий:
 - а) Має на меті виведення підприємства зі стану кризи (колишнє керівництво підприємства усувається);
 - б) Управляє підприємством за повного усунення колишнього керівництва;
 - в) Не втручається в процес управління підприємством доти, поки дії адміністрації не створюють загрози втрати майна;
 - г) Має метою доведення до завершального етапу процедури банкрутства підприємства.
4. Санація боржника:
 - а) Система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна, кредитор боржника, інші особи з метою

запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття різних заходів до порушення провадження у справі про банкрутство;

б) Домовленість між боржником і кредиторами стосовно відстрочення або розстрочення, а також списання кредиторами боргів боржника;

в) Припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна;

г) Вірні відповіді а) та б).

5. Єдиний реєстр арбітражних керуючих України формує:

а) Державний орган з питань банкрутства;

б) Верховна Рада України;

в) Кабінет Міністрів України;

г) Представники господарських судів.

6. Арбітражний керуючий призначається:

а) Підприємством-боржником

б) Саморегульованою організацією арбітражних керуючих.

в) Кредиторами

г) Господарським судом у встановленому порядку.

7. Визнання підприємства банкрутом тягне за собою до нього застосування таких процедур:

а) Ліквідація банкрута;

б) Санація (відновлення платоспроможності) боржника;

в) Укладання мирової угоди;

г) Всі вище зазначені.

8. Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами характеризує:

а) Рентабельність.

б) Ділову активність.

в) Майновий стан підприємства.

г) Фінансову стійкість.

9. Точка беззбитковості підприємства - це:

а) Річний обсяг виробництва, що забезпечує нульовий балансовий прибуток з урахуванням накопичених боргів

б) Річний обсяг виробництва, що забезпечує нульовий балансовий прибуток.

в). Річний обсяг виробництва, що забезпечує нормативну рентабельність продажів.

г) Річний обсяг виробництва, що забезпечує нульовий чистий прибуток.

10. Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття) - це відношення:

а) Активів підприємства до пасивів.

б) Поточних активів до поточних зобов'язань.

в) Поточних зобов'язань до поточних активів.

г) Грошових засобів до поточних зобов'язань.

11. Виділить зовнішні ознаки неспроможності (банкрутства):

а) Безспірні вимоги кредитора до боржника сукупно становлять не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати незалежно від інших умов.

б) Перевищення величини позикового капіталу над розмірами власного капіталу.

в) Збитки.

г) Нездатність забезпечити виконання вимог кредиторів впродовж трьох місяців з моменту настання термінів їх виконання.

12. Механізм державного регулювання кризовими явищами:

а) Методи і способи забезпечення економічної стабільності та фінансової незалежності господарюючих суб'єктів.

б) Сукупність способів та прийомів організації з метою забезпечення умов для соціального і економічного розвитку.

в) Заходи впливу законодавчого, виконавчого, контролюючого характеру з метою стабілізації соціально-економічної системи до умов, що змінюються.

г) Немає вірної відповіді.

13. Хеджування - це:

а) Нейтралізація ризиків шляхом створення фондів і резервів.

б) Відмова від ризику.

в) Мінімізація ризиків.

г) Немає вірної відповіді.

14. Диверсифікація - це:

а) Такий метод зниження ризику, при якому ризик ділиться між кількома суб'єктами.

б) Спосіб передачі ризику на основі договору від однієї сторони іншій.

в) Метод, який дозволяє використовувати різноманітні можливості діяльності.

г) Нейтралізація ризиків шляхом створення фондів і резервів.

15. Бенчмаркінг - це:

а) Сукупність заходів, спрямованих на поліпшення фінансово-економічного становища підприємства з метою запобігання його банкрутству та підвищення конкурентоспроможності.

б) Програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентоспроможності компанії.

в) Зміна структури компанії (бізнес-процесів), а також елементів, що формують її бізнес, під впливом факторів зовнішнього, або внутрішнього середовища.

г) Відмова від ризику.

16. Головними зовнішніми факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути:

а) зменшення купівельної спроможності населення, прорахунки в галузі постачання, дефіцити у фінансуванні;

б) значний рівень інфляції, сезонні коливання, нестабільність фінансового ринку;

в) посилення конкуренції у галузі, нестабільність податкового законодавства, низька якість управління витратами;

г) посилення монополізму на ринку, політична нестабільність у країні, низький рівень кваліфікації персоналу

17. Головними внутрішніми факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути:

а) посилення монополізму на ринку, політична нестабільність у країні, низький рівень управління витратами;

б) значний рівень інфляції, сезонні коливання, нестабільність фінансового ринку;

в) посилення конкуренції у галузі, нестабільність податкового законодавства, низька якість управління витратами;

г) низька якість менеджменту, дефіцити в організаційній структурі, низький рівень кваліфікації персоналу.

18. До функцій антикризового менеджменту не належить:

а) планування;

б) контроль;

в) мотивація;

г) контролінг.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf

2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.

3. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

4. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.

5. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28. 27

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ В ПРОЦЕСІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Мета: ознайомити студентів із загальною стратегією реструктуризації в процесі антикризового управління підприємством.

ПЛАН

1. Добір та обґрунтування стратегії реструктуризації промислових підприємств.
2. Розробка варіантів реструктуризації у сферах виробництва, фінансів та інвестицій.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Ключові слова: реструктуризація, види реструктуризації, програма реструктуризації.

Реструктуризація – комплексна оптимізація системи функціонування підприємства відповідно до вимог навколишнього середовища та розробленої стратегії його розвитку, що сприяє принциповому покращенню управління, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності виробництва та продукції, що випускається на базі сучасних підходів до управління, у тому числі методології управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційних технологій і систем тощо. Тобто гармонійне поєднання усіх аспектів діяльності підприємства.

Цілями реструктуризації є підвищення конкурентоспроможності підприємства з подальшим збільшенням його вартості.

Як правило, в залежності від стратегії компанії розрізняють наступні види реструктуризації: оперативну; стратегічну; комплексну; часткову.

При проведенні оперативної реструктуризації необхідно враховувати критичні точки (точки підвищеної небезпеки):-

1. В процесі виробництва:

- динаміку цін на матеріали і на кінцеву продукцію;
- обсяги реалізації;
- співвідношення постійних і змінних витрат;

2. В процесі інвестування:

- величину основного капіталу;
- вилучення основного капіталу;
- приплив чистих інвестицій;

3. В процесі фінансування:

- співвідношення між власним і позиковим капіталом;
- виплати відсотків і дивідендів по обслуговуванню зобов'язань.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Ліквідаційна вартість виробничого підприємства складає 430 млн. грн.

Прогнозований середньорічний грошовий потік дорівнює 54 млн. грн.

Середньорічна вартість капіталу підприємства – 12% його економічної вартості.

Яке потрібно прийняти рішення про доцільність: його ліквідації чи реорганізації.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Розкрийте суть поняття «стратегія реструктуризації підприємства».
2. Назвіть внутрішні та зовнішні причини реструктуризації.
3. Охарактеризуйте види реструктуризації та назвіть її етапи.
4. Назвіть форми та способи реструктуризації.
5. Наведіть приклад бізнес-плану реструктуризації підприємства.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Основні ознаки кризової ситуації з погляду фінансової стійкості:
 - а) порушення пропорційності активів і пасивів,
 - б) абсолютна ліквідність балансу,
 - в) збільшення заборгованості підприємства по зобов'язаннях,
 - г) падіння прибутковості підприємства.
2. До якого виду реакції підприємства на його кризовий стан відноситься різке скорочення всіх видів витрат, закриття, розпродаж підрозділів, обладнання:
 - а) наступальна тактика;
 - б) вижидальна тактика;
 - в) захисна тактика;
 - г) оборонна тактика.
3. В яких ситуаціях може використовуватися реструктурування підприємств:
 - а) в умовах, коли підприємство знаходиться в стані глибокої кризи;
 - б) в мовах, коли теперішній стан підприємства можливо визначити як задовільний;
 - в) коли масштаби діяльності підприємства зростають швидкими темпами;
 - г) в умовах, коли підприємство знаходиться на межі банкрутства.
4. Визначити характеристику кризи зростання:
 - а) радикальне порушення нормативної і збутової діяльності на основі існуючого технологічного потенціалу;
 - б) зрив в досягненні окремих конкретних цілей функціонування підприємства;

- в) банкрутство, повна втрата здібність до виживання;
- г) скорочення частки підприємства на ринку.

5. Які рішення приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відображає актуальний стан виробничої системи в умовах нестатку часу.

- а) стратегічні рішення;
- б) оперативні рішення;
- в) тактичні рішення;
- г) виконавчі рішення.

6. Який етап антикризового управління характеризується наростанням інтенсивності негативних дій, які ведуть до швидкого банкрутства підприємства.

- а) запобігання кризи;
- б) вихід з кризи;
- в) недопущення кризи;
- г) попередження кризи.

7. Визначити основний фактор успіху подолання кризової ситуації.

- а) глибокий аналіз причин кризової ситуації;
- б) атестація кадрів;
- в) вдосконалення структури підприємства;
- г) заходи щодо підвищення платоспроможності підприємства.

8. Що з нижченазваного є внутрішніми причинами кризового стану підприємства:

- а) дефіцит фінансових ресурсів;
- б) відсутність стратегії розвитку;
- в) конкурентоспроможний асортимент продукції;
- г) недостатня інформаційна система управління.

9. Система управління не включає:

- а) бізнес-плани,
- б) керівні кадри,
- в) процес управління,

г) структуру управління,

10. За яким критерієм реструктуризаційні перетворення поділяються на превентивні та кризові:

а) за метою;

б) за рівнем перетворень;

в) за функціональним змістом;

г) за причиною ініціювання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 504 с. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf

2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.

3. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

4. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.

5. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28. 27

ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета: ознайомити студентів з механізмами провадження організаційно-економічних заходів антикризового управління підприємством.

ПЛАН

1. Зміст і структура планів фінансової стабілізації.
2. Управління дебіторською заборгованістю.
3. Максимізація грошових потоків.
4. Управління власним капіталом.
5. Джерела фінансування програм виведення підприємств з кризового стану.
6. Організаційні структури управління (адаптуюча; структури управління, орієнтовані на пошук нового, на розв'язання проблем; структура управління організована за принципом ринку, венчурні структури).
7. Тактичні та стратегічні заходи стабілізації фінансового стану підприємства в кризовому стані.

МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМИ

Ключові слова: антикризова програма, структура планів фінансової стабілізації, структури управління, заходи стабілізації.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

Типовий формат (структура) антикризової програми (плану) підприємства:

1. Загальна характеристика стану кризи, основних причин, що її обумовили та проблем, що потребують розв'язання.

2. Цільові процеси антикризового процесу тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників.

3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні).

4. Перелік антикризових заходів, що плануються, з визначенням детального плану-графіка реалізації кожного з них.

5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію програми (плану).

6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми, у тому числі план обслуговування та погашення боргів, план руху грошових коштів.

7. Форми та механізм контролю за реалізацією програми з боку зацікавлених сторін, їх повноваження щодо поточного управління реалізацією програми (плану).

Реакцією фірми на кризовий стан є застосування захисної або наступальної тактики. Захисна тактика полягає у проведенні заходів щодо збереження, основою яких є:

- скорочення витрат;
- закриття підрозділів фірми;
- звільнення персоналу;
- скорочення виробництва і збуту.

Найбільш ефективною є наступальна тактика, яка, поряд з економними, ресурсозберігаючими заходами, передбачає:

- активну маркетингову політику;
- політику більш високих цін;
- збільшення витрат на удосконалення виробництва за рахунок його модернізації, оновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій;
- використання резервів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

На виробничому підприємстві «Резонанс-М» розроблено кілька варіантів

прогностичного балансу, основні показники якого наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Прогностичний баланс виробничого «Резонанс-М», тис. грн.

Статті	Варіанти прогнозу		
	1	2	3
Актив			
Основні засоби	15200	15200	15200
(кошти)			
Запаси і витрати	26120	26120	26120
Грошові кошти, розрахунки та інші активи	6840	6840	6840
Баланс	48160	48160	48160
Пасив			
Джерела власних коштів	23300	23300	23300
Прибуток за звітний період	3480	6490	3940
Довгострокові позикові кошти	4600	4600	4600
Строкова кредиторська заборгованість	16780	13770	16320
Баланс	48160	48160	48160

На підставі даних прогностичного балансу визначити ймовірність банкрутства виробничого підприємства «Резонанс-М». З цією метою розрахувати і з іставити за окремими варіантами:

- 1) коефіцієнт поточної ліквідності активів;
- 2) частку позикових коштів у загальному обсязі пасиву;
- 3) коефіцієнт Z.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ

- 1. Менеджер в антикризовому управлінні на підприємстві.**
- 2. Робота менеджера в кризовій ситуації.**
- 3. Ролі менеджера в антикризовому менеджменті.**

1. Менеджер в антикризовому управлінні на підприємстві

Два основних напрямки діяльності менеджера в антикризовому управлінні (АКУ) - це **арбітражний керівник і фахівець з антикризового управління.**

Перший напрямок діяльності - це арбітражний (тимчасовий, зовнішній, конкурсний) керівник, обумовлений законом як фізична особа, зареєстрована як індивідуальний підприємець, що володіє спеціальними знаннями і не є зацікавленою особою у відношенні боржника і кредиторів, призначений господарським судом. Його діяльність можлива лише на підставі ліцензії - спеціального дозволу державного органу в справах про банкрутство. Арбітражний керівник призначається господарським судом для здійснення процедур **спостереження, зовнішнього управління (управління санацією), ліквідації.**

Процедура спостереження вводиться безпосередньо з моменту прийняття господарським судом заяви про банкрутство боржника. Головна мета спостереження вжити ефективних заходів із збереження майна боржника. Спостереження закінчується в момент винесення відповідного рішення господарського суду щодо розглянутої справи.

Процедура зовнішнього управління (управління санацією). Повноваження всіх органів юридичної особи переходять до зовнішнього керівника – з метою недопущення її банкрутства, тобто санація.

Процедура ліквідації розпочинається після рішення господарського суду про визнання боржника банкрутом, вона застосовується з метою розмірного задоволення вимог кредиторів.

Вимоги до арбітражного керівника:

- диплом менеджера з антикризового управління;
- ліцензію арбітражного керівника;
- відповідні повноваження за рішенням господарського суду.

Його робота передбачає:

- обов'язкове узгодження з органом в справах про банкрутство угод, що укладаються від імені підприємства-боржника;
- заборону на внесення активів підприємства-боржника як оплати статутного капіталу створюваних підприємств і організацій;
- матеріальну відповідальність за борги підприємства, що виникли після його роботи ;
- винагорода в узгодженому розмірі.

Другий, напрямок - **консультант різного рівня (фахівець з антикризового управління)**. Як фахівець з антикризового управління менеджер може виступати як незалежний експерт, що здійснює свою діяльність на комерційній основі, чи бути штатним співробітником організації, брати участь в атестаційних комісіях територіальних агентств, залучатися до оцінки можливості відновлення платоспроможності підприємства.

Менеджер з АКУ - це тип особистості, що визначається спеціальною підготовкою (зміст і структура знань), умовами роботи (передкризовий стан, кризова ситуація, посткризова ситуація - етап ліквідації наслідків кризи), особливостями системи управління (мета, стимули, організація, контроль) й індивідуальними якостями людини.

Антикризовий керівник є особою, що персоніфікує функції управління. Крім класичних функцій менеджменту основу його діяльності складають **наступні функції**.

1. Стратегічна - полягає в постановці їх на основі аналізу ситуації і прогнозів цілей організації, координації процесу розробки стратегії і складання плану.

2. Адміністративна - контроль і оцінка результатів, здійснення корекції діяльності, координація її за термінами, часом, ресурсами, встановлення системи заходів заохочень і покарань.

3. Експертно-інноваційна - постійне, цілеспрямоване знайомство з новинками у різних сферах економіки, їхня кваліфікована оцінка і селекція, створення умов для невідкладного впровадження в практику.

4. Виховна - створення в колективі сприятливого морально-психологічного клімату, підтримка традицій, запобігання і розв'язок виникаючих конфліктів, формування стандартів поведінки.

5. Лідируюча - антикризовий керівник виступає ініціатором й інтегратором діяльності, який стежить, щоб інтереси підлеглих і співробітників не суперечили цілям організації. Від нього залежать загальний настрій у роботі і збереження внутрішньої єдності групи.

2. Робота менеджера в кризовій ситуації

Робота менеджера в передкризовій ситуації зводиться до наступного:

- визначити ситуацію;
- виконати аналіз;
- позначити мету;
- розробити гіпотезу;
- зібрати факти;
- проаналізувати факти;
- врахувати можливі способи дій;
- оцінити можливі способи дії;
- оцінити можливі наслідки передбачуваних дій;
- прийняти рішення і втілити його в життя;
- уважно стежити і координувати реалізацію рішення;
- підвести підсумки і дати оцінку виконаних дій.

Якщо криза відбулася, необхідно зробити наступне:

1. Оцінити обстановку. З'ясувати:

- Що в точності відбувається (ситуація)?
 - Чому це відбувається (причини)?
 - Що ймовіріше всього відбудеться, якщо пустити справу на самоплив (прогноз, сценарій)?
 - Кого ще це може зацікавити (партнерів, конкурентів)?
 - Що є в запасі (люди, устаткування, гроші, і т. ін.)?
 - Наскільки швидко необхідно діяти, щоб запобігти подальшому руйнуванню (негайно, через годину, добу, місяць)?
 - Як діяти (логіка, план)?
 - З ким діяти (об'єднання зусиль, відсікання частини цілого, інші варіанти)?
 - Яка ефективність дій (витрати, результативність)?
 - Можливі наслідки дій (економічні, екологічні, правові, соціальні і т.п.).
 - Чи є необхідність дій (непоправність кризи, ціна дій і результатів)?
2. Скласти попередній план дій (самостійно, із залученням заступників, інших осіб) і підготувати кілька запасних варіантів на випадок непередбачених обставин.
3. Підібрати команду для роботи в кризовій ситуації. Розподілити обов'язки, завдання, права (самостійність рішення в екстремальних умовах) і принципи мотивації.
4. Розмістити центр управління ситуацією (офіс керівника, місце кризової ситуації).
5. Організувати безперебійну і надійну систему передачі і переробки, збереження (для наступного глибокого аналізу) інформації про те, що відбувається і дії, що починаються.
6. Виключити (зменшити) потік і канали надходження інформації, що не має прямого відношення до сформованої ситуації.
7. Звільнитися від усіх менш значимих проблем, вирішення яких делегувати іншим особам.

8. Відкласти інші, навіть дуже важливі проблеми і завдання на потім, якщо їх можна вирішити пізніше і забути до кінця ситуаційного конфлікту.

9. Скласти докладний план, що включає:

- розклад - що потрібно зробити зараз чи пізніше; забезпечення ресурсами намічених дій; відповідальність конкретних осіб з кожного виду дій;
- границі часу, у межах яких можна не квапитися з кожної дії, що починається;
- довгострокові рішення, які потрібно підготувати і втілити в життя у свій час;
- плани роботи в непередбачених обставинах, при можливому новому повороті подій чи у виняткових екстремальних ситуаціях;
- надійність забезпечення дій, що починаються, і передбачуваних їхніх результатів.

10. Постійно стежити за розвитком подій. Перевірити надійність і своєчасність одержання необхідної інформації і порядку провідних вказівок.

11. Оцінювати дії і спокійно (але вчасно й адекватно) реагувати на події шляхом регулювання і координацією прийнятих заходів.

12. Розглядати розвиток антикризових подій з погляду можливості і доцільності зміни існуючого плану чи попереджувальних дій.

3. Ролі менеджера в антикризовому менеджменті

У процесі своєї діяльності антикризовий керівник зіштовхується з великим різноманіттям ситуацій, у яких йому доводиться виступати в конкретних ролях. Усі ці ролі нерозривно пов'язані між собою, але в конкретній ситуації найчастіше домінує одна визначена роль. Розглянемо їх:

Керівник. У цій ролі менеджер з АКУ керує підприємством, розробляє його стратегію, визначає основні завдання реорганізаційної політики, здійснює делегування повноважень. Основними принципами його поведінки в даній ситуації повинні бути інтереси справи і справедливість.

Лідер. Антикризовий керівник обов'язково повинен бути лідером. У стиснутих часових рамках, відведених йому законом, неможливо домогтися наміченого результату, не користуючись підтримкою всього колективу. От чому в процесі реорганізації виробництва йому необхідно створити згуртовану команду однодумців, сприятливу моральну атмосферу для кожного службовця.

Наставник. Відмітною ознакою даної ролі є та обставина, що в цьому амплуа менеджер з АКУ повинен мати максимальний потенціал знань, мати професійну компетентність. Віддаючи наказ чи доручаючи що-небудь підлеглим, він повинен виступити: - у ролі консультанта, роз'яснюючи мету, завдання і способи їх вирішення; - у ролі контролера, куратора, що регулює відхилення від правильного курсу в роботі, оцінює результати за якістю і кількістю.

Дипломат. У цій ролі антикризовий керівник виконує функції фахівця зі зв'язків із громадськістю і представника. Перша пов'язана із соціально-психологічною складовою в діяльності менеджера, друга - з зовнішньою діяльністю організації (представлення фірми, укладення договорів, ведення переговорів).

Підприємець. Специфіка даної ролі "виражається" в наступному:

- постачальник забезпечує безперебійне постачання підприємства для ефективного функціонування: матеріальними, кадровими, технічними, фінансовими ресурсами;

- маркетолог організовує збут готової продукції. Для цього йому необхідно знати кон'юнктуру ринку, оцінити конкурентоспроможність товару, визначити напрямки й адреси товаропотоків;

- комерсант-фінансист служить сполучною ланкою між двома попередніми, забезпечуючи матеріальну основу збуту і постачань. Пошук інвестицій, залучення інвесторів - невід'ємна частина плану зовнішнього управління.

Інноватор. Менеджер з АКУ неодмінно повинен мати інноваційний склад мислення. Часто проблеми неспроможності підприємства полягають у

застарілій технології виробництва. Але ж конкурентоспроможність прямо залежить від технічного прогресу. У реалізації проекту з подолання кризової ситуації важлива здатність передбачати й уміння піти на ризик.

Дослідник-прогнозист. Значення досліджень важко переоцінити. Саме завдяки їм стає можливим оптимальне поєднання внутрішніх можливостей фірми і зовнішніх потреб ринку. Дослідження необхідні і при складанні прогнозів, що відіграють важливу роль у побудові тактики і стратегії організації. Антикризова діяльність жадає від менеджера аналітичних здібностей для швидкого визначення причин негативних явищ, уміння адекватно оцінити і передбачати наслідки прийнятих рішень.

Інформаційний центр. Менеджер з АКУ стає вузловою ланкою на перетині різноманітних каналів інформаційних потоків. На етапі фінансово-економічного аналізу йому доводиться зіштовхуватися з великою кількістю даних, що характеризують параметри діяльності організації. Результати їх оцінки й обліку складають основу стратегії подолання кризи. У процесі тактичної реалізації рішень інформаційний потік змінює напрямок, менеджер з АКУ стає розповсюджувачем інформації. Його завдання - відправити її в потрібний час і місце, щоб досягти погодженості в діях власних підрозділів і зовнішніх структур.

Резюмуючи, можна виділити умови успішної реалізації ролей антикризового керівника.

1. Ролі повинні бути взаємозалежні і динамічні. Ролі невіддільні одна від іншої і мають деяку цілісність. Кожна з ролей знаходиться в розвитку, постійно видозмінюючись, переходячи з однієї в іншу.

2. Рольова структура повинна будуватися на основі системного підходу. У будь-якій ситуації домінує визначена роль. Оптимальний її вибір спричиняє вибір відповідних поєднань (комплексу) ролей. Щоб попередити всілякі пробіли в рольовій структурі діяльності менеджера з АКУ, на етапі його підготовки необхідно застосовувати методи оцінки і добору з метою виявлення здатності виконання всього комплексу ролей.

1. Надати визначення поняття «досудова санація». Назвати приклад рішення про проведення досудової санації
2. Розповісти про технічну систему заходів у процедурі досудової санації.
3. Охарактеризуйте фінансування санації підприємств за рахунок залучених коштів власників.
4. Охарактеризуйте фінансову санацію за рахунок залучених коштів працівників.
5. Охарактеризуйте фінансову санацію за рахунок коштів державного бюджету.
6. Охарактеризуйте фінансову санацію за рахунок використання кредитних ресурсів.

ТЕСТОВІ ПИТАННЯ

1. Реінжинірінг - це:
 - а) це різке покращення результатів діяльності підприємства за рахунок реструктурування та оновлення підприємства;
 - б) це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування управлінських процесів, щоб різко покращити результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність;
 - в) це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів, щоб різко, стрімко покращити результативні показники діяльності підприємства;
 - г) це перепроєктування господарських процесів, щоб різко покращити результати його діяльності та отримати довгострокові конкурентні переваги.
2. До якої моделі виходу з кризової ситуації відноситься швидке реагування і спроможність швидко скоротити втрати.
 - а) реактивне управління;
 - б) активне управління;
 - в) планове управління;
 - г) антикризове управління.

3. В яких умовах кризи керівництво підприємства звертається до стратегічних мір.

- а) слабкі сигнали виникнення неблагополучних тенденцій в зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- б) можливості підтримання конкурентної переваги підприємством вичерпані;
- в) підприємство продовжує зазнавати збитків незважаючи на режим економії;
- г) підприємство діє в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

4. Хто з учених запропонував в кризовій ситуації використовувати управління націлене на результати.

- а) Питер Друкер;
- б) Дуглас Макгрегор.
- в) М. Портер;
- г) У.Тейлор.

5. Визначити, які заходи виконуються для відновлення структури балансу.

- а) ліквідація лишків запасів і незавершеного виробництва;
- б) створення комунікаційної мережі і нетрадиційних засобів зв'язку;
- в) сканування внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- г) заходи щодо зростання обсягів продажу, рентабельності підприємства.

6. Реорганізація юридичної особи може здійснюватися в формі:

- а) злиття;
- б) приєднання;
- в) єднання
- г) всі відповіді правильні.

7. Який напрям росту Ф. Котлер не відмічав:

- а) інтенсивний;
- б) інтеграційний;
- в) альтернативний;
- г) стабілізаційний.

8. Які з нижченазваних закордонних концепцій можуть бути використані при реструктуруванні вітчизняних підприємств:

- а) реструктурування на основі створення “бізнес – одиниць”;
- б) концепція “ключової компетентності”;
- в) концепція “мінімалізму”;
- г) концепція “конкурентоспроможного підприємства”;

9. До основних етапів структурних перетворень відносяться:

- а) реалізація нових структур;
- б) координація структурних параметрів;
- в) визначення цілей, концепції перетворень;
- г) аналіз причин кризи підприємства та оцінка можливостей реструктурування.

10. Які складові внутрішнього середовища підлягають аналізу при розробці концепції та заходів організаційного реструктурування:

- а) структура та організація;
- б) виробництво;
- в) споживачі;
- г) маркетинг.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гомонай-Стрижко М. В., Якімцов В. В. Антикризове управління підприємством. Львів: НЛТУ України, 2019. 108 с. URL: http://ep.nltu.edu.ua/images/Kafedra_EP/Kafedra_EP_PDFs/kl_anticrisis_2019.pdf

2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 2. С. 265–269.

3. Птахіна О. М. Антикризове управління: навч.-метод. посіб. для самост. роботи. Старобільськ: ДЗ «Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка», 2017. 164 с. URL: <http://dspace.luguniv.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2251/1/ptakhina.pdf>

4. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2020. № 1. С. 235–239.

5. Скібіцький В. О. Антикризоровий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ., 2019. 568 с.

6. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 268 с.
7. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2020. 256 с.
8. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.
9. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Львів: Укр. акад. друкарства, 2018. 236 с.
10. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. Вісник Академії митної служби України. 2021. № 2. С. 22–28.
11. Глущенко С.В., Івахненко С.В.. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти : навчальний посібник. Київ : НаУКМА, 2020. 92 с.
12. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

ГЛОСАРІЙ

Аграрна біржа – різновид товарної біржі, на ній працюють ті самі учасники торгів, у неї ті самі функції, що й у товарної біржі.

Агропромисловий комплекс (АПК) – сукупність галузей народного господарства, зайнятих виробництвом, переробкою, збереженням і доведенням до споживача сільськогосподарської продукції.

Акціонерне товариство – господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства в межах вартості належних їм акцій.

Антикризовий розвиток – це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку.

Антикризове управління – постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану інноваційного підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування і розвитку.

Апеляція – одна з форм оскарження судових рішень у цивільних і кримінальних справах до суду вищої (апеляційної) інстанції, що має право переглядати справу.

Асоціації – найпростіша форма договірного об'єднання підприємств (фірм, компаній, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів).

Бізнес – це системно організований процес, цілісна діяльність, зміст якої виходить за рамки окремої, нехай навіть самої успішної комерційної операції

(тобто, це не окрема угода чи ряд угод). Результатом бізнесу має бути одержання прибутку.

Бізнес-ангел – це успішний підприємець, який зумів сколотити капітал і готовий вкладати його часом навіть в ризиковані підприємства, найчастіше технологічного спрямування.

Бізнес-план – типове (уніфіковане) проектне рішення на досить віддалену перспективу (5, 10 і більше років), у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів діяльності підприємства, що базується на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні.

Біржа – це організований у певному місці, регулярно діючий за встановленими правилами оптовий ринок, на якому здійснюється оптова торгівля товарами за зразками і стандартами або контрактами на їх поставку в майбутньому за цінами, які офіційно встановлено на основі результатів торгу.

Генеральна тарифна угода – частина договірної регулювання відносин між роботодавцями (в особі федерації роботодавців) та працівниками (в особі федерації профспілок).

Гіпермаркет – магазин самообслуговування загальноміського значення з торговельною площею понад 3000 м², з максимально широким асортиментом (більше ніж 15 тисяч асортиментних позицій) продовольчих і непродовольчих товарів.

Гуртова торгівля – це комерційна діяльність з купівлі-продажу великих партій товарів і послуг для професійного використання або кінцевого споживання через мережу підприємств з перепродажу кінцевим споживачам.

Державна реєстрація підприємства – обов'язкова юридична дія при створенні підприємства, за якою воно офіційно вважається створеним і набуває статусу юридичної особи з дня його реєстрації.

Державне регулювання економіки – це діяльність держави щодо створення правових, економічних і соціальних передумов, необхідних для

функціонування економічного механізму згідно з цілями й пріоритетами державної економічної політики.

Державна регуляторна політика у сфері господарської діяльності – напрям державної політики, спрямований на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією та законами України.

Державне регулювання підприємницької діяльності – реалізація об'єктивності економічної необхідності координування, узгодження діяльності підприємницьких структур з метою досягнення загальної мети макроекономічного розвитку – задоволення суспільних потреб.

Ділове адміністрування – це професійне здійснення управлінської діяльності через систему організаційних інструментів, компетенцій і підрозділів з використанням сукупності принципів, функцій і методів управління, при якому відповідальність за виконання управлінських рішень спускається зверху вниз.

Економічна безпека підприємства – це його спроможність забезпечити свій незалежний розвиток і утримати стабільність, а також достатній конкурентоспроможний потенціал за всіляких несприятливих умов і варіантів розвитку подій, у тому числі впливу кризових явищ.

Економічна інформація – це сукупність відомостей, що характеризує виробничі відносини в суспільстві та соціально-економічні процеси, які слугують для управління цими процесами та керування колективами людей у виробничій і невиробничій сферах.

Загальна криза підприємства – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає за порушення нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

Заклад ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка проводить виробничо-торговельну діяльність: виробляє, доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закуплених товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів.

Засновницький договір – це угода, укладена між двома або кількома засновниками щодо створення підприємства.

Земельні відносини – це суспільні відносини щодо володіння, користування і розпорядження землею.

Земельна ділянка – це частина земної поверхні з установленими межами, певним місцем розташування, з визначеними щодо неї правами.

Земельні спори – це спори, що виникають між громадянами або юридичними особами з приводу володіння, користування, або розпорядження земельними ділянками.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок.

Зовнішньоекономічний договір (контракт) – матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів ЗЕД та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у ЗЕД.

Інкотермс – міжнародні правила по тлумаченню найбільш широко використовуваних торговельних термінів в області зовнішньої торгівлі.

Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи

послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг.

Інноваційна політика – форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.

Інформація – унікальний ресурс, який використовується всіма галузями економіки та є сукупністю відомостей, фактів, знань про її компоненти, об'єкти, суб'єкти, що передаються прямо або опосередковано від джерела до споживача.

Інформаційне забезпечення – це процес задоволення потреб конкретних користувачів в інформації, що ґрунтується на застосуванні спеціальних методів і засобів її отримання, обробки, накопичення і видачі в зручному для використання вигляді.

Інформаційні ресурси – це інформація, що має цінність і може бути використана людиною в економічній діяльності для досягнення певної мети.

Інформаційно-економічний простір – сукупність інформаційних ресурсів економічної системи і технологій їх обробки, зберігання та передачі, інформаційних систем і телекомунікаційних мереж, які функціонують на основі єдиних принципів та загальних правил.

Інфраструктура – сукупність організаційно-правових форм, які відзначають рух ділових відносин і погоджує ці відношення при всьому їхньому розмаїтті в одне ціле.

Капітал підприємства – це сукупна вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, інвестована у його активи.

Картелі – договірне об'єднання підприємств (фірм) переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності – регулювання збуту виготовлюваної продукції.

Колективний договір – це угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією або власником, яка щорічно переглядається і регулює їх виробничі, економічні і трудові відносини.

Колективне підприємство – це таке підприємство, яке засноване на одному або кількох видах колективної власності.

Командитне товариство – господарське товариство, в якому один або кілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладами (вкладники).

Консалтинг – це комплекс знань, пов'язаних з науковим пошуком, проведенням досліджень, постановкою експериментів з метою розширення наявних й одержання нових знань, перевірки наукових гіпотез, установлення закономірностей, наукових узагальнень, наукового обґрунтування проектів для успішного розвитку організації.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні і приватні фірми, а також окремі країни (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового зв'язку).

Контроль на підприємстві – це процес кількісної та якісної оцінки поточних і кінцевих результатів діяльності підприємства, організований його керівництвом для виявлення та попередження відхилень і недоліків, а також їх оперативного усунення та вирішення проблем, що виникають, раніше, ніж вони набудуть загрозливого характеру.

Концерни – форма статутних об'єднань підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності і контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства (фірми) різних галузей економіки (промисловість, транспорт, торгівля, наукові організації, банки, страхова справа).

Кооператив – це форма кооперації та її організаційна структура підприємницького типу, що створюється і функціонує на засадах кооперативних принципів, які є носіями і регуляторами внутрішніх і зовнішніх його відносин.

Кооперативні підприємства (кооперативи) – це добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської діяльності.

Кооперація – це економічне явище, що виявляється в економічних взаємовідносинах між партнерами в сенсі їх співпраці з тим, щоб досягти спільної мети за менших питомих затрат ресурсів на основі взаємної вигоди для всіх учасників і задоволення інтересів кожного.

Корпорації – договірні об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Корпорація – товариство, засноване на паях – де відповідальність кожного власника обмежена його внеском у підприємство.

Криза підприємства – це крайнє загострення протиріч на підприємстві як соціально-економічній системі, що представляє собою переломний момент у послідовності процесів, подій і дій, викликаних іманентною природою економічної системи.

Кризоутворюючі фактори – це унікальна комбінація факторів, які постійно змінюються і поділяються на зовнішні й внутрішні по відношенню до підприємства.

Ліцензіат – суб'єкт господарювання, який одержав ліцензію на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню.

Ліцензійні умови – установлений з урахуванням вимог законів вичерпний перелік організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні певних видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню.

Ліцензія – документ, який видається її власнику державними органами, на право займатися певним видом підприємницької діяльності (що потребує обмежень) або з метою вилучення платежів за надання такого дозволу.

Майнові відносини – це вольові суспільні відносини з приводу належності, використання чи переходу нерухомого і рухомого майна та інших матеріальних благ від одного суб'єкта до іншого.

Майнові спори – спори, що виникають при порушенні права власності на майно.

Малий бізнес – це самостійна, систематична господарська діяльність малих підприємств будь-якої форми власності та громадян підприємців (фізичних осіб), яка проводиться на власний ризик з метою отримання прибутку.

Мале підприємництво – це особлива система економічних відносин, за яких головною рушійною силою, суб'єктом господарювання є підприємець, котрий поєднує особові й матеріальні фактори відтворення на інноваційній основі, особистій ініціативі та економічній відповідальності й зацікавленості, ризику з метою одержання підприємницького доходу.

Мале підприємство – іманентний елемент системи економічних відносин в економіці ринкового типу, який забезпечує її інноваційну активність і підтримує конкурентне середовище.

Мережева торгівля – форма продажу товарів, яка здійснюється через багаторівневу мережу торговельних агентів без участі посередників.

Методи планування – це конкретні способи, принципи, за допомогою яких розраховується числові значення планових показників і стратегічних програм.

Міжнародні торгові терміни – це стандартні умови договору міжнародної купівлі-продажу.

Модель бізнесу – концептуальний опис способу створення вартості, – економічної (виручка, прибуток), соціальної (імідж) тощо.

Обслуговування в готелі – це система заходів, що забезпечують високий рівень комфорту та задовольняють найрізноманітніші побутові, господарські і культурні запити гостей.

Організація торгівлі – сукупність упорядкованих і взаємодіючих організаційних елементів (торговельних підприємств, організацій, підсистем), що створюють цілісну систему, а також комплекс цілеспрямованих організуючих дій, що забезпечують функціонування торгівлі.

Підприємливість – це здатність людини (особистості) до самостійних, неординарних, нетипових дій. Тому в умовах ринку практично всі люди можуть бути підприємливими, але це не означає, що всі повинні й можуть бути підприємцями.

Підприємець – це громадянин України, іноземець і особа без громадянства, яка здійснюють господарську діяльність і зареєстровані згідно закону як підприємець.

Підприємництво – ініціативна, самостійна діяльність, заснована на розвитку особистісних чинників, розширенні знань про свої можливості, спрямована на досягнення найкращого результату в господарській діяльності, на отримання економічної вигоди, яка здійснюється на свій страх і ризик і під свою майнову відповідальність громадянами і потребує прогресивних способів, прийомів, методів ведення господарської діяльності.

Підприємницька ідея – конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатись певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Підприємницький ризик – це ризик, що пов'язаний, насамперед, із вибором та ухваленням управлінського рішення на різних рівнях структури управління.

Підприємство ресторанного господарства – це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб'єктом господарювання, має права юридичної особи і проводить свою діяльність з метою одержання прибутку.

Планування – це процес встановлення цілей підприємства та вибору найефективніших способів їх доставлення.

Повне товариство – господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Право власності на землю – це право володіти, користуватися і розпоряджатися земельними ділянками.

Приватно-підприємницька фірма – це підприємство, власник якого самостійно веде справи в особистих інтересах.

Прямі продажі – це метод, суттю якого є індивідуальний контакт із споживачем.

Регуляторна діяльність – це діяльність, спрямована на підготовку, прийняття, відстеження результативності та перегляд регуляторних актів, яка здійснюється регуляторними органами, фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, територіальними громадами в межах, у порядку та у спосіб, визначені законодавством.

Реорганізація підприємства – процес перетворення, перебудови організаційної структури та управління підприємством за збереження його виробничого потенціалу, зокрема основних фондів.

Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності з надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього.

Ресторан – загальнодоступне підприємство харчування, звичайно з різноманітним, широким асортиментом страв складного приготування, закусок, кондитерських, алкогольних і безалкогольних напоїв, фруктів, десертів.

Синдикати – організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Подібним чином може здійснюватись закупівля сировини для всіх учасників синдикату.

Така форма об'єднання підприємств є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції.

Система оподаткування – це продукт закономірного результату розвитку суспільства, об'єктивно необхідна частина її економічної структури, що втілює досить складне утворення законодавчих нормативних актів, які регулюють взаємовідносини між державою і підприємцем.

Спрощена система оподаткування – це особливий механізм справляння податків і зборів, що замінює сплату окремих податків і зборів на сплату єдиного податку з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності.

Стартап – означає щойно створену або що ще знаходиться в процесі створення компанію.

Статут підприємства – це зібрання обов'язкових правил, що регулюють його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність.

Стратегічна мета бізнесу – максимізація вигоди (наживи, прибутку) в процесі здійснення різних угод.

Стратегія – довгострокова модель розвитку організації, яка приймається для досягнення її стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища.

Страхування зовнішньоекономічних ризиків – це комплекс видів страхування, що забезпечують захист інтересів вітчизняних і закордонних учасників тих або інших форм міжнародного співробітництва.

Супермаркет (універсам) – великий магазин самообслуговування всередині жилої зони міста, що має торговельну площу понад 400 кв. м, з урізноманітненим асортиментом (більше ніж 5000 асортиментних позицій) продовольчих і непродовольчих товарів.

Тактична мета бізнесу – реалізація стратегії бізнесу у відношеннях з кожним конкретним контрагентом по кожному конкретному випадку з використанням конкретних умов здійснення, строків та предметів угоди.

Технологічний процес – це сукупність операцій з використання сировини і матеріалів і виготовлення готової продукції.

Технологія – це процес послідовної зміни стану, властивостей, структури, форми та інших характеристик предметів праці з метою виготовлення певної продукції.

Типовий контракт – це приблизний договір або ряд уніфікованих правил, викладених в письмовій формі, сформульованих раніше з врахуванням торгової практики і звичаїв та прийняті сторонами, що домовляються, після узгодження відповідно до вимог конкретної угоди.

Товариство з додатковою відповідальністю – господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки, визначені установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності – несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Товариство з обмеженою відповідальністю – господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, а учасники несуть відповідальність за зобов'язаннями тільки своїм майном.

Торгівля – це особлива діяльність людей, яка пов'язана із здійсненням актів купівлі-продажу і є сукупністю специфічних технологічних і господарських операцій, спрямованих на обслуговування процесу обміну.

Торговельне підприємство – це головна ланка сфери обігу, яка володіє господарською і юридичною самостійністю і здійснює просування товарів до споживачів шляхом купівлі-продажу, реалізуючи власні інтереси на основі задоволення потреб громадян на ринку.

Трести – монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну і господарську самостійність.

Філософія бізнесу – це група питань, які пов’язані з суспільно-філософськими і соціально-культурологічними, етичними нормами, які є частинами економічного підприємства.

Фінансове планування – це безперервний процес, що передбачає формування та використання фінансових ресурсів.

Фінансовий план підприємства – це документ, що відображає обсяг надходження і витрат коштів на підприємство, баланс доходів і витрат підприємства.

Фінансові групи – об’єднання юридично та економічно самостійних підприємств (фірм) різних галузей національного господарства. На відміну від концерну фінансові групи очолюють один або декілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до них, координують усі сфери їхньої діяльності.

Холдінги – специфічна організаційна форма об’єднання капіталів; державницьке інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої фінансові кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об’єднання.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ

1. Законодавча база антикризового управління підприємством.
2. Оперативне управління підприємством у кризовій ситуації.
3. Учасники справи про банкрутство.
4. Фактори та можливі типи розвитку підприємства.
5. Типи процедур, які застосовуються до підприємства-боржника.
6. Фінансове оздоровлення підприємства, його функції.
7. Методи діагностики банкрутства.
8. Організаційні структури управління у рамках антикризового управління підприємством.
9. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства і знаків дії по прихованню банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства.
10. Основні напрямки макроекономічної політики стійкого економічного розвитку.
11. Методологічні основи стратегії антикризового управління розвитком підприємства.
12. Форми і засоби оздоровлення підприємства у кризовому стані.
13. Концепція створення системи антикризового управління підприємством.
14. Моделі прогнозування можливості банкрутства підприємства.
15. Формування системи антикризового управління неплатоспроможними підприємствами.
16. Галузеві цикли розвитку підприємства М. Портера, І. Ансоффа.
17. Досвіт реструктуризації промислових підприємств.
18. Базова модель процесу стратегічного планування в антикризовому управлінні та її модифікації.
19. Методи обґрунтування стратегії реструктуризації підприємства.
20. Управління фінансами підприємства в системі антикризового управління.
21. Програма фінансової стабілізації підприємства.
22. Методика розрахунку коефіцієнта У. Бівера.
23. Економічна доцільність і обґрунтування застосування лізингу в

інвестиційній діяльності підприємства під час криз.

24. Стратегічні альтернативи у рамках базової стратегії антикризового управління підприємством.
25. Методи розробки кредитної політики підприємства в антикризовому управлінні.
26. Стадії циклічного розвитку підприємства в умовах змішаної економіки.
27. Управління дебіторською заборгованістю підприємства.
28. Система антикризового управління підприємством.
29. Підсистема стратегічного менеджменту як частина антикризового управління.
30. Етапи організаційно-економічного механізму виведення підприємства із кризи.
31. Виробничий менеджмент як складова антикризового управління підприємством.
32. Концептуальна модель (структурна схема) антикризового управління підприємством.
33. Система контролінгу як складова антикризового управління підприємством.
34. Поняття реструктуризації підприємства і засоби її здійснення.
35. Економічний блок заходів фінансової стабілізації підприємства.
36. Інвестиційний блок заходів фінансової стабілізації підприємства.
37. Форми та види реструктуризації підприємства.
38. Ціль, етапи реструктуризації підприємства і критерії виходу з кризи.
39. Організаційний блок заходів фінансової стабілізації підприємства.
40. Стратегічний механізм фінансової стабілізації.
41. Система банкрутства в Україні, принципи функціонування.
42. Державні органи з питань банкрутства.
43. Законодавча база банкрутства в Україні.
44. Деномінація й конверсія акцій в процесі антикризового управління.
45. Реструктуризація підприємства як напрям антикризового управління, її

види.

46. Показники рентабельності й ділової активності, їх залежність від поширення кризових явищ.
47. Вітчизняні й закордонні моделі оцінки ймовірності банкрутства.
48. Поняття санації, типи санаційних заходів.
49. Система показників, застосовуваних для оцінки фінансового стану підприємства.
50. Показники платоспроможності, ліквідності й фінансової стабільності підприємства в системі діагностики кризи.

КРИТЕРІЇ І ФОРМИ КОНТРОЛЬНИХ ЗАХОДІВ ПІД ЧАС ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Основними завданнями контролю знань здобувачів з дисципліни «Антикризове управління» є оцінювання засвоєння ними теоретичних знань і практичних навичок, набутих під час навчання. При цьому контрольні заходи мають виконувати наступні функції:

- стимулювати систематичну самостійну роботу над навчальним матеріалом;
- забезпечувати закріплення та реалізацію набутих теоретичних знань при виконанні практичних завдань та написанні тез на міжнародні науково-практичні конференції, публікацій в фахові видання за спеціальністю;
- набуття навичок відповідального ставлення до своїх обов'язків, самостійного цілеспрямованого пошуку потрібної інформації, чіткої організації свого робочого дня.

Система поточного контролю знань здобувачів передбачає оцінювання їх знань за трьома основними напрямками:

- перевірка теоретичних знань;
- перевірка виконання завдань на практичних заняттях;
- перевірка виконання завдань самостійної роботи.

Оцінювання рівня засвоєння теоретичних знань здобувачів у залежності від вибору викладача може проводитись в одній з альтернативних форм:

- за результатами звітів про вивчення відповідних тем дисципліни або написання рефератів згідно з тематичним планом;
- за підсумками тестування;
- під час проведення усної співбесіди викладача зі здобувачем, у процесі якої здобувач дає відповіді на питання з різних тем дисципліни.

1. Поточний контроль проводиться під час аудиторних занять.

За результатами поточного контролю виводиться **середня поточна оцінка (СПО)** за 100-бальною системою, яка визначається за формулою:

$$\text{СПО} = \frac{\text{сума поточних оцінок (за 5 – ти бальною шкалою)}}{\text{кількість поточних оцінок}} \times 20 \left(\text{вага 1 балу} \frac{100}{5} \right)$$

Критерії поточного оцінювання:

<i>Усний виступ та виконання письмового завдання, тестування</i>	<i>Критерії оцінювання</i>
5	Здобувач вищої освіти повністю оволодів програмою навчальної дисципліни, засвоїв компетентності та програмні результати навчання, дає послідовні чіткі і логічно побудовані відповіді на основні та додаткові питання, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Вміє застосовувати матеріал для винесення власних суджень.
4	Здобувач вищої освіти достатньо повно оволодів програмою навчальної дисципліни, засвоїв компетентності та програмні результати навчання, проте у відповідях (усних та письмових) допускає не суттєві неточності, з незначними помилками демонструє розуміння певних теорій і фактів, оперує понятійним апаратом з незначними помилками. Добирає аргументи на підтвердження своєї позиції.
3	Здобувач вищої освіти не в повному обсязі оволодів програмою навчальної дисципліни, компетентностями та програмними результатами навчання, викладає основний зміст навчального матеріалу під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.
2	Здобувач вищої освіти не володіє програмою навчальної дисципліни, компетентностями та програмними результатами навчання. Фрагментарно, поверхнево (без аргументації та обґрунтування) викладає навчальний матеріал під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності.
1	Здобувач вищої освіти демонструє неприйнятний рівень опанування програмою навчальної дисципліни.

У разі запровадження дистанційної форми навчання поточний контроль результатів навчання здобувачів освіти за допомогою дистанційних технологій

здійснюється під час проведення дистанційних занять, а також шляхом оцінювання індивідуальних і групових завдань, що виконуються здобувачами освіти в електронній формі відповідно до «Інструкції щодо організації поточного, семестрового контролю та атестації здобувачів вищої освіти із застосуванням дистанційних технологій навчання»

2. Семестровий контроль з даної дисципліни здійснюється у формі заліку в обсязі навчального матеріалу, визначеного освітньою програмою. Семестровий контроль проводиться для оцінювання результатів навчання за 100-бальною системою, національною шкалою та шкалою ЄКТС.

Відповідність семестрової рейтингової оцінки в балах оцінці за національною шкалою та шкалою ECTS

Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою		Оцінка за шкалою ECTS	
	Екзамен	Залік	Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно	Зараховано	A	Відмінно (відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок)
82 – 89	Добре		B	Дуже добре (вище середнього рівня з кількома помилками)
75 – 81			C	Добре (в загальному вірне виконання з певною кількістю суттєвих помилок)
67 – 74	Задовільно		D	Задовільно (непогано, але зі значною кількістю недоліків)
60 – 66			E	Достатньо (виконання задовольняє мінімальним критеріям)
35 – 59	Незадовільно	Не зараховано	FX	Незадовільно (з можливістю повторного складання)
1 – 34			F	Незадовільно (з обов’язковим повторним курсом)

Аспіранти допускаються до екзаменаційної сесії, якщо вони виконали вимоги цього робочого навчального плану за поточний семестр та не мають академічної заборгованості за попередній семестр. Аспіранти, які в поточному семестрі мали пропуски занять і до початку екзаменаційної сесії не засвоїли

матеріал пропущених тем і розділів навчальної дисципліни, до семестрової атестації з відповідної дисципліни не допускаються.

3. Підсумковий контроль. За результатами роботи здобувачів вищої освіти упродовж вивчення навчального курсу виводиться **підсумкова** оцінка, яка відповідає середній поточній оцінці.

Навчальне видання

Алла ЧИКУРКОВА

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ:
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК
для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-
наукового) рівня освіти ОПП «Менеджмент»
спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої
форми навчання**

Кам'янець-Подільський
Редактор Алла ЧИКУРКОВА

Підписано до друку 2024 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 170.
Обл.–вид. арк. 7,0. Ум.д.а 7,0 Тираж 30 прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12

