

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

О. С. Вороніна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

*(для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання
за напрямом підготовки 6.030504 – Економіка підприємства)*

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

Вороніна О. С. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.030504 – Економіка підприємства / О. С. Вороніна ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 89 с.

Автор канд. екон. наук, асист. О. С. Вороніна

Рецензент: д-р техн. наук, проф. В. І. Торкатюк

Рекомендовано кафедрою економіки підприємства, бізнес-адміністрування та регіонального розвитку, протокол №1 від 27.08.2015 р.

ЗМІСТ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	4
ТЕМА 1 Концепція життєвого циклу підприємства та її використання в побудові системи управління	6
ТЕМА 2 Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства	14
ТЕМА 3 Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують	21
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА ОЗНАКИ ПРОЯВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ	30
ТЕМА 4 Криза збуту	30
ТЕМА 5 Фінансова криза	38
ТЕМА 6 Криза постачання	46
ТЕМА 7 Виробничо-технологічна криза	55
ТЕМА 8 Криза управління персоналом	61
ТЕМА 9 Організаційна криза	67
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3 АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	73
ТЕМА 10 Антикризове управління підприємством	73
ТЕМА 11 Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства	81
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	86

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ринкові механізми функціонування економіки будь-якої держави мають циклічний характер, тобто послідовно переживають періоди піднесення та спадів. Економічні результати діяльності кожної фірми формуються під впливом цих макроколивань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин. Саме тому більшість фірм проходять різні стадії розвитку, зазначаючи, зокрема, і кризи, які є об'єктивною реальністю. Для деяких із них це має і певні позитивні наслідки: фірма, долаючи кризу, відмовляється від відживших елементів своєї системи, починаючи розвиватися на новій основі. Проте нерідко криза призводить до банкрутства, самоліквідації тощо.

Вітчизняні підприємці, чия діяльність часто-густо починається та триває в умовах кризового стану економіки України, іноді всі успіхи пов'язують із власною діяльністю, а невдачі – із дією зовнішніх факторів, що заважає їм виробляти «правила ефективної поведінки» на ринку та створювати результативну систему управління. Така позиція не дає змоги своєчасно розпізнавати кризові явища, відстежувати їх перебіг на різних стадіях формування та розвитку кризи і впливати на причини виникнення таких явищ, розробляти механізми моніторингу ризиків діяльності, опановувати методи управління кризою та виходу з неї. Здатність фірми правильно діяти на всіх етапах свого розвитку – гарантія не лише виживання, а й подальшого її розвитку, процвітання.

Криза підприємства – складне явище, яке має свої ознаки та стадії, певні причини та наслідки. Об'єктивно-суб'єктивний характер її формування, необхідність вивчення та усвідомлення причин, а також можливість одержання позитивних результатів у разі правильного керівництва організацією, яка перебуває у кризі, – усе це дає підстави стверджувати, що наявність кризи – ще не кінець існування фірми. Системний підхід до подолання кризових явищ

на підприємстві, що доповнюється досягненнями ситуаційного та процесного підходів, висунув нове явище в менеджменті підприємств – *антикризове управління*.

Антикризове управління – це тип управління, зорієнтований на досягнення таких цілей:

- запобігання (пом'якшення) впливу на підприємство руйнівних кризових явищ;
- створення та підтримки діяльності підприємства в режимі виживання в тих випадках, коли криза все ж таки виникла;
- стабілізації та виведення підприємства з кризи за допомогою програм фінансового оздоровлення, реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності тощо або, коли нормалізація діяльності підприємства неможлива, – санації за рішенням суду (як визначення та збереження хоча б окремих «здорових» частин підприємства), ліквідації підприємства з найменшими втратами.

Мета курсу – визначити сутність, місце, роль, основні види кризових явищ та стадії розвитку кризи підприємства, розкрити методичні підходи до розробки «правил ефективної поведінки» за умов кризового стану, а також проаналізувати окремі шляхи запобігання та подолання кризи в зарубіжних і вітчизняних організаціях, що успішно функціонують у різних умовах.

Основні завдання курсу – сформулювати знання, уміння та навички щодо 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.

ТЕМА 1 Концепція життєвого циклу підприємства та її використання в побудові системи управління

Для поглибленого вивчення цієї теми студенти насамперед мають повторити основні поняття та категорії з курсів «Економічна теорія», «Економіка підприємства», «Основи менеджменту», «Стратегічне управління», «Маркетинг», «Інноваційний менеджмент», пов'язані з проблематикою життєвого циклу. Студенти повинні усвідомити, що основні положення *концепції життєвого циклу (ЖЦ) підприємства є підґрунтям для розгляду наступних тем курсу.* Крім того, згідно з основною проблематикою курсу, що вивчається, першочергову увагу потрібно приділити характеристичі кризи як однієї з фаз ЖЦ системи.

Перш ніж перейти до розгляду основних питань теми, необхідно зазначити, що в розвитку будь-якої соціально-економічної системи існує кілька циклів, які взаємодіють один з одним, накладаються, ідуть паралельно. Кожний із цих циклів проходить певні фази та етапи. Кожному з етапів відповідає певний стан та особливості соціально-економічної системи. Такі особливості й характеризують тип організації.

У життєвому циклі будь-якої реальної системи розрізняють *ідеальний і реальний цикли.* **Ідеальний цикл** охоплює такі етапи, які відрізняють його від

реального циклу: виникнення ідеї, її обговорення та проектування, тобто оформлення ідеї у вигляді, придатному для реалізації (упровадження у практичну діяльність). **Реальний цикл** бере початок із точки, де відбувається «матеріалізація» ідеї, починається впровадження заходів розробленого проекту. У свою чергу, залежно від типу об'єкта, розрізняють, як правило, такі етапи реального циклу як *зростання, зрілість, занепад*.

Окремої уваги заслуговує дослідження внутрішніх і зовнішніх процесів, що відбуваються всередині та за межами підприємства. Студентам необхідно звернути увагу на те, що *життєвий цикл підприємства формується під впливом співвідношення етапів життєвих циклів таких складових, як попит на продукцію, окремі продукти, персонал, конкурентна перевага, організаційна форма, технології, галузь*. Зазначимо, що вивчення ЖЦ підприємства – це складний процес, в якому враховуються ендо- та екзогенні властивості об'єкта дослідження підприємства. ЖЦ підприємства може тривати від кількох місяців (малі підприємства, внутрішні венчури великих підприємств) до десятків років (вугільні копальні, залізниці тощо).

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

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

Життєвий цикл продукції, а також значною мірою і самого підприємства, залежить від *життєвого циклу попиту*, тобто часового інтервалу, який охоплює кілька стадій, кожна з яких характеризується певними змінами у часі попиту на той чи інший вид продукції. Початок життєвого циклу попиту

визначається моментом, коли суспільна потреба, що раніше не задовольнялася (наприклад, потреба в індивідуальному будинку), почала задовольнятися товарами або послугами. Життєвий цикл попиту складається з таких фаз: *зародження, прискорення зростання, сповільнення зростання, зрілість та спад.*

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

Окремої уваги заслуговує визначення та характеристика *життєвого циклу технології*, тобто часового інтервалу, що охоплює кілька стадій, кожна з яких характеризується певними змінами в часі обсягів використання тієї чи іншої технології, зорієнтованої на виробництво деякої продукції. Технології ще частіше змінюються в часі, ніж попит. Протягом одного життєвого циклу попиту може змінитися кілька технологій, кожна з яких має коротший життєвий цикл. Зміна технологій має більший вплив на підприємство, ніж поява нової продукції. Так, зміна рівня конкурентоспроможності технологій загрожує моральним застаріванням усім інвестиціям, які раніше було вкладено в НДПКР, персонал, виробничий потенціал. Студенти мають усвідомити існування тісного взаємозв'язку між життєвими циклами технологій та підприємства: ***життєві цикли технологій, що їх використовує підприємство, суттєво впливають на тривалість та конфігурацію життєвого циклу підприємства.*** Важливим є визначення життєвого циклу *конкурентної переваги підприємства*. Унаслідок різноманітності джерел формування конкурентних переваг підприємства (економічні, технологічні, структурні, управлінські, людські, інформаційні тощо) ЖЦ кожної конкурентної його переваги має свій механізм формування та підтримки. Однак

студенти мають насамперед звернути увагу на те, що конкурентоспроможність підприємства, яка базується на одній конкурентній перевазі, може бути ненадійною. Водночас втрата кожної з наявних конкурентних переваг підприємства може відбуватися через зниження фактичних параметрів конкурентної переваги підприємства (моральне та фізичне старіння), унаслідок технологічних змін у галузі, змін у попиті, змін цілей та стратегій підприємства або підприємств-конкурентів, послаблення внутрішньої конкуренції, помилок в управлінні тощо. ЖЦ конкурентної переваги підприємства складається з таких етапів: *зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілість, спад (втрата)*. ЖЦ конкурентної переваги підприємства базується на ЖЦ нововведень різного типу.

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

У сучасній літературі існує чимало підходів до визначення та встановлення основних фаз життєвого циклу організації підприємства, що свідчить про багатогранність цього явища. Для більш поглибленого розуміння цих підходів передусім необхідно чітко визначити таке основне поняття, як життєвий цикл організації.

Життєвий цикл організації – це період її існування, починаючи з розробки концепції бізнес-системи та закінчуючи моральним або фізичним застаріванням,

що завершується ліквідацією або перетворенням на нову систему з іншими цільовими орієнтирами.

Кожний автор залежно від тих характеристик, яких набуває організація за певний проміжок часу, певний період свого «життя», подає свій поділ її життєвого циклу на певну кількість етапів (стадій, фаз). Кількість фаз життєвого циклу організації, що її пропонують різні автори, коливається від 3 до 9, але найпоширеніші теорії розподіляють на 5 – 6 фаз. Студентам варто звернути увагу на те, що найчастіше виокремлюють такі стадії життєвого циклу організації (підприємства): *проект, будівництво, освоєння, нарощування виробництва, стабільне функціонування, старіння організації (підприємства)* як системи певного типу.

П'ять фаз ЖЦ підприємства розрізняє професор Е. М. Коротков: «експлерент», «патієнт», «віолент», «комутант», «латент». Такий поділ особливо цікавий, оскільки розвиває класифікацію підприємств за Фрізенвінкелем. За Грейнером основними фазами розвитку компанії є створення бізнесу, управління, делегування, координація, співпраця. Студенти мають детально вивчити спільні риси та відмінності підходів.

Окремі автори доводять, що існування різних конфігурацій ЖЦ підприємств, зумовлюється різним впливом життєвих циклів продукції, технології, попиту, персоналу тощо. Наголосимо, що вивчення конфігурації та тривалість життєвого циклу організації – це тільки початковий етап у дослідженні проблем управління її розвитком. Мета дослідження кожного етапу – прийняття відповідних рішень щодо потреби та можливості впливу на його параметри.

Управління життєвим циклом підприємства (організації) потребує виявлення внутрішніх і зовнішніх процесів, які впливають на нього, – так званих рушійних сил. До основних рушійних сил зазвичай відносять усі види інновацій, механізми внутрішньої та зовнішньої конкуренції, зміни в попиті, інвестиції, державну політику, зміни в системі управління підприємством, зміни у витратах, зміни у кваліфікації персоналу, зростання знань про середовище та про

інструменти впливу на нього, кризові явища різного типу тощо.

Студентам варто запам'ятати, що аналіз рушійних сил полягає в тому, аби визначити, які чинники сприяють розвитку об'єкта та в якому саме напрямку, а які перешкоджають його розвитку, призводять до занепаду та ліквідації, з'ясувавши при цьому, які з наявних чинників належать до категорії керованих або некерованих.

Концепція життєвого циклу застосована як до окремих підприємств, так і до галузей у цілому. Підприємства та галузі перебувають у певній взаємодії. Наприклад, якщо життєвий цикл галузі проходить фазу зростання, окреме підприємство може ввійти в таку галузь без підвищення рівня конкуренції, виборовши частку ринку, причому галузеві темпи зростання не обов'язково однаково впливатимуть на окремих суб'єктів підприємства. Скажімо, темпи та обсяги продажу можуть зростати в усіх таких суб'єктів, а питома вага окремих із них падатиме. «Зрілість» галузі спричинює підвищення впливу окремих підприємств, які розгортають своє виробництво, збільшують темпи продажу. Через це відбувається перерозподіл ринку, решта підприємств зазнає втрат. У межах курсу «Антикризове управління підприємством» слід звернути увагу на *проблеми галузей, що занепадають. Галузі, що занепадають*, – це такі галузі, які виробляють продукцію, що не користується попитом та не має перспектив подальшого розвитку (тут потрібно відстежувати зв'язок зі *стратегічною кризою* – тема 3). Водночас необхідно розрізняти причини такого занепаду – втрата попиту або тимчасові труднощі.

Тривалість ЖЦ підприємства прогнозують різними методами, придатними для дослідження впливу рушійних сил на логістичну функцію, за допомогою якої описують ЖЦ. Визначивши об'єкти впливу, можна вибрати адекватний управлінський інструментарій, розробити відповідні механізми регулювання ЖЦ підприємства.

Концепція ЖЦ підприємства дає змогу зосереджувати увагу на *кризових точках ЖЦ*, відстежувати зміни в них та вживати своєчасних заходів щодо попередження (пом'якшення) криз. Докладніше заходи, спрямовані на

запобігання (пом'якшення) кризи, управління в умовах кризи та заходи з ліквідації кризи розглядатимуться далі як для кожної з локальних криз (теми 4-9), так і для організації в цілому (тема 10). У цій темі варто звернути увагу на існування *фази спаду* або *занепаду системи* як одного з неодмінних етапів будь-якого ЖЦ.

Завершальною проблемою розглядуваної теми є критика концепції життєвого циклу реальних систем. Студентам варто усвідомити основні обмеження цього підходу до вивчення механізмів розвитку та занепаду реальних організацій: невизначеність поняття; відсутність загальних закономірностей; складність у визначенні переходів від етапу до етапу; неочевидність результатів прогнозів; однозначність дій за сумнівних оцінок.

Проте концепція життєвого циклу підприємства відіграла свою визначальну роль у створенні зрозумілої моделі розвитку реальних систем. Для курсу з проблематики антикризового управління головний висновок із зазначеної моделі такий: не існує створених людиною систем, які б зберігали незмінний вигляд більш чи менш тривалий час. Вони «народжуються», «живуть», «старіють» та «вмирають». На цей процес можна впливати, якщо розуміти механізми, «рушійні сили», під дією яких відбувається цей процес.

Термінологічний словник до теми

Галузь – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів).

Галузь, що занепадає – галузь, яка не приносить прибутків, а завдає збитків, оскільки продукція, що її вона виробляє, не має попиту. За таких умов дедалі скорочуються сумарні обсяги виробництва, а підприємства, що входять до складу галузі, залишають її внаслідок або перепрофілювання, або повної ліквідації.

«Зріла» галузь – галузь, в якій сповільнилися темпи зростання виробництва.

Життєвий цикл галузі – часовий інтервал, протягом якого сукупність підприємств, що виготовляють однорідну продукцію або надають послуги, мають змогу досягати своїх соціально-економічних цілей, задовольняючи інтереси власників завдяки виготовленню та реалізації кінцевого продукту.

Життєвий цикл конкурентної переваги підприємства – часовий інтервал, упродовж якого підприємство продуктивно використовує матеріальний або нематеріальний ресурс (сукупність ресурсів), чим забезпечують собі ефективну конкуренцію на ринку.

Життєвий цикл продукції у сфері виробництва – певний проміжок часу, обмежений моментом початку виробництва і моментом зняття продукції з виробництва.

Життєвий цикл продукції у сфері споживання – певний проміжок часу, що охоплює період виготовлення та період експлуатації виробу у споживача.

Життєвий цикл попиту – часовий інтервал, що містить кілька стадій, кожна з яких характеризується особливостями процесу змін у часі попиту на певний вид продукції

Життєвий цикл технології – часовий інтервал, що містить кілька стадій, кожна з яких характеризується особливостями процесу змін у часі обсягів використання тієї чи іншої технології, зорієнтованої на виробництво певної продукції.

Життєвий цикл підприємства – період його існування, що починається з розробки концепції бізнес-системи та закінчується моральним чи фізичним застаріванням, що завершується ліквідацією підприємства або його перетворенням на нову систему з іншими цільовими орієнтирами.

Стратегія консолідації – спрямованість на консолідацію галузі за рахунок дрібних конкурентів і/або поглинання невеликих підприємств у галузях, що занепадають.

Стратегія «кінця гри» – стратегія компанії в галузі, що занепадає, особливо в ситуації, коли у ній майже не залишилось конкурентів.

ТЕМА 2 Вплив зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію ЖЦ підприємства

Для поглибленого засвоєння матеріалу цієї теми та усвідомлення взаємозв'язків проблематики курсу спочатку потрібно повторити відповідні теми курсів «Економічна теорія», «Макроекономіка», «Мікроекономіка», основні положення теми «Середовище господарської організації» з курсу «Стратегічне управління».

Розгляд проблематики впливу зовнішнього середовища на тривалість та конфігурацію життєвого циклу підприємства, всебічна характеристика його особливостей неможливі без історичного підходу. Починати доцільно з історичного аналізу концепцій середовища господарської організації. Такий аналіз дає змогу дійти висновку, що розвиток тих чи інших концепцій зумовлювався стрімким ускладненням економічної інфраструктури, дедалі відчутнішим впливом середовища на стан справ в організації. Необхідно усвідомити, що різні концепції відбиваються в моделях, складовими яких є різні напрямки впливу на організацію, виокремленні за тими чи іншими критеріями.

Варто звернути увагу на те, що більшість із наявних сьогодні концепцій управління поділяє підхід до підприємства як до «відкритої» системи, що постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища – іншими підприємствами, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів і т. ін., підтримуючи більш-менш стійкий свій стан з метою вживання в постійно змінюваних умовах. Останніми роками багато українських та зарубіжних учених, досліджуючи фактори довгострокового впливу на економіку України, виокремлювали передусім такі: об'єктивну відсутність у необхідних обсягах низки матеріально-сировинних та енергетичних ресурсів; спад промислового виробництва в різних галузях (порівняно з кінцем 1980-х років); невисоку купівельну спроможність населення України та кризу платежів у відносинах

між підприємствами; низький технічний рівень виробничого потенціалу більшості підприємств (очікування технологічної кризи 2005 року) та невисоку конкурентоспроможність продукції; низьку ефективність виробництва та управління; повільне формування сучасної фінансової, організаційної, інформаційної та інших складових ринкової інфраструктури тощо.

Це означає, що необхідно досліджувати середовище функціонування організацій, акцентуючи увагу на визначенні механізмів його впливу на формування кризових явищ усередині підприємства.

Згідно з основною проблематикою курсу студентам потрібно усвідомити одне з найважливіших завдань, що постають перед керівниками, полягає у визначенні кризоутворювальних чинників, які найістотніше впливають на організацію. Адже параметри середовища – це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі. Крім того, сучасний етап – це період переходу до ринку та зміни параметрів економіки України.

Наступним кроком у вивченні теми є виокремлення підходів до опису структури зовнішнього середовища організації. Тут потрібно розглянути дві основні концепції: *структурну* (неієрархічну та ієрархічну) та *динамічну*, які втілюються у відповідних моделях.

Клас неієрархічних моделей ґрунтується на ідеї про наявність кількох пов'язаних між собою і не підпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (організацією), і так чи інакше впливають на визначення його цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Головне тут – твердження про існування елементів, що мають зазначений вплив. Наголошується на сформованій під дією зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії з компонентами зовнішнього середовища. У будь-якому разі зовнішні впливи можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства.

Ієрархічна концепція середовища набула розвитку в багатьох працях

сучасних фахівців із теорії управління. Найвідомішими авторами моделей цього типу є Буржуа, Ділл, Томпсон, фахівці з консалтингової групи BCG, Портер та інші. Це свідчить про домінування ієрархічного напрямку в побудовах моделей середовища в менеджменті. Більшість об'єктів, розглянутих у різних моделях, і перелік факторів, які відносяться до різних прошарків середовища, повторюються з меншою чи більшою деталізацією.

Існує чимало класифікацій зовнішніх факторів. Так, Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) характеризується шістьма основними групами факторів: демографічними, економічними, природними, науково-технічними, політичними та факторами культурного середовища. В контексті антикризового управління Іванов Г. П. у доповнення до вищезазначених груп факторів виділяє окремо такі фактори як банкрутство боржників, підсилення міжнародної конкуренції та технологічні «розриви».

У сучасній літературі з проблем антикризового управління до класифікації факторів, що можуть спричинити кризу (банкрутство) на підприємстві, домінує підхід, згідно з яким зазначені фактори поділяють на дві групи: *зовнішні* (фактори, на які підприємство не може впливати взагалі або має незначний вплив) і *внутрішні* (фактори, що, як правило, залежать від організації діяльності самого підприємства). Так, до зовнішніх «кризоутворювальних» факторів можна віднести зростання інфляції, нестабільність податкової системи, недосконалість регуляторного законодавства, зниження рівня реальних прибутків населення, зростання безробіття, зниження обсягу внутрішнього ринку, збільшення монополізму на ринку, нестабільність валютного ринку, збільшення пропозицій товарів-субститутів, політичну нестабільність, природні лиха. Внутрішніми факторами, здатними спричинити кризу на підприємстві, можуть бути високий рівень комерційного ризику, недостатнє знання кон'юнктури ринку, неефективний фінансовий менеджмент, недосконале управління витратами виробництва, негнучке управління, старіння та зношення основних фондів, низький рівень продуктивності праці, високий рівень енерговитрат, перевантаженість

об'єктами соціальної сфери, низька конкурентоспроможність продукції, залежність від обмеженого кола постачальників та споживачів.

Одним із найвідоміших методів аналізу середовища організації є SWOT-аналіз, який докладно розглядався в курсі «Стратегічне управління» (тема «Методи аналізу та прогнозування розвитку середовища організації»). У контексті антикризового управління студенти мають звернути увагу на так зване *кризове поле*, тобто поле, де поєднуються загрози середовища зі слабкими сторонами діяльності підприємства. Але для розробки антикризової стратегії недостатньо констатувати вплив факторів середовища. Студентам варто усвідомити, що для досягнення головної мети антикризового управління – забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі – необхідно прогнозувати тенденції розвитку загроз із боку середовища, щоб розробляти адекватні заходи для коротко- та довгострокових антикризових планів та програм.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати такі властивості: взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища; складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлену кількістю таких факторів, різноманітністю їхніх взаємозв'язків і наслідків відповідного впливу; динамічність і рухомість, тобто відносну швидкість і різні темпи змін факторів середовища; невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Особливості аналізу зовнішнього середовища, розглянуті вище, доводять необхідність переходу від статичних моделей ієрархічного типу, таких, що лише констатують наявність складної системи факторів, до динамічних моделей. Останні гнучко поєднують аналітико-прогнозні процедури дослідження середовища, користуючись такими категоріями, як «хвильові» та «циклічні» процеси.

Розглянуті моделі зовнішнього середовища, не вичерпуючи усього розмаїття наявних підходів, усе ж відбивають найзначніші напрямки у цій сфері.

Практична цінність цих моделей не однакою для різних галузей народного господарства та підприємств. Сьогодні не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами та ін. Проте загальна тенденція у стратегічному аналізі вже вимальовується і полягає у поєднанні статичних та динамічних моделей середовища на новій методологічній основі. Динамічні моделі базуються на дослідженнях змін чинників, які характеризують середовище в часі, тобто час у таких моделях – найважливіша характеристика. Найчастіше ці моделі характеризують явища, які циклічно повторюються.

Студентам необхідно вивчити загальні характеристики економічного та відтворювального циклів; визначити – основні фази таких циклів і чинники, які впливають на їхню довжину та конфігурацію. Часові характеристики процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зумовлюють відповідні параметри життєвого циклу організацій.

Наступним кроком у вивченні теми є вивчення «хвильових процесів», які є атрибутами великих систем і характеризуються самоорганізацією, саморегулюванням, а також самовідтворенням. Хвилі досліджуються на стику теорії циклічності та теорії коливань, які не є тотожними. Студенти мають звернути увагу на основні засади, конструювання соціально-економічної моделі макросистеми, яка сама здатна генерувати хвилі.

Студентам варто запам'ятати основні ознаки, за якими можна визначити цикл, а саме: наявність двох складових – підйому і спаду; регулярність (наявність сталої траєкторії руху); самовідтворюваність; наявність певних обмежувальних чинників, що впливають на цикл певної тривалості та конфігурації; рекурентність (фази послідовно змінюють одна одну і є передумовою одна одної); тривалість; часові характеристики циклу взагалі і окремих фаз; наявність рушійних сил певного типу.

Перший крок до вивчення кризових явищ на підприємстві

(характеристику окремих локальних криз на підприємстві розглянуто в темах 4-9) згідно з макроекономічним підходом – це дослідження кризи як фази економічного циклу. В основу виокремлення циклу покладено таку його фазу, як криза. Аналіз структури економічних циклів показує, що існує доволі проста картина послідовної зміни фаз циклу. У складі економічного циклу середньої тривалості розрізняють чотири послідовні фази: *криза (реcesія); застій (депресія); пошвавлення; піднесення (експансія)*. Оцінюючи розвиток циклічної парадигми у світовій науці, необхідно зазначити, що наприкінці ХІХ на початку ХХ століття вчені багатьох країн приділяли увагу теорії економічних циклів та кризі як одній із фаз циклу.

Студентам необхідно звернути увагу на те, що найчастіше розглядають наведені далі цикли з поміж кількох десятків відомих із теорії: *М. Кондратьєва (40-60 років); С. Кузнеця (20-25 років); К. Джаглера (7-11 років); Д. Кітчина (3-5 років); господарські (1-11 років); «ділові цикли» Й. Шумпетера; М. К. Хуберта; Менша; У. Ростоу; Дж. Форрестера, П. Шипкарьова*. Студенти мають звернути увагу на те, що цикли взаємодіють між собою: більш тривалі «втягують» у себе, поглинають коротші, які, у свою чергу, є рушійними силами.

На противагу макроекономічному підходу, згідно з яким криза визначається як фаза економічного циклу, мікроекономічний підхід виокремлює «життєвий цикл» підприємства, попиту, технології та товару в їх взаємозв'язку та взаємозумовленості. Характерною особливістю будь-якої кризи – загальної економічної чи кризи окремого підприємства є те, що вона завжди тісно пов'язана з іншими кризами, що відбуваються одночасно з нею. Адже, з одного боку, загальна економічна криза тягне за собою кризи у галузі, на підприємстві, а з іншого – кризи на підприємствах у сукупності призводять до формування загальної економічної кризи. Тому досліджувати джерела, фактори, механізми формування, а також типологію криз на підприємстві необхідно та вельми важливо.

Термінологічний словник до теми

Відтворювальний цикл – цикл виробництво – розподіл – обмін-споживання, стадії якого характеризують стани, що їх проходить створюваний економічний продукт із плином часу.

Економіка зі зниженою діловою активністю – економіка, в якій чистий обсяг приватних внутрішніх інвестицій менший від нуля (валовий обсяг приватних внутрішніх інвестицій менший, ніж загальна сума амортизаційних відрахувань).

Економічний цикл – піднесення та спади в діловій активності, повторювані протягом кількох років.

Криза (циклічна) – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги.

Сезонні коливання – підвищення або зниження в межах одного року рівня економічної активності внаслідок зміни сезонів.

Стагфляція – інфляція, яка супроводжується стагнацією виробництва та високим рівнем безробіття; загальні показники наявності стагфляції – одночасне підвищення рівня цін та рівня безробіття.

Фази економічного циклу – певні стани циклу, які періодично повторюються і мають такі характерні ознаки: «стиснення» (спад); «пожвавлення»; «експансія» (піднесення); «вершина».

Хвильові процеси – атрибут великих систем, здатних до самоорганізації, саморегулювання, та самовідтворення.

ТЕМА 3 Місце, роль та особливості кризових явищ у системах, що реально існують

Вивчення теми потрібно розпочати з повторення відповідних тем курсів «Економічна теорія», «Макроекономіка», «Економіка підприємства».

У цій темі починається розгляд об'єктів впливу антикризового управління – кризових явищ різного типу. Студентам варто звернути увагу на те, що з поняттям «кризове явище» асоціюються такі категорії, як збій, конфлікт, кризова ситуація, криза, лихо або втрата, екстремальна ситуація, катастрофа, загроза, несподіванка тощо. Спільних для всіх цих різнопланових явищ є те, що в разі їх настання керівники організацій мають підстави очікувати таких наслідків: збитків; звільнення з посади через втрату керованості підприємства; заміни власника або втрати власності; підвищення рівня конфліктності в колективі, аж до «громадянської» війни між окремими угрупованнями; руйнації виробничої системи, втрати налагоджених зв'язків тощо. Для визначення адекватних заходів впливу на кризові явища різного типу та глибини потрібно пам'ятати, що вони найчастіше переходять одне в одне, підсилюючи негативну дію на організацію. Необхідно відстежувати джерела кризових явищ та процес їх формування, щоб не лише визначити відповідні наслідки (а вони найчастіше – негативні, хоча іноді й дають поштовх до позитивних зрушень), а й своєчасно попередити перехід менш загрозливих явищ у більш загрозливі. Існує періодизація кризових явищ: «передкриза», що характеризується факторами ризику та збоями (симптоми кризи); кризові ситуації різного типу; «криза» – для усіх видів криз, зокрема як результат взаємодії локальних криз – системна, стратегічна криза, «посткриза» – стан системи, що подолала (тим або іншим чином, у тому числі – за допомогою ліквідації) кризу.

Як уже зазначалося, кризові явища є об'єктом антикризового управління, тому необхідно ретельно вивчати їхню природу.

У свідомості підприємців укоренилася думка про «зовнішній характер» формування кризових явищ на підприємстві. Справді, зовнішнє середовище

відіграє істотну роль у формуванні криз (див. тему 2). Існують біржові, валютні, грошово-кредитні, економічні, екологічні, енергетичні, технологічні та інші кризи, що їх досліджують фахівці з макроекономіки (див. «Термінологічний словник»). Зауважимо, що криза є чи не найскладнішою та найсуперечливішою фазою економічного циклу. Будь-яка криза, характеризується симптомами руйнівного характеру (скорочення виробництва, масові банкрутства, безробіття, зниження життєвого рівня, політична напруга), але водночас виконує «оздоровчі» функції (циклічні коливання ділової активності є однією з умов економічного зростання, а сама криза – активною складовою творчого процесу). Криза водночас прискорює «відмирання» застарілих та недієздатних економічних об'єктів (елементів), що позитивно впливає на технічне й технологічне оновлення виробництва, структурну перебудову економіки. Криза має двоїсту природу, яка виявляється в тому, що, з одного боку, вона є наслідком внутрішніх суперечностей системи, а з іншого – формою їх розв'язання, виконуючи функцію оздоровлення (санації) економічної системи.

Перш ніж вивчати роль та особливості кризових явищ різних типів, необхідно усвідомити, що вони мають певну типологію. З'ясувавши різноманітність кризових явищ на підприємстві, перейдемо до розгляду *кризових ситуацій* та *криз* різних типів. Спочатку потрібно визначити такі категорії, як «нормальна ситуація», «нормальний стан підприємства», «кризова ситуація», «криза», а також ідентифікувати (виокремити) причини, фактори та механізми розвитку кризових явищ на підприємстві.

Визначення «нормальної ситуації» на підприємстві є вихідним пунктом у виявленні симптомів кризи. Саме на тлі характеристик нормальної ситуації будь-які відхилення від неї можна розглядати як появу особливої, надзвичайної чи нестандартної ситуації. Будь-яку нормальну ситуацію можна розглядати як рівновагу шансів і загроз (що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками підприємства), які до певного моменту перебувають у прихованій (латентній) формі.

Під «нормальним станом» підприємства потрібно розуміти таке його функціонування, яке забезпечує досягнення основних цілей підприємства (організації). Такими цілями насамперед є: випуск продукції (надання послуг) належної якості для задоволення потреб цільової групи споживачів, що забезпечує підприємству необхідний рівень конкурентоспроможності та стійку (міцну) позицію на ринку і, отже, – достатній рівень прибутковості та рентабельності. Досягнення «нормального стану» на підприємстві можливе за рахунок балансування кризових явищ (ситуацій) та заходів щодо їх попередження або пом'якшення.

Студентам варто запам'ятати, що будь-яка кризова ситуація характеризується такими параметрами: наявністю загроз найбільш важливим цілям організації; дефіцитом часу (особи, що приймають рішення, мають у розпорядженні замало часу, щоб урегулювати кризу); ефектом несподіванки для осіб, що є відповідальними за подолання кризи; зовнішнім тиском на осіб, що приймають рішення.

Кризову ситуацію можна розглядати і як загальну тенденцію, що притаманна економічній системі, і є наслідком її нерівномірного розвитку в цілому та окремих її частин, коливань обсягів виробництва та збуту, виникнення загальних спадів кон'юнктури тощо. Кризову ситуацію доцільно розглядати як таку, за якої порушується баланс загроз і можливостей, що об'єктивно існують у середовищі та суб'єктивно оцінені керівниками підприємства; постає загроза основним цінностям та цілям; спостерігається ефект несподіванки для осіб, що приймають рішення, та є гостра нестача часу для прийняття відповідних рішень та дій. Кризові ситуації можуть розгортатись на різних рівнях, охоплюючи окрему особистість, групу людей, організацію (підприємство, фірму), галузі (регіони), нації (держави) і т. ін.

Кризова ситуація, яку не було заздалегідь виявлено (ідентифіковано) та до якої не було вжито певних профілактичних заходів, може призвести до розбалансування організаційно-економічного механізму підприємства, виникнення низки локальних криз, що можуть потягти за собою системну та

стратегічну кризу (сутність, роль та характеристика основних видів локальних криз на підприємстві докладно розглядатимуться в темах 4-9). Це, у свою чергу, виявляється у неможливості та нездатності здійснювати подальше фінансове забезпечення виробничого процесу, що кваліфікується як банкрутство.

Розглядаючи питання про класифікацію кризових явищ, насамперед зазначимо, що в сучасній літературі існує багато підходів до вибору критеріїв класифікації та окремих класифікаційних груп. Найчастіше кризи та кризові ситуації класифікують за такими ознаками: *за можливістю прогнозування, за ступенем реалізації, за адекватністю часу прийняття рішення в антикризовому управлінні, за мірою впливу на функціонування суб'єктів управління, за причинами виникнення, за часовою характеристикою (короткострокові та довгострокові), за ступенем впливу на діяльність підприємства (легкі, важкі та катастрофи).*

Для засвоєння матеріалу цієї теми, а також із метою усвідомлення проблематики й тісного взаємозв'язку окремих тем курсу студентам потрібно звернути увагу на класифікацію криз на підприємстві, побудовану на основі застосування комплексного критерію. Таким чином, залежно від рівня та глибини розвитку, причини та місця виникнення розглядають такі види криз: *локальна криза, системна криза, стратегічна криза.*

Локальна криза охоплює певну підсистему підприємства, а її результати значною мірою відбиваються на роботі всього підприємства. У разі застосування вчасних та адекватних антикризових заходів таку кризу можна ліквідувати. Якщо таких заходів не було вжито, локальна криза може перерости в системну кризу.

Системна криза – це криза, що охоплює всі підсистеми підприємства і призупиняє його діяльність, вона утворюється із сукупності кризових ситуацій та локальних криз, розвиток яких вчасно не було зупинено. Системна криза може розвиватись у двох основних напрямках: як *керована криза*, коли ще можливо, створюючи нову систему управління з підсистемою антикризового управління, нормалізувати ситуацію на підприємстві; як *некерована криза*,

єдиним виходом з якої є ліквідація підприємства з використанням процедури банкрутства або без неї.

Найбільше відповідає обраній концепції таке визначення *стратегічної кризи*: це незапланований процес певної тривалості, існують лише обмежені можливості впливу з боку керівників та власників підприємств із важко прогнозованими наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування організації з незмінними місіями, цілями, напрямками діяльності та виробничим потенціалом.

Формування системної та стратегічної криз в організації, наслідками яких можуть бути банкрутство та ліквідація (в тому числі самоліквідація) її як суб'єкта господарювання потрібно розглядати як послідовний процес нарощування кризових явищ – від технологічного збою через кризові ситуації та окремі види локальних криз – до системної, стратегічної кризи. Для ідентифікації типу кризових явищ необхідно досліджувати джерела, причини, рівні та наслідки їх виникнення, формування та розвитку.

Варто зазначити, що факторами, які сприяють формуванню (виникненню) кризових явищ на підприємстві, насамперед потрібно вважати фактори ризику, тобто такі процеси та явища, які негативно впливають на діяльність підприємства, призводять до розбалансованості виробничо-управлінської системи та дедалі частіших збоїв та подальшого формування кризових ситуацій у різних підсистемах підприємства та за його межами – у зв'язках з агентами зовнішнього середовища. Вплив на ці фактори у принципі може попередити розвиток криз на підприємстві або пом'якшити вплив кризових явищ на його діяльність.

Студенти мають усвідомити, що головною метою антикризового менеджменту є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію факторів, які найбільш негативно впливають на діяльність підприємства і можуть призвести до його кризи. У такому контексті управління ризиками та антикризовий менеджмент збігаються. Однак це справедливо лише для

«планового підходу» до антикризового менеджменту, спрямованого на запобігання кризам (докладніше див. тему 10).

У реальному житті найчастіше не вдається розробити надійні антикризові заходи, які б зі 100%-ою ймовірністю запобігли кризі. Це пояснюється наявністю таких чинників, як динамічність, складність, невизначеність середовища, брак методичних розробок щодо ідентифікації кризових явищ та кваліфікованих кадрів та обмеженістю методів впливу на кризи (нестача коштів та інформації, недоліки в системі страхування тощо), які не дають змоги передбачати варіанти розвитку подій. При цьому відсутність цілеспрямованого впливу на кризові явища загрожує підприємству зруйнуванням та ліквідацією.

Сучасна практика до антикризового управління, зумовлена загальним кризовим станом економіки України в цілому та окремих галузей, регіонів і підприємств, показує обмежену можливість використання зазначеного «планового підходу». Нині основна увага має приділятися обґрунтуванню заходів на таких етапах антикризового менеджменту, як подолання кризи (різними способами), стабілізація діяльності організації та прийняття рішень щодо подальшої долі підприємства:

а) у разі подолання системної кризи – ліквідація її наслідків, створення умов для розвитку на новій основі, розробка стратегій такого розвитку;

б) у разі, коли підприємство є стратегічно мертвим, – прийняття рішень про форму, темпи та методи ліквідації підприємства.

Ефективне управління ризиками не зменшує ролі антикризового менеджменту в сучасних умовах, а навпаки, вони є невід'ємними частинами один одного. Із поліпшенням ситуації в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств України роль інструментів запобігання кризам буде тільки зростати.

Термінологічний словник до теми

Аграрна криза – перевиробництво в сільському господарстві, що виявляється у зростанні нереалізованих запасів сільськогосподарської продукції, падінні цін, скороченні обсягів виробництва, підвищенні безробіття.

Біржова криза – різке падіння курсів акцій, значне скорочення їх емісії, розпродаж.

Валютна криза – глибокий, хронічний розлад у грошово-кредитній системі, що виявляється в падінні курсів валют, інфляції тощо.

Грошово-кредитна криза – загострення суперечностей у грошово-кредитній сфері внаслідок циклічних криз в економіці, докорінної перебудови грошово-кредитних відносин, нераціональної грошової політики держави, війн та інших факторів.

Екологічна криза – процес переростання суперечностей між людиною та природою (господарством і природою) у конфлікт, внаслідок чого відбувається деградація людини як біосоціальної істоти, поглиблюються суперечності суспільного відтворення.

Економічна криза – глибокий розлад економічної системи, спосіб тимчасового розв'язання її суперечностей.

Економічна криза – фаза циклу, протягом якої відбувається поновлення порушених у ході розвитку економіки пропорцій і яка виявляється у зниженні обсягів виробництва, зменшенні завантаження виробничих потужностей, збільшенні рівня безробіття, порушенні у грошово-кредитних та валютних сферах.

Економічна криза в Україні – глибокий розлад економічної системи (із початку 1990-х років), руйнівна форма розв'язання суперечностей адміністративно-командної економіки (насамперед зміна відносин власності, техніко-економічних та організаційно-економічних відносин, розлад і руйнація продуктивних сил, господарського механізму).

Економічний ризик – втрати, імовірність яких пов'язана з невизначеністю, а також можливі вигоди та прибутки, які можна отримати лише в разі виконання дій, пов'язаних із ризиком.

Збій – порушення запланованого перебігу подій локального рівня, який усувається на основі самоорганізаційних процесів або підпадає під стандартні процедури координації та коригування.

Катастрофа – процес, за якого взаємовплив зовнішніх і внутрішніх чинників призводить до втрати керованості в організації, не дає змоги вийти із кризи та веде до руйнування (загибелі) системи.

Криза – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги.

Криза (krisis – рішення, поворотний пункт, вихід):

- різкий крутий перелом у чому-небудь, тяжкий перехідний стан;
- гостре затруднення з будь-чим, тяжке становище.

Криза енергетична – значне загострення суперечностей у процесі відтворення сукупного капіталу внаслідок підвищення цін на нафту на світовому ринку, переважання енергозатратного технологічного способу виробництва, панування монополії в енергетичній сфері, поступового вичерпання енергоресурсів на планеті тощо.

Криза платіжного балансу – криза, під час якої від'ємне сальдо поточного рахунку перевищує надходження фінансових активів з операцій

рахунку капіталу платіжного балансу (зовнішні зобов'язання країни перевищують суму надходжень від експорту товарів та послуг, а також трансферних платежів, прямих і портфельних іноземних інвестицій, банківських кредитів тощо).

Кризова ситуація – не тільки збіг несприятливих факторів, а й загальна тенденція, притаманна суб'єктам, що функціонують у ринковій економіці.

«Кризові точки» – визначені в організації «слабкі місця», на які ще й негативно впливають фактори зовнішнього середовища («загрози»). Для забезпечення своєчасної реакції для них встановлюються відповідні нормативні параметри, що постійно відстежуються.

Локальна криза – процес погіршення діяльності в одній із підсистем організації, зумовлений впливом об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх факторів, які заздалегідь не було піддано відповідному впливу для підтримання нормальної ситуації або збіг яких мав несподіваний, невідворотний характер.

Наслідки кризових явищ – результати впливу таких явищ на діяльність організації, що знаходять вираз у втратах, збитках, моральних травмах, навіть у ліквідації підприємства в цілому або його частини.

Нормальна ситуація – це:

- ситуація, в якій у збалансованому стані перебувають негативні явища та заходи з їх пом'якшення чи подолання;
- рівновага шансів і загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні і слабкі боки діяльності підприємства на певному відрізку часу.

Причина кризових явищ — взаємодія об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх факторів, які здебільшого негативно впливають на діяльність підприємства, завдають шкоди окремим його елементам або системі в цілому та в разі несвоєчасної реакції на ці чинники відповідними заходами можуть призвести до загибелі системи, на яку вони впливають.

Ризик – невизначеність, можливі втрати на шляху досягнення цілей.

Симптоми кризи – зміни у «кризових точках» діяльності підприємства, які характеризуються відхиленням показників від встановлених нормативів у напрямі зменшення (погіршення).

Сировинна криза – структурна (галузева) економічна криза, що відбиває диспропорції між зростанням споживання сировини та обсягами її виробництва.

Системна криза – процес погіршення фінансового, технологічного, виробничого організаційного, соціального стану підприємства, стадія в його функціонуванні, коли виникає загроза подальшому його існуванню за обмежених можливостей впливу керівників і персоналу на його діяльність.

Стратегічна криза – незапланований процес певної тривалості, що характеризується обмеженою можливістю впливу з боку керівників і власників підприємств і може призвести до важко прогнозованих наслідків, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування організації з незмінними місіями, цілями, напрямками діяльності та виробничим потенціалом.

Фактори ризику – такі процеси та явища, які негативно впливають на діяльність підприємства, призводять до розбалансованості виробничо-управлінської системи та дедалі частішого виникнення збоїв (кризових ситуацій) у різних підсистемах підприємства та за його межами – у зв'язках з агентами зовнішнього середовища.

Фінансова криза – глибокий розлад фінансової системи країни, що супроводжується зростанням темпів інфляції, кризою платежів, різким (знижувальним) коливанням валютних курсів та курсів цінних паперів, зменшенням розмірів іноземних інвестицій тощо.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ТА ОЗНАКИ ПРОЯВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ТЕМА 4 Криза збуту

Для поглибленого вивчення цієї теми студенти мають насамперед повторити основні поняття та категорії з курсів «Економіка підприємства», «Маркетинг», «Логістика» та «Стратегічне управління» (питання розробки продуктово-товарних стратегій). Студентам потрібно усвідомити, що проблема своєчасного виявлення та ліквідації кризи збуту на підприємстві доволі важлива, оскільки кризові явища в підсистемі збуту ринково-орієнтованого підприємства, де вона є однією з головних, можуть спричинити «ланцюжок» кризових явищ в інших підсистемах і призвести до системної кризи на підприємстві (розгляду цих питань присвячено теми 5-9). Криза збуту охоплює підсистему реалізації продукції і тягне за собою розбалансування механізму збуту готової продукції. *Криза збуту* – це вид локальної кризи, яка формується внаслідок дії певних кризоутворювальних зовнішніх та внутрішніх факторів і впливає на підсистему збуту, що характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшенням загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до загальнокризового стану підприємства.

Першим кроком у визначенні будь-якої локальної кризи на підприємстві є встановлення симптомів кризи. Студенти мають звернути увагу на те, що симптоми локальної кризи на підприємстві можуть бути загальними та специфічними. Основні симптоми кризи збуту на підприємстві такі: зменшення обсягів реалізації; збільшення залишків готової продукції на складах; зменшення обігових засобів; зменшення обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції; зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів реалізації; збільшення кількості рекламацій та т. ін.

Грунтуючись на знаннях попереднього матеріалу, варто зазначити, що криза збуту (як і будь-яке кризове явище на підприємстві) може настати

внаслідок дії зовнішніх і внутрішніх факторів. До внутрішніх факторів відносять усе, пов'язане з розробкою нової продукції, виробництвом, ціною та асортиментною політиками, стратегіями збуту продукції рівнем маркетингу на підприємстві загалом тощо. До головних зовнішніх кризоутворювальних факторів можна віднести зміни попиту та конкуренції в галузі. Часто криза збуту в діяльності підприємства виникає через втрату споживачів, що може зумовлюватися з різними причинами. Однією з таких причин є відсутність інформації про споживачів, їхнє ставлення до продукції підприємства. Студенти мають усвідомити, що вивчення споживачів і їхніх потреб, дослідження попиту, його структури та стабільності є дуже важливими аспектами діяльності підприємства. Окремі автори вважають споживачів основними активами підприємства. Основними методами вивчення попиту споживачів можуть бути опитування, анкетування, аналіз змін у реалізації товарів, збір та аналіз статистичної інформації. Зменшення рівня споживання сигналізує про небезпеку. Порівнявши данні, здобуті в результаті аналізу споживачів, можна своєчасно виявити та відстежити причини зародження кризи.

Аналіз попиту споживачів може бути представлений сукупністю таких факторів: кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки); характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений та ін.); еластичність попиту за ціною; рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі; готовність споживачів до використання продукції, «ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості; ступінь стандартизації (рівень диференціації) продукції, що споживається; характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів при переході на іншу продукцію; рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів; рівень зворотної інтеграції споживачів із виробниками (особливо продукції виробничого призначення); оцінка якості обслуговування з боку

споживачів; мотивація придбання; прихильність споживачів; оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи ФОПСТИЗ¹.

Наступним кроком у вивченні теми є визначення основних методів, застосовуваних для ідентифікації кризи збуту. Щоб запобігти кризі збуту на підприємстві, необхідно проводити аналітичне оцінювання планових і фактичних даних стосовно реалізації продукції. Основним джерелом інформації для такого аналізу є Звіт із випуску та реалізації продукції. Окрім того, на будь-якому підприємстві необхідно прогнозувати обсяг збуту (продажу). Складовими прогнозу обсягу продажу є прогноз загального стану економіки, галузевий і ринковий прогнози. У практиці країн з розвинутою ринковою економікою великого поширення у сфері прогнозування обсягу збуту (продажу) набули методи експертних оцінок, що базуються на вивченні й узагальненні думки керівників підприємства про перспективу обсягу продажу; опитуванні торговельних агентів підприємства щодо можливого продажу; вивченні думок споживачів. Порівняння параметрів прогнозів із плановими та фактичними показниками програми (плану) збуту дає змогу визначити перспективи діяльності підприємства: розвиток або скорочення діяльності внаслідок коливань попиту.

Підприємства за умов невизначеності середовища можуть застосовувати два методи прогнозування обсягу продажу: *рівневе* та *ситуаційне*. *Рівневе прогнозування* – це передбачення обсягу продажу за трьома рівнями: максимальним, імовірним, мінімальним. Цей метод прогнозування має певні переваги. По-перше, підприємство може підготуватися до песимістичного варіанта обсягу продажу; по-друге, можна завчасно виявити фактори, що ведуть до мінімального обсягу продажу; по-третє, виявивши такі фактори, можна розробити *альтернативні плани*. Сутність розробки такого плану полягає у виборі стосовно кожного виду виготовлюваної продукції певних ключових припущень, які відрізняються від найбільш імовірних відповідних

¹ ФОПСТИЗ—система формування попиту та стимулювання збуту.

показників. Як припущення можна взяти не тільки найгірший, а й випадковий варіант. В альтернативному плані одним із підрозділів є ситуаційний план, де передбачається, що повинен робити кожен співробітник у тій чи іншій ситуації і яких наслідків варто очікувати. Альтернативні плани та ситуаційне планування допомагає підприємству швидко діяти в несприятливій ситуації і бути готовим до несподіванок.

Різке зниження обсягів продукції, що випускається, стає однією з головних причин неплатоспроможності підприємств, яка може призвести до локальної фінансової кризи (див. тему 5). Щоб запобігти кризі збуту на підприємстві, доцільно проводити «портфельний» аналіз та аналіз структури продукції, що випускається. Студенти мають повторити основні моделі «портфельного» аналізу та планування, які розглядалися в курсі «Стратегічне управління» (тема «Сутність стратегії та стратегічний набір»): росто-дольову матрицю Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group – матриця BCG), нову матрицю BCG, 9-секційну матрицю «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця), матрицю (Hofer-Arthur D. Little) «балансу життєвих циклів», матрицю «Скандстрат», матрицю «Аналіз прихильності» за BZB. Студентам варто звернути увагу на те, що одним із результатів аналізу чинного портфеля є виокремлення та вилучення з нього неприбуткових (збиткових) бізнес-напрямків із метою підвищення їхнього потенціалу за рахунок синергії. З огляду на основну проблематику курсу, що вивчається, головну увагу під час аналізу необхідно приділити так званім *кризовим зонам* матричних моделей: категорії «собаки» у росто-дольовій матриці BCG; «продуктам, що споживають готівку» – у новій матриці BCG; бізнес-напрямкам зі слабкою конкурентною позицією на непривабливому ринку (матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі»); СЗГ із низьким конкурентним статусом, які перейшли на етап спаду в життєвому циклі (матриця «балансу життєвих циклів СЗГ»); продуктам, що за своїми параметрами належить до квадранта «країна дурнів» у матриці «Скандстрат».

Запобігаючи кризі збуту на підприємстві, необхідно аналізувати й

порівнювати планові та фактичні дані щодо реалізації продукції (основними джерелами інформації є форми звітності – «Звіт із випуску та реалізації продукції», «Звіт про рентабельність окремих видів продукції», «Основні показники діяльності підприємства») і досліджувати якість продукції.

Проте обсяги реалізації продукції можуть знизитися внаслідок зниження її конкурентоспроможності. Тому, доповнюючи оцінку стану виробництва й реалізації продукції, потрібно аналізувати її конкурентоспроможність. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто стає головною причиною зупинки підприємств та появи «ланцюжків» неплатежів. Аналіз конкурентоспроможності продукції ґрунтується на розумінні конкурентоспроможності окремого виробу (товару, послуги) як сукупності його характеристик, що відрізняють його від виробів-аналогів підприємств-конкурентів за ступенем задоволення аналогічних потреб покупця і за рівнем витрат на його придбання та подальшу експлуатацію.

Важливу роль у подоланні кризи збуту на підприємстві відіграє відділ маркетингу, який має забезпечувати швидке оформлення замовлень; негайну дієву реакцію на зміни у структурі попиту на товари за їх видами; можливість контролю за процесом продажу, а також за обсягом та якістю товару; налагодження тісних індивідуальних зв'язків із постійними покупцями.

Наступним проблемним питанням теми має бути визначення тактичних та стратегічних заходів щодо подолання кризи збуту на підприємстві. До тактичних заходів віднесемо такі: підвищення гнучкості цін (зниження цін на продукцію з низьким попитом); розвиток ефективних зв'язків із клієнтами; використання методів прямого продажу; продаж товарів із додатковими пропозиціями – формування комплексного обслуговування; заходи з активізації продажу кожного виду продукції, що випускається, формується залежно від стадії життєвого циклу, на якому перебуває цей вид продукції; перегляд каналів розподілу продукції.

До стратегічних заходів, спрямованих на подолання кризи збуту на підприємстві, можна віднести проведення продуктової реструктуризації, тобто

зміну позиції підприємства з «виробляю те, що можу» до «виробляю те, чого бажає споживач». Це означає перехід до випуску продукції згідно з вимогами ринку за якістю та кількістю.

Зазначена реструктуризація ґрунтується на маркетингових дослідженнях і передбачає такі варіанти змін у структурі продукції:

- зміни за рахунок використання під час виготовлення продукції, що вже випускалася, нових ідей, які стосуються вдосконалення конструкцій, застосування нових матеріалів, кольорів, оформлення, упаковки і т. ін.;
- збільшення питомої ваги продукції з більш ефективними показниками продуктивності; рентабельності (за рахунок зниження витрат без втрати якості); якості виготовлення окремих елементів; технологічності виготовлення (застосування досконаліших методів обробки); пристосованості до наявного виробничого процесу; комфортності; відповідності напрямкам моди; екологічності виготовлення та використання;
- виведення з структури асортименту низькорентабельної продукції, що вичерпала свій життєвий цикл і за якою почали нагромаджуватись залишки нереалізованої продукції;
- зміна структури сировинних ресурсів, орієнтація переважно на виготовлення продукції з вітчизняної сировини;
- диверсифікація, яка має такі різновиди: концентрована диверсифікація, що передбачає поповнення своєї номенклатури виробами, які з техніко-технологічного та (або) маркетингового погляду схожі на наявні товари фірми; горизонтальна (неспоріднена) диверсифікація, тобто поповнення номенклатури виробами, які не пов'язані з тими, що випускаються нині, але можуть бути освоєні у виробничому процесі підприємства; конгломератна диверсифікація, яка означає поповнення наявної номенклатури виробами, що не мають нічого спільного ані з технологією, яку застосовує фірма, ані з її теперішніми товарами (інші цілі споживання) та ринками їх збуту.

Здійснення продуктової реструктуризації передбачає застосування методів портфельного аналізу та планування, які ще досі не дуже поширені у

практиці роботи українських підприємств. Перевагами портфельного аналізу (тобто застосування матричних моделей типу «BCG», «Скандстрат», GE-матриця, матриця «балансу життєвих циклів» СЗГ тощо) є можливість визначення ступеня збалансованості таких важливих характеристик кожного з продуктів, як ризик, покриття витрат та рівень прибутковості, конкурентоспроможності і т. ін. Згідно з уявленням про поточний стан портфеля керівництво підприємства на основі маркетингового аналізу може створити прогнози майбутнього стану портфеля продукції, передбачивши зміни у структурі продукції, що випускається. Розробляти динаміку зміни матриць і, відповідно, кожного з продуктів, що виготовляється і (або) планується до випуску, є сенс для того, щоб з'ясувати, чи сприятимуть зміни в портфелі досягненню підприємством своїх цілей – підвищення своєї конкурентоспроможності в цілому. З цією метою для кожного з видів продукції, що випускається розробляються відповідні продуктово-товарні станції, які є основою для маркетингової стратегії та відповідної програми.

Термінологічний словник до теми

«Безнадійний» бізнес – бізнес, який посідає настільки невдалі стратегічні ринкові позиції і/або має такі низькі економічні показники, що їх ніколи не поліпшать навіть найталановитіші менеджери, котрі мають достатньо інвестиційних коштів.

«Збирання врожаю» – навмисне або вимушене скорочення масштабів виробництва компанії та скорочення її частки ринку з метою отримання короткострокових прибутків, так би мовити «продаж» деякої частки ринку.

Збитковий лідер – продукт, який реалізується за ціною меншою, ніж витрати на його виробництво, для того, щоб привернути увагу покупців до інших товарів даного виробника. Термін часто застосовується до товарів, які реалізуються за цінами, що не забезпечують середнього рівня рентабельності, хоча й не є збитковими.

«Зняття вершків» – установлення компанією високої ціни на товар з метою «поласувати вершками» з першої хвилі покупців, які готові придбати продукт за максимальною ціною.

Контрафакція – неправомочне використання відомих на ринку товарних фірмових знаків. Збут виробів під чужими фірмовими знаками вводить в оману покупців, зачіпає інтереси справжнього власника торгівельного знаку.

Кон'юнктура товарних ринків – стан окремих товарних ринків,

зумовлений взаємодією різних факторів (економічних, соціально-політичних, природних), що виявляється в наявному і прогнозованому співвідношенні попиту та пропозиції, рівні ринкових цін.

Криза збуту – це вид локальної кризи, яка формується на основі певного переліку кризоутворювальних факторів і впливає на підсистему збуту, що характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшенням загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до загальнокризового стану підприємства.

«Кризові зони» матричних моделей розробки продуктово-товарних стратегій – складові матричних моделей, що визначають неприбуткові (збиткові) бізнес-напрямки, які необхідно вилучити із «портфеля» підприємства.

Маркетингова антикризова програма – комплекс заходів, які належить здійснювати підприємству для стабілізації ситуації на ринку та подолання кризи збуту.

Прогнозування товарних ринків – виявлення напрямків розвитку кон'юнктури товарних ринків з метою розробки рекомендацій для торгівельної діяльності.

Продуктова реструктуризація – різні за масштабом зміни у структурі продукції, що її випускає підприємство, спрямовані на підвищення загальної конкурентоспроможності та прибутковості «портфеля».

Рекламація – заява з приводу неналежного виконання зобов'язань. Рекламації (претензії) можуть заявлятися сторонами, які уклали договір, із різних причин, але найчастіше вони стосуються кількості, якості товару, простроченого постачання, порушення порядку платежів.

Ризик комерційний – ризик, пов'язаний із реалізацією товарів на ринку, а також із перевезенням вантажів, платоспроможністю покупця, коливанням валютних курсів тощо.

Ризик невідповідності – небезпека, пов'язана з тим, що продукція або послуги підприємства не відповідають стандартам чи зазначеним у договорі параметрам.

«Собаки» – термін, упроваджений БКГ для визначення виробництва, продукція якого має низьку відносну частку ринку (не входить до групи лідерів ринку) на повільно зростаючому ринку. Таке виробництво рекомендувалось продавати.

Стратегія «підштовхування» – збільшення обсягу продажу завдяки активізації каналів розподілу, коли товари «підштовхуються» ближче до покупців, а не «притягуються» зростаючим споживчим попитом.

Стратегія «притягування» – збільшення обсягу продажу товару завдяки підвищенню привабливості його для споживачів, намагання вплинути на збільшення споживчого попиту активною рекламною компанією. Попит «притягує» товар на ринок.

Утримання споживачів – кількість повторних купівель товару або послуги споживачами. Як правило, саме рівнем утримання споживачів пояснюється різниця в рівні рентабельності компаній.

ТЕМА 5 Фінансова криза

Для поглибленого засвоєння матеріалу цієї теми спочатку потрібно повторити відповідні розділи курсів «Аналіз господарської діяльності», «Економіка підприємства», «Економічна діагностика», «Гроші та кредит», «Інвестування», «Фінанси підприємств», «Управління затратами», що стосуються оцінювання та напрямків покращення фінансового стану підприємства. Студенти мають чітко усвідомити місце та роль фінансової кризи на підприємстві. З одного боку, фінансова криза може бути наслідком кризи збуту на підприємстві, з іншого – саме фінансова криза може спричинити «ланцюжок» кризових явищ на підприємстві: кризу постачання, виробничо-технологічну, організаційну, системну та стратегічну кризи (див. теми 6-9). Значення фінансової кризи серед інших видів локальних криз важко переоцінити, оскільки саме за фінансовими показниками здійснюється аналіз схильності підприємства до банкрутства та розпочинається процедура банкрутства.

Розпочинаючи вивчення теми, потрібно розглянути питання щодо визначення сутності поняття «*фінансова криза на підприємстві*». У сучасній літературі існує кілька визначень фінансової кризи, що свідчить про багатогранність цього явища:

- **фінансова криза** – це вид локальної кризи, за якої в динаміці спостерігається погіршення показників поточної ліквідності та фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності підприємства;
- **фінансова криза** – це робота підприємства в безприбутковій зоні, яка призводить до втрати потенціалу успіху підприємства, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню як суб'єкта господарювання.

Під фінансовою кризою розуміють також фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. Із позиції

фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності. У результаті настання фінансової кризи на підприємстві через нестачу грошових ресурсів відбуваються збої постачання, що може спричинити виникнення кризи постачання.

Наступним кроком у вивченні теми є виокремлення основних симптомів фінансової кризи. Вона характеризується зменшенням рівня прибутковості та рентабельності; скороченням частки грошової маси в обігових коштах; зменшенням платоспроможності та поточної ліквідності підприємства; збільшенням собівартості готової продукції; збільшенням запасів готової продукції на складах; зменшенням швидкості обороту капіталу та ін.

Як правило, фінансову кризу на підприємстві характеризують трьома параметрами: *джерелами (факторами) виникнення; видом кризи; стадією її розвитку*. Ідентифікація цих ознак дає змогу правильно діагностувати фінансову неспроможність підприємства та добирати найефективніший каталог заходів щодо фінансового оздоровлення. Так, головними екзогенними факторами фінансової кризи на підприємстві можуть бути спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або у країнах підприємств – постачальників сировини (споживачів продукції); конфлікти між засновниками (власниками). Вплив зовнішніх факторів кризи має здебільшого стратегічний характер. Вони зумовлюють фінансову кризу на підприємстві, якщо менеджмент неправильно або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня або недосконало функціонує система раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування банкрутства.

Можна також виокремити чимало *ендогенних факторів фінансової кризи*:

низька якість фінансового менеджменту; недоліки в організаційній структурі; низький рівень кваліфікації персоналу; недоліки у виробничій сфері; прорахунки в галузі постачання; низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції; прорахунки в інвестиційній та кредитній політиці; брак інновацій та раціоналізаторства; дефіцити у фінансуванні; відсутність або незадовільна робота служб фінансового контролю та контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

Далі необхідно з'ясувати основні *види фінансової кризи на підприємстві*. Розрізняють такі види кризи: *стратегічну кризу* (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і немає засобів його відновлення через відсутність ключових факторів успіху, а отже, не вдається подолати кризу збуту); *кризу прибутковості* (перманентні збитки вихолощують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу); *кризу ліквідності* (підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи. Існують *три фази кризи: фаза передкризи*, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління); *фаза кризи*, яка загрожує подальшому існуванню підприємства й потребує негайного проведення фінансової санації; *кризовий стан*, який не сумісний із подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації (за режимами самоліквідації або через систему банкрутства).

Доволі важливим є питання *своєчасної ідентифікації фінансової кризи* на підприємстві. Основними джерелами інформації під час аналізу фінансової сфери є баланс підприємства; звіт про фінансові результати; звіт про рух грошових коштів; звіт про власний капітал. Взагалі аудит фінансової сфери передбачає оцінювання динаміки та структури валюти балансу; аудит власного капіталу; аудит позичкового капіталу та кредиторської заборгованості; оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності; аудит

інвестицій; аналіз дебіторської заборгованості; аналіз Cash-Flow (обсяги чистих грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та інвестиційної діяльності, які залишаються в розпорядженні підприємства на певному періоді); оцінювання ділової активності підприємства. Студентам варто повторити методи обчислення показників, використовуваних для проведення позначених видів аналізу.

Наступним питанням розглядуваної теми є *оцінювання схильності підприємства до банкрутства*. Студентам варто звернути увагу на основні моделі, які найчастіше застосовують для такого оцінювання, а саме: двофакторну модель оцінювання банкрутства; Z-розрахунок Альтмана; модель на основі рейтингової оцінки (Сайфулін, Кадиков); модель У. Бівера; модель Спрингейта; загальну універсальну дискримінантну функцію. Перелічені методи мають свої переваги та обмеження щодо можливостей їх використання на українських підприємствах. Студенти мають проаналізувати зміст цих методів та визначити, наскільки критерії та константи, що характерні для цих підходів, є універсальними, тобто наскільки точними можуть бути прогнози за цими методами для умов діяльності українських підприємств.

Останнє питання цієї теми стосується розробки та впровадження заходів, спрямованих на подолання кризових явищ у фінансовій системі підприємства. Система заходів щодо подолання фінансової кризи поділяється на *оперативні* (негайні, надзвичайні), *тактичні* та *стратегічні*.

До *надзвичайних заходів* із подолання фінансової кризи належать: заходи, що мають на меті призупинити «відтік» готівки (заморожування рахунків до оплати; одержання короткострокових поступок з оплати боргів; визначення й оплата термінових зобов'язань; призупинення витрат на модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації і т. ін.), а також інтенсифікувати «притік» готівки (продаж/здавання в оренду основних чи фондів устаткування; відмова від закупівлі малоспоживаних видів сировини і матеріалів на користь найбільш необхідних; розгляд варіантів кредитування і т. ін.). *Тактичні заходи* можуть набирати вигляду постійно-діючих планів або спеціальних планів із

фінансового оздоровлення. Прийняття рішень щодо змісту та часових характеристик заходів залежить від типу та глибини фінансової кризи (детальніше – див. тему 10).

Для *фінансового оздоровлення* підприємства залежно від причин формування кризових явищ у його фінансовій підсистемі застосовують заходи в таких напрямках: подолання кризи платежів; реструктуризація кредиторської заборгованості, зокрема за основним боргом, санкціями тощо; забезпечення достатнього рівня надходження коштів; економія поточних витрат тощо. *Реструктуризація заборгованості* – один із найважливіших заходів, що дає змогу забезпечити базу для подальших антикризових перетворень в організації. Фінансова реструктуризація посідає чільне місце в загальному процесі реструктуризації підприємств. Заходи виходять за межі суто фінансових важелів та потребують участі практично всіх підрозділів підприємства.

Фінансове оздоровлення може існувати у формі *фінансової санації*. Згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» *санація* розглядається як система заходів, до яких вдаються під час провадження у справі про банкрутство, аби запобігти визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, і які спрямовані на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів завдяки кредитуванню, реструктуризації підприємства, боргів та капіталу і (або) зміні організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Санація може здійснюватися з ініціативи власників або кредиторів підприємства, що передбачає поглинання фірми, яка перебуває на межі банкрутства іншою компанією; випуск нових цінних паперів для мобілізації грошового капіталу; збільшення кредитів та державних субсидій; зменшення відсотків за облігаціями, які раніше було випущено, та відстрочку їх погашення; реструктуризацію заборгованості; повну або часткову купівлю державою акцій підприємств. Санаційні заходи можуть оформлятися у вигляді плану або програми, які різняться цілями, структурою, часовими

характеристиками та складом виконавців (детальніше – див. теми 10 та 11).

Для подолання стратегічної фінансової кризи на підприємстві необхідно підготувати програму розробки та реалізації заходів з фінансового оздоровлення підприємства, яка має охоплювати такі розділи: експрес-діагностика за балансовими даними; заходи щодо використання зовнішніх джерел фінансового оздоровлення підприємства; заходи щодо використання внутрішніх джерел (резервів фінансового оздоровлення). До цієї програми мають увійти заходи з розробки та виконання антикризової фінансової стратегії, а також необхідні механізми, що забезпечують підтримку фінансової стійкості.

Вибір методів подолання фінансової кризи зумовлює склад та обсяги робіт фінансово-економічних служб підприємства. Основні завдання діяльності фінансових підрозділів підприємства за умов кризи такі: координація діяльності всіх підрозділів підприємства з метою впровадження заходів із фінансового оздоровлення; скорочення витрат за стабілізації поставок МТР; розробка й фінансове обґрунтування виходу підприємства з кризи; збереження платоспроможності; підвищення надходжень та скорочення витрат.

Термінологічний словник до теми

Безнадійна заборгованість — заборгованість, яка відповідає одній із наведених далі ознак:

- заборгованість за зобов'язаннями, щодо якої минув строк позовної давності;
- заборгованість, яка лишилася непогашеною за браком майна юридичної чи фізичної особи, оголошеної банкрутом у встановленому законодавством порядку, або юридичної особи, що ліквідується;
- заборгованість, яка лишилася непогашеною через нестачу коштів, одержаних від продажу на відкритих аукціонах (публічних торгах) майна позичальника, переданого в заставу як забезпечення зазначеної заборгованості за умови, що інші юридичні дії кредитора стосовно примусового стягнення решти майна позичальника не дали змоги повністю покрити заборгованість.

Власний капітал – підсумок першого розділу пасиву балансу; відбиває частку активів (майна) підприємства, яка фінансується за рахунок внесків держателів корпоративних прав та власних коштів суб'єкта господарювання.

Дебіторська заборгованість — сума належних підприємству боргів, які виникли в результаті його господарської діяльності.

Заборгованість — сума належних організації боргів із боку фізичних та юридичних осіб, які виникли у результаті господарських взаємовідносин між ними.

Коефіцієнт β (бета) — математична оцінка ризикованості одного активу у термінах впливу на ризикованість групи (портфеля) активів. При цьому враховується ринковий ризик та обчислюється показник β , і чим вищий цей показник — тим більший ризик.

Кредиторська заборгованість — грошові кошти, тимчасово залучені організацією, які належать поверненню фізичним та юридичним особам.

Криза прибутковості — ситуація, коли перманентні збитки вихолощують власний капітал, що, в свою чергу призводить до незадовільної структури балансу.

Криза ліквідності — ситуація, коли підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності.

Ліквідні активи — майно підприємства, яке можна швидко реалізувати.

Ліквідність — здатність активів до швидкої реалізації на ринку та перетворення на грошові активи.

Майнові ризики — можливості матеріальних втрат у результаті пошкодження, руйнування або розкрадання майна, що належить особі або організації.

Неплатоспроможність — зумовлена недостатністю активів у ліквідній формі нездатність суб'єкта підприємницької діяльності виконати платіжні зобов'язання, строк сплати яких настав.

Платоспроможність — здатність юридичної чи фізичної особи своєчасно і в повному обсязі виконати свої платіжні зобов'язання.

Реструктуризація активів — санаційні заходи, пов'язані зі зміною структури та складу активної сторони балансу (нерідко ці зміни супроводжуються також змінами у складі й структури балансу).

Реструктуризація боргу — перегляд (продовження) строків кредиту з метою полегшення фінансового стану боржника, який має труднощі з платежами. Одночасно можуть переглядатися інші умови кредитування (наприклад, списання частини боргу або розподіл у часі сплати боргу та відсотків за ним).

Рефінансування дебіторської заборгованості — форма реструктуризації активів, яка полягає в переведенні дебіторської заборгованості в інші, ліквідні форми оборотних активів: грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення тощо.

Ризик внутрішнього фінансового стану фірми — ризик, що впливає на здатність фірми користуватися кредитами, згладжувати здійснення фінансових операцій у часі, уникати ситуацій, що можуть підірвати довіру до неї з боку працівників, постачальників, споживачів та суспільства в цілому.

Санаційний аудит — поглиблений аналіз фінансово-господарського стану підприємств, здійснюваний на підприємствах, що перебувають у

фінансовій кризі.

Санація — система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів завдяки кредитуванню, реструктуризацію підприємства, боргів і капіталу та (або) зміні організаційно-правової й виробничої структури боржника.

Фінансова криза на підприємстві — робота підприємства в безприбутковій зоні, яка призводить до втрати потенціалу успіху, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню як суб'єкта господарювання.

Це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві; кінцева стадія непрогнозованого процесу втрати (під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів) потенціалу розвитку, під час якого структура капіталу та ліквідність підприємства погіршуються настільки, що це загрожує його подальшому існуванню.

Фінансовий ризик — загроза, яка полягає в тому, що інвестиції не забезпечать грошового потоку, достатнього для покриття витрат з обслуговування боргу (своєчасних виплат процентів та основної суми), а також для забезпечення необхідного рівня прибутковості фірми (зокрема, через втрачені можливості, інфляцію тощо).

ТЕМА 6 Криза постачання

Вивчення даної теми передбачає повторення відповідних тем курсів «Економіка підприємства», «Інноваційний менеджмент», «Маркетинг», «Операційний менеджмент», «Управління якістю», «Логістика», а також питань розробки «стратегічного набору» (а саме ресурсної стратегії) з курсу «Стратегічне управління».

Вивчаючи цю тему, насамперед потрібно звернути увагу на місце та роль кризи постачання в діяльності ринково орієнтованих підприємств. З одного боку, вона може бути наслідком фінансової кризи або змін у виробничій системі, а з іншого – кризові явища в «зонах стратегічних ресурсів», криза виробництва основних постачальників або збої у транспортуванні можуть ставати джерелом розвитку кризових явищ на підприємстві. Невиконання головного завдання системи постачання – своєчасного, у необхідних обсягах та потрібної якості поставлення ресурсів – призводить до кризових явищ різної глибини та наслідків впливу. Існує чимало підходів до визначення кризи постачання на підприємстві:

- це протяжний у часі і просторі процес, у період якого оборотні кошти, призначені для придбання продукції виробничо-технічного характеру, не перетворюються на виробничі запаси через їх відсутність чи з якихось інших причин;
- це тимчасове порушення процесу своєчасного й безперебійного забезпечення виробництва чи товарів послуг (робіт) на підприємстві всіма видами продукції виробничо-технічного призначення (матеріально-сировинними ресурсами);
- це ситуація, що характеризується наявністю збою на одному чи одночасно кількох етапах перебігу процесу матеріально-технічного постачання підприємства (визначення планової потреби у засобах виробництва; організація та планування завезення сировини, матеріалів, палива, устаткування і т. ін.; приймання та зберігання продукції; управління виробничими запасами;

планування потреби цехів у матеріальних ресурсах; підготовка продукції до виробничого споживання).

Наступним проблемним питанням теми є *виокремлення загальних та специфічних симптомів, які сигналізують про наявність збоїв у системі матеріально-технічного постачання підприємства*. Так, до загальних симптомів можна віднести зниження обсягів реалізації, зниження прибутку, збільшення витрат обороту, збільшення собівартості, зниження ритмічності виробництва, збільшення матеріаломісткості та трудомісткості продукції, збільшення процента браку, збільшення простоїв виробництва. Специфічними симптомами кризи постачання є порушення графіка поставок, зменшення нормативного розміру страхових запасів, зниження рівня постачання критичних для підприємства ресурсів, без яких неможливий процес виробництва, відсутність можливості використання ресурсів – заміників, збільшення витрат на поставлення ресурсів, зміна умов договорів, надто часта зміна постачальників, складнощі банківських розрахунків із постачальниками, розрив налагоджених зв'язків тощо.

Не менш важливо є *ідентифікувати основні причини кризи постачання*. Зовнішніми причинами можуть бути: зростання інфляції, бартеризація розрахунків, погіршення ринкової кон'юнктури, політична та економічна нестабільність, монополізація поставок, орієнтація постачальників не на вітчизняних виробників, зміна пріоритетів постачальників дефіцитність сировини, зменшення (скорочення) «зони стратегічних ресурсів», складність у транспортуванні, погіршення міжнародних відносин, технологічна неможливість заміни ресурсів. Варто також звернути увагу на внутрішні причини: незнання ринків сировини (ЗСР), відсутність системи управління запасами, застаріле обладнання, неплатоспроможність, невиконання умов контрактів, відсутність картотеки альтернативних постачальників, прив'язування до унікального ресурсу, перевитрата сировини, низька якість менеджменту, відсутність нормативної бази.

Студенти також мають приділити увагу розгляду *наслідків кризи*

постачання на підприємстві, яку не було своєчасно виявлено та ліквідовано. Наслідки можуть бути кількісними і якісними. До першої групи можна віднести такі: невиконання зобов'язань перед споживачами; неотримання платежів; зменшення прибутків; збільшення заборгованості («ланцюг неплатежів»); втрата кваліфікованих робітників; зменшення частки ринку (підприємства); зниження технічного рівня виробництва; збільшення відсотка браку продукції, що випускається; збільшення простоїв; збільшення витрат; зниження конкурентоспроможності продукції. Якісними наслідками кризи виступають: втрата репутації в партнерів; втрата репутації на ринку; погіршення морально-психологічного клімату; ускладнення відносин із регульованими органами; втрата іміджу.

За «некерованого режиму» локальна криза постачання швидко й безперешкодно переростає в системну кризу. Для цього існує низка передумов. По-перше, у наслідок тісного взаємозв'язку всіх підсистем життєзабезпечення підприємства за умов швидкозмінюваної ринкової економіки збої в одній із ланок негайно позначаються на діяльності інших підсистем. По-друге, система матеріально-технічного постачання виконує важливу роль із забезпечення підприємства ресурсами, призначеними для здійснення виробничої діяльності і, зрештою, для виправдання самого факту існування підприємства. Достатньо врахувати всього лише дві зазначені причини, і можна прийти до усвідомлення всієї важливості безперебійного функціонування системи матеріально-технічного постачання підприємства.

Щоб своєчасно ідентифікувати кризову ситуацію у сфері постачання, необхідно виконати аналітичне оцінювання як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Проаналізувати головні *зовнішні причини* появи кризи постачання можна за розглянутою далі схемою:

- Ретельно дослідити ринок сировини, на якому фірма здійснює свою закупівлю, за такими напрямками: оцінка тенденцій «ринків сировини»; розподіл ринків сировини – «зони стратегічних ресурсів», відповідні тенденції,

основні характеристики; кількість галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів.

- Проаналізувати інформацію (картотеку), що стосується постачальників сировини, за такими параметрами: кількість, концентрація і вплив підприємств-постачальників (оцінювання залежності підприємства від кожного постачальника); кількість підприємств, що можуть поставляти товари-субститути; оцінювання організаційно-економічних проблем підприємства-постачальників (особливо – рівень витрат на постачання в галузі та відповідні тенденції); оцінювання можливостей вертикальної інтеграції з постачальником (постачальниками) за одним чи кількома видами сировини; можливість впливу на постачальника (постачальників). Варто зазначити, що для аналізу постачальників можна використовувати експертні методи, статистичні методи (відстежування динаміки показників), соціологічні методи (опитування, анкетування, інтерв'ювання) і т. ін.

- Проаналізувати товар, що постачається (наприклад, сировину), за такими характеристиками: якість сировини (надійність, термін служби, екологічність і т. ін.); ціна і цінова еластичність; умови і способи оплати; якість тари й упакування; вимоги щодо споживання; сумісність сировини й наявного устаткування з технологічним процесом, що використовується на підприємстві; особливі характеристики сировини (дефіцитність, «критичність»); можливість використання сировини-замінника (оцінювання мобільності та можливості переходу на інший вид сировини, оцінювання перехідних витрат).

Аналізуючи можливі внутрішні причини кризи постачання, особливу увагу потрібно приділити таким аспектам: плануванню обсягів і нормативів матеріально-технічного постачання; організації та здійсненню оперативно-заготівельної діяльності; організації кількісного і якісного приймання матеріально-технічних ресурсів, що надходять на підприємство; організації складського господарства; організації процесу постачання цехів; систематичним спостереженням і контролю стану виробничих запасів. Необхідно також провести аналітичне оцінювання ресурсного потенціалу

підприємства, тобто системи наявних, взаємозв'язаних та певною мірою взаємозамінних ресурсів, що забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції (детальніше див. тему 7).

Студентам доцільно звернути увагу й на інші методи, які використовуються для аналізу системи постачання на підприємстві, а саме: матриця «значущість-доступність ресурсу»; оцінювання постачальників; оцінювання контрактів; матриця обортальності запасів; схема процесу розподілу ресурсів.

Матрицю «значущість-доступність ресурсу» доцільно будувати для кожної групи ресурсів. Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства (наприклад, нафта для нафтопереробного заводу, каталізatori для хімічного виробництва), можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства. Доступність ресурсів може бути охарактеризована через їх унікальність, а також через складність постачання. Рівень складності оцінюється, у свою чергу, через імовірність впливу підприємства-споживача на своїх постачальників: чим вищий рівень впливу (наприклад, через вертикальну інтеграцію «назад»), тим менші складності в постачанні.

Оцінюючи ефективність укладеного договору (контракту, угоди) постачання, застосовують такі показники: рівень рентабельності договору (контракту, угоди); рівень рентабельності витрат, що пов'язані з виконанням договору; обсяг реалізації продукції в розрахунку на одного працівника, що зайнятий у сфері збуту; чистий прибуток у розрахунку на одного такого працівника; питома вага (частка) працівників, зайнятих у сфері збуту; питома вага витрат на заробітну плату таких працівників; витрати товарообігу і обслуговування покупців; рівень рентабельності витрат товарообігу і обслуговування покупців.

Окрема проблема щодо забезпечення виробництва матеріально-сировинними ресурсами – це створення запасів. В ідеальному випадку, коли

постачання відбувається синхронно за всіма складовими, обсяги ресурсів, які щоденно отримує підприємство, відповідають програмі добового випуску продукції. Запаси можуть дорівнювати нулю. Якщо потреби у ресурсах перевищують їхні наявні обсяги, доцільним є певне страхування у вигляді «буферних запасів», які компенсують недоліки у постачанні. Запаси стосуються не лише «вхідних» потоків підприємства: вони є амортизаторами між постачанням, виробництвом, системою просування, розподілу та реалізації. Тому в системі управління підприємством виокремлюється ще й *функція складського господарства*, яка стосується розміщення та використання складів, системи зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, внутрішнього транспортування, контролю якості матеріалів тощо. Недоліки в організації складського господарства напряду пов'язані із виробничою та фінансовою кризами, тому антикризова діяльність цієї підсистеми підприємства позитивно впливає на весь його організаційно-економічний механізм.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що, скориставшись розглянутим інструментарієм, можна визначити «кризові точки» в системі постачання, а також обґрунтувати рішення щодо диверсифікації джерел постачання, підвищення надійності поставок, зберігання МТР тощо.

Щоб запобігти розвитку кризи постачання та переростанню її в системну кризу, вживають заходів, спрямованих на стабілізацію системи в цілому. З метою підвищення ефективності таких заходів їх необхідно здійснювати як на тактичному, так і на стратегічному рівні.

Студенти мають звернути увагу на те, що механізм управління кризою постачання практично нічим не відрізняється від загальної схеми управління локальною кризою. Відмінність полягає в характері й особливостях тактичних і стратегічних заходів, спрямованих на зупинку розвитку та ліквідацію саме локальної кризи постачання.

Для досягнення позитивних результатів поряд із тактичними необхідно здійснювати також стратегічні заходи. Тактичні заходи спрямовуються на локалізацію та ліквідацію кризи, їх зміст визначається типом і глибиною кризи

постачання. До стратегічних заходів можна віднести роботи з упровадження економічніших видів матеріалів; освоєння нових і вдосконалення наявних технологічних процесів та устаткування; роботи з удосконалення конструкцій і виробів продукції, що випускається; організацію системи перекваліфікації (підвищення кваліфікації) персоналу (з акцентом на антикризовому управлінні); посилення системи стягнень і покарань за безгосподарність і марнотратство під час використання сировини та матеріалів; розгляд можливості зворотної вертикальної інтеграції (з метою посилення впливу на постачальників); розробку й підтримку альтернативних джерел постачання (диверсифікація або реструктуризація джерел постачання).

Безумовно, одним зі стратегічних заходів щодо подолання кризи постачання на підприємстві є розробка ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань, як визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх застосовуваних видів; розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів; визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їх використання балансуванню обсягів і складу, а також термінів постачання з динамікою використання; розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання; застосування логістичних підходів до системи реалізації ресурсних стратегій.

До організаційних заходів із подолання кризи постачання на підприємстві можна віднести організацію «антикризової групи» в межах підрозділу матеріально-технічного постачання, що візьме на себе відповідальність за ліквідацію кризи постачання та стабілізацію системи; удосконалення організації і функціонування відділу постачання та суміжних служб, що відповідають за матеріально-технічне постачання; підвищення жорсткості контролю щодо кількості і якості прийманих матеріально-технічних ресурсів, що надходять на підприємство; використання наднормативних залишків і запасів матеріально-технічних ресурсів; перехід на ефективні замітники (якщо він можливий технологічно); припинення (з можливістю наступного

поновлення) матеріаломісткого виробництва; заходи для забезпечення матеріально-технічними ресурсами «критичного виробництва» («критичним виробництвом») можна вважати таке, що його з об'єктивних причин неможливо переривати чи зупинити або зупинка якого призведе до втрати стратегічних чи основних споживачів). Ефективна реалізація цих заходів потребує впровадження логістичної системи на підприємстві, яка має охоплювати й узгоджувати процеси закупівлі, виробництва та розподілу продукції.

Термінологічний словник до теми

Вартісний аналіз – аналіз витрат (особливо витрат на закупівлю комплектуючих та матеріалів) стосовно відповідності їх ціні товару з метою з'ясувати можливості їх зниження вартісним реінжинірингом.

Вартісний реінжиніринг – аналіз витрат компанії на закупівлю сировини та матеріалів із погляду можливості зменшення витрат, під час якого показники якості та надійності комплектуючих і матеріалів порівнюються із заданими характеристиками готового виробу. При цьому вивчається можливість заміни цих компонентів та матеріалів на інші дешевші або можливість їх придбання в інших постачальників.

Диверсифікація постачання – збільшення джерел постачання ресурсів із метою зменшення залежності від одного постачальника та захисту (страхування) від ланцюгового банкрутства.

Договір купівлі-продажу – документ, що містить умови, на яких одна сторона (продавець) передає іншій стороні (покупцеві) будь-який товар в уречевлено-матеріальній формі або знання, досвід, результати творчої діяльності, надає послуги, здійснює будівництво об'єкта, виконує інші роботи за певну плату.

Криза постачання – ситуація, що характеризується наявністю збоїв на одному чи одночасно на кількох етапах процесу матеріально-технічного постачання підприємства, що призводить до загальної його кризи.

Криза постачання – певний відрізок часу, протягом якого оборотні кошти, призначені для закупівлі продукції, не перетворюються на виробничі запаси, а ті, у свою чергу, – на готову продукцію.

Логістика – процес управління просуванням товарів та координації діяльності персоналу для доставляння продукту клієнтам; управління всією системою постачання продукції.

Логістична система – система, що охоплює та узгоджує процеси виробництва, закупівлі й розподілу продукції, а також є основою стратегічного планування та прогнозування.

Недопоставка – постачання неповної порівняно з передбаченою договором кількості товару.

Постачальник – фірма або окрема особа, яка забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для виробництва конкретного товару або надання послуг.

Ресурсний потенціал – система наявних та таких, що можна залучити, взаємозв'язаних та певною мірою взаємозамінних ресурсів, що забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції.

Ризик комерційний – тип ризику, небезпека, пов'язана з перевезенням вантажів або з транспортом, прийманням товару споживачем, платоспроможністю покупця, з його небажанням здійснювати платежі, а також із коливанням цін.

ТЕМА 7 Виробничо-технологічна криза

Для поглибленого засвоєння матеріалу цієї теми спочатку треба повторити відповідні теми курсів «Економіка підприємства», «Інноваційний менеджмент», «Операційний менеджмент», «Організація виробництва», «Системи технологій», «Технологічні процеси в галузі», «Управління якістю», а також питання розробки «стратегічного набору» (а саме виробничої стратегії та стратегії НДПКР) із курсу «Стратегічне управління».

Під час вивчення цієї теми насамперед потрібно звернути увагу на роль виробничо-технологічної кризи у діяльності підприємств. Із одного боку, вона може бути наслідком фінансової кризи або кризи постачання, а з іншого – кризові явища у виробничій підсистемі можуть ставати джерелом розвитку кризових явищ на підприємстві. Криза виробництва або виробничо-технологічна криза тягне за собою зниження ефективності виробництва або його зупинку, через такі фактори, як моральне і технологічне старіння основних фондів, псування або загибель оборотних фондів, неефективне використання техніки та технології та деякі інші. Виробничо-технологічна криза є результатом невдалої виробничо-технічної політики підприємства, що виявляється в нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію та може призвести до повної зупинки виробництва. Цей вид локальної кризи можна також визначити як ситуацію, коли підприємство з режиму стабільного функціонування виробничої системи переходить у зону кризи, що сформувалась у результаті помилкової чи несвоєчасної реакції операційної системи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Отже, можна стверджувати, що виробничо-технологічна криза – це вид локальної кризи, виникнення якої зумовлюється як об'єктивними (моральне і фізичне старіння основних фондів чи ушкодження, загибель оборотних фондів), так і суб'єктивними (неефективне використання та впровадження нової техніки і технології, несвоєчасна чи помилкова реакція управлінського персоналу на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі, які стосуються НПП)

причинами, що призводять до простою потужностей, невиконання зобов'язань перед клієнтами, нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію, зупинку виробництва і т. ін.

Далі необхідно з'ясувати *основні симптоми виробничо-технологічної кризи*. Варто нагадати, що симптоми, за допомогою яких можна визначити наявність кризових явищ на підприємстві, поділяють на загальні і специфічні. До *загальних симптомів* належать такі, що характерні для кризи будь-якого типу, а специфічні є сигналами про розвиток саме визначеного (у даному разі виробничо-технологічного) типу кризи. Так, до загальних симптомів можна віднести зниження обсягів реалізації; зниження прибутку; зменшення замовлень продукції; втрату клієнтів-покупців продукції; затримки у виплаті зарплати; збільшення плинності кадрів; зниження продуктивності праці; збільшення собівартості продукції; зниження рівня рентабельності продукції; збільшення розміру неліквідних запасів; зростання накладних витрат. *Специфічними симптомами* можуть бути зростання браку і збільшення рекламацій на продукцію; зростання виробничих витрат, зокрема на ремонт обладнання; зменшення або збільшення запасів на складі; невиконання планів по асортименту продукції; збільшення простоїв устаткування та наявність «надпотужностей» (потужність вища за обсяги, що характеризують точку беззбитковості); збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості та матеріаломісткості; неможливість технологічного вирішення проблем конкурентоспроможності продукції.

Наступним кроком вивченні теми є *з'ясування причин виникнення даного типу локальної кризи*. Цей тип кризи є найважливішим фактором формування стратегічної кризи організації, оскільки вона визначає неможливість виготовляти продукцію, що сприймається ринком. Варто зазначити, що основною причиною виробничо-технологічної кризи є вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства (питання щодо сутності, основних властивостей та підходів до оцінювання виробничого потенціалу докладно розглядалися в курсі «Стратегічне управління»).

Далі необхідно виокремити основні фактори (зовнішні та внутрішні), які впливають на виробничий процес і можуть спричинити виробничу кризу. До зовнішніх (екзогенних) факторів належать: життєвий цикл продукції, технології, галузі, попиту; зміни вимог до рівня якості з боку споживачів; науково-технічний прогрес; наявність резервних потужностей у конкурентів; наявність ефективних (або ні) коопераційних зв'язків; географічне розташування; рівень сертифікації продукції в галузі та в постачальників тощо. Особливо слід виокремити кризу, пов'язану із необґрунтованим впровадженням техніко-технологічних інновацій, до сприйняття яких не був готовим виробничий потенціал підприємства. Зауважимо, що в разі впровадження будь-яких технічних нововведень завжди існує «технічний ризик». Внутрішніми (ендогенними) факторами виступають застаріла виробнича структура; наявність або відсутність ноу-хау в розпорядженні підприємства; невідповідність сировини та матеріалів наявним технологіям; низький рівень кваліфікації персоналу; погані умови праці; недосконала система оплати праці та мотивації; рівень спеціалізації, концентрації, диверсифікації – наявний та темпи потрібних змін; тип виробництва, відповідний виробничий цикл та сезонне завантаження потужностей; техніко-організаційний рівень виробництва в окремих підсистемах.

Студентам варто звернути увагу на основні види виробничо-технологічних криз, які можна виокремити за кількома критеріями: а) залежно від глибини невідстежених змін у технологіях фірм-конкурентів і змін у попиті (зміни стосуються вдосконалення окремих параметрів продукції; чи продукту в цілому за продуктивної технології); пов'язана з невідстеженими змінами в технологіях; у попиті); б) за темпами розвитку кризи – обвальна (миттєва) – зумовлена з революційними нововведеннями, така, що відбувається блискавично та несподівано; швидка – пов'язана зі стрімкими, але еволюційними змінами; повільна – пов'язана зі стабільною технологією; в) за ступенем охоплення системи – криза окремої ланки, сукупності ланок або всієї виробничої системи.

Щоб запобігти виробничо-технологічній кризі на підприємстві, необхідно вдаватися до аналізу господарської діяльності за такими її аспектами: використані ресурси; основні фонди; продуктивність праці; виробничі потужності (розрахунок); техніко-організаційний рівень виробництва; виробничий потенціал (ресурсний, структурний та цільовий підходи), функціонально-вартісний аналіз виробничих та окремих технологічних процесів, визначення рівня технологій (портфель технологій «Сіменс») акцентуючи увагу на кризових зонах. Визначення динаміки показників, що розраховуються в межах того або іншого напрямків аналізу дозволяють ідентифікувати кризові явища певного типу, вчасно розробити та впровадити відповідні заходи.

Як уже зазначалося, основною причиною виробничо-технологічної кризи є вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства. Тому для ліквідації цієї кризи необхідно розробити відповідні стратегії: розвитку, підтримки виробничого потенціалу або його скорочення, тобто провести *виробничу реструктуризацію*. Виробнича реструктуризація полягає у перетворенні виробничої підсистеми – виробничої структури підприємства, методів та форм організації виробництва, технічної бази, технологічних процесів. Ці перетворення мають охоплювати як основне виробництво так і його інфраструктури (допоміжні та обслуговуючі господарства).

Рівень і глибина виробничої реструктуризації залежать від характеру та масштабу змін, які потрібно вносити до виробничого потенціалу підприємства з метою задоволення потреб ринку за рахунок випуску та продажу необхідної продукції чи послуг.

Виробничо-технологічна реструктуризація має забезпечити: високу гнучкість та мобільність виробництва залежно від динаміки змін на ринку – потреб у продукції певного типу, кількості і якості; постійну технічну готовність до випуску конкурентоспроможної продукції, що може бути забезпечена тільки за рахунок конкурентоспроможної технології, тобто за оптимальних (для даного ринку і продукції) прибутковості, собівартості,

трудомісткості, якості і т. ін.; можливості підвищення сприйнятливості виробництва до нововведень різних типів; тісний зв'язок усіх видів та етапів робіт з освоєння нововведень, їх інформаційну, технічну, технологічну сумісність та послідовність; новий зміст діяльності кожної виробничої ланки за рахунок нового сприймання місця і ролі виробництва як такого, його нової, стратегічної орієнтації; максимально чітку взаємодію із зовнішніми партнерами, що беруть участь у науково-дослідних, проектно-конструкторських, маркетингових та інших роботах зі створення нової продукції на засадах зовнішнього кооперування.

Основні напрямки роботи виробничого підрозділу в умовах кризи такі: підтримка функціонування виробничих потужностей; прийняття рішення про здачу в оренду вільних потужностей; закриття (перепрофілювання) збиткових підрозділів; зняття з виробництва неконкурентоспроможної продукції; розгляд можливості використання нових прогресивних матеріалів, технологій, обладнання.

Термінологічний словник до теми

Аритмічність – порушення порядку здійснення виробничого процесу в часі і просторі, який базувався на рівномірності дій та визначених пропорціях між роботою окремих виробничих ланок стосовно номенклатури, обсягів виробництва та календарних строків, чим забезпечувалося злагодженість усього виробничого процесу, безперервність та своєчасність виготовлення продукції. Протилежність ритмічності виробництва.

Виробничий потенціал – система взаємозв'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Виробничо-технологічна реструктуризація – зміна базових елементів підприємства, перехід його на нову технічну та організаційну основу. Полягає в перетворенні виробничої підсистеми – виробничої структури підприємства, методів та форм організації виробництва, технічної бази, технологічних процесів.

Криза виробництва, або виробничо-технологічна криза – тип локальної кризи, яка пов'язана зі зниженням ефективності виробництва або його зупинкою через такі фактори, як моральне і технологічне старіння основних фондів, псування або загибель оборотних фондів, неефективне використання

техніки та технології.

Технологічний ризик – недосягнення бажаних результатів у процесі розробки та впровадження інновацій, особливо в умовах, коли вони випереджають техніко-технологічні можливості виробництва.

ТЕМА 8 Криза управління персоналом

Вивчення цієї теми варто розпочати із повторення відповідних тем курсів «Основи менеджменту», «Менеджмент персоналу», «Економіка підприємства», «Організація управління промисловим підприємством», «Соціологія», «Стратегічне управління» (теми 8, 13).

Не викликає сумніву твердження, що головною опорою антикризового управління є людина. Але варто також пам'ятати, що люди можуть ставати й джерелом будь-якої кризової ситуації. Отже, персонал в організації може бути як джерелом, так і інструментом подолання кризових явищ. Криза персоналу (конфлікти, зниження продуктивності праці із суб'єктивних причин) – це результат неефективного управління, тому можна говорити про *кризу управління персоналом*.

Логічним продовженням локальної кризи управління персоналом може стати ланцюжок локальних криз в інших організаційних підсистемах, якщо не буде вжито необхідних заходів. Наростання криз підсистем підприємства може призвести до системної (стратегічної) кризи, а надалі – до банкрутства.

У сучасній літературі існує багато визначень кризи в підсистемі управління персоналом на підприємстві, що свідчить про багатогранність цього явища. Першим кроком у вивченні цієї теми є усвідомлення основних дефініцій розглядуваного поняття. *Кризу управління персоналом* можна розглядати як:

- результат невдалої кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;
- невідповідність наявних нормативно-ціннісних систем організаційної культури новим умовам, що склалися на підприємстві;
- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або кількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної

поведінки, які визначають спосіб функціонування організації та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку низки кризових явищ на підприємстві в цілому.

Криза персоналу визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли у процесі розвитку організації.

Далі необхідно з'ясувати *основні симптоми кризи управління персоналом* на підприємстві. Такими симптомами можуть бути почастішання конфліктів; скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу; посилення плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення дисципліни; страйки тощо. Причин локальної кризи персоналу дуже багато але основними з них можуть бути такі: конфлікт інтересів зацікавлених у діяльності підприємств, недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація; недостатній рівень кваліфікації та навчання; погані умови праці; суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників; застарілість організаційних структур та стилю управління; брак ресурсів та інформації; недоліки в контролі; порушення етики; недооцінювання або хибне оцінювання результатів діяльності; невідповідність типу організаційної культури та поведінки новим умовам функціонування організації.

Варто звернути увагу на те, що найважливішим показником кризових явищ, що відбуваються в організації і пов'язані з персоналом, є *конфлікти різних типів*. У ринковоорієнтованих підприємствах найважливішими конфліктами є ті, що стосуються майнових та владних аспектів діяльності. Студентам необхідно повторити матеріал, що стосується сутності, етапів розвитку та методів розв'язання конфліктів. На розвиток міжособових, внутрішніх та міжгрупових конфліктів і, отже, кризи персоналу впливають на стресори у зовнішньому середовищі. Стрес розглядається як комплекс фізичних, хімічних та психологічних реакцій людини на стресори в зовнішньому середовищі. При цьому фактори зовнішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні і психологічні функції людини.

Прикладами психологічних факторів можуть бути:

- недостатнє завантаження працівника, через що він не має змоги продемонструвати свою кваліфікацію повною мірою. Ця ситуація доволі типова для вітчизняних організацій, що перейшли на скорочений режим роботи чи змушених скорочувати обсяги робіт через неплатежі замовників;
- недостатнє розуміння працівником своєї ролі та місця у виробничому процесі, колективі. Така ситуація можлива за відсутності чітко встановлених прав і обов'язків фахівця, невизначеності поставлених завдань, що позбавляє його перспектив зростання;
- одночасність виконання різного роду нагальних не зв'язаних між собою завдань й однаково термінових.

Для поглибленого засвоєння матеріалу цієї теми необхідно з'ясувати зміст основних етапів сприймання персоналом кризи на підприємстві, а саме: «шок», «відступ», «адаптація» та «оволодіння ситуацією». Кожен із цих етапів має низку змістовних та часових характеристик, вплив на які дозволяє прискорити (уповільнити) реакцію на розвиток кризи певного типу, забезпечити (або ні) керованість кризових явищ тобто впровадження елементів антикризового управління.

Щоб запобігти кризі персоналу на підприємстві в цілому та в окремих його підсистемах, необхідно оцінювати кадровий потенціал підприємства, використовуючи при цьому такі методи: біографічний, усні та письмові характеристики (зокрема, незалежних експертів), метод «еталона», оцінювання якості виконання, методи групових дискусій та інтерв'ю, методи експертних оцінок, матричні методи, методи сумарних оцінок персональних якостей працівника, тестування (кваліфікаційне, психологічне), ігрові методи, метод парних порівнянь, метод бальних оцінок та інші. Усі такі методи або окремі з них мають використовуватись під час атестації кадрів.

Для того щоб на підприємстві не розвинулася криза персоналу та не переросла в системну кризу, необхідно розробити й реалізувати *комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру*.

Тактичні заходи можуть мати захисний та наступальний характер. До захисних тактичних заходів можна віднести: створення та надання групі антикризового управління повноважень рекомендаційного характеру; скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, адміністративно-управлінського персоналу; розширення «горизонтального набору» операцій, виконуваних одним працівником; упровадження нового, більш досконалого механізму мотивації та стимулювання праці персоналу з посиленням трудової відповідальності; навчання персоналу проведенням інструктажу.

Активними тактичними заходами можуть бути такі: надання групі антикризового управління повноважень, пов'язаних із правом визначення напрямків реструктуризації для виходу з кризи управління персоналом; проведення навчання персоналу з метою освоєння нових видів продукції, послуг чи сфер діяльності; перегляд чисельності персоналу та доведення її до оптимального значення; ефективне використання трудового потенціалу; дослідження зовнішніх і внутрішніх ринків праці (детальніше див. тему 10).

Як доповнення перелічених тактичних заходів необхідно розробити ефективну стратегію управління персоналом (питання розробки стратегії докладно розглядалися в курсі «Стратегічне управління»).

Наступним проблемним питанням теми має бути *визначення послідовності етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу на реалізацію плану подолання кризових явищ.* Першим етапом є так звана «фаза агітації», що передбачає створення в персоналу відчуття «стратегічного дискомфорту», пов'язаного з усвідомленням того, що доля кожного працівника залежить від виживання підприємства; формування іміджу надійного та впливового лідера; установлення ефективних комунікацій між системою антикризового управління та колективом підприємства. Другим етапом є «фаза професійного зростання»: створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; підтримання процесів навчання; забезпечення високого рівня мотивації; формулювання нових місії та бачення;

емоційна підтримка працівників підприємства. «Фаза інтеграції» передбачає створення нових рольових моделей, їх творчий розвиток та вдосконалення; вибір та реалізацію проектів, в яких втілюються перспективні ідеї, що дають змогу об'єднувати зусилля всіх працівників.

Окремої уваги заслуговує визначення професійних рис антикризового менеджера. Антикризові керівники повинні бути обізнаними зі станом справ на підприємств; розуміти природу та специфічні властивості кризових явищ; використовувати різні джерела інформації; координувати роботу різних підсистем підприємства, володіти мистецтвом мотивації, мати навички ведення переговорів та подолання конфліктів. Основними особистими характеристиками таких керівників мають бути гнучкість поведінки, витривалість та стресостійкість, тактовність, відповідальність, вміння навчатись на помилках, комунікабельність. Студентам слід звернути увагу на методи формування зазначених якостей, які розглядаються в спеціалізованих дисциплінах, присвячених самоменеджменту, психології та комунікаціям.

Завершальним питанням розглядуваної теми, є *визначення ролі та функцій підсистеми управління персоналом в умовах кризи*. До складу такої підсистеми можуть входити відділи: кадрів, навчання та оцінювання персоналу, організації та оплати праці, інші структурні підрозділи організації, які створені для фахової діяльності щодо найму, підготовки, просування вирішення соціальних проблем. Головною метою діяльності цієї підсистеми – створення підрозділу (відділу, групи, мережевої підсистеми тощо) для виконання антикризової діяльності, роз'яснювальної та координаційної роботи серед робітників, збереження кваліфікованих працівників. Основні функції цього підрозділу такі: забезпечення кадрами виконання виробничої програми, аналіз плинності кадрів та дисципліни праці, навчання та підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів, узагальнення досвіду найкращих працівників, об'єктивне оцінювання результатів діяльності кожного з них для підтримання ефективної мотивації його праці в умовах кризи.

Термінологічний словник до теми

Кадровий потенціалі – здатність усіх працівників підприємства якісно та вчасно розв'язувати проблеми, які постають на шляху досягнення цілей організації.

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок або поглядів двох чи більшої кількості осіб під час їх взаємодії, що може призвести до формування конфліктної ситуації, а далі — до кризи. Водночас кризові ситуації в інших підсистемах можуть призводити до конфліктів.

Конфлікт – процес різкого загострення суперечностей та боротьби сторін у розв'язанні проблеми, значущої для кожної з них.

Особисті (персональні) ризики – загрози щодо матеріальних і/або емоційних втрат, яких може зазнати особа (втрата працездатності, влади, впливу, роботи тощо).

Процес конфлікту – розвиток подій та відносин учасників конфлікту у часі та просторі, який складається з чотирьох стадій: виникнення конфліктної ситуації, виникнення інциденту, криза у відносинах, завершення конфлікту.

Стрес – комплекс фізичних, хімічних і психологічних реакцій людини на стресори в зовнішньому середовищі.

ТЕМА 9 Організаційна криза

Грунтовне вивчення матеріалу даної теми передбачає повторення основних питань попередніх (4-8) тем та відповідних тем курсів «Економіка підприємства», «Основи менеджменту», «Стратегічне управління», «Організація управління промисловим підприємством». Студенти мають усвідомити тісний взаємозв'язок та взаємозумовленість локальних криз на підприємстві. Кризові ситуації, які виникають в одній із підсистем організації, можуть спричинитися до кризових явищ в інших підсистемах, а у своїй сукупності виникнення системної або навіть стратегічної кризи. Так, організаційна криза може бути наслідком дії інших видів локальних криз (розглянутих у попередніх розділах кризи збуту, постачання, персоналу, виробничо-технологічної та фінансової криз), а з іншого – кризові ситуації, викликані недоліками в організаційній діяльності підприємства (зокрема, недоліками ОСУ), можуть призвести до кризових явищ в інших підсистемах.

Традиційно вивчення теми варто почати з'ясування сутності даного виду кризи. **Організаційна криза** – це процес виникнення суперечностей усередині і за межами організації, які мають хронічний характер. Організаційну кризу можна визначити також як час «сюрпризів» із боку зовнішнього та внутрішнього середовищ, які формують систему кризових ситуацій. Через такі ситуації руйнуються пріоритети вищих цілей та стратегій підприємства, що зумовлювали його існування в попередньому періоді. Під час кризи власники й керівники підприємства мають вдаватися до специфічних заходів та суворих обмежень, аби забезпечити виживання організації та збереження власності.

Далі варто охарактеризувати *основні симптоми, що свідчать про наявність організаційної кризи*, До них можна віднести порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої комунікаційних процесів; загальне зниження показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо. Серед розмаїття причин виникнення організаційної кризи назовемо головні: взаємна невідповідність розвитку окремих підсистем; невідповідність

чисельності та кваліфікації працівників організаційній структурі; помилки у визначенні пріоритетів; неправильне делегування повноважень; відсутність в організації планування, програм розвитку; недоліки або відсутність регламентів у роботі; перехід на нові управлінські технології; недостатня мотивація; несистемний характер розвитку.

Аналізуючи особливості та глибину організаційної кризи, необхідно проводити поглиблений організаційний аудит: аналіз взаємної відповідності юридичної та організаційної форм підприємства; визначення ступеня відповідності системи управління вимогам середовища; визначення ключових факторів успіху системи менеджменту (порівняно з конкурентами); аналіз системи планування; аналіз системи контролю (зокрема, із елементами контролінгу). Студентам варто також запам'ятати основні види аналізу системи управління підприємством: *прогностичний, діагностичний та детальний аналіз*. Об'єктом *прогностичного аналізу системи управління* є система управління разом з її підсистемами, а результатом – комплексна програма та план розвитку системи управління.

Діагностичний аналіз зорієнтований на виявлення причинно-наслідкових зв'язків у системі управління і як результат виокремлює об'єкти проектування та обґрунтування планових заходів. Об'єктом *детального аналізу* є окремі елементи підсистеми з визначенням факторів змін, а результатом – техніко-економічне обґрунтування проекту або окремих заходів.

Студентам необхідно звернути увагу на типові організаційні кризи, які можуть виникнути на різних етапах життєвого циклу підприємства, а саме: кризу відповідальності, кризу стилю керівництва, адміністративну кризу, бюрократичну кризу та криза загальних цілей.

Зазначимо, що завдання стосовно подолання організаційної кризи за допомогою організаційних заходів, що полягає у виборі такої ОСУ, яка б найбільшою мірою відповідала новим цілям та завданням підприємства (а вони, у свою чергу, залежать від типу та глибини кризових явищ), а також зовнішнім та внутрішнім факторам, які впливають на діяльність підприємства.

Студентам слід звернути увагу на рекомендації щодо змін структури управління підприємством в умовах кризи. Зміни ОСУ пропонується проводити у два етапи, кожен з яких передбачає проведення певних дій (заходів): 1) формування організаційно-методичних передумов розробки та змін організаційної структури управління; 2) планування впровадження проекту змін в ОСУ. В процесі антикризової діяльності здійснюється зміна характеру роботи в окремих напрямках, а це, в свою чергу, потребує не тільки нового організаційного оформлення (нової ОСУ), а й впровадження нових процесів управління.

Теорія та практика антикризового управління обґрунтувала доцільність створення спеціальної підсистеми цільового типу – *підсистеми антикризового управління (ПАУ)*. Основними завданнями якої є моніторинг кризових явищ у середовищі функціонування; розробка та впровадження заходів із запобігання, пом'якшення та ліквідації кризових явищ; сприяння внесенню змін до системи господарювання підприємства за рахунок коригування програм, планів розвитку, визначення потреб в освоєнні контролінгу; удосконалення систем управління за рахунок чіткого розподілу повноважень між наявними підсистемами та підсистемою антикризового управління (ПАУ); методичне забезпечення аналізу, діагностування, прогнозування, планування, мотивації, контролю діяльності підприємства в антикризовому режимі; проведення консультаційно-орієнтаційної та мотиваційної роботи з питань антикризового управління, підготовка кадрів певного фаху.

Студентам варто звернути особливу увагу на вимоги до побудови ПАУ на конкретному підприємстві: відповідність ПАУ особливостям господарських процесів і середовища організації, що втілюються в різноманітних формалізованих або дорадчих структурах, чисельності постійних і тимчасових працівників, делегуванні повноважень, розподілі функцій тощо; мінімізація часу реакції на зміни у кризових точках організації; чітке визначення обов'язків спеціалістів, які працюють у ПАУ; налагодження ефективних зв'язків із різними підрозділами організації; ефективна взаємодія ПАУ з агентами

зовнішнього середовища; визначення послідовності дій ПАУ на етапах передкризи, кризи, стабілізації, виходу підприємства з кризи; забезпечення ПАУ всіма видами ресурсів; оптимізація витрат на утримання всієї ПАУ за критерієм «витрати – попереджені збитки» або «час — витрати».

На етапі передкризової ситуації ПАУ працює переважно як науково-дослідна організація, тобто визначає концепцію антикризового управління в цілому; визначає кризові точки та прогнозує тенденції кризових точок; формує стратегії, розробляє поточні та стратегічні плани, здійснює керівництво проектами, спрямоване на запобігання кризовим явищам; координує співпрацю ПАУ з усіма спеціалістами, які відповідальні за відстежування кризових явищ в окремих підсистемах; формує зв'язки з фахівцями, які здатні допомогти в разі настання кризового явища; здійснює підготовку спеціалістів підприємства; формує бібліотеку кризових ситуацій – своєрідну інформаційну базу про досвід антикризової діяльності на інших підприємствах.

Коли криза вже настала, ПАУ працює як штаб із надзвичайних ситуацій. До її основних функцій тоді належать: аналіз причин і глибини кризи; введення в дію резервних планів; перехід на кризову систему прийняття рішень, зокрема, на нові форми звітності та контролю; введення в дію антикризової комунікаційної системи, що виконуватиме оперативний контролінг антикризових заходів із постійним оцінюванням: імовірності отримання бажаних результатів; імовірності отримання небажаних результатів; імовірності відхилення у процесі здійснення заходів; можливих позитивних і негативних наслідків рішень, що приймаються в умовах кризи.

Зауважимо, що на етапі стабілізації діяльності ПАУ має ті самі функції, але впроваджує інші за змістом заходи.

Розглядаючи основну проблематику теми, студенти мають також звернути увагу й на загрози, які можуть виникнути у діяльності ПАУ, а саме: відсутність обґрунтувань стосовно доцільності тієї чи іншої форми ПАУ; невідповідність антикризових заходів кризовим явищам і можливостям підприємства; відсутність комплексних підходів до антикризової діяльності;

неактивність персоналу підприємства в антикризовій діяльності, відсутність спеціалістів певного фаху; відсутність всебічного контролю за антикризовою діяльністю; відсутність або низький рівень забезпечення ресурсами; бюрократизованість процедур; уповільнення реакції на кризові явища; низький рівень інформаційно-методичного, правового, соціально-економічного, техніко-економічного забезпечення діяльності підсистем.

Одним із напрямків подолання організаційної кризи на підприємстві є проведення організаційно-управлінської реструктуризації як організаційного оформлення продуктової, виробничої та правової реструктуризації, що пов'язане зі змінами у партнерських стосунках, обслуговуванням нових ринків, тощо. Така реструктуризація полягає у вертикальній, горизонтальній інтеграції, кооперації з'єднання. Злиття, приєднання різних типів, розділення та виділення окремих підрозділів, надання їм більшої чи меншої самостійності щодо змін в організаційних структурах управління. Неабияке значення для організаційної та управлінської реструктуризації мають механізми функціонування ринково-орієнтованих підприємств, які, в свою чергу, потребують досить значних змін у навичках та кваліфікації персоналу підприємства.

Отже, організаційно-управлінська реструктуризація може розглядатися у двох аспектах: по-перше, як удосконалення системи управління підприємством з погляду її структури, функцій окремих елементів, їх розподілу відповідно до нових для ринково-орієнтованих підприємств завдань щодо зміни організаційно-правової форми підприємства (наприклад, створення акціонерного товариства); по-друге, як кооперування та інтеграція з постачальниками, організаціями, що працюють у сфері розподілу товарів (вертикальна інтеграція), або з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію, тобто реальними чи потенційними конкурентами, з метою консолідації капіталу, розподілу ринків збуту, проведення єдиної цінової політики тощо (горизонтальна інтеграція).

Організаційно-управлінська реструктуризація на сучасному етапі зумовлює необхідність освоєння реінжинірингу, організаційного аналізу та проектування, створення ринково-орієнтованих організаційних структур

управління з урахуванням чинного законодавства тощо.

Термінологічний словник до теми

Закони розвитку організації – закони, що відбивають внутрішньо необхідні, сталі та істотні зв'язки між елементами організації та притаманними їм (зв'язкам) суперечностями, що є рушійними силами її (організації) розвитку.

Організаційна криза – результат навмисного чи випадкового порушення законів розвитку організації. Організаційна криза виступає як спосіб розв'язання суперечностей в організації.

Організаційна криза – період «сюрпризів» із боку зовнішнього та внутрішнього середовища, які формують систему кризових ситуацій, під час яких руйнуються пріоритети найвищих цілей та стратегій підприємства, що зумовлювали його існування в попередньому періоді. Така криза вимагає від власників і керівників підприємства специфічних заходів, суворих обмежень для забезпечення виживання організації та збереження власності.

Організаційна криза – це процес виникнення суперечностей усередині організації та за її межами, які мають хронічний характер.

Організаційно-управлінська реструктуризація – організаційне оформлення продуктової, виробничої та правової реструктуризації, що пов'язане зі змінами в партнерських стосунках, обслуговуванням нових ринків тощо. Втілюється у вертикальній та горизонтальній інтеграції, кооперації різних типів, змінах в організаційних структурах управління.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – метод переоцінювання стану компанії, перебудови її діяльності починаючи із самих основ, що має на меті різке зниження витрат, поліпшення якості продукції та підвищення оперативності в роботі. Сутність РБП полягає в переході від спеціалізації до генералізації, тобто у відмові від принципів поділу праці.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3

АНТИКРИЗОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 10 Антикризове управління підприємством

Всебічно розкривши сутність базових понять та категорій антикризового управління («нормальна ситуація», «кризова ситуація», «криза»), а також виокремивши фактори (причини) формування та типи кризових явищ на підприємстві, перейдемо до дослідження сутності, ролі, місця та характеристики системи антикризового управління на підприємстві.

Студентам варто звернути увагу на сутність основних типів антикризової реакції та антикризового управління (за Ансофом). Важливим є розуміння необхідності забезпечення адекватної реакції на кризові явища: тип та глибина кризового явища вимагає більшої або меншої «сили» реакції, що знаходить вираз у різних обсягах витрат, передусім грошових, часових та людських ресурсів.

Для поглибленого засвоєння матеріалу цієї теми студентам необхідно усвідомити особливості основних типів антикризового управління, а саме: *активного управління, реактивного управління та планового управління.*

Активне управління – це управління, що найчастіше використовується на невеликих підприємствах, керівництво яких спеціально не здійснює моніторингу середовища, а також прогнозування. Реагування починається з моменту, коли зібрані данні свідчать про те, що погіршення результатів діяльності підприємства незворотні і необхідно вжити спеціальних заходів. При цьому немає попередніх планів чи сценаріїв можливих дій у разі виникнення певних кризових ситуацій. Тому спочатку, спираючись на результати діяльності в минулому, вибирають, а далі впроваджують найоптимальніші оперативні дії. Тільки за негативного результату починають розглядати можливості використання стратегічних заходів. Застосовуючи такий порядок дій, часто втрачають час, необхідний для простих та недорогих заходів, що можуть вивести

з кризи, або й саму можливість виходу з кризи. Адже кризи мають тенденцію розширюватись та поглиблюватись із часом.

Реактивне управління притаманне великим підприємствам зі значним досвідом успішної роботи. Керівництву цих підприємств, навіть найпереконливіших даних часто буває замало для того, щоб воно швидко зреагувало на ситуацію. Початок реагування запізнюється, втрачається слушний момент початку потрібних дій, марнується дорогоцінний час.

Нині дедалі більшого поширення набуває використання не екстраполяційних методів прогнозування розвитку технологій, структурне економічне прогнозування, сценарії. Такі прогнози надають інформацію, на підставі якої вдається вжити запобіжних заходів до настання негативних подій. Термін, на який здійснюється прогнозування, доволі тривалий, що дає змогу закінчити відповідні дії, перш ніж несприятливі події встигнуть завдати відчутної шкоди. Цей вид управління називають *плановим*. Згідно з ним відповідне реагування має починатись відразу, тільки-но прогноз напевне вкаже на появу загрози. Запізніле реагування в системі за планового управління мінімальне.

Узагальнюючи сказане, можна стверджувати, що найефективнішим є планове антикризове управління, оскільки воно дає змогу запобігти настанню кризи за рахунок розробки та впровадження певних заходів.

Студентам необхідно звернути увагу на основні етапи кроки подолання кризових явищ на підприємстві: *«оперативних заходів планування та впровадження»* – ідентифікація типу кризових явищ, первинний аналіз, проектування та здійснення позачергових заходів із пом'якшення (ліквідації, запобігання)² кризових явищ; *«тактична стабілізація»* – оцінювання результатів здійснення першочергових заходів, точний діагноз кризових явищ і виявлення причин кризи та пов'язаних із ними проблем, розробка й упровадження тактичних стабілізаційних заходів; *«надійна стабілізація»* – оцінювання результатів упровадження тактичних антикризових заходів щодо стабілізації

² Зміст заходів залежить від типу кризових явищ та обраного виду антикризового управління: планового, активного, реактивного.

досягнутого; розробка концепції подолання (запобігання) кризи; формування стратегії антикризового управління; введення ПАУ; контроль, облік, аналіз; *крок «стратегічний»* – вибір стратегії зростання, стабільного функціонування, переходу до зростання, скорочення/«збору врожаю», ліквідації.

Наступним проблемним питанням теми є визначення концепції подолання кризи, яка охоплює три етапи: комплексне оцінювання стану підприємства; реструктуризацію підприємства; розробку стратегії з остаточної стабілізації, подолання наслідків криз і перехід до зростання.

Комплексний аналіз глибини кризи має стосуватися підсистеми фінансів, підсистеми маркетингу та збуту, підсистеми постачання, підсистеми виробництва, підсистеми персоналу, системи управління. За іншої структуризації підсистем підприємства аналіз має охоплювати й інші підсистеми. Аналіз *підсистеми фінансів* передбачає: проведення юридичного фінансового аудиту вимог і заборгованостей, ранжування боргів; визначення мінімальних та максимальних доходів і витрат за кожним із видів продукції, послуг, визначення прибутковості (збитковості); визначення мінімальних і максимальних витрат на утримання всіх виробничих та управлінських підрозділів (із використанням функціонально-вартісного аналізу); аналіз грошових потоків за кожним із напрямків діяльності; визначення важливості та обсягів різних активів; всебічний аналіз балансу. Аналіз *підсистеми збуту, маркетингу* має передбачати: аналіз ситуації в освоєних сегментах ринку; визначення СЗГ, суміжних та несуміжних, які можуть бути освоєні підприємством; аналіз рівня конкурентоспроможності; визначення переваг і недоліків системи цін та ціноутворення; оцінювання планів збуту продукції; визначення рівня ефективності наявних та доступних каналів збуту; аналіз переваг і недоліків чинної системи маркетингу. Аналіз *підсистеми постачання* передбачає: визначення потреб у ресурсах усіх видів (з огляду на наявний або доступний рівень виробництва та збуту); оцінювання зон стратегічних ресурсів (ЗСР); визначення того, якою мірою додержуються умови укладених договорів постачання, та наскільки вони вигідні; визначення необхідних змін умов договорів; оцінювання можливостей переходу на інші

джерела постачання та укладання нових договорів; оцінювання ефективності системи постачання; аналіз ефективності систем складування, зберігання МТР, а також системи управління запасами. Аналіз *підсистеми виробництва* передбачає: аналіз усіх видів витрат на виробництво та рівня його ефективності, визначення резервів; аналіз дисбалансу між окремими складовими системи; визначення рівня конкурентності виробництва і окремих підрозділів; визначення ступеня взаємозалежності виробничих підрозділів, що виготовляють різну за рівнем конкурентності продукцію; аналіз рівня наявних «ноу-хау», можливості їх придбання (або продажу); оцінювання рівня можливостей сприйняття потенціалом підприємства інновацій різних типів; визначення термінів і витрат на підготовку й освоєння нових видів продукції і технології; визначення необхідності та можливостей диверсифікації. Аналіз *підсистеми персоналу* має на меті: аналіз відповідності й чисельності персоналу можливим обсягам виробництва та збуту, визначення «надперсоналу»; оцінювання структурних характеристик наявного персоналу; аналіз результатів діяльності окремих груп персоналу з акцентом на визначення рівня якості праці; оцінювання переваг і недоліків систем підвищення кваліфікації та атестації персоналу; аналіз системи стимулювання та заохочення (мотивації); аналіз кадрової політики системи наймання та звільнення. Аналіз *системи управління* передбачає: аналіз відповідності юридичної та організаційної форми; визначення ступеня відповідності систем управління вимогам середовища; визначення ключових факторів успіху в системі менеджменту; аналіз системи планування; аналіз системи контролю, зокрема, з елементами контролінгу. Наведений перелік не вичерпує усіх деталей, але визначає основні напрямки аналізу. Такий аналіз дає змогу виявляти причини, джерела та механізми розвитку кризових явищ на підприємстві, створює передумови для розробки заходів щодо їх подолання.

Наступним проблемним питанням теми є *усвідомлення ролі, місця та характеристики системи антикризового управління на підприємстві як особливої (міжфункціональної) підсистеми*. Особливість її полягає в тому, що вона, з одного боку, має виконувати функції, притаманні будь-якій системі

управління (планування, організація, мотивація, координація та контроль), а, з другого боку, виконання цих функцій має специфічну спрямованість: своєчасна ідентифікація кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства; розробка та впровадження заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства; прискорена та дієва реакція на зміни в зовнішньому оточенні; розробка та можливість введення в дію таких механізмів (управлінських, фінансових, організаційних), які навіть у найскладнішій ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли б забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими витратами. При цьому впровадження та функціонування підсистеми антикризового управління на підприємстві потребує відповідного організаційного, соціально-психологічного та інформаційно-методичного забезпечення.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, притаманних управлінським рішенням, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризових процедур. Так, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, зокрема, й в антикризовому. Водночас система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації є специфічним атрибутом процесів антикризового управління. Застосування всієї системи антикризового управління чи її окремих елементів залежить як від ситуації, що склалася на підприємстві, так і від типу управління підприємством.

Останніми роками теорія та практика антикризового управління нагромадила певний досвід обґрунтування заходів із виведення організацій із кризи. Одночасно виявилися типові проблеми, притаманні підприємствам, які функціонують у різних постсоціалістичних країнах, а також у країнах із розвинутою економікою. Розкрито спільні механізми формування кризових явищ на підприємствах, а також підходи щодо їх подолання.

Наголосимо, що проблематика антикризового управління підприємствами містить кілька напрямків. Головними об'єктами впливу антикризового

управління є проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, проблеми запобігання кризі, проблеми життєдіяльності організації у кризовому становищі, проблеми виходу з кризи, проблеми ліквідації наслідків кризи, методологічні проблеми антикризового управління, фінансово-економічні проблеми антикризового управління, правові проблеми антикризового управління, проблеми організації антикризового управління, соціально-психологічні проблеми антикризового управління.

Як інструменти впливу можна виокремити пошук інформації, прогнозування кризи, розробку управлінських рішень в умовах ризику, аналіз і оцінювання кризових ситуацій, інноваційні стратегії кризової поведінки, розв'язання конфліктів, маркетинг (поведінка в умовах невизначеності, зовнішнє управління і проблеми санації), селекція персоналу в умовах кризи (оцінювання та мотивування, інвестиційне проектування).

Метою АУП є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш загрозливих факторів, що призводять до кризи на підприємстві.

Згідно зі сказаним можна виокремити основні стадії антикризового управління: діяльність із запобігання кризі (вплив на збої та кризові ситуації); управління в умовах кризи (вплив на окремі локальні та системну кризу); діяльність із виведення підприємства з кризи (досягнення стабілізації та перехід до зростання).

Завершальним питанням теми є *розробка проектів (планів, програм) реструктуризації як стратегічних документів*. Для ліквідації кризових явищ різних типів можуть розроблятися документи різного змісту (про деякі з них вже йшлося мова в попередніх розділах): антикризова маркетингова програма (тема 4); план (програма) санації, програма фінансового оздоровлення (тема 5) тощо. Підприємство для подолання кризи може розробляти комплексну антикризову програму або програму реструктуризації. Різноманітні заходи з реструктуризації мають бути відбиті у спеціальній комплексній стратегічній програмі із реструктуризації. Наявність програми дає змогу більш ґрунтовно організувати

роботу з реструктуризації як на підприємстві в цілому, так і в окремих його підсистемах, забезпечувати послідовність та системність цього процесу.

Цільова програма «Реструктуризація підприємства» є інструментом реалізації певного набору довгострокових стратегій розвитку підприємства. Розробка й упровадження програми має важливе значення, оскільки дає змогу в комплексі розв'язати низку складних завдань: підвищення конкурентоспроможності підприємства; забезпечення вдосконалення наявних і формування нових виробничо-управлінських пропорцій інтеграційних зв'язків, що зумовлені визначеними перспективними напрямками в діяльності підприємства; сприяння залученню до структурного розвитку підприємства всіх ланок та підрозділів; внесення докорінних якісних змін до виробничо-управлінської структури, сприяння створенню нових ланок і підсистем на підприємстві, які призначені для здійснення так званих «піонерних» напрямків діяльності; формування підвалин для об'єднання зусиль всього колективу з метою виконання завдань стратегічного розвитку підприємства. Зазначена цільова програма сприяє також налагодженню коопераційних зв'язків з організаціями-партнерами, що так чи інакше пов'язані з діяльністю підприємства; орієнтує підприємство на участь у створенні об'єктів ринкової інфраструктури, які мають перетворити його на «центр прибутків»; забезпечує утворення нових високоефективних інтеграційних зв'язків зі всіма об'єктами зовнішнього середовища, причому зв'язки ці базуються на реалізації спільних інтересів, що підсилює можливості використання переваг кожної організації в досягненні власних і спільних цілей.

Термінологічний словник до теми

Антикризова програма – координувальний плановий документ, що містить систему заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризи (пом'якшення, уникнення кризи, усунення її наслідків тощо), зміст якого залежить від типу кризових явищ та можливостей підприємства.

Антикризове управління це аналіз внутрішнього та зовнішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку відповідно до прогнозу його фінансового стану. Містить такі етапи:

- попереднє діагностування причин виникнення кризових ситуацій в економіці та фінансовій системі підприємства;
- комплексний аналіз фінансового стану підприємства з метою вироблення методів його фінансового оздоровлення;
- бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства;
- виконання процедур антикризового управління та контроль за їх перебігом.

Антикризове управління — система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище.

Антикризове управління – аналіз становища мікро- та макросередовища і вибір місії, яка є найбільш прийнятною.

Реструктуризація (згідно із Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», ст. 1 «Визначення термінів») – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема, шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, орг-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів.

Реструктуризація на мікрорівні – раціоналізація і переорієнтація діяльності і, відповідно, параметрів певної організації з метою підвищення її конкурентоспроможності завдяки зміні умов функціонування.

Реструктуризація на макрорівні – політика уряду, що являє собою систему взаємозв'язаних заходів стосовно зміни структури економіки, а також механізмів управління нею з метою досягнення ефективності її функціонування згідно з обраними пріоритетами.

ТЕМА 11 Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства

Для поглибленого засвоєння матеріалу цієї теми студенти мають переглянути основні нормативні та законодавчі акти України, що регулюють питання банкрутства підприємств. Особливу увагу потрібно приділити Закону України «Про банкрутство» (1992 р.) та Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», що набув чинності з 01.01.2000 року (із змінами та доповненнями 2000 – 2002 рр.).

Традиційно вивчення теми починається зі з'ясування сутності, ролі та місця *процедури банкрутства* в курсі, що вивчається. Банкрутство є одним із механізмів антикризового управління підприємством та встановленим державою методом подолання його системної (стратегічної) кризи.

Розкрити зміст процедури банкрутства, всебічно охарактеризувати її особливості неможливо без історичного підходу. У колишньому Радянському Союзі згідно із законами «Про державне підприємство (об'єднання)» та «Про кооперацію» застосовувалися суто адміністративні механізми припинення діяльності суб'єкта господарювання. В Україні становлення процедури банкрутства відбувається згідно зі світовою практикою досвідом розвинених країн. У законодавстві більшості країн застосовуються норми, спрямовані на стягнення майна банкрута з метою задоволення претензій кредиторів. Проте до законодавства про банкрутство вносяться норми, спрямовані не стільки на ліквідацію боржника, скільки на його санацію.

Студенти мають звернути увагу на те, що у провадженні справи про банкрутство підприємства головним є якомога повніше задоволення претензій кредиторів шляхом проведення ліквідаційної процедури або втілення в життя плану санації (реорганізації) боржника. Отже, Господарський суд може застосовувати до боржника ліквідаційні, санаційні та реорганізаційні процедури. У багатьох розвинених країнах пріоритет належить саме санаційним (реорганізаційним) процедурам. У вітчизняному законодавстві про

банкрутство (згідно із Законом України «Про банкрутство» від 1992 року) питання санації підприємства у процесі провадження справи про банкрутство були недостатньо врегульовані. Відповідно до цього Закону України під банкрутством розуміють пов'язану з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього строк виставлені до нього кредиторами вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

У тексті до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» подається таке визначення: «Банкрутство – визнана арбітражним судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури». Суб'єкт має кредиторів, тобто осіб, які у встановленому порядку висувають підтвержені документами вимоги до боржника щодо грошових зобов'язань, стосовно виплати заборгованості з заробітної плати боржника. Кредиторами є також органи державної податкової служби та інші державні органи.

Студенти мають звернути увагу на *типові риси українського підприємства-банкрута*: державна власність, відсутність ефективного власника; керівники, які не мають відповідної освіти та досвіду роботи в ринкових умовах; робоча сила, яка не відповідає новим умовам господарювання; невдале розташування; продукція, яка не користується попитом; обслуговування ринків із характеристиками, що не відповідають інтересам підприємства; нездатність до ведення конкурентної боротьби; відсутність інвестицій, неможливість здійснення самоінвестування внаслідок низької прибутковості чи збитковості (домінування «матеріально-технічних» кредитів, товарні кредити невисокої якості тощо); виробництво з неефективними характеристиками (вертикально інтегроване, негнучке, вузькоспеціалізоване, енерго- та матеріаломістке, відсталі технології, зношені основні фонди, використання виробничих потужностей на 15-20%); відсутність інформації для обґрунтування рішень (закритість, методична незабезпеченість

рішень, що приймаються, низький рівень контролю); «напруженість» з оборотними коштами (недостатність або їх відсутність, домінування бартеру); наявність великих боргів, структура боргу (нагромадження боргів за 5-8 років, борги перед державними органами); баланс, характеристики якого дозволяють починати процедуру банкрутства (перевищення встановлених нормативів за показниками платоспроможності, ліквідності, внаслідок індексації основних фондів, наявності неліквідних запасів, через відсутність обґрунтованої фінансової політики тощо); некомплексний, несистемний підхід до управління підприємствами в перехідних до ринку умовах. Варто також наголосити на *об'єктивних причинах фінансового стану боржника*: інфляційні процеси; зростання процентних ставок за кредити; збитки внаслідок зміни постачальників, сировини і матеріалів; зміни в податковому законодавстві; завищення або заниження фінансової вартості активів, що не сприяє визначенню реальної кредитоспроможності підприємства.

Студенти мають звернути увагу на такі поняття, як *приховане, фіктивне та умисне банкрутство*. *Приховане банкрутство* – це навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності через подання недостовірних даних, якщо це завдало матеріальних збитків кредиторам. *Фіктивне банкрутство* полягає в явно неправдивій заяві громадянина-засновника або власника підприємства, а також посадової особи певного підприємства про фінансову неспроможність виконання зобов'язань перед кредиторами та бюджетом. *Умисне банкрутство* – це свідоме доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності, яка виникає через те, що власник або посадова особа підприємства з корисливих міркувань вдається до протиправних дій або не виконує чи неналежно виконує свої службові обов'язки, завдаючи істотної шкоди державним або громадським інтересам чи законним правам власників і кредиторів.

Необхідно запам'ятати, що законодавство про банкрутством має виконувати *три основні функції*: запобігати непродуктивному використанню активів; реабілітувати підприємство як суб'єкт господарювання; сприяти

задоволенню претензій кредиторів.

Студентам потрібно усвідомити, що розрізняють *досудові* і *судові процедури врегулювання питання щодо боргів*. Досудові процедури передбачають звернення кредитора до дебітора з письмовою претензією про відшкодування заборгованості. Претензія містить реквізити заявника претензії, адресу фірми, якій висувається претензія; підстави, на яких базується претензія; вимоги заявника; сума претензій, підкріплена розрахунками; перелік документів, які додаються до претензії; підписи уповноважених осіб. При цьому у відповіді претензія може визнаватись частково, повністю; не визнаватись; зовсім залишатися без відповіді.

Судові процедури регулюють права та обов'язки суб'єктів. Відповідно до Закону «Про банкрутство» 1992 року кредитор мав право звернутися із заявою про оголошення боржника банкрутом, якщо останній не міг задовольнити протягом одного місяця визнані ним вимоги. Згідно з новим Законом справа про банкрутство порушується господарським судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника становлять не менш як 300 мінімальних розмірів заробітної плати і які не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку. Отже, основними і доволі істотними змінами в частині порушення справи є запровадження положення щодо мінімальних розмірів вимог кредиторів, не задоволених боржником; зміна строку, після закінчення якого в кредитора виникає право на звернення до арбітражного суду з заявою; зміна характеру події, від якої відлічується строк, після закінчення якого кредитор може звернутися із заявою (три місяці з дня, встановленого для виконання зобов'язань, замість одного місяця після визнання претензійних вимог).

Окремої уваги заслуговує послідовність дій щодо оголошення підприємства банкрутом чи його санації відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», введеного в дію з 01.01.2000 року: подання заяви про порушення справи про банкрутство боржника; ухвала про порушення провадження у справі про

банкрутство; підготовче засідання господарського суду; попереднє засідання господарського суду; проведення зборів кредиторів та утворення комітету кредиторів; звернення до господарського суду з клопотанням про таке: відкриття процедури санації; укладання мирової угоди; визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури. Завершальним етапом є підсумкове засідання господарського суду, на якому затверджується ухвала про проведення санації боржника, або ухвала про укладання мирової угоди, або постанова про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Для застосування процедури банкрутства Законом передбачені варіанти, які відображають організаційно-правові форми організації бізнесу, галузеві особливості тощо. Це дозволяє підвищити результативність системи.

Термінологічний словник до теми

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

Кредитори – особи, які мають у встановленому порядку підтверджені документами вимоги до боржника щодо його грошових зобов'язань, стосовно виплати заборгованості із заробітної плати боржника, а також органи державної податкової служби та інші державні органи.

Приховане банкрутство – навмисне приховування факту стійкої фінансової неспроможності через подання недостовірних даних, що завдало матеріальних збитків кредиторам.

Ризик відповідальності – можливість економічних втрат у результаті того, що людина або організація в законному порядку будуть визнані винними у заподіянні шкоди іншим особам або організаціям.

Фіктивне банкрутство полягає в явно неправдивій заяві громадянина-засновника або власника підприємства, а також посадової особи певного підприємства про фінансову неспроможність виконання зобов'язань перед кредиторами та бюджетом.

Умисне банкрутство – це свідоме доведення суб'єкта підприємницької діяльності до стійкої фінансової неплатоспроможності, яка виникає внаслідок того, що власник або посадова особа підприємства з корисливих міркувань вдається до протиправних дій або не виконує чи неналежно виконує свої службові обов'язки, завдаючи істотної шкоди державним або громадським інтересам чи законним правам власників і кредиторів.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про оренду державного майна» від 10.04.92 р. № 2269.
2. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.97 р. № 283.
3. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.91 р. № 698.
4. Закон України «Про власність» від 07.02.91 р. № 697.
5. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р. № 887.
6. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.91 р. №11576.
7. Закон України «Про банки та банківську діяльність» від 20.03.91 р. № 872.
8. Закон України «Про зайнятість населення» від 01.03.91 р. № 803.
9. Закон України «Про заставу» від 02.10.92 р. № 2654.
10. Про внесення змін до Закону України «Про банкрутство» від 30.06.99 р. № 784-XIV.
11. Александров Г.А. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: : учеб.-практ. пособие / Г.А. Александров. – Москва : "Бек", 2002. – 544 с.
12. Антикризисное управление от банкротства – к финансовому оздоровлению / [Под ред. Г. П. Иванова]. – Москва : Закон и право, 1995. – 320 с.
13. Антикризисное управление: учеб. пособие для технических вузов/ [В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.]; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – Москва : «Издательство ПРИОР», 1998. – 432 с.
14. Антикризисное управление: Учебник/ [Под ред. Э. М. Короткова]. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 432 с. – (Серия «Высшее образование»).
15. Антикризисный менеджмент / [Под ред. А. Г. Грязновой]. – Москва : ЭКМОС, 1999. – 368 с.

16. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента / Л. С. Бляхман. – Санкт-Петербург : Изд-во Михайлова В. А., 1999. – 380 с.
17. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойл; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Изд-во «Питер», 1999. – 560 с.
18. Дорстер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Дорстер. – Москва : Прогресс, 1987.
19. Козлов С. Ю. Создание, реорганизация и ликвидация предприятий / С. Ю. Козлов. – Москва : Современная экономика и право, 1999. – 144 с.
20. Кондратьев В. В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. / В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 272 с.
21. Конфликтология / [Под ред. А. С. Кармина]. – Санкт-Петербург : изд-во «Лань», 1999. – 448 с.
22. Кох Ричард. Менеджмент и финансы от А до Я: перевод с англ. / Ричард Кох. – Санкт-Петербург : Питер, 1999. – 496 с.
23. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11. / В. И. Кошкин. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
24. Крутик А. Б. Антикризисный менеджмент / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 432 с.
25. Крутько В. Введение в менеджмент кризисных ситуаций / В. Крутько. – Київ, 1994.
26. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций: пер. с англ. / У. Мастенбрук. – Москва : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
27. Медоуз Д. Х. Пределы роста / Д. Х. Медоуз, Д. Л. Медоуз. – Москва : Изд-во Московского университета, 1991.

28. От кризиса к росту. Опыт стран с переходной экономикой / [Под ред. М. А. Дерябинок]. – Москва : «Эдиторная УРСС», 1998. – 208 с.
29. Пособие для международного предпринимателя / [Под ред. В. А. Щаницина]. – Краснодар : Агропромышленная фирма «Центральная», 1990. – 155 с.
30. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью промышленных предприятий в рыночной среде / [И. Н. Омельченко, А. А. Колобов, А. Ю. Ермаков, А. В. Киреев]; под ред. А. А. Колобова. – Москва : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1997. – 204 с.
31. Столерю Л. Равновесие и экономический рост / Л. Столерю. – Москва : Статистика, 1994.
32. Стратегия и тактика антикризисного управления / [Под ред. А. П. Градова и Б. И. Кузина]. – Санкт-Петербург : Специальная литература, 1999. – 510 с.
33. Теория и практика антикризисного управления / [Под ред. С. Г. Беляева и А. В. Кошкина]. – Москва : Закон и право, 1996. – 469 с.
34. Терещенко О. О. Фінансова санація і банкрутство підприємств: навч. посібник / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 412 с.
35. Управление персоналом: Учебник для вузов / [Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина]. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
36. Уткин З. А. Антикризисное управление / З. А. Уткин. – Москва : Экмос, 1997. – 100 с.
37. Уткин З. А. Риск – менеджмент / З. А. Уткин. – Москва : «Тандем», 1998. – 288 с.
38. Хіт Роберт. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. / Роберт Хіт. – Київ : Все увито, Наук. думка, 2002. – 566 с.

39. Хэй Д. Теория организации промышленности: в 2-х т. / Д. Хэй, Д. Моррис; пер. с англ. под ред. А. Г. Слуцкого – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 1999. – Т. 1-384 с., Т. 2 – 592 с.
40. Цай Т. Н. и др. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка / [Т. Н. Цай и др.]. – Москва : «АЛАНС», 1997. – 288 с.
41. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учебное пособие / А. Д. Чернявский. – Київ : МАУП, 2000. – 208 с.
42. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 1999. – 384 с.
43. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 2004. – 196 с.

Навчальне видання

ВОРОНІНА Ольга Сергіївна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

*(для студентів 4 курсу денної і заочної форм навчання
за напрямом підготовки 6.030504 – Економіка підприємства)*

Відповідальний за випуск *О. В. Димченко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *О. С. Вороніна*

План 2015, поз. 271 М

Підп. до друку 08.04.2016 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі

Ум. друк. арк. 4,2

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства

імені О. М. Бекетова,

вул. Революції, 12, Харків 61002

Електронна адреса: rektorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.