

ДЯДЮК М.А.

АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій

для студентів спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізація «Економіка підприємства»
рівень вищої освіти – другий, ступінь - магістр

Частина I

Харків 2016

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» для студентів спеціальності 051 «Економіка» / укладач Дядюк М.А. – Харків: «Видавництво «Форт», 2016. – с. 165

Укладач: Дядюк М.А.

Рецензент: канд. екон. наук, проф. Т.Б. Кушнір

Кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі

Схвалено навчально-методичною комісією економічного факультету ХДУХТ, протокол від «29» червня 2016 року № 11

Схвалено Вченою Радою ХДУХТ, протокол від «07» липня 2016 року № 12

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ, протокол від «06» липня 2016 року № 4

© Дядюк М.А.,
укладач, 2016

© Харківський державний
Університет харчування та торгівлі, 2016

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1 СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
Тема 1. Кризи в розвитку економіки та організації.....	7
Лекція 1	
1.1. Сутність та причини криз у процесах макроекономічного розвитку та у ракурсі підприємства.....	7
1.2. Характеристика прояву криз у підприємстві. Складові кризи.....	19
1.3. Циклічність розвитку підприємства та кризи.....	27
1.4. Механізм розвитку кризи у діяльності підприємства. Види криз.....	36
Питання для самоконтролю.....	51
Тема 2. Характеристика процесу антикризової діяльності підприємства.....	52
Лекція 2	
2.1. Необхідність та сутність антикризової діяльності підприємства.....	52
2.2. Антикризова діяльність та антикризове управління у системі регулювання господарськими процесами підприємства.....	62
Лекція 3	
2.3. Концептуальна модель антикризового менеджменту.....	74
2.4. Технологія та складові процесу антикризового управління підприємством.....	79
2.5. Правове та аналітичне державне регулювання антикризової діяльності підприємства.....	85
Питання для самоконтролю.....	91
Тема 3. Діагностика криз. система раннього виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.....	92
Лекція 4	
3.1. Діагностика у системі інструментів антикризової діяльності.....	92
3.2. Зовнішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства... ..	104
3.3. Внутрішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства.....	109
Питання для самоконтролю.....	109
Тема 4. Методи, методики та показники оцінки кризового стану підприємства.....	114
Лекція 5	
4.1. Антикризовий моніторинг стану підприємства.....	114
4.2. Оцінка кризового стану підприємства на основі агрегатних моделей..	122
4.3. Динамічні підходи до оцінки кризового стану підприємства.....	125
Лекція 6	
4.4. Методики та моделі оцінки фінансових загроз та діагностики банкрутства.....	130

АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Опорний конспект лекцій
для студентів спеціальності 051 «Економіка»

Укладач:
ДЯДЮК Марина Анатоліївна

Відповідальний за випуск зав. кафедри
Економіки підприємств харчування та торгівлі Чорна М.В.

План 2016 р., поз. _____
Підп. До друку 10.12.2016 г. Формат 60x84 1/16. Бум. офс. Друк. офс.
Ум. друк. стор. Тираж 20 прим.

Видавник ТОВ «видавництво «Форт»
61023, г. Харків, а/с 10325
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
ДК №333 від 09.02.2001 р.

37. Бібліотека ім. Вернадського [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.nbuv.gov.ua.
38. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>.
39. Наказ Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001 «Про Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій щодо приховання банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kodeksy.com.ua>

4.5. Рейтингова система оцінки кризового стану підприємства.....	141
4.6. Методичні підходи до аналізу кризи результату.....	145
Лекція 7	
4.7. SWOT – аналіз у діагностиці криз.....	149
4.8. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану.....	151
4.9. Експертні методи діагностики кризового стану.....	158
Питання для самоконтролю.....	160
Рекомендована література.....	162

ВСТУП

У сучасних умовах підприємства та організації зіштовхнулися з високим ступенем невизначеності і, як правило, негативними впливами зовнішнього середовища, змушуючи їх динамічно пристосовуватися до несприятливих умов господарювання. Тому сьогодні антикризовою можна вважати майже всю виробничо-господарську діяльність підприємства. Дотепер, через нерозвиненість наукового передбачення, на кризу підприємство реагує тільки після її появи або коли вже наслідки неможливо ліквідувати. Антикризове управління застосовується вітчизняними підприємствами в основному у вигляді реактивного управління в тих випадках, коли криза вже настала та необхідно шукати шляхи її подолання. Однак, головна місія антикризової діяльності підприємства полягає в запобіганні кризі, пом'якшенні процесу її перебігу та мінімізації наслідків в тому випадку, коли її неможливо уникнути. У зв'язку з цим виникає необхідність у підготовці кваліфікованих фахівців, які мають навички розробки та вибору оптимальної антикризової стратегії та визначення тактичних заходів щодо її реалізації.

Метою викладання дисципліни «Антикризова діяльність підприємства» є формування у студентів компетентностей щодо ведення виробничо-господарської діяльності підприємства із метою запобігання кризовим явищам та боротьби із кризами з застосуванням сучасних методів антикризового менеджменту.

Предметом навчальної дисципліни є загальні закономірності функціонування та розвитку підприємства; принципи та методи ведення антикризової діяльності; методи та інструменти антикризового управління діяльністю підприємства. Предмет пізнання становлять: теорія і практика ведення антикризової діяльності; методи та форми антикризового управління, формування та використання потенціалу підприємства щодо запобігання кризових явищ; взаємодія всіх видів ресурсів щодо подолання негативних наслідків кризових явищ та розробка заходів щодо недопущення їх у майбутньому.

Конспект лекцій за дисципліною «Антикризова діяльність підприємства» має за мету активізацію роботи студентів під час лекцій та самостійного опрацювання лекційного матеріалу, підвищення ефективності організації самостійної роботи студентів, систематизацію знань та формування у студентів цілісного уявлення про предмет дисципліни.

Конспект лекцій складений відповідно до програми дисципліни «Антикризова діяльність підприємства», яка викладається для студентів спеціальності 051 «Економіка» і є основою організації цілеспрямованого засвоєння учбового матеріалу, реалізації вимоги щодо формування системи сучасних фахових знань і навичок студентів.

18. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О. О. Терещенко – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с.

19. Харитонов А. В. Антикризисное управление: современные подходы к пониманию содержания [Электронный ресурс] / А. В. Харитонов, І. В. Павлов. – Режим доступа: <http://www.mael.ru/modules/myarticles/article.php?storyid=493>.

20. Хіт, Роберт Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ.. – К.: Всеуито, Наук.думка, 2002. – 566 с.

Інформаційні ресурси

21. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://kodeksy.com.ua/pro_bankrutstvo/download.htm

22. Антикризисное управление. Журнал. – Режим доступу: <http://www.anticrisis.ru>

23. Эффективное Антикризисное Управление. Журнал. Режим доступу: <http://www.e-c-m.ru/>

24. Закон України «Про банкрутство» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

25. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

26. Електронна бібліотека підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentam.kiev.ua>.

27. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.

28. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

29. Електронна бібліотека підручників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://studentam.kiev.ua>.

30. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

31. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>.

32. Безкоштовна бібліотека для студента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://polka-knig.com.ua/>

33. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>

34. Інформаційний сайт з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uamanager.com/>

35. Верховна Рада України : офіційний веб-сайт. – Режим доступу : www.rada.gov.ua

36. Нормативні акти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nau.kiev.ua>

Рекомендована література

1. Антикризисное управління підприємством : навч. посіб. / З.Є.Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Василенко В.О. Антикризисное управління підприємством : навч. пос. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. 6-е изд., испр. и доп. М.: Омега – Л, 2009. – 456 с.
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. М.: ИНФРА – М, 2008. – 620 с.
5. Кривов'язюк І. В. Антикризисное управління підприємством : навч. посіб. для студентів / Кривов'язюк І. В. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.
6. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
7. Кукоба В. П. Управління антикризисною діяльністю підприємства: навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2008. – 400 с.
8. Ларичева, Е.А. Антикризисное управление: учеб.-практ. пособие / Е.А. Ларичева. – Брянск: БГТУ, 2005. – 163 с.
9. Лиходій В.Г. Сучасна концепція маркетингу та економічна криза / Карпенко О. А. Основи антикризисного управління: Навч.-метод. посіб. - К.: Вид-во НАДУ, 2006.– 208 с.
10. Лігоненко Л.О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : моногр. / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
11. Орехов В.И. Антикризисное управление: учебное пособие / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко. М.: ИНФРА – М, 2008. – 544 с.
12. Поршнева О.Г. Основи і проблеми економіки підприємства / Поршнева О.Г. – М.: Фінанси і статистика. 2007. – 92 с.
13. Пушкарь А.И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед, А.А. Колос. – Харьков : ООО «Модель вселенной», 2001. – 452 с.
14. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризисного управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
15. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
16. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Богданова Т. А., Градов А. П. и др.; Под ред. Градова А. П. и Кузина Б. И. – СПб.: «Специальная литература», 2006. – 511с.
17. Теория и практика антикризисного управления / Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.

РОЗДІЛ 1 СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 1. КРИЗИ У СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ

Лекція 1

- 1.1. Сутність та причини криз у процесах макроекономічного розвитку та у ракурсі підприємства.
- 1.2. Характеристика прояву криз у підприємстві. Складові кризи.
- 1.3. Циклічність розвитку підприємства та кризи.
- 1.4. Механізм розвитку кризи у діяльності підприємства. Види криз.

1.1. Сутність та причини криз у процесах макроекономічного розвитку та у ракурсі підприємства.

Сучасна світова економіка активно й значними темпами глобалізується. Відповідно до цього хвильоподібно трансформується бізнесове середовище. Об'єктивна, але слабкокерована змінюваність соціальних, політичних та економічних процесів у суспільстві може призводити до збоїв у роботі підприємств, спричиняти кризи в різних складниках господарського механізму.

У перекладі з грецької «crisis» означає «вирок, рішення з якого-небудь питання, або у сумнівній ситуації», а також «вихід, розв'язання конфлікту (наприклад, військового)». У широкому розумінні слово «криза» тлумачиться як «скрутне, важке положення» або «різку, скрутну зміну у чому-небудь». Стосовно до соціально-економічних систем криза означає перелом, якісну зміну процесу, що характеризується зміною у стані розвитку системи. В основному це перехід від стабільного розвитку до небезпечного, загрозливого, який супроводжується погіршенням всіх показників діяльності.

Кризіві явища проявляються як на макро так і мікрорівні ринкової економіки. Починаючи від макроекономічних систем і закінчуючи підприємством має місце циклічність їхнього розвитку, тобто будь-яка соціально-економічна система має певний життєвий цикл, на протязі якого щоденно можуть виникати проблеми, які спроможні породжувати кризи (рис. 1.1).

Термін «економічний (діловий) цикл» означає послідовну зміну підйомів і спадів рівнів економічної активності протягом певного періоду часу. Кожен цикл починається з самої нижньої точки економічної активності, проходить через фазу зростання, поки рух не досягає найвищої точки циклу. Потім починається період спаду, що триває доти, поки економіка не досягне наступної нижчої точки. Повний цикл включає рух від однієї нижчої точки до наступної.

Окремі економічні цикли істотно відрізняються один від одного за причинами виникнення, характером, тривалістю і інтенсивністю протікання. Тим не менше, всі вони мають певні фази, які по-різному іменуються різними

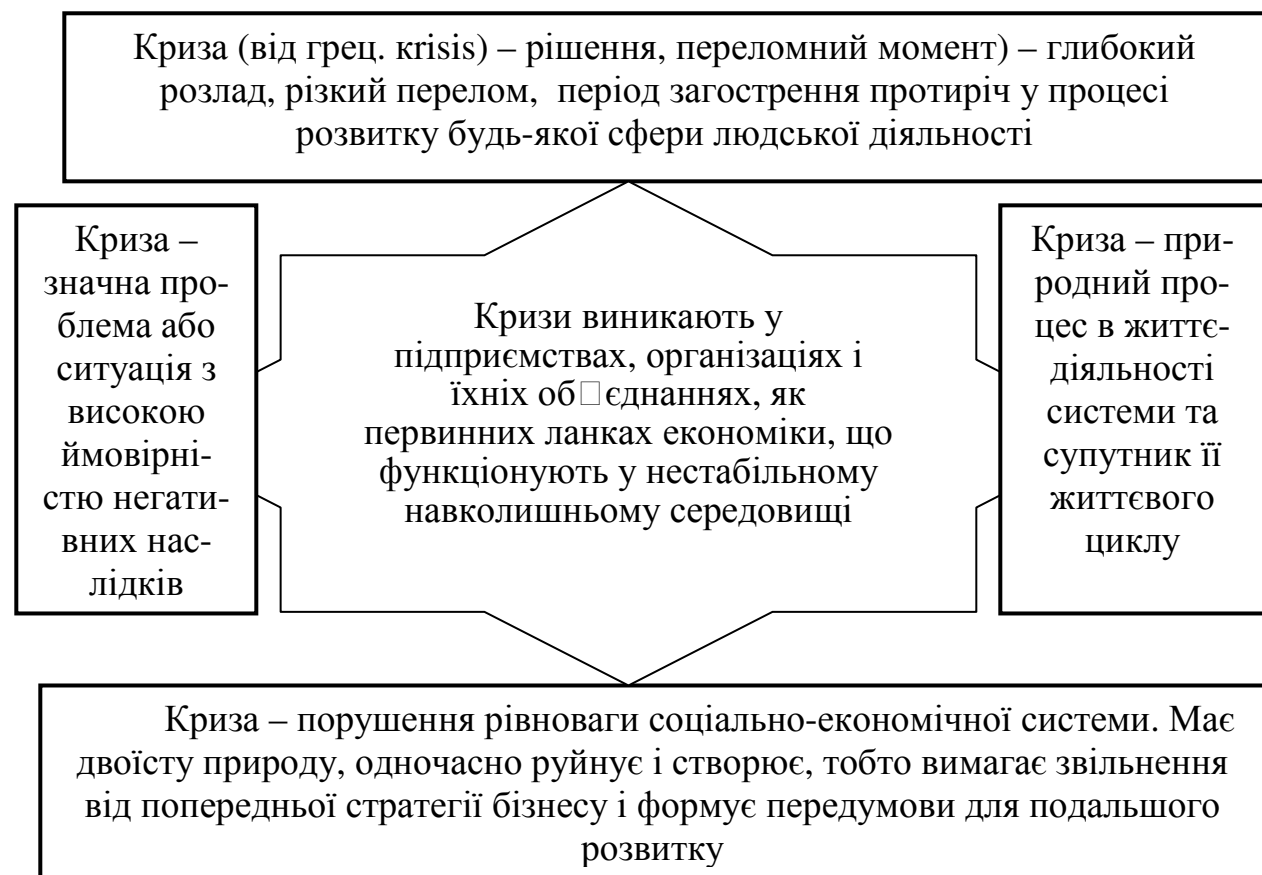


Рис. 1.1. Сутність кризи

дослідниками. У класичному циклі соціально-економічного розвитку виділяють наступні фази.

Криза, рецесія, спад. Це різке скорочення ділової активності, яке характеризується: зростанням запасів готової продукції, тобто затоварюванням (часом прямим знищенням частини продукції); скороченням виробництва; скороченням інвестицій; падінням попиту на працю, тобто зростанням безробіття; зниженням або уповільненням зростання товарних цін; різким зменшенням прибутків і численними банкрутствами. В умовах спаду спостерігається загальна гонитва за грошима і, природно, зростають процентні ставки за кредитами.

Депресія (стагнація) являє собою фазу пристосування господарського життя до нових умов і потреб. У цій фазі виділяють дно циклу або нижчу точку спаду за якої спад припинився, але тенденція до зростання ще намітилася. Виробництво ще здійснюється на звуженій базі, але починаються позитивні динамічні зміни товарних запасів. Довіра підприємців до кон'юнктури відновлюється важко, вони розглядаються, не ризикуючи вкладати значні кошти в бізнес, хоча ціни й умови господарювання стабілізуються.

Пожвавлення, фаза відновлення розпочинається, коли діловий світ наважується на перші кроки вперед і з'ясовує, що вони цілком виправдані. Починаються капіталовкладення, зростають ціни, виробництво, зайнятість, процентні ставки. Пожвавлення охоплює насамперед галузі, що поставляють

7. У чому полягають ключові аспекти здійснення постійного та періодичного антикризового моніторингу?

8. Яким чином здійснюється визначення слабких сторін підприємства як основа визначення «кризових точок».

9. Опишіть основні процедури аналізу неплатоспроможності підприємства – зовнішній та внутрішній, горизонтальний та "вертикальний".

10. Нормативна система критеріїв для оцінки неплатоспроможності: методи розрахунків відповідних показників.

11. Яким чином здійснюється процедура аналізу грошових потоків підприємства.

12. Які операції та показники входять до складу аналізу виробничого потенціалу підприємства: аналіз стану стабільності та пропорційності виробництва, оцінка спрямованості та гнучкості виробничого потенціалу, аналіз стану основних фондів, аналіз витрат на виробництво тощо.

13. Які методи діагностики організаційного рівня та організаційного потенціалу підприємства?

14. Що являє собою побудова та використання матриць фінансової рівноваги в процесі діагностики загрози банкрутства підприємства?

15. Надайте критичний порівняльний аналіз моделей оцінки та визначення вірогідності банкрутства підприємства.

16. Поясніть сутність рейтингових систем оцінки кризового стану підприємства.

17. Діагностика у антикризовому управлінні. Комп'ютерні системи та імітаційне моделювання оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства.

18. Методика проведення експертної діагностики кризового стану підприємства.

2.3. Великий проект. A-score у 15 балів, якщо компанія розробила проект такого масштабу нещодавно; якщо у проекті були допущені прорахунки, компанії буде завдано великих збитків.

Повний можливий A-score помилок – 45 балів. Задовільна оцінка для помилок – 15 балів. Таким чином, якщо загальна кількість балів компанії за цим розділом 15 балів і більше, дослідник має причини для занепокоєння. Якщо ще й загальна кількість балів за недоліком перевищує 10, занепокоєння має стати тривожним.

3. Симптоми.

3.1. Фінансові ознаки. A-score у 4 бали, якщо фінансові пропорції, коефіцієнт фінансового ризику, балансовий звіт та інше свідчать про погіршення.

3.2. Підготовка бухгалтерського обліку. A-score у 4 бали, якщо дослідник виявить будь-які бухгалтерські хитрощі, розраховані на приховування рахунку (заниження знецінення, завищена оцінка запасів або активів, заниження ремонтних та експлуатаційних витрат та ін.).

3.2. Нефінансові ознаки. A-score у 3 бали, якщо наявні такі ознаки, як нестача грошей, падіння якості продукції, падіння акцій на ринку, необхідність у пофарбуванні офісу й проведенні ремонту тощо.

3.3. Кінцеві ознаки. A-score у 1 бал, якщо є часткові списання з рахунку, чутки й відставки.

Повний A-score складає 100 балів, задовільною є оцінка у 25 балів. Компанію, яка має понад 25 балів, можна вважати кандидатом у банкрути. Чим більше балів, тим ймовірніше банкрутство і ближчі терміни його настання.

Складання власного переліку або анкети для систематизації фактично зібраної інформації з наступним отриманням узагальнюючої оцінки на базі використання бального методу є дієвим інструментом діагностики, що доповнює інші методи дослідження та коригує отримані за їх допомогою діагностичні висновки.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення системи антикризового моніторингу. Схарактеризуйте її призначення, завдання та функції.
2. Опишіть основні процеси системи антикризового моніторингу підприємства.
3. Які принципи побудови системи антикризового моніторингу ви знаєте? Опишіть їх.
4. Які підсистеми входять до забезпечувальної складової системи антикризового моніторингу підприємства? Дайте їх характеристику.
5. Для чого здійснюється глобальний і локальний антикризовий моніторинг діяльності підприємства? Опишіть основні процеси.
6. Які особливості здійснення поверхневого, опосередкованого й глибинного антикризового моніторингу?

інвестиційні товари. Заохочувані успіхом інших, створюються нові підприємства. Пожвавлення завершується досягненням передкризового рівня за макроекономічними показниками. Потім починається чисте зростання.

Підйом (бум), процвітання. На цій фазі виділяється пік циклу – найвища точка підйому. Прискорення економічного розвитку виявляється у хвилях нововведень, виникненні маси нових товарів і нових підприємств, стрімкому зростанні інвестицій, курсів акцій та інших цінних паперів процентних ставок, цін і зарплати. Всі виробляють і торгують з прибутком. У фазі підйому ВВП зростає з року в рік, скорочується безробіття, зростають інвестиції і розмір реального капіталу. Фаза підйому закінчується бумом, за якого існує висока зайнятість і перевантаження виробничих потужностей; рівень цін, ставки зарплати і ставки відсотка дуже високі. Неминучим наслідком буму є рецесія, коли зростання виробництва змінюється його падінням. Підйом, що виводить економіку на новий рівень у її поступальному розвитку, закінчується новим спадом.

Циклічність змін економічної системи на різних етапах циклу носить класичний характер. Схема цього процесу показана на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Фази ділового циклу

Хоча жоден цикл не схожий на інший тим не менше, всі вони мають багато спільного. Для економічного циклу характерні коливання ділової активності при наявності довгострокової тенденції до економічного зростання (рис. 1.3). Тренд – це середньорічний темп зростання реального обсягу ВВП (пряма лінія). Величина ВВП не збігається в точності з трендом, демонструючи закономірності циклу від нижньої точки через підйом до піку і потім від піку через спад до нижньої точки.

Основним індикатором циклу є ВВП. Циклічно змінюються також рівні зайнятості, інфляції, ставки відсотка, валютного курсу і обсяг грошової маси.

З певною мірою умовності всі теорії, що пояснюють причини циклів і криз можна об'єднати в три групи.

1. *Екстернальні теорії*, згідно з якими цикли викликаються зовнішніми (екзогенними) факторами, тобто факторами, що лежать за межами економіки. Прихильники екстернальних теорій знаходили у зовнішньому середовищі

явища, що повторювалися кожні два-три з половиною роки і були, на їх думку, об'єктивними причинами відповідних економічних циклів. Економічний цикл пояснюється неекономічними факторами (У.С. Джевонс, А.Л. Чижевський та ін.).

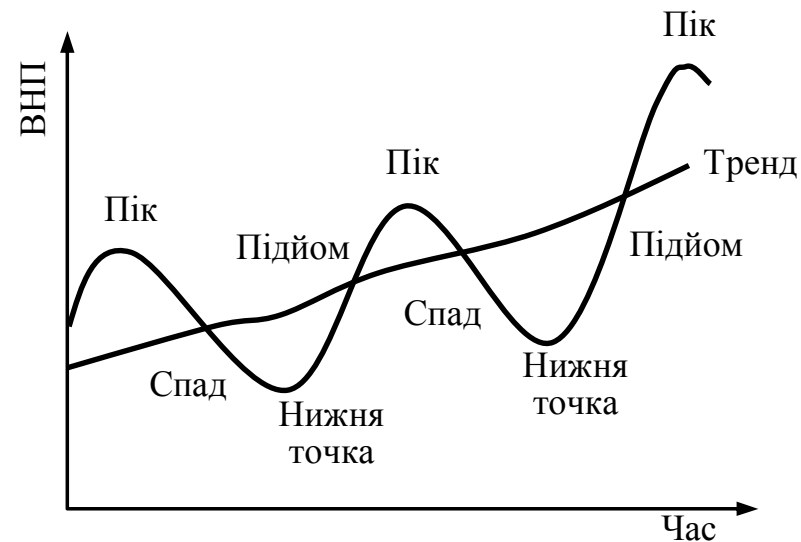


Рис. 1.3. Макроекономічний цикл на тривалому тренді

2. *Ітернальні теорії* пояснюють економічний цикл внутрішніми (ендогенними) факторами, властивими самій економічній системі (У. Мітчелл, К. Маркс, Дж. М. Кейнс, Ф. Хайєк та ін.).

3. *Теорії, які пояснюють цикл сукупним впливом і екзогенних і ендогенних факторів.* Вважається, що зовнішні чинники дають поштовх початковим імпульсам циклів, а внутрішні чинники трансформують первинні імпульси в фазні коливання. Розрізняють три основних типи шоків, що породжують цикли:

- шоки пропозиції, такі, як технічні відкриття, кліматичні зміни або природні катаклізми;
- політичні шоки, які є наслідком макроекономічних рішень;
- шоки попиту, що виникають у приватному секторі, такі, як зміна витрат на інвестиції або на споживання.

Причини появи економічних криз знаходяться у самому механізмі функціонування ринкового господарства, побудованому на задоволенні потреб споживача, які постійно змінюються під впливом різних чинників.

Фактори, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на даному суб'єкті господарювання залежно від місця виникнення кризових факторів поділяють на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). Внутрішні (ендогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, проковується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи; зовнішні (екзогенні), виникнення та інтенсивність прояву яких не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення. Зовнішні кризові фактори (загального, регіонального або товарного характеру) створюють загальні передумови погіршення ситуації,

позитивної фінансової інформації про результати її діяльності, збирання та оцінки в балах інформації.

Опитувальна анкета містить наступні розділи.

1. Недоліки.

1.1. Недоліки керівництва. Автократ: фірми, що управляються самовладним (автократичним) керівником, скоріше можуть збанкрутувати, ніж ті, що управляються найманим (але надійним) професійним менеджером. Якщо дослідник визначає виконавчого директора як автократа, який тисне на колег, то фірма отримує 8 балів. (Нульовий рахунок для всіх інших стилів менеджменту). Голова правління (виконавчий директор): це трапляється рідко, але кожний голова правління зобов'язаний звільнити виконавчого директора, який не відповідає своїй посаді. Там, де ці дві посади обіймає одна людина, особливо якщо вона автократ, що часто трапляється, небезпека оцінюється в 4 бали. Бездіяльні директори: якщо інші директори не беруть участі в обговоренні головних рішень – оцінка загрози 2 бали. Незбалансоване управління: якщо до складу директорів правління входять люди недостатньої професійної обізнаності – 2 бали (наприклад, якщо 4 з 6 членів правління машинобудівної компанії – інженери). Фінансовий директор: рахунок у 2 бали, якщо фінансовий директор є недостатньо кваліфікованою та впливовою особою й у нього відсутнє взаємопорозуміння з правлінням.

1.2. Рівень менеджменту. Рахунок 1 бал, якщо професійних менеджерів немає на рівні нижче Правління.

1.3. Недоліки обліку. Компанія оцінюється в 3 бали, якщо не використовує систему бюджетного контролю, і ще 3 бали, якщо відсутня система планування руху грошових коштів, 3 бали додається за відсутності системи розрахунку собівартості продукції, адміністративних витрат і т.д.

1.4. Чутливість до змін. Рахунок у 15 балів, якщо компанія застаріла з найважливіших аспектів (наприклад, не модернізує продукцію) або якщо вона оперативне не реагує на значні зміни (наприклад, не застосовує скорочень під час спаду).

Максимальна оцінка недоліків складає 43 бали. Задовільні оцінки з недоліків – 10 балів. Отже, якщо A-score компанії за недоліками складає 10 або більше балів, то дослідник мусить занепокоїтись, оскільки одна фатальна помилка може спричинити невиправну ситуацію.

2. Помилки.

2.1. Частка кредитних коштів у капіталі. Компанія, в якій ця частка зростає до рівня, коли її майбутнє може виявитися залежним від кредиторів, отримує 15 балів.

2.2. Надмірне розширення торгівлі. Компанії, які розширювались швидше, ніж основні фонди (або повільніше скорочувались), перебувають у небезпеці. Це помилка, яку добре керовані компанії можуть вчиняти безкарно впродовж тривалого часу, але яка виявиться нищівною для проблемної компанії. A-score складає 15 балів.

емства діагностується як неблагополучний, а рівень поточної загрози банкрутства – високий. Оцінка рівня майбутньої загрози банкрутства може здійснюватися за допомогою дослідження динаміки показників структури капіталу, оборотності та прибутковості за ряд періодів. Стабільна тенденція до зниження рівня цих показників свідчить про зростаючу загрозу банкрутства підприємства, що може реалізуватися в майбутньому періоді. Порівняння абсолютних значень показників із середньогалузевими дає можливість встановити наскільки швидко «відкладена загроза банкрутства» може стати наявною.

4.9. Експертні методи діагностики кризового стану.

Певним недоліком фінансових і статистичних методів діагностики кризового стану підприємства та оцінки імовірності банкрутства є те, що всі вони базуються на звітних бухгалтерських даних підприємства, формах зовнішньої звітності. Їх використання, по-перше, може бути ускладнене за часом, бо фінансово нестійкі підприємства прагнуть максимально затримувати публікацію своїх звітів, або надавати їх у зрізаному вигляді. По-друге, навіть якщо необхідні дані є, вони можуть, бути «творчо обробленими» (перекрученими), аж до їх повної фальсифікації. Третя складність використання бухгалтерської звітності полягає у суперечливості висновків.

Ці недоліки є можливістю усунути за рахунок використання експертних методів діагностики, які дають можливість визначити якісні показники і симптоми можливого банкрутства. Цей метод належить до неформалізованих методів оцінки стану підприємства. Складання власного переліку або анкети для систематизації фактично зібраної інформації з наступним отриманням узагальнюючої оцінки на базі використання бального методу є дійовим інструментом діагностики, що доповнює інші методи дослідження та коригує отримані за їх допомогою діагностичні висновки.

Використання бального методу охарактеризував англійський викладач і бізнес-консультант Джон Агенти. Систематизувавши інформацію про збанкрутілі компанії, яка публікується в Англії, він припустив, що процес, який призводить до банкрутства, є тривалим у часі, впродовж нього у діяльності компаній виявляються загальні ознаки, що можуть бути поділені на три групи, відповідно до трьох стадій процесу банкрутства:

- недоліки у діяльності;
- здійснені помилки;
- симптом неплатоспроможності, що наближається.

Кожна наступна стадія банкрутства є результатом розвитку до критичного рівня попередньої стадії: помилки виникають у результаті недоліків у діяльності, а симптоми виявляють накопичені помилки. Результатом дослідження став метод бальної оцінки – А-рахунок (A-score).

Визначення A-score вимагає інспекційного візиту дослідника до неблагополучної фірми, що викликає занепокоєння, навіть за наявності

однак при відповідній організації управління та прийнятті необхідних корпоративних рішень підприємство має усі можливості уникнути банкрутства, незважаючи на негативний вплив зовнішнього оточення.

Розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії обох видів факторів, частка впливу яких може бути різною. Як свідчать зарубіжні дослідження, у розвинутих країнах зі стійкою економічною і політичною системою до банкрутства на 1/3 призводять зовнішні фактори і на 2/3 – внутрішні. Для країн, що перебувають в умовах становлення ринку, економічної і політичної нестабільності зовнішні фактори є більш вагомими.

До екзогенних чинників відносяться такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Ендогенні чинники, як правило, залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства.

Загальна сукупність зовнішніх чинників появи і розвитку кризи на підприємстві поділяється на такі групи: соціальні, економічні, політичні та науково-технічні чинники (рис. 1.4). У групі соціальних чинників найбільший вплив здійснюють такі фактори, як: зміна вибору споживачів, зниження попиту погіршення криміногенної ситуації в державі, зниження культурного рівня населення. Такі процеси як: зростання інфляції, нестабільність системи оподаткування, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку, зниження рівня реальних доходів населення утворюють сукупність економічних чинників, що провокують і підтримують кризу на підприємстві.

Значний вплив на кризові трансформації у механізмі діяльності підприємств України здійснюють політичні чинники, що проявляються у нестабільності законодавства, загальній політичній нестабільності в державі, загостренні взаємовідносин між гілками влади, зміні політичного устрою. Зниження кількості прогресивних досягнень у сфері науки та активності позитивних змін у техніці й технологіях відбувається за рахунок: зниження якості, сировини, матеріалів, комплектуючих, відсутності національної інноваційної стратегії, згорання інноваційної діяльності в державі, наявності на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками, згорання загальнодержавних програм з розробки прогресивних технологій.

При дослідженні зовнішніх кризових факторів, зазвичай, виокремлюються міжнародні та національні кризові фактори.

Міжнародні кризові фактори обумовлюються ситуацією поза межами країни, станом та тенденціями світової економіки. У їх складі можуть бути виділені такі факторіальні підгрупи:

- загальноекономічні (стадія циклу розвитку та кон'юнктура світової економіки, фінансова політика транснаціональних банків та корпорацій тощо);
- політичні (ставлення до соціально-економічних та політичних перетворень в країні, розвиток контактів на міждержавному рівні та сприятливість міждержавних угод з питань економічного співробітництва, розвиток міжнародних науково-технічних зв'язків, обсяги та умови надання технічної допомоги в ринкових реформах);

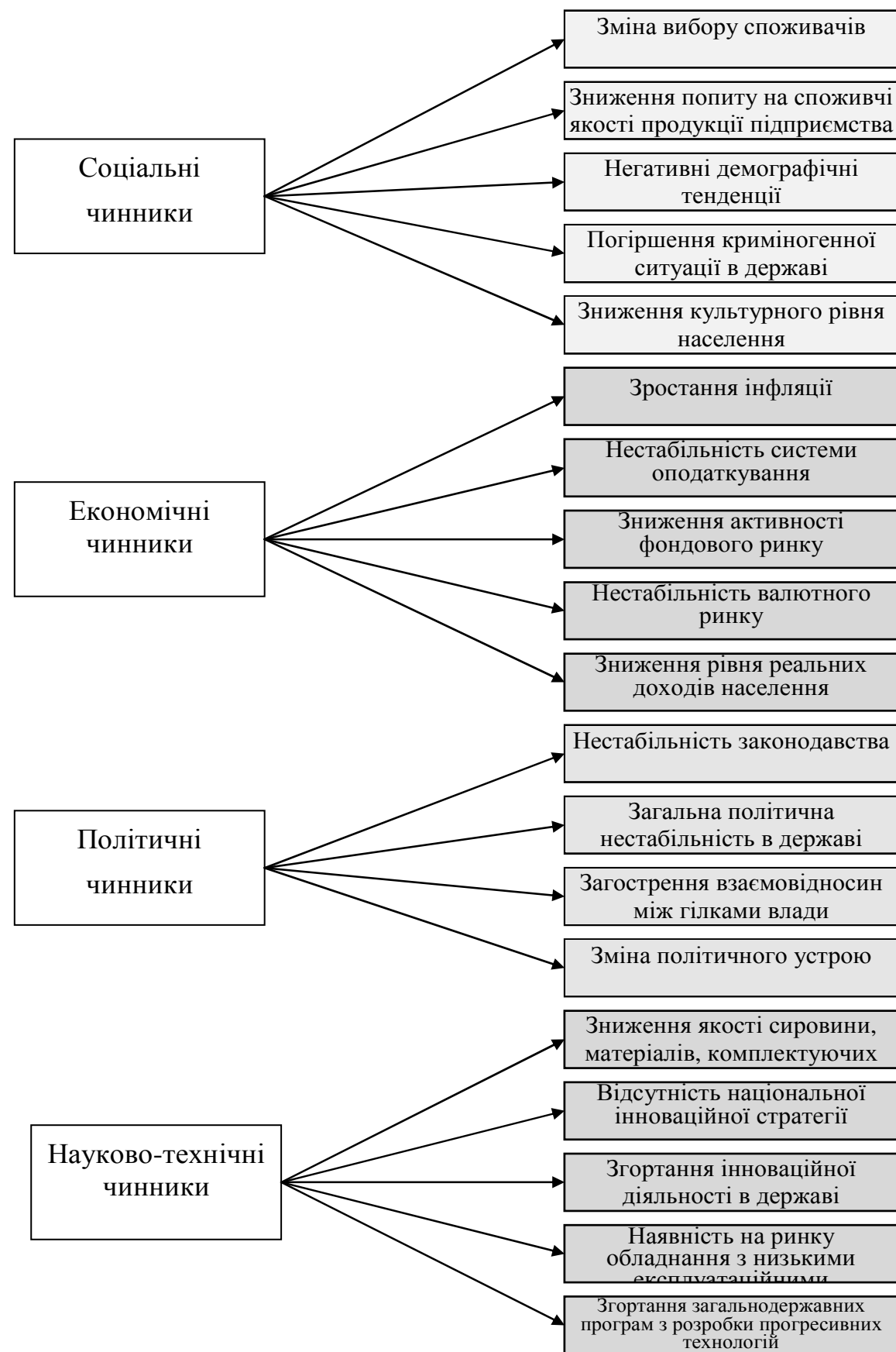


Рис. 1.4. Основні екзогенні чинники, що спричиняють кризи у соціально-економічних системах

- в) витрати на відвантаження й транспортування готової продукції;
 - г) витрати на маркетинг, у тому числі витрати на рекламу;
 - д) витрати на стимулювання збуту;
 - є) витрати на маркетингові дослідження;
 - ж) витрати на упакування й маркування;
 - з) витрати на перед- і післяпродажне обстеження клієнтів;
 - і) частка відшкодування і знижок у загальній виручці;
 - к) витрати на оформлення й ведення замовлень.
- Виробнича діяльність:
- а) обсяг виробництва (у ринкових цінах);
 - б) обсяг замовлень (у ринкових цінах);
 - в) вартість основних виробничих фондів (основних засобів);
 - г) оборотність основних засобів;
 - д) оборотність запасів;
 - є) рентабельність операційних витрат;
 - ж) витрати на закупівлю, приймання й збереження матеріалів і напівфабрикатів;
 - з) витрати на модернізацію устаткування і машин;
 - і) витрати на ремонт основних засобів;
 - к) витрати на НДДКР;
 - л) фондвіддача;
 - м) продуктивність праці;
 - н) накладні витрати (постійні витрати);
 - о) витрати, пов'язані із простоем і браком.
- Кадри:
- а) чисельність робочого персоналу;
 - б) витрати на заробітну плату;
 - в) витрати на премії й надбавки;
 - г) витрати на відрядження;
 - д) витрати на наймання та звільнення кадрів;
 - є) витрати на оплату праці постачальників і підрядчиків;
 - ж) зарплатоємкість (частка зарплати у виручці);
 - з) витрати на навчання й підготовку нових працівників.

За призначенням (сферою застосування) показників, проф. Бланк І.О. запропонував відокремити показники поточної й майбутньої загрози банкрутства. Розрахунок показників поточної загрози банкрутства дає змогу оцінити загрозу порушення передбачених законодавством про банкрутство термінів виконання фінансових зобов'язань (задоволення претензій кредиторів) за рахунок наявних високоліквідних активів або наявність передумов для ініціювання судових процедур (з боку кредиторів – наявність заборгованості, термін сплати якої минув, з боку самого підприємства – поточна збитковість та часткова втрата власного капіталу). До складу цієї групи доцільно включати показники, що мають еталонний мінімум або критичне значення. Якщо рівень цих показників нижчий за еталонний (критичний) – поточний стан підпри-

невід'ємною складовою життя підприємства, успіх реалізації своєї функції кожної з виділених підсистем впливає на показники функціонування інших. У силу тісного зв'язку організаційних підсистем, значне погіршення хоча б у одній із них, спричиняє кризу й у інших, і, таким чином, призводить до кризи підприємства в цілому. Ці чотири основні організаційні функціональні підсистеми підприємства діагностуються за допомогою низки відповідних показників. Перелік показників кожної групи є різноманітним і дискусійним.

Розглянемо приклад системи показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства підприємства яка побудована за чотирма функціональними напрямками: фінансова діяльність; маркетинг; виробнича діяльність; кадри, кожен з яких оцінюється за певним набором найбільш характерних оцінних показників.

Фінансова діяльність:

а) показники ліквідності й платоспроможності:

- коефіцієнт маневреності;
- поточний коефіцієнт ліквідності,
- загальний коефіцієнт ліквідності,
- абсолютний коефіцієнт ліквідності (платоспроможності),
- коефіцієнт забезпеченості власними коштами;
- коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості;

- коефіцієнт покриття поточних активів.

б) показники фінансової стійкості:

- коефіцієнт автономії;
- коефіцієнт фінансування;
- коефіцієнт фінансової стійкості;
- коефіцієнт фінансового важеля;
- коефіцієнт інвестування;
- відношення власного оборотного капіталу до суми заборгованості.

в) показників оборотності:

- коефіцієнт оборотності активів;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності власного капіталу;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;
- коефіцієнт оборотності оборотного капіталу;

г) показники рентабельності:

- рентабельність активів за чистим прибутком;
- рентабельність власного капіталу за чистим прибутком;
- рівень втрати власного капіталу;
- рентабельність продажів за чистим прибутком;
- рентабельність інвестицій.

Маркетинг:

а) обсяг продажу (виручка);

б) витрати на збереження готової продукції;

- пов'язані з діяльністю окремих іноземних партнерів (економічна стратегія та політика діяльності на зовнішніх ринках, насамперед, цінова та інвестиційна, рівень конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг), технологій, організація міжнародного маркетингу, форми конкурентної боротьби, фінансовий стан іноземних партнерів, їх можливості та ціни доступу до фінансових ресурсів, нормальний рівень прибутковості, стандарти на споживчі якості продукції підприємства, негативні демографічні тенденції, тощо).

Міжнародні кризові фактори мають найбільше значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Вплив цієї групи факторів на їх діяльність є прямим, оскільки ці підприємства безпосередньо взаємодіють з іноземними суб'єктами господарювання. Водночас, оскільки Україна бере активну участь у міжнародній торгівлі та є імпортером багатьох стратегічних ресурсів масового споживання, усі підприємства опосередковано перебувають під впливом цих факторів, оскільки саме вони визначають ціни на важливіші матеріально-сировинні ресурси (передусім - енергетичні та паливні). В умовах дефіцитності Державного бюджету та значного зовнішнього боргу міжнародні фактори значною мірою визначають і загальну ситуацію на фінансовому ринку України, а отже, рівень інфляції, стабільність національної валюти, кредитні ставки тощо, що також має суттєве значення для діяльності усіх без винятку підприємств України.

Національні фактори розвитку кризових явищ формуються в межах країни та можуть бути агреговані у такі факторіальні підгрупи:

- демографічні, дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов - його платоспроможний попит;

- економічні, які характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливо регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат тощо;

Вони здійснюють найбільш негативний вплив на поглиблення кризи, оскільки акумулюють та віддзеркалюють вплив інших груп факторів. У складі економічних факторів традиційно виокремлюють:

- загальноекономічні, що визначають загальні умови функціонування підприємств, а отже, й результати господарської діяльності,

- ринкові фактори, пов'язані з негативними для даного підприємства тенденціями розвитку окремих ринків, з якими взаємодіє підприємство в процесі своєї діяльності;

- політичні, що визначають стабільність та спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування/відносин

власності, заходи щодо захисту споживачів, з одного боку, та підприємця (захист конкуренції, обмеження монополізму і т. ін.) - з іншого;

- соціальні, що виявляються у звичках та нормах споживання, відданні переваги одним товарам та негативному ставленні до інших;

- науково-технічні, дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), імовірність технологічних проривів тощо;

- природні, які визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільськогосподарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту (споживання окремих видів товарів та послуг, пов'язаних зі зміною кліматичних умов тощо);

- інші фактори (криміногенна ситуація, екологічні фактори, стихійні лиха тощо).

Розвиток кризи та виникнення ситуації банкрутства окремого підприємства головним чином обумовлюється внутрішніми факторами, насамперед, є результатом неефективного менеджменту, загального та функціонального. Інші внутрішні фактори є похідними від цього фактора, наслідком попередніх помилок та неефективних рішень.

Внутрішні фактори, які спричиняють розвиток кризи на підприємстві, також поділяються на окремі групи: ситуаційні, ресурсні, маркетингові та фінансові чинники (рис. 1.5). Ситуаційні чинники спричиняють появу кризових процесів на підприємстві у випадках коли: не вірно визначена місія підприємства, галузь діяльності має низький рівень віддачі на вкладений капітал, відбувається погіршення іміджу і традицій фірми, кваліфікаційний склад персоналу фірми не відповідає складності виконуваних ним робіт, відбувається зниження частки продукції підприємства на ринку.

Прояв ресурсних чинників відбувається у випадках: зниження прогресивності використовуваних технологій, збільшення тривалості виробничого циклу, збільшення рівня виробничих запасів, скорочення оборотності коштів. Значний вплив на ефективність діяльності, відповідно на можливість появи кризи на підприємстві, здійснюють маркетингові чинники, що проявляються у випадках: відсутності стратегічних цілей маркетингу, невдалого вибору сегменту ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, невірної збутової політики фірми.

Значний вплив на ефективність діяльності, відповідно на можливість появи кризи на підприємстві, здійснюють маркетингові чинники, що проявляються у випадках: відсутності стратегічних цілей маркетингу, невдалого вибору сегменту ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, невірної збутової політики фірми.

Визначальну дію на утворення кризових процесів, а точніше, появи високої ймовірності банкрутства, здійснюють фінансові чинники, що проявляються у вигляді: неефективної структури балансу підприємства, низької ліквідності його активів, погіршення інвестиційної привабливості суб'єкта

4. Можливість накопичення статистичної бази стосовно рівня та динаміки зміни показників, що з часом стане інформаційною передумовою розробки спеціальних критеріальних моделей (рейтингових систем) діагностики кризи та загрози банкрутства.

5. Охоплення показниками усіх найважливіших напрямків (сфер) оцінки стану підприємств, в яких можуть знаходити віддзеркалення кризові явища, що притаманні їх діяльності, або передумови для їх появи.

6. Оптимальна чисельність показників з кожного напрямку дослідження, виключення зі складу системи показників, що дублюють один одного (тобто за цими показниками можна отримати тотожний за економічним змістом аналітичний висновок).

7. Можливість чіткого й однозначного визначення негативного значення (критеріальної межі) або негативної динаміки (напряму зміни), які можуть використовуватись як база для ідентифікації кризового стану або передумов його появи в майбутньому.

Враховуючи визначені методологічні принципи, найбільш доцільними є системи показників-індикаторів кризового стану та загрози банкрутства за такими ознаками як: інформаційне забезпечення розрахунку, функціональне спрямування, призначення (сфера застосування).

Виходячи з інформаційного забезпечення розрахунку показників-індикаторів відокремлюють показники бухгалтерського, статистичного обліку й показники оперативного обліку.

До складу показників бухгалтерського й статистичного обліку включають оціночні показники, що розраховуються тільки на підставі офіційної звітності підприємства (затверджених форм звітності). Дані бухгалтерського обліку дають об'єктивну кількісну характеристику різноманітних господарських операцій, узагальнену характеристику всієї сукупності засобів господарювання за складом і розміщенням, за джерелами утворення й цільовим призначенням. Крім даних бухгалтерського обліку, для оцінки виконання планів (щомісячних, кварталних, річних) використовуються й статистичні дані, завдяки яким виявляються певні економічні закономірності.

Для другої групи показників використовуються показники оперативного обліку і звітів, забезпечуючи швидке отримання відповідної інформації. Для отримання цих показників використовується щоденна інформація про діяльність підприємства, дані бухгалтерських та інших документів, матеріали контролю, спостереження тощо. Показники оперативного обліку збираються спеціалістами самого підприємства або за його згодою відповідними фахівцями. Тому розрахунок показників оперативного обліку потребує більш складного інформаційного забезпечення у вигляді матеріалів управлінського обліку та результатів спеціальних обстежень.

Рассел Акофф виділив чотири основних функціональних підрозділи в організаційній структурі будь-якого підрозділу. Виходячи з функціонального спрямування, показники-індикатори кризового стану підприємства мають охоплювати: виробництво; збут (маркетинг); фінансування; кадри. Усі вони є

фінансові результати прибутковості акціонерного капіталу, прибутковості активів, надходжень у формі дивідендів. У той же час слід відзначити, що 13 показників не дозволяють дати глибокий аналіз стану підприємства: немає розрахунків рентабельності, відсутній аналіз фінансової стійкості та ліквідності. Ця система показників для вітчизняних підприємств має скоріше демонстративне значення, ніж практичне. Нерозвиненість фондового ринку в Україні обумовлює дуже незначну частку акціонерного капіталу у власному капіталі (у балансі вітчизняних підприємств навіть відсутній рядок «акціонерний капітал»), тому під час розрахунку всіх показників, пов'язаних із капіталом, у вітчизняній розрахунковій практиці прийнято заміняти величину акціонерного капіталу на суму власного капіталу. Так було зроблено, наприклад, при інтерпретації американської формули Du Pont, де коригувався знаменник коефіцієнта важеля. Слабка прибутковість усіх українських акцій робить практично нульовим вплив величини дивідендів у структурі доходів.

У західній економіці значення прибутковості акціонерного капіталу й окремої акції є визначальними в житті підприємства, тому використання неадаптованих програм вивчення бізнесу підприємств, складених за межами України, є недоцільним й вимагає доробки. Ця обставина, а також обмеженість даного переліку для поглибленого аналізу, робить складним його практичне використання.

Фінанси далеко не вичерпують безліч усіх процесів, що відбуваються в житті підприємства, і не дають характеристики всіх результатів його діяльності. Однак, фінансові показники використовуються під час аналізу й інших сторін діяльності фірм, крім того, існують й інші, не фінансові категорії, що з успіхом можуть бути використані для кількісних досліджень.

Вимога всебічного охоплення господарської діяльності диктує не обмежувати дослідження стану підприємства тільки з погляду успішності його фінансової діяльності, тому необхідно розробити такий перелік показників, який характеризував би відповідні ознаки стану всіх цих чотирьох блоків. Взаємопов'язаність і взаємодоповнюваність основних організаційних блоків забезпечують можливість широкої й докладної характеристики діяльності підприємства за чотирма групами відповідних показників. При цьому формується узагальнений портрет стану підприємства.

Основними методологічними принципами формування системи показників-індикаторів кризового стану й загрози банкрутства мають бути:

1. Адекватність системи показників завданням діагностичного дослідження, тобто можливість за їх допомогою забезпечити виявлення й оцінку глибини розвитку кризи та її окремих фаз, здійснення діагностики наявності передумов для її поглиблення або послаблення (переборення).

2. Наявність інформаційного забезпечення для розрахунку значень показників, проведення динамічного та порівняльного аналізу.

3. Можливість чіткого визначення алгоритмів розрахунку показників-індикаторів кризи, що забезпечує тотожність їх економічного розуміння та тлумачення при використанні різними фахівцями-експертами.

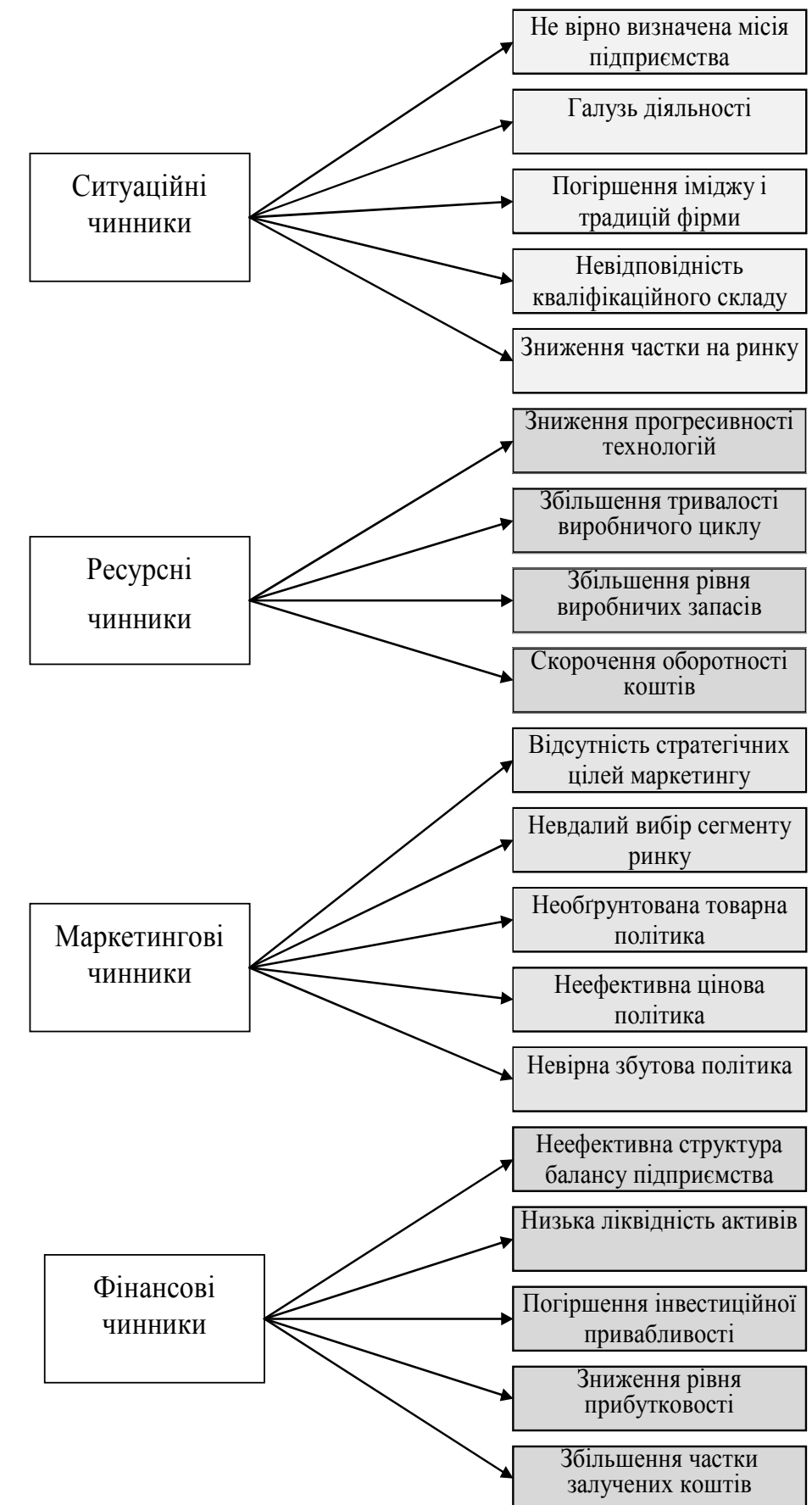


Рис. 1.5. Основні ендогенні чинники, що спричиняють кризи у підприємстві

господарювання, зниження рівня прибутковості (рентабельності), збільшення частки залучених коштів.

Групування факторів кризи залежно від ступеня впливу в межах кожної групи можуть бути визначені основні та другорядні кризові фактори. Критерієм поділу на ці групи є ступінь впливу на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.

Групування факторів кризи залежно від наслідків їхнього прояву:

- загальні кризові фактори, дія яких призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності;
- специфічні кризові фактори, дія яких погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації);
- індивідуальні кризові фактори, дія яких безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства.

Групування факторів кризи залежно від ступеня взаємообумовленості: незалежні та похідні кризові фактори. Незалежні фактори визначаються певними подіями або тенденціями, похідні – є їх наслідком у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.

Групування факторів кризи залежно від часу дії: постійні та тимчасові кризові фактори. Постійні фактори визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ, тимчасові – посилюють цей рівень внаслідок тих чи інших подій.

Групування факторів кризи залежно від підходу до визначення: потенційні та фактичні кризові фактори. Перелік потенційних кризових факторів визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють імовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства, фактичні – є результатом дослідження процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

Також, фактори криз поділяються на: об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій; суб'єктивні, що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні; ті, що мають природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості; техногенні, пов'язані з діяльністю людини.

У дослідженні англійських фахівців (Argenti, J. Corporate Collapse. Mc.Graw – Hill, New York, 1976) розвиток кризи розглядається як результат взаємної та комплексної дії трьох найважливіших внутрішніх чинників:

- незадовільне керівництво,
- недостатній контроль,
- незбалансованість у діях.

Негативний прояв цих чинників посилюються при погіршенні кон'юнктури, тобто загальних умов діяльності підприємства.

Набір факторів, що зумовили виникнення кризових явищ та банкрутство окремого підприємства, завжди індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози.

Система кризових факторів не є постійною, вона змінюється в часі

насамперед, на показники результатів фінансової діяльності, які використовуються на вході системи діагностики. Безперервність фінансового контролю, що здійснюється відповідним структурним підрозділом (фінансовим відділом), дає можливість проводити не тільки моментну, але й безупинну за часом діагностику стану підприємства. Система діагностики узагальнює результати оперативного контролю, частиною якого є фінансовий контроль. У свою чергу, статистичний контроль використовує інформацію щодо стану підприємства й інші дані оперативного контролю для вироблення важливих управлінських рішень.

Труднощі аналізу полягають у тому, щоб підібрати такий набір показників, який, з одного боку, задовольняв би вимогам вірогідності й об'єктивності відображення процесів діяльності підприємства, а з іншого – описував би їх докладно й всебічно, і, крім того, система показників стану підприємства обирається так, щоб уникнути дублювання інформації різними показниками, тобто кожен показник характеризував би нове явище у його діяльності. Ще одним критерієм якості системи показників стану підприємства є порівнянність, виражена в можливості порівнювати підприємства різного масштабу чи неоднакової структури. Для цього обов'язковою є наявність у системі показників декількох відносних показників, що дозволяють порівнювати результати бізнесу різних підприємств (наприклад, показники рентабельності й продуктивності).

Формування системи показників за фінансовими показниками здійснила компанія Standart And Poor Composted Tapes, яка розробила перелік із 13 узагальнюючих фінансових показників діяльності фірми, за якими протягом декількох років проводилися спостереження, а потім оцінювалися зміни їхніх середніх значень.

Оціночні показники-індикатори діяльності компанії:

1. Продаж.
2. Доходи.
3. Співвідношення Доходи / Акція.
4. Сума активів.
5. Співвідношення Доходи / Акціонерний капітал.
6. Співвідношення Дивіденди / Акція.
7. Курс акцій (відкоригований).
8. Співвідношення Борг / Акціонерний капітал.
9. Акціонерний капітал у звичайних акціях.
10. Співвідношення Доходи / Сумарний акціонерний капітал.
11. Співвідношення Ціна / Доходи.
12. Виплати (Дивіденди / Доходи).
13. Співвідношення Ціна / Акціонерний капітал.

Метою дослідження було комплексне вивчення діяльності фірм США, що орієнтуються на оперативне (перша група фірм) і стратегічне планування (друга група). Перелік показників Standart And Poor Composted Tapes є найпростішим прикладом побудови системи показників. Цей перелік добре демонструє

- макросередовище представлене силами більш широкого соціального плану, що впливають на мікросередовище, такими як фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного та культурного характеру.

Діагностика стану підприємства – це не тільки дослідження процесів, що відбуваються у внутрішній структурі самого підприємства, це, насамперед, аналіз того середовища, у якому воно функціонує. Зазвичай розділяють:

- внутрішнє середовище, чинники якого визначаються цілком управлінськими рішеннями (мета підприємства, його структура, персонал, технології), і маркетингове (зовнішнє);

- маркетингове середовище представляють фактори мікро- та макросередовища;

- мікросередовище представлене силами, що мають безпосереднє відношення до самого підприємства та його можливостей щодо обслуговування клієнтів, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами та контактними аудиторіями;

- макросередовище представлене силами більш широкого соціального плану, що впливають на мікросередовище, такими як фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного та культурного характеру.

Інші дослідники не вважають за доцільне чітко виокремлювати систему показників-індикаторів загрози банкрутства та ототожнюють з нею систему показників фінансового стану підприємства. Такий підхід вбачається недостатньо коректним, оскільки не дає можливості чітко визначити правила (критерії) щодо наявності кризи розвитку підприємства. Чинники мікросередовища часто називають факторами прямого впливу на підприємство, а фактори макросередовища – непрямого впливу.

Таким чином, підприємство визначає внутрішньофірмове середовище, галузь економіки визначає мікросередовище, ринок у широкому сенсі слова – макросередовище. При формуванні системи показників для діагностики обираються підприємства однієї галузі. Це дає можливість звільнитися від необхідності враховувати чинники макросередовища. Чинники макросередовища прямо впливають на мікросередовище, обумовлюючи, таким чином, міжгалузеве розходження на рівні макросередовища. У межах однієї галузі й одного регіону вплив надгалузевих чинників інваріантний щодо підприємств, які здійснюють свій бізнес у цій галузі й на цій території. Тому, взявши підприємства в межах однієї галузі, ми можемо позбутися складної задачі аналізу самої галузі (можливостей і переваг галузі, її недоліків і слабостей і т. ін.).

Система показників – це узагальнена характеристика діяльності фірми за більш, ніж однією ознакою, у формі набору чисел, кількість яких дорівнює числу ознак. Будучи центральною ланкою у вирішенні задач діагностики стану підприємства, висуває високі вимоги до якості вхідної інформації.

Фінансовий аналіз, хоча й не всебічно, але досить глибоко та об'єктивно відбиває сильні й слабкі позиції підприємства. Практичні приклади діагностики кризових станів приватних підприємств підтверджують бажаність орієнтації,

залежно від етапу життєвого циклу підприємства та стадії циклу конкурентної переваги.

Фактори кризи, як правило, діють у комплексі, що посилює їхній негативний вплив на підприємство. Жоден з факторів розвитку кризи, а також їхній сумісний вплив не мають фатального характеру, їхньому прояву можна та потрібно протидіяти. Засобом такої протидії є спеціальним чином організована антикризова діяльність.

Підприємство є складною соціально-економічною системою відкритого типу, яка існує у часі та просторі, проходячи певні стадії та цикли розвитку. Усі підприємства вважаються відкритими системами, оскільки вони активно реагують на вплив зовнішнього середовища і мають усі властивості, притаманні таким системам. До їх ознак відносять:

- наявність сукупностей взаємопов'язаних елементів,
- певна структура і характерні зв'язки між складниками,
- циклічність розвитку,
- наявність кризових процесів на межах різних циклів.

Криза відноситься не лише до процесів макроекономічного розвитку, а повинна розглядатися також в масштабах фірми чи підприємства.

Поняття «криза підприємства», описує багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства від проблем (збоїв) у його функціонуванні до ліквідації.

На макрорівні економіки кризу підприємства розуміють, як:

- порушення рівноваги соціально-економічної системи;
- незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства
- значну проблему або ситуацію з високою ймовірністю негативних наслідків;
- переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових, технологічних, організаційних, соціальних та інших процесах, що відбуваються на підприємстві;
- природний процес в життєдіяльності системи та супутник життєвого циклу господарюючого суб'єкта.

Криза – об'єктивне явище у соціально-економічній системі. В основі функціонування і розвитку соціально-економічної системи лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою виражається в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. Сучасні кризи характеризують рівень розвитку людини, нестачу знань, недосконалість управління.

З позиції антикризової діяльності більший акцент роблять на негативних наслідках кризи.

Поняття «криза підприємства», точніше «криза у підприємстві», описує

багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства, від просто проблем (збоїв) у функціонуванні через різноманітні конфлікти до його ліквідації. Тому кризу підприємства часто розуміють, як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві.

Більшість визначень та характеристик кризи встановлюється на певний момент у часі, тобто робиться акцент на фіксацію статичних параметрів кризи.

Теоретичні підходи до визначення поняття «криза» надані у наукових працях: «...це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі» (Г. П. Іванов); «...закономірність, що властива підприємству в умовах ринку» (Е. М. Коротков); «... стан, при якому господарюючий суб'єкт нездатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності» (І. О. Бланк); «... небезпечний стан, перелом в діяльності підприємства» (Великий економічний словник); «...об'єктивне явище в соціально-економічній системі в основі функціонування і розвитку якої лежить керована діяльність людини» (В. О. Василенко); «... це небажане, обмежене за терміном явище, здатне перешкодити та унеможливити подальше функціонування підприємства» (С. Г. Беляєв); «...ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є слідством невизначеності в його зовнішньому і внутрішньому середовищах» (А. Д. Чернявський).

Аналіз наукових досліджень у галузі кризових ситуацій показав, що найбільш узагальнюючим є визначення кризи, що порівнюється з надзвичайною, несподіваною і непередбачуваною ситуацією, яка завжди супроводжується дестабілізацією і загрожує нормальному розвитку підприємства.

Р. Акофф у своїй роботі «Планування майбутнього корпорації» зазначив, що очисна сила кризи потрібна суб'єктам господарювання точно так, як і стабільний спокійний розвиток.

Криза так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Кризу треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін. Криза, змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновлює. Творча, очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільність. Одне не може існувати без іншого, це – закон єдності і боротьби протилежностей. Без боротьби – немає розвитку.

Аналіз наукових досліджень у галузі кризових ситуацій показав, що найбільш узагальнюючим є визначення кризи, що порівнюється з надзвичайною, несподіваною і непередбачуваною ситуацією, яка завжди супроводжується дестабілізацією і загрожує нормальному розвитку підприємства.

Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. розробили модель стратегічного аналізу витрат і ланцюжка цінностей з визначення конкурентоспроможні ціни та витрат підприємства (табл. 4.7).

Таблиця 4. 7–

SWOT-аналіз сильних, слабких сторін компанії, її можливостей та загроз

Потенціальні внутрішні сильні сторони	Потенціальні зовнішні можливості
Повна компетентність в плануванні Адекватні фінансові ресурси Гарне враження, що склалося про компанію у покупців Визнаний лідер ринку Ефективна функціональна стратегія Економія на масштабах виробництва Уміння уникати (хоча б в деякій мірі) сильного тиску з боку конкурентів Власна технологія Нижчі витрати Кращі рекламні кампанії Досвід в розробці нових товарів Перевірений менеджмент Великий досвід (випередження за кривою досвіду) Перспективні можливості виробництва Чудові технологічні навички. Інше	Здатність обслужити додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки Наявні шляхи розширення асортименту продукції, для задоволення більших потреб клієнтів Здатність використовувати технологічні ноу-хау у випуску нової продукції або в новому вигляді вже існуючої продукції Можлива інтеграція (вперед або назад) Зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках Ослаблення позицій фірм-конкурентів Можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким попитом на ринку Поява нових технологій Інше
Потенціальні внутрішні слабкі сторони	Потенціальні загрози
Відсутній чіткий стратегічний напрям розвитку Застаріле устаткування Низька прибутковість Недостатність управлінською таланту і уміння Відсутність певних здібностей і навичок в певних областях діяльності Погана стратегія компанії Внутрішні виробничі проблеми Відставання у галузі досліджень і розробок Дуже вузький асортимент продукції Недостатній імідж на ринку Інше	Вихід на ринок конкурентів з нижчими витратами Зростання продажів товарів – субститутів Повільне зростання ринку Несприятлива зміна курсів іноземних валют або іноземної торг.політики Висока залежність від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу Зростаюча вимогливість покупців і постачальників Зміна потреб і смаків покупців Несприятливі демографічні зміни Інше

SWOT-аналіз реалізує методику управління за слабкими сигналами, причому дані сигнали не тільки відслідковуються, а й посилюються на рівні вищого керівництва та впливають на вибір управлінської стратегії. Він акумулює інформацію про стан підприємства за всіма аспектами його діяльності. Його головна задача – визначити, на який час вистачить у керівництва ресурсів, щоб скористатися можливостями із зовнішнього середовища, та наскільки небезпечні негативні тенденції в діяльності підприємства, щоб вони могли ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками. На основі даної інформації формується стратегія, яка оптимальним чином поєднує внутрішні ресурси підприємства (сильні й слабкі сторони) із зовнішніми факторами (можливостями та загрозами).

З позиції антикризового управління особливо важливим є визначення сили і слабкості підприємства, оскільки вивчення зовнішніх особливостей функціонування підприємства: небезпек і можливостей – це скоріше завдання маркетолога.

Сила – це певна специфічна особливість, що вигідно відрізняє підприємство серед своїх конкурентів. Сила в чому-небудь дає підприємству додаткові можливості. Важливо також, що йдеться не про сприятливу ринкову кон'юнктуру, яка може додавати силу не тільки конкретній фірмі, а може, і ще декільком (наприклад, деякі пільги і права), а про внутрішню потужність організації – досвід, фінансову забезпеченість, конкурентоспроможність, лідерство керівника.

Слабкість – це відсутність або недостатність важливого елементу функціонування організаційної системи. Слабкість не обов'язково означає уразливість даного підприємства, – це залежить від того, наскільки важливим є той чинник, якого недостатньо, у конкурентній боротьбі або у матеріальній забезпеченості підприємства. Сила і слабкість можуть бути потенційними чинниками розвитку або занепаду підприємства. Слід пам'ятати, що за певний час до завершення реалізації стратегічного плану потенційні слабкі сторони бізнесу можуть перерости в серйозні небезпеки. Аналіз можливостей і загроз зводиться головним чином до пошуку привабливих (територіальних, галузевих, демографічних) зон господарювання. Знаходження вакантної ринкової ніші – один з найважливіших чинників успіху в конкурентній боротьбі, і вище керівництво зобов'язане бути дуже чуйним до змін в ринковій ситуації. Одночасно слід уникати галузей, пов'язаних з підвищеними загрозами, особливо тих, які пов'язані з високою нестабільністю ринкової ситуації і падінням кривої життєвого циклу товару (вичерпанням можливостей його подальшого виробництва і збуту). Так, наприклад, чинник технологій може служити як можливістю подальшого зростання, так і загрозою старіння існуючих технологій. Це залежить від того, наскільки сильне положення має підприємство, щоб упровадити інновації, які відповідатимуть стратегічним цілям керівництва, або ресурсів вистачить лише на те, щоб підтримувати більш менш стабільне конкурентне положення при наявному технологічному потенціалі.

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

Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід до стану нової кризи яка може бути навіть ще більш глибокою і тривалою. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами.

Можливі наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з її характером, що зумовлюється причинами кризи і можливістю управління процесами кризового розвитку. Наслідки кризи (після кризові зміни) можуть бути такі:

- мати позитивний, або негативний характер післякризових змін в розвитку організації як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію і т.д.):
- різкі зміни чи м'який тривалий і послідовний вихід;
- оновлення чи руйнування підприємства,
- оздоровлення чи виникнення нової кризи,
- загострення чи послаблення кризи,
- довгострокові або короткострокові післякризові зміни в розвитку організації,
- якісні і кількісні післякризові зміни в розвитку організації,
- оборотні і необоротні післякризові зміни в розвитку організації.
- перебудова чи збереження організації.

1.2. Характеристика прояву криз у підприємстві. Складові кризи.

Більшість визначень та характеристик кризи встановлено на певний момент у часі, тобто зроблено фіксацію статичних параметрів кризи. Кризу у підприємстві за *статичного підходу* слід розглядати як певну нестандартну ситуацію, за якої виникає ймовірність різноманітних втрат (як окремий випадок – втрат прибутку або його частини). Однак, статика кризи – це тільки відображення певного стану підприємства у обмежений момент часу, але суб'єкт господарювання завжди діє, і, тому, кризу слід розглядати як динамічний процес. Оскільки «процес» (лат. *processus* – проходження, просування) – закономірна, послідовна зміна явища, його перехід в інше явище (розвиток), то у даному контексті за *динамічного підходу* під кризою, а точніше – кризовим процесом, слід розуміти сукупність кризових явищ у одній або декількох сферах діяльності, що порушують нормальне протікання господарських процесів на підприємстві. Криза є процесом змін з характерними, притаманними тільки йому, особливостями перебігу у просторі і часі на різних стадіях підприємницької діяльності, що може призвести до негативних наслідків для даного суб'єкта діяльності. Як сукупність послідовних взаємопов'язаних проблем, криза розвивається від незначних своїх проявів до катастрофічного погіршення стану суб'єкта господарювання та його краху або відновлення у новій якості.

Кризовий процес підприємства – це сукупність кризових явищ, що дестабілюють функціонування внутрішнього механізму суб'єкта господарювання й створюють передумови для зміни його загального фінансово-економічного становища

На підприємстві одночасно можуть відбуватись декілька кризових процесів у різних сферах діяльності (різних складниках господарського механізму) та з різною інтенсивністю. Час початку і час закінчення таких процесів як правило не співпадають, а їхня сила, тривалість та напрям впливу у значній мірі залежать від стану елементів механізму підприємницької структури, де дані процеси розвиваються. Залежно від стану елементів господарського механізму, здатності їх гнучко реагувати на зміни у системі управління підприємством кризові процеси можуть у певних випадках деструктивно впливати на результативність діяльності, але у більшості ситуацій дані процеси стимулюють еволюційний розвиток суб'єкта господарювання.

Відомо, що кризові процеси на підприємстві розпочинаються як правило у прихованій формі (точніше у вигляді незначних відхилень від нормальних параметрів діяльності). Потім вони стають вже більш явними, стійкими кризовими проявами і на кінцевій стадії призводять до руйнування ключових елементів господарського механізму.

Сукупність поодиноких кризових явищ у різних сферах діяльності підприємницької структури переходить у стадію кризових проявів. Ця стадія кризового процесу є найбільш простою за своєю структурою. На даній стадії ще не виникають непереборні зміни у діяльності підприємства та його стані.

Відрізок у часі, коли з'являються незначні й нестабільні кризові прояви, що суттєво не впливають на нарощування ефективності (прибутковості) діяльності фірми називають стадією кризових явищ (рис.1.6). У цей період дестабілюючий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників стимулює в системі управління активний пошук раціональних управлінських рішень. У випадках, коли такі рішення знаходяться й впроваджуються – такі кризові прояви стимулюють розвиток фірми. А якщо система управління не здатна виробити відповідної реакції на дестабілюючий вплив – підприємницька структура втрачає прибуток або частину капіталу (майна).

У відрізок часу, коли дестабілюючий вплив зовнішніх та внутрішніх чинників підприємницької діяльності активізується (збільшуються за кількістю, підвищується їх сила впливу) система управління не завжди встигає реалізувати необхідні ефективні управлінські рішення. У цей період підприємство починає втрачати прибутки, а іноді, і частку майна. Знижується активність, а потім і зупиняється зростання прибутків та самого підприємства. Даний інтервал часу є стадією кризової ситуації. Це саме той момент коли вирішується проблема: бути чи не бути банкрутству підприємства.

Остання стадія у динаміці змін ефективності діяльності підприємства – кризовий стан. Це інтервал у часі, іноді тривалий, коли підприємство втрачає

2 – за наявності на підприємстві ознак кризи результату вивчається вплив чинників на кінцеві показники. Причинами кризи можуть виступити невідповідність цінової політики сприйнятливості ринку, позабюджетні витрати і ін.

3 – в структурі витрат слід оцінити величину запасів і можливість економії витрат за рахунок ефекту масштабу, широти асортименту, інтенсивності капіталовкладень і технологічних вимог.

На другому рівні критеріальної оцінки кризового розвитку підприємства слід визначити зону кризи результату. Для цього доцільно вивчити динаміку прибутку (збитку) і рентабельності. Особливу увагу слід приділити структурі витрат при оцінці величини матеріальних запасів і можливостей економії витрат завдяки ефекту масштабу, широти асортименту, інтенсивності капіталовкладень і технологічних потреб. Встановлено, що масштаб мотиваційного поля і ефект масштабу не тільки роблять істотний вплив на формування результату, але і містять в собі резерви підприємства щодо подолання кризи результату.

Лекція 7

4.7. SWOT – аналіз у діагностиці криз.

4.8. Система оціночних показників-індикаторів кризового стану.

4.9. Експертні методи діагностики кризового стану.

4.7. SWOT – аналіз у діагностиці криз.

SWOT-аналіз (Strength – сила, Weakness – слабкість, Opportunities – можливості, Threats – небезпека) є методом аналізу внутрішнього стану підприємства, а також дає можливість врахування факторів небезпеки або нових можливостей для нього у зовнішньому середовищі. Даний метод належить до неформалізованих методів оцінки стану підприємства. Як і ряд інших методів (модель сценаріїв, модель Портера), SWOT-аналіз проводиться на стадії управлінського нагляду за станом підприємства, на основі якого здійснюється вибір стратегії, що є адекватною ситуації.

На питання, в чому сила та слабкість підприємства, відповідає аналіз внутрішнього стану підприємства; на питання, яка небезпека та перспективні можливості воно має, відповідає аналіз зовнішнього середовища.

Перевага від використання SWOT-аналізу полягає в тому, що це фактично єдиний спосіб дати оцінку ситуації, в якій працює підприємство. SWOT-аналіз намагається пояснити й охарактеризувати ті фактори діяльності підприємства, які не піддаються кількісному обліку. На відміну від методів оцінки фінансового стану, де результати аналізу носять об'єктивний, достатньо точний характер, SWOT-аналіз не претендує на високу достовірність, однак, оскільки фінанси відображають у загальному обсязі лише один бік діяльності підприємства, то було б нерозумно й небезпечно ігнорувати процеси мотивації, проектування та НДКР, взаємодію, рекламу тільки через те, що їх облік є важчим.

Отже, збиткові підприємства можуть реорганізувати трудові ресурси, використовуючи елементи оборонних стратегій формування кадрового потенціалу. Встановлено, що масштаб мотиваційного поля і ефект масштабу не тільки здійснюють істотний вплив на формування фінансових результатів, але і містять резерви підприємства з подолання кризи. Критична точка кризи результату визначається станом і динамікою сальдо фінансових надходжень і витрат. Зростання інших фінансових надходжень під час зниження коефіцієнта придатності основних фондів приведе до настання кризової ситуації. Криза результату виявляється за допомогою зниження виручки від реалізації і прибутку підприємства. Основний вплив надає якісний стан трудових ресурсів, який може бути розглянутий як сума витрат на їх утримання, що покривається доходом від реалізації. Оскільки витрати підприємства під час виконання кожної операції можуть збільшуватися або скорочуватися під впливом структурних чинників, то економія на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду і навчання, технологічні вимоги, інтенсивність капіталовкладень і широта товарного асортименту можуть привести до структурних змін в матеріальних запасах підприємства. Відкритість персоналу для вдосконалення управління трудовими ресурсами, організаційні можливості підприємства з просування продукту і вдосконаленню виробничого процесу характеризують якість поведінки підприємства в умовах кризи.

Криза результату до певної міри залежить від альтернативної вартості і структури ресурсного потенціалу, яка є сукупністю матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Витрати і запаси підприємства, матеріальні витрати і амортизаційні відрахування задовольняють господарську потребу підприємства у матеріальних і частині фінансових ресурсів, а витрати на оплату праці є альтернативною вартістю трудових ресурсів.

Оптимізація поведінки підприємства в умовах кризи результату залежить від збалансованості стану і мобільності трудових ресурсів, результатів їх діяльності і витрат на її здійснення.

Якщо використовувати в процесі ухвалення управлінського рішення правило альтернативної вартості, в якому йде мова про те, що чим вищою є альтернативна вартість виробництва товару або послуги, тим меншою є вірогідність того, що даний товар або послуга можуть бути реалізовані, то можна припустити, що політика формування виробничого портфеля підприємства обумовлює цінову політику і відображається на фінансових результатах підприємства. Стан останніх слід розглядати у взаємозв'язку з витратами. Так, виручку від реалізації товарів і послуг слід зіставити з функціональними витратами. Активне просування продукції на ринках, її рекламна підтримка супроводжуються витратами на збут, які направлені на розширення відповідного сегменту ринку.

Алгоритм діагностики кризи результату складається з наступних етапів.

1 – аналіз динаміки і структури прибутку підприємства. Стадію кризи результату визначають за допомогою розрахунку темпів зростання прибутку і рентабельності підприємства.

прибутки й має постійні збитки від діяльності, втрачає ресурси та майно, його розвиток переходить у деградацію підприємницького потенціалу.

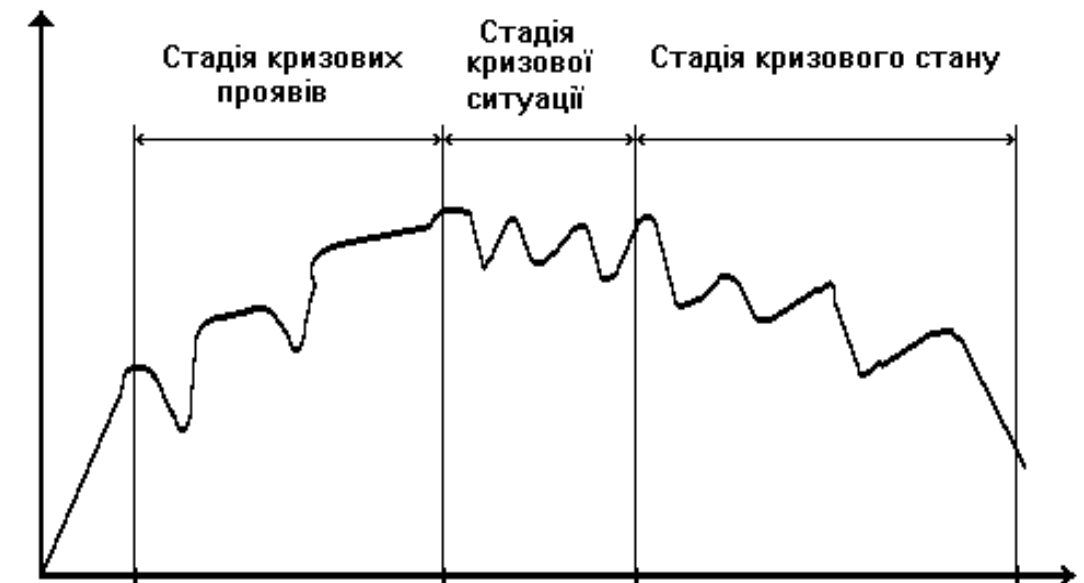


Рис. 1.6. Динаміка тренду ефективності діяльності підприємства на різних стадіях кризи

Кризовий процес на стадії кризового стану має такі характерні прояви кризи:

- довготривалий спад виробництва;
- невиправдане зростання цін на ресурси і товари;
- розлад прямих господарських зв'язків і збуту продукції;
- брак фінансових ресурсів і тривала невиплата заробітної плати;
- різке погіршення економічних показників діяльності;
- руйнація системи соціального захисту працівників підприємства.

Проблема криз має розглядатися у ракурсі функціонування та розвитку підприємства. Соціально-економічна система в будь-яких вигляді та формі має дві тенденції свого існування: *функціонування і розвиток* які найтіснішим чином пов'язані між собою та відбивають діалектичну єдність її основних тенденцій.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики системи. Його характеризують: обов'язкова наявність предмету праці, засобів праці і персоналу, що здійснює трудову діяльність. При цьому функціонування соціально-економічної системи можливе лише при визначеній відповідності наступних ознак: засоби праці можуть змінювати його предмет, персонал повинен володіти засобами праці, результат повинен відповідати інтересам і потребам людини.

Розвиток – це отримання нової якості, яка зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється. Його характеризують: зміни в предметі,

Характеристика видів діяльності в ланцюжку цінностей підприємства

засобах праці й у персоналі. Критерієм цих змін є поява нової якості, що зміцнює стабільність і гармонійність функціонування соціально-економічної системи. Фактом розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності. При цьому, звичайно, міняються й умови функціонування соціально-економічної системи.

З позиції функціонування та розвитку підприємства дано визначення кризи у «Економічній енциклопедії» під ред. Л.І. Абалкіна: «...криза – глибокий розлад, різкий перелом, період загострення протиріч у процесі розвитку будь-якої сфери людської діяльності».

Кризи відбивають протиріччя функціонування та розвитку, а також можуть виникати й у самих процесах функціонування у ході взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Наприклад:

- між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу;
- між технологіями й умовами їх використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура та ін.);
- між кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;
- необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;
- ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- між попитом та пропозицією грошових коштів;
- між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю.

Зв'язок функціонування та розвитку має діалектичний характер, що відображує можливість і закономірність настання й розв'язання криз. Функціонування стримує розвиток і в той же час є його живильним середовищем, розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого здійснення. Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, що зумовлює періодичне настання криз.

Кризи не обов'язково є руйнівними – у цьому виявляється їхня *двоїста природа*, яка одночасно руйнує і створює, тобто вимагає звільнення від попередньої стратегії бізнесу і формує передумови для подальшого розвитку, обумовлює багатозначність сучасного економічного і особливо управлінського розуміння її сутності. Криза, змінюючи тенденції життєдіяльності системи, порушуючи її стійкість, оновлює її радикальним чином, тобто здійснює очисну, функцію яка потрібна системі не менше, ніж стабільність.

Вид діяльності	Характеристика
Основна діяльність	
Матеріально-технічне забезпечення	види діяльності, витрати і активи, пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, товарів від постачальників; приймання, зберігання і сортування продукції постачальників; контроль; управління технічними запасами
Виготовлення	види діяльності, витрати і активи, направлені на перетворення потоку сировини в кінцевий продукт (виробництво, збірка, упаковка, забезпечення функціонування устаткування, установка, сертифікація якості товару, захист навколишнього середовища)
Доставка товару до споживача	види діяльності, витрати і активи, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця (складування кінцевого продукту, обробка замовлення, складання розкладу, відвантаження, транспортування)
Продажі і маркетинг	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до зусиль з продажу, реклами і просування товарів на ринок, маркетингових досліджень і планування, підтримки дилерів і дистриб'юторів
Обслуговування (сервіс)	види діяльності, витрати і активи, призначені для забезпечення допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні і ремонті, для технічного сприяння, інформування покупців і розгляду скарг
Допоміжна діяльність	
Розвиток досліджень і розробок продукції, технологій і систем	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до процесу дослідження і розвитку продукту, сам процес, поліпшення процесу проектування, розробка необхідного устаткування, розвиток матеріального забезпечення, системи телекомунікацій, комп'ютерні розробки, нові можливості баз даних, розвиток комп'ютерної системи підтримки
Управління людськими ресурсами	Види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до найму працівників, підготовки, розвитку і соціального забезпечення персоналу, відносини між працівниками, підвищення професіоналізму (майстерність).
Загальне управління	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до загального керівництва, бухгалтерії і фінансів, юридичних питань, безпеки і охорони конфіденційності, інформаційної системи управління, і інші функції вищого керівництва

що характеризують ефективність господарської діяльності. Система показників діагностики глибини кризи побудована на аналізі динаміки показників рентабельності продажів. Використання даної групи показників дозволить локалізувати вплив інфляційного чинника. Так, рентабельність, розрахована як відношення прибутку від основного виду діяльності до об'єму реалізованих послуг, характеризує зміни в політиці ціноутворення, здатність підприємства контролювати собівартість продукції. Тому динаміка цього показника рентабельності може свідчити про необхідність перегляду цін або посилення контролю за собівартістю.

Встановлено, що найвагомим чинником під час формування прибутку є виручка від реалізації товарів (робіт, послуг). Для досліджень впливу цього чинника виручку слід розглядати у вигляді моделі економіко-статистичної залежності двох чинників другого рівня: числа покупців (споживачів) і цін.

Для характеристики ступеня впливу цін як елементу цінової політики підприємства на результативні показники можна використовувати методику позиціонування, запропоновану Фатхутдіновим Р.А на основі матриці оцінки цінової стратегії підприємства (табл. 4.5). Витрати на реалізацію цінової політики акумулюють в собі альтернативну вартість використання ресурсного потенціалу підприємства. Функції і процеси з розробки, виробництва, маркетингу, надання і сервісу послуг представляють ланцюжок цінностей підприємства. Характеристика видів діяльності, що відносяться до ланцюжка цінностей, приведена в табл.4.6.

Таблиця 4.5 –

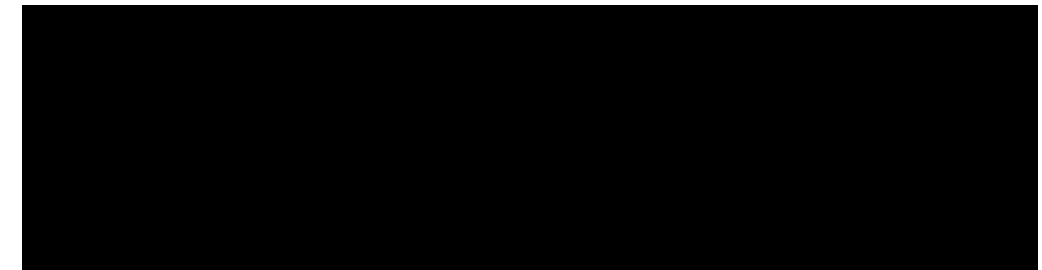
Матриця оцінки цінової стратегії підприємства

Ціна \ Якість	Висока	Середня	Низька
Висока	Преміальна націнка	Глибоке проникнення	Підвищеної ціннісної значущості
Середня	Завищена ціна	Середнього рівня	Доброякісності
Низька	Пограбування	Показовий блиск	Низької ціннісної значущості

Цей ланцюжок містить маржинальний прибуток, оскільки витрати підприємства зі створення вартості покриваються роздрібною ціною, яку оплачує покупець. Вартість, що перевищує витрати на її створіння, є основною фінансовою метою бізнесу. Прибуток, який може бути отриманий в результаті операційної діяльності, ділиться на розподілений і нерозподілений і характеризує темп внутрішнього зростання підприємства.

У господарській практиці згідно з діючими стандартами обліку, витрати підприємства класифікуються за економічними елементами. У діючій системі обліку відображена природа і відносна значущість витрат на зміст ресурсного потенціалу, що дозволяє визначити ефект масштабу. Для цієї мети витрати слід розділити на умовно-змінні і умовно-постійні.

Найпростішою складовою кризи є *кризове явище*. Прояв кризового явища – один з найперших і важливих симптомів розвитку кризи підприємства. Кризове явище – це одиничний нестабільний прояв певного елементу кризи у незначних розмірах упродовж нетривалого часу, коли має місце стрімке значне погіршення одного з показників, що характеризує ефективність діяльності підприємства у певній сфері (рис. 1.7).



— Динаміка прибутку підприємства
 - - - - - Лінія тренду прибутку

Рис. 1.7. Кризове явище у динаміці прибутку підприємства

За масштабами розповсюдження кризові явища можуть бути поодинокі, локальні та глобальні. Поодинокі кризові явища, як правило з'являються у окремих ланках господарської системи підприємства. Ці прояви не мають важливого дестабілізуючого впливу на діяльність підприємства та його ефективність і, як правило, нетривалі. Локальні прояви кризи охоплюють певні процеси, що протікають на підприємстві або по-горизонталі, або по-вертикалі. Глобальні кризові явища більш розповсюдженні ніж локальні, вони охоплюють всю господарську систему, як по-горизонталі, так і по вертикалі її внутрішніх ланцюгів.

За характером впливу кризові явища бувають стимулюючі та пригнічуючі. Стимулюючі кризові прояви через свій негативний вплив, але короткочасний прояв, стимулюють виникнення позитивних явищ, що компенсують отриманий негативний ефект, а в подальшому сприяють отриманню значного позитивного ефекту у діяльності підприємства.

З погляду теорії управління кризове явище – негативне відхилення об'єкта управління від визначеної мети або строків її досягнення. Кризове явище за своєю дією не викликає постійної і глибокої дестабілізації функціонування суб'єкту господарювання, тому що не перетинає межі, за якою починається стійке погіршення стану підприємства. При цьому, більшість суб'єктів господарювання не звертають на кризові прояви увагу і не приймають своєчасно захисних (антикризових) заходів. Тому реагування системи управління підприємства на кризу розпочинається вже на стадії

активного негативного впливу кризових процесів на параметри діяльності даного суб'єкта господарювання – кризової ситуації. Сфери, способи та сила прояву незначних кризових процесів різноманітна, тому з метою вибору ефективних методик та засобів протидії кризовим процесам зроблена класифікація кризових проявів на підприємстві (рис. 1.8). За перебігом у часі кризові явища можуть бути періодичні та хаотичні (неперіодичні), синхронно виникаючими та асинхронними. До періодичних явищ відносять такі, що постійно виникають у суб'єкта діяльності через умовно рівні проміжки часу і певним повторенням. Хаотичні (неперіодичні) кризові явища протилежні по рівномірності свого об'єктивного прояву, з'являються не через певні проміжки часу і не мають системного характеру. Синхронно виникаючі кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства або певне явище, що виникає при реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкту діяльності. Асинхронні явища виникають незалежно одне від одного або від певних процесів та дій у господарській діяльності підприємства та у навколишньому для нього середовищі.

Такі кризові явища, як елементарні дестабілізатори, як правило, стимулюють створення новин та впровадження нововведень, вони також є своєрідними індикаторами ефективності впровадження різноманітних нововведень. Як приклад цього, можна розглянути постійні зміни виробничої активності у промисловості та сфері обслуговування. Таке явище називають циклами кон'юнктури або циклами ділової активності. Ділові цикли – це адекватна реакція підприємств або цілих галузей на прояв кризових явищ у сфері споживання товарів, коли ринок перенасичений продукцією з певними споживчими якостями або коли методи організації виробництва себе вичерпали і виробник не в змозі забезпечувати споживача необхідною на ринку продукцією й послугами за прийнятною для обох сторін ціною. У такій ситуації виникає необхідність певного зменшення обсягів виробництва і продажу товарів (надання послуг), активізації інвестування, пошукових, фундаментальних та дослідно-конструкторських робіт, які виробляють новий для споживача й виробника продукт (новацію). Після проведення ефективних новацій, тобто своєчасного впровадження нововведення, починається подальше зростання обсягів виробництва й продажу товарів (послуг) з новими споживчими якостями. В абсолютних показниках це має вигляд періодичного зниження та підвищення обсягів продажу. Пригнічуючі прояви кризи у діяльності підприємства – це такі прояви погіршення окремих показників його діяльності, коли після дестабілізуючого впливу кризового явища подальший розвиток підприємства припиняється або має тенденцію до погіршення. Пригнічуючі прояви кризи стимулюють активізацію процесів, які порушують внутрішній баланс на підприємстві, як цілісній системі, що призводить до подальшого погіршення стану підприємства та розповсюдження кризових проявів у інші царини його діяльності.

формування відповідно до підприємств, що продовжили своє функціонування без фінансових ускладнень (X) та збанкрутіли (Y) протягом періоду дослідження.

Обчислення критеріальних меж не складне, що дає можливість легко провести всі необхідні розрахунки за допомогою EXCEL for WINDOWS.

Результати роботи з оцінювання окремих показників узагальнюються у ході проведення 6-го етапу роботи – визначення узагальнюючого рейтингу.

Підсумковий рейтинг кредитоспроможності, як правило, обчислюється в балах на підставі бальних оцінок, які отримали окремі оціночні показники.

Останнім, сьомим етапом роботи є інтерпретація отриманої рейтингової (бальної) оцінки. Для виконання цієї роботи має бути розроблена шкала інтерпретації бальних оцінок, яка встановлює залежність між кількістю набраних балів і класом кредитоспроможності, до якого належить підприємство.

4.6. Методичні підходи до аналізу кризи результату.

Кінцевим фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. Він є реалізованою частиною чистого доходу, створеного на підприємстві. Маса прибутку залежить від якості управління підприємством і підвищує економічну зацікавленість його працівників в більш ефективному використанні ресурсів. Прибуток також слід розглядати як основне джерело формування виробничого і соціального потенціалу підприємства.

Приріст прибутку може бути досягнутий внаслідок дії численних чинників. Тому методичний інструментарій оцінки кризи результату включає необхідність діагностики формування і використання прибутку.

Діалектичний взаємозв'язок криз проявляє себе через процес формування прибутку і оцінки впливу на нього основних чинників (рис. 4.3).

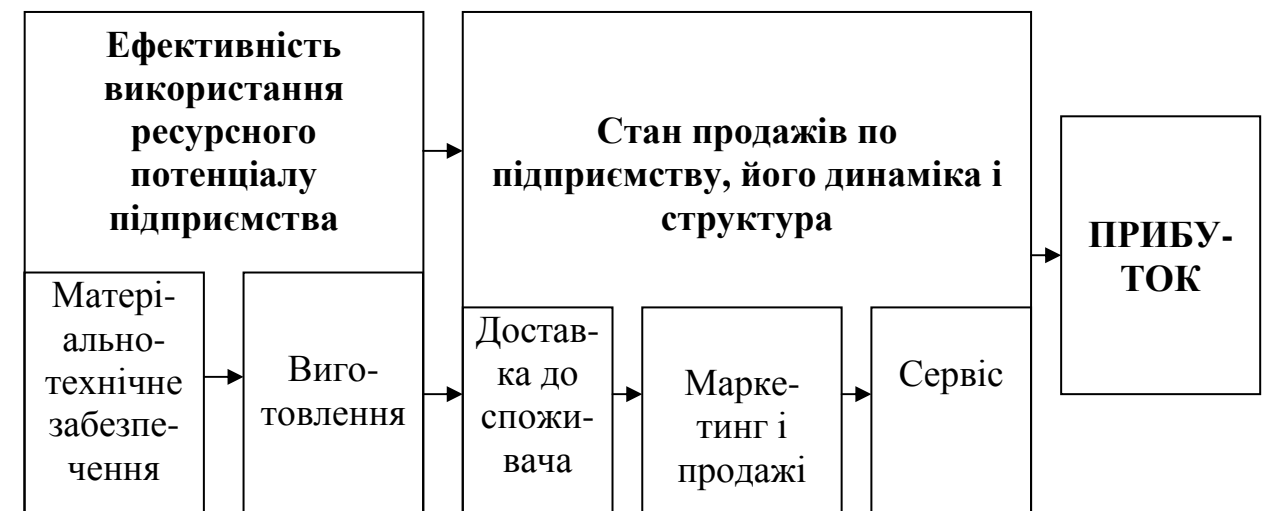


Рис. 4.3. Напрями діяльності і функції підприємства

Для визначення стадії кризи результату систему діагностики засновану на вивченні динаміки прибутку слід доповнити комплексом відносних показників,

Найбільш коректним є методичний підхід, запропонований Бланком І.О.: бальна оцінка здійснюється, ґрунтуючись на таких принципах:

1. За наявності оптимального значення показника. Якщо досягнутий рівень показника на підприємстві відповідає цій величині або перевищує її, то значення коефіцієнта оцінюється максимальною кількістю балів (наприклад, 10 балів). Якщо досягнутий рівень показника менший за оптимальний, то за визначеною шкалою кількість балів зменшується. Наприклад, оптимальне значення коефіцієнта фінансової незалежності складає 0,6. Фактичне значення цього коефіцієнта, яке, припустимо є 0,48 оцінюється у 8 балів $((0,48 / 0,6) \times 10)$.

2. При визначенні меж критеріального значення оцінюваного показника. Якщо фактичне значення показника нижче ніж нижня критеріальна межа, то значення коефіцієнта оцінюється у 0 балів, якщо перевищує верхню межу – максимальним балом. Якщо знаходиться посередині її, то значення коефіцієнта визначається в залежності від ступеня досягнення верхньої межі.

Наприклад, для коефіцієнта загального покриття встановлено такі межі: нижня: 1, верхня: 2. Досягнутий рівень 1,6 оцінюється у 6 балів за максимальної оцінки у 10 балів.

Об'єктивні, економічно обґрунтовані критеріальні межі зміни окремих оціночних показників можуть бути визначені на підставі математичної обробки реальної статистичної бази показників господарсько-фінансової діяльності підприємств, які отримали та вчасно повернули кредити. Математичний апарат такої обробки розроблено українським дослідником проф. Вітлінським В.В. Оцінка фінансового стану підприємства здійснюється за 4-ма класами: 1-й клас – відмінно, 2-й клас – добре, 3-й клас – задовільно, 4-й клас – незадовільно. Критеріальні межі оціночного показника (f) визначені таким чином :

1-й клас: $f > a_1$; $a_1 = \max(\min(\max f(x), \max f(y)); \text{avr}(\text{avr} f(x), \text{avr} f(y)); \max(\min f(x), \min f(y)))$;

2-й клас: $f \in (a_2, a_1)$; $a_2 = \text{avr}(\min(\max f(x), \max f(y)); \text{avr}(\text{avr} f(x), \text{avr} f(y)); \max(\min f(x), \min f(y)))$;

3-й клас: $f \in (a_3, a_2)$; $a_3 = \min(\min(\max f(x), \max f(y)); \text{avr}(\text{avr} f(x), \text{avr} f(y)); \max(\min f(x), \min f(y)))$;

4-й клас: $f < a_3$,

де $f(x)$ – значення відповідного оціночного показника за підприємствами, що вчасно погасили кредит;

$f(y)$ – значення відповідного оціночного показника за підприємствами, що несвоєчасно погасили кредит, мали ускладнення (продлонгацію) або зовсім не погасили кредит;

$\text{avr}(f)$ – середнє арифметичне значення величини f ;

$\max(f)$ – максимальне значення із сукупності величин f ;

$\min(f)$ – мінімальне значення із сукупності величин f .

Розглянута методика може успішно застосовуватися не тільки у банківській практиці (для оцінки ризику непогашення кредиту при відповідному значенні оціночного показника), а й для оцінки ризику банкрутства підприємства. У цьому випадку статистичні вибірки мають

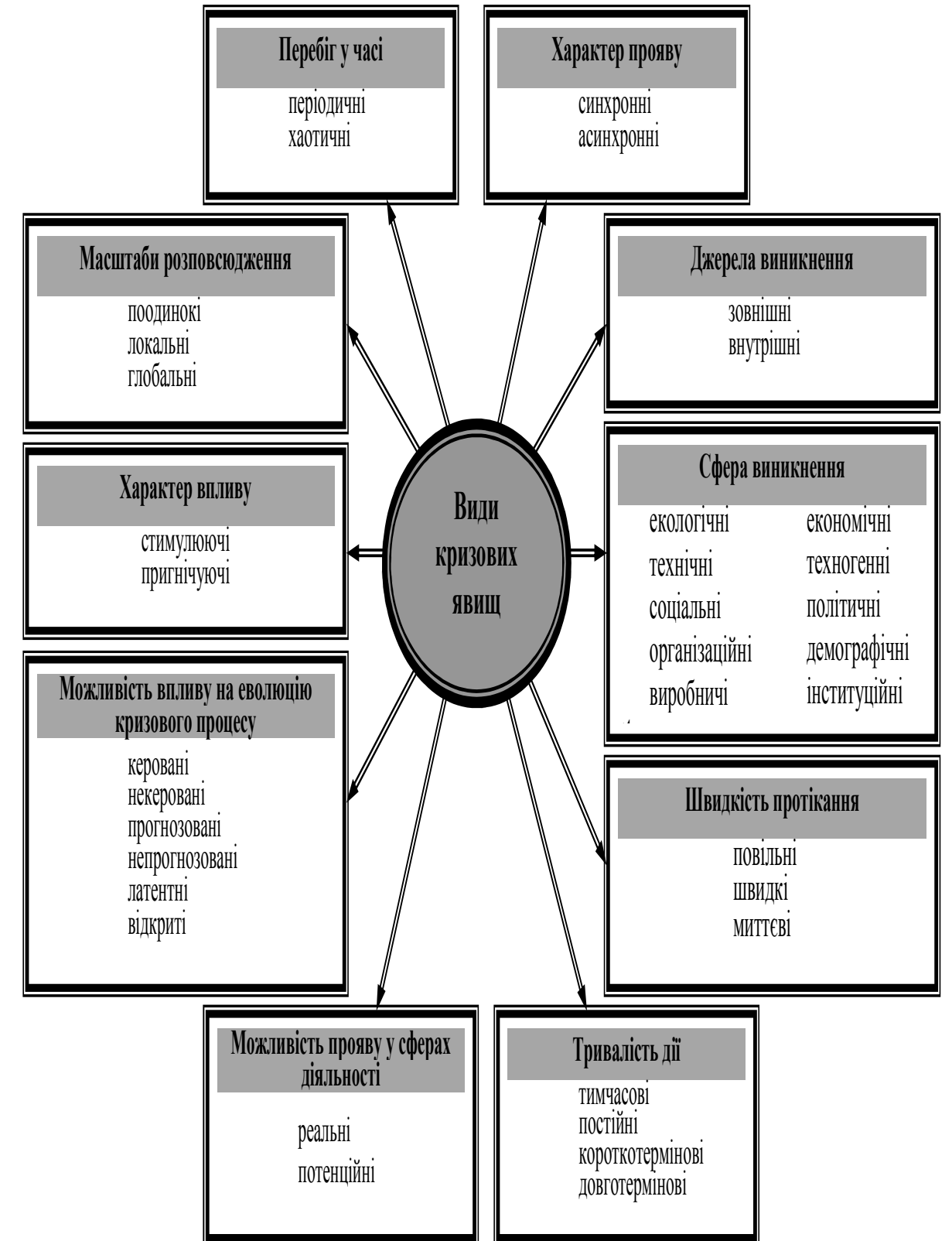


Рис. 1.8. Різновиди кризових явищ у підприємстві

За джерелом (місцем) виникнення можуть бути зовнішні та внутрішні кризові явища. Внутрішні кризові явища – це такі дестабілізуючі прояви у діяльності підприємства, які виникають з причин неузгодженості дій взаємопов'язаних ланок механізму господарювання самого підприємства. Передумовами для виникнення внутрішніх кризових явищ стають некомпетентні дії працівників підприємства різних рівнів, що порушують своєчасність та якість цілеспрямованого впливу суб'єкту управлінського процесу на об'єкт управління. До зовнішніх кризових явищ відносяться такі, що мають своїми джерелами створення дестабілізуючого впливу у зовнішньому для підприємства оточенні. Проявом зовнішнього кризового явища може бути впровадження у господарську практику певних нормативних або законодавчих актів, які порушують ефективну діяльність підприємства.

З огляду на можливість впливу на еволюцію кризового процесу є керовані та некеровані кризові явища; прогнозовані і не прогнозовані; латентні та відкриті.

За можливістю прояву у сферах діяльності підприємства слід виділити: реальні і потенційні кризові явища.

Враховуючи швидкість з якою можуть протікати кризові процеси їх можна поділити на повільні, швидкі, миттєві.

За тривалістю дії на: тимчасові та постійні. Оскільки проміжки між початком і завершенням кризового прояву бувають різної тривалості, тому він може бути тривалим, миттєвим, короткотерміновим.

А з огляду на інтенсивність (силу) дестабілізуючого впливу можуть бути: латентні кризові процеси, зненацька виникаючі, з високою інтенсивністю розвитку.

У процесі функціонування підприємницької структури збільшення часу негативного впливу кризового явища або збільшення їх кількості призводить до переходу підприємства у стадію кризової ситуації (рис. 1.9). *Кризова ситуація* – стійкий (періодичний) прояв у певному проміжку часу одного або кількох кризових явищ, незалежно від сфер їх прояву; перехід своєрідної межі коливань показників нестабільності з наступним нарощуванням у абсолютному виразі кількості кризових явищ. Основні причини виникнення та розвитку кризових ситуацій у підприємствах поділяються на макро- та мікроекономічні. До причин макроекономічного характеру слід відносити: необґрунтовану економічну політику уряду; некеровані інфляційні процеси; спад ділової активності в економіці; кризу в окремих галузях національного господарства; різке погіршення кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків. А до мікроекономічних – прорахунки в розробці і реалізації стратегії підприємства; погану якість системи управління діяльністю; нестачу обігових коштів та інвестиційних ресурсів; зниження рівня використання виробничого потенціалу підприємства; випуск неконкурентоспроможної продукції; руйнування економічних і технологічних зв'язків з іншими підприємствами.

Таблиця 4. 4 – Система оціночних коефіцієнтів рейтингової оцінки та їх критеріальні межі за класами кредитоспроможності

Показник	1-й клас	2-й клас	3-й клас
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,15-0,2	< 0,15
Коефіцієнт критичної ліквідності	> 0,8	0,5-0,8	< 0,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 2	1-2	< 1
Коефіцієнт фінансової незалежності	> 60%	40-60%	< 40%

I. Коефіцієнт покриття ($K_{\text{покp}}$): $K_{\text{покp}} > 3$ – 1-й клас ; $2 < K_{\text{покp}} < 3$ – 2-й клас; $K_{\text{покp}} < 2$ – 3-й клас.

II. Коефіцієнт ліквідності ($K_{\text{лікв}}$): $K_{\text{лікв}} > 1,5$ – 1-й клас; $1 < K_{\text{лікв}} < 1,5$ – 2-й клас; $K_{\text{лікв}} < 1$ – 3-й клас.

III. Забезпеченість власними коштами ($K_{\text{звк}}$): $K_{\text{звк}} > 0,6$ – 1-й клас; $0,4 < K_{\text{звк}} < 0,6$ – 2-й клас; $K_{\text{звк}} < 0,4$ – 3-й клас.

IV. Зміна оборотності запасів і витрат: якщо зі знаком (+), то кредитоспроможність знижується до 1 класу.

V. Зміна оборотності всіх оборотних коштів: аналогічно пункту IV.

VI. Коефіцієнт рентабельності активів (P_a): понад 15% – 1-й клас; від 12 до 15% – 2-й клас; менше, ніж 12% – 3-й клас.

VII. Неплатежі за кредитами (за їх наявності) – 3 клас.

Таким чином, у цьому підході використовуються не лише чітко визначені критеріальні межі окремих показників, але й оцінюється наявність певних показників (наприклад, неплатежі) та їхня динаміка (наприклад, уповільнення оборотності активів).

Найбільш складним є 5-й етап роботи – розробка принципів бальної оцінки кожного показника.

Існують різноманітні підходи до здійснення цієї роботи. Найбільш простими й широко розповсюдженими способами визначення балів є такі:

- встановлення певної відповідності між кількістю балів і класом кредитоспроможності. Наприклад, показники, значення яких відповідають 1-му класу, оцінюються у 5 балів, 2-му – 3 бали, 3-му – 1 бал або номер класу відповідає кількості отриманих балів;

- бали встановлюють залежно від суб'єктивного усвідомлення задовільності оцінки показника: відмінна, добра, задовільна, незадовільна оцінки;

- визначається залежність бальної оцінки окремого оціночного показника від діапазону відхилення його фактичного значення від оптимального.

Найбільшого поширення набув комбінований підхід, застосування якого дає можливість включати до складу показників-критеріїв оцінки різноманітні показники, у тому числі й ті, що не мають однозначних критеріальних значень.

На третьому етапі роботи в ході створення рейтингової системи необхідно визначити кількість класів фінансового стану (кредитоспроможності), на які будуть групуватися потенційні або фактичні позичальники, та визначити якісні характеристики кожного класу.

Наприклад, рекомендується визначити якісні ознаки п'яти класів кредитоспроможності:

- вищий – підприємство з абсолютно стійким фінансовим станом, що підтверджується високим рейтингом як у цілому, так і за укрупненими групами показників;

- перший – підприємства, фінансовий стан яких загалом стійкий, але є незначні відхилення від норми за окремими показниками;

- другий – підприємства, що мають ознаки фінансової напруги, для подолання якої у підприємств є потенційні можливості;

- третій – підприємства підвищеного ризику, здатні подолати напругу фінансового стану шляхом зміни форми власності, диверсифікації, оновлення продукції, здійснення реконструкції, використання нових технологій та ін.;

- четвертий – підприємства із незадовільним фінансовим станом і відсутністю перспектив його стабілізації.

У більшості вітчизняних і закордонних рейтингових систем використовується спрощений варіант, який передбачає виділення трьох класів кредитоспроможності, які відповідають низькому, середньому та високому рівням ризику кредитування позичальника, а, відповідно, й ризику його банкрутства. Підвищення кількості груп позичальників ускладнює подальшу роботу щодо створення методичного забезпечення рейтингової оцінки.

У ході четвертого етапу необхідно диференціювати якісні або кількісні ознаки всіх показників, що включені до складу оціночних, за визначеним класом стану підприємства (кредитоспроможності позичальника). Результатом здійснення цієї роботи є формування ідентифікаційної карти оцінювання, за допомогою якої в подальшому проводитиметься рейтингова оцінка підприємств.

Система рейтингової оцінки кредитоспроможності, яка розроблена Асоціацією комерційних банків, базується на розрахунку та аналізі трьох найважливіших фінансових коефіцієнтів: абсолютної ліквідності, покриття й забезпеченості власними коштами.

В інших джерелах наводиться дещо інший перелік оціночних показників та їхнє нормативне значення за класами кредитоспроможності (табл. 4.4). У рейтинговій системі, що розроблена під керівництвом проф. Градова А.П. та Кузіна Б.І., клас кредитоспроможності визначається залежно від значення трьох основних коефіцієнтів ($K_{\text{покр}}$, $K_{\text{лікв}}$, $K_{\text{звр}}$) і трьох додаткових показників – оборотність, рентабельність, прострочена заборгованість. При цьому, використовуються такі граничні значення й підходи до оцінки:

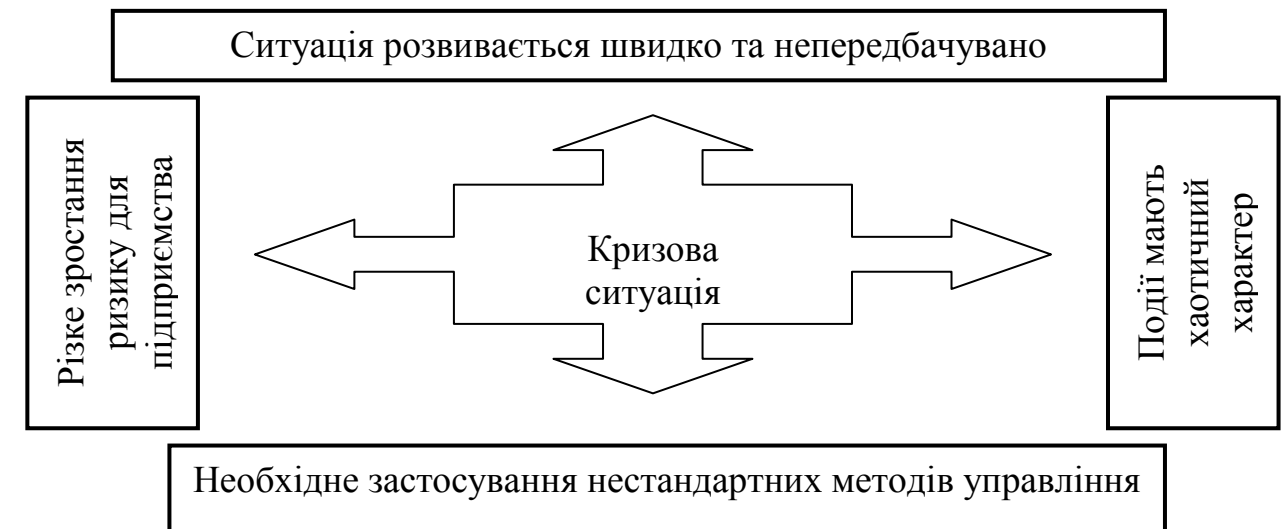


Рис. 1. 9. Властивості кризової ситуації

Визначити появу кризового стану можна на основі зміни тенденції прибутковості. Якщо нахил лінійної тенденції зміни прибутку за попередньо визначений період (не менше 3 останніх місяців) наближається до 90° по відношенню до осі «Сума прибутку», за наявності стабільних періодичних кризових проявів, що характеризуються спадами прибутковості – це вказує на перехід у стадію кризової ситуації. У цьому стані необхідно вжити заходів щодо підвищення прибутковості та змінити тенденції прибутковості із стабільної на хоча б пасивно зростаючу.

Кризовий стан підприємства – це стійкий прояв кризових явищ у більшості сфер його діяльності з постійною тенденцією погіршення інтегральних показників діяльності цього суб'єкта господарювання понад критичні значення (більше 15%)

Завершальною подією у кризовому стані є банкрутство суб'єкта господарювання.

1.3. Циклічність розвитку підприємства та кризи.

Динамічність розвитку підприємницьких структур, наявність різних внутрішніх трансформацій у механізмах їхнього господарювання, мінливість фінансового стану, а також негативний зовнішній вплив спричиняють періодичну появу кризових процесів на підприємстві.

В системі господарювання підприємства кожний окремий елемент функціонує самостійно і водночас взаємодіє з іншими. Протягом певного часу елементи господарської системи взаємодіють, доповнюючи один одного, чим забезпечують досягнення мети системи в цілому, але за певних обставин виникають відхилення від нормальної діяльності, які можуть призвести до

руйнації системи. Тобто підприємство функціонує протягом певного життєвого циклу. Періодичність появи кризових процесів є основою *концепції життєвих циклів трансформації підприємницьких структур*.

Життєвий цикл системи – сукупність етапів змін даної системи, які вона проходить упродовж усього періоду функціонування. Життєвий цикл системи складається із сукупності життєвих циклів її складників. Вважається, що найтривалішим серед усіх життєвих циклів в економіці є життєвий цикл галузі, менш тривалий – життєвий цикл підприємства.

Найважливішим аспектом антикризової діяльності є розглядання життєвого циклу підприємства, оскільки залежно від цього визначаються етапи внутрішнього розвитку підприємства й прогноуються певні кризи під час переходу з одного етапу на інший.

Життєвий цикл підприємства – це період його існування, починаючи з розроблення концепції бізнес-системи та закінчуючи ліквідацією після виконання місії (табл. 1.1, рис. 1.10)

Таблиця 1.1

Життєвий цикл розвитку підприємства

Стадія життєвого циклу	Характеристика
Зародження – експлерентний	Наявність ініціативного лідера або групи лідерів, виникнення підприємства, формування первинної структури, дослідження ринку і реалізація перших партій товару
Зростання – патієнтний	Перебудова організаційної структури, розподіл функцій управління, завоювання сегменту ринку, підвищення конкурентоспроможності, кількісне зростання
Зрілість – віолентний	Стійка позиція на ринку, високий рівень освоєної технології, ефективна організаційна структура і система менеджменту, раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів
Старіння (занепад) – коммутантний	Розпорошення ділової активності, невиправдане ускладнення організаційної структури, підтримка неперспективних виробництв, омертвіння капіталу, погіршення параметрів життєдіяльності, обмеження попиту на продукцію
Ліквідація або відродження – леталентний	Підприємство або стикається з проблемою неможливості ефективного функціонування, самоліквідується або ліквідується внаслідок банкрутства, або відроджується шляхом реорганізації, диверсифікації, впровадження антикризового управління

банкрутства. З цією метою розробляються суб'єктивні показники і критерії банкрутства та застосовуються експертні методи оцінки.

4.5. Рейтингова система оцінки кризового стану підприємства.

Розробка рейтингової системи оцінки фінансового стану та загрози банкрутства підприємства дає можливість узагальнити результати дослідження з окремих напрямів (показників, критеріїв) та отримати якісний висновок стосовно фінансового стану підприємства в цілому.

У спеціальній літературі є численні характеристики рейтингових систем, розроблених спеціально для вирішення завдання діагностики банкрутства, але з методичної й практичної точок зору з цією метою можуть успішно застосовуватися різноманітні рейтингові системи, розроблені зарубіжними та вітчизняними банками для оцінки кредитоспроможності позичальника. Найгірший клас (група) кредитоспроможності визначається кризовим станом підприємства та загрозою його банкрутства.

Створення методичного забезпечення рейтингової оцінки фінансового стану й загрози банкрутства підприємства потребує здійснення такої роботи:

- 1 етап – формування переліку оціночних показників фінансового стану й загрози банкрутства підприємства;
- 2 етап – визначення принципу діагностики показників;
- 3 етап – визначення кількості та якісних ознак класів клієнтів, які виділяються;
- 4 етап – встановлення граничних значень або ідентифікаційних якісних ознак кожного показника, відповідно до визначеного класу клієнтів;
- 5 етап – розробка принципів бальної оцінки окремих оціночних показників та формування ідентифікаційних таблиць оцінювання;
- 6 етап – визначення узагальнюючого критерію;
- 7 етап – інтерпретація результатів рейтингової оцінки.

Кожен з етапів роботи передбачає безліч варіантів виконання, що й обумовлює різноманіття реальних систем, що використовуються на практиці.

Найбільш обґрунтований результат дають рейтингові системи, що передбачають оцінювання достатньо широкого переліку кількісних та якісних показників діяльності підприємства. На цьому підході ґрунтуються всі загальновідомі рейтингові системи: «5С»; PARSE; експертна система оцінки кредитоспроможності, яка розроблена фахівцями Інституту банкірів, система Ехрегт, Цензор тощо.

На другому етапі роботи – визначення принципу діагностики – можливі такі варіанти методичних підходів:

- встановлення нормативних значень показників;
- встановлення допустимого діапазону зміни показників;
- визначення допустимої тенденції зміни показників;
- комбінований підхід, який враховує індивідуальні особливості окремих показників, що використовуються для визначення рейтингу.

де ЧП – чистий прибуток;
 ВК – власний капітал;
 В – виручка (обсяг продажу);
 А – сума активів.

Пітер Дойль формулу Du Pont називає основним рівнянням фінансового планування, що представляє результат діяльності підприємства, оскільки рентабельність продажів характеризує співвідношення між рівнем ринкових цін на продукцію, яка реалізується, і витратами на її зберігання та реалізацію. Тому її можна використовувати для порівняння підприємств різного масштабу.

На відміну від моделей Z-рахунку Альтмана, деяких моделей лінійної регресії, модель Du Pont є нелінійною мультиплікативною моделлю. Показник рентабельності власного капіталу є економічною нелінійною характеристикою трьох показників фінансової діяльності підприємства. Мультиплікативні моделі краще відбивають нестационарні процеси до яких належать економічні процеси, тому що враховують статистичні зв'язки вищих порядків між показниками, що перемножуються, а лінійні – відбивають лише моменти розподілу, які є не вищими за другий порядок. Виходячи з цього можна стверджувати, що формула Du Pont є нескладним і досить діючим інструментом фінансового аналізу підприємства.

Показник рентабельності власного капіталу, обчислений за формулою Du Pont, може виступати як ознака кризового стану підприємства у межі експрес-діагностики стану підприємства, оскільки формула Du Pont не має за мету розпізнати кризовий стан підприємства. Права частина формули інтегрує результат трьох різноманітних типів управління: продажу, обігу, власного капіталу. Ліва частина характеризує інвестиційну привабливість за трьома фінансовими результатами бізнесу. Особливий економічний зміст несе ефект важеля, який відображає віддачу від інвестицій, що обумовлюють частку позикового капіталу в коштах підприємства, віднесених на весь власний капітал.

Важливим недоліком фінансових і статистичних методів оцінки ймовірності банкрутства є те, що вони базуються на бухгалтерських звітних даних підприємства та формах зовнішньої звітності. Їх використання, по-перше, може бути ускладненим за часом, бо фінансово нестійкі підприємства прагнуть максимально затримувати публікацію своїх звітів, або надавати їх у неповному вигляді. По-друге, навіть якщо необхідні дані є, вони можуть бути перекривленими аж до їх повної фальсифікації. Необхідне особливе уміння, щоб очистити баланс або оцінити ступінь його коректності. Третя складність використання бухгалтерської звітності полягає в суперечливості висновків. Певні показники можуть свідчити про фінансові успіхи, інші – про неплатоспроможність. Усі ці труднощі зумовлюють потребу у використанні не тільки кількісних, але й якісних показників розвитку кризи і загрози

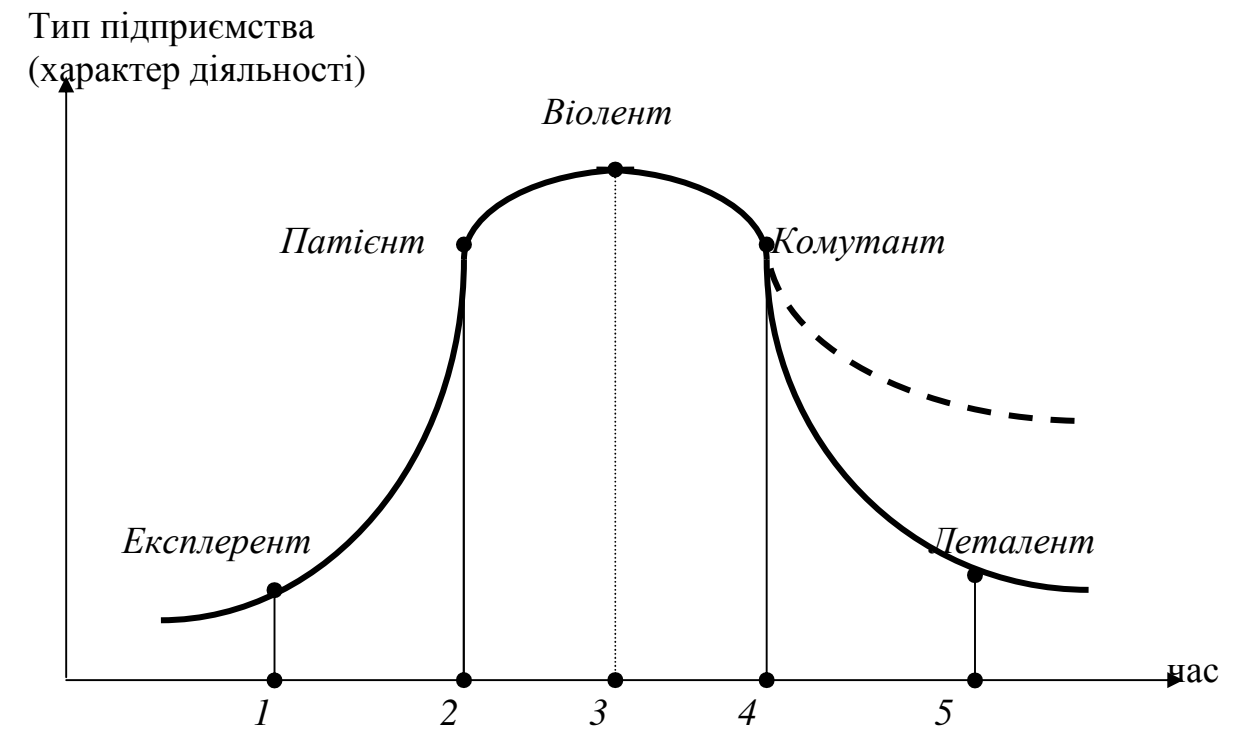


Рис. 1. 10. Властивості життєдіяльності (життєздатності) підприємства

Виходячи з теорії циклічності, криза – це закономірність для всіх суб'єктів економіки, яка періодично повторюється протягом усього періоду їхнього існування – з моменту створення до ліквідації. Розвиток підприємства можна описати послідовністю етапів, що визначаються внутрішніми виробничими, технологічними, фінансовими і управлінськими циклами.

Етапи життєвого циклу розвитку підприємства зумовлюють умови, причини, особливості і інтенсивність розвитку кризи.

Життєвий цикл підприємства складається з фаз спаду та підйому, які змінюють одна одну, між ними виникають перехідні періоди – «кризові ями» (рис. 1.11, 1.12). Таким чином, можливість кризи та підвищення її вірогідності виникає у перехідні періоди розвитку підприємства (періоди між етапами циклу розвитку з одного стану в інший). Наступна стадія життєвого циклу можлива лише в результаті подолання кризових явищ.

Виходячи з теорії циклічності, криза – це закономірність для всіх суб'єктів економіки, яка періодично повторюється протягом усього періоду їхнього існування – з моменту створення до ліквідації.

Розвиток підприємства можна описати послідовністю етапів, що визначаються внутрішніми виробничими, технологічними, фінансовими і управлінськими циклами.

Етапи життєвого циклу розвитку підприємства зумовлюють умови, причини, особливості і інтенсивність розвитку кризи.

Циклічність розвитку підприємства пояснює кризи з управлінських позицій, важливими є також фінансово-економічні аспекти, які полягають у розгляданні криз у взаємозв'язку з параметрами життєздатності підприємства.

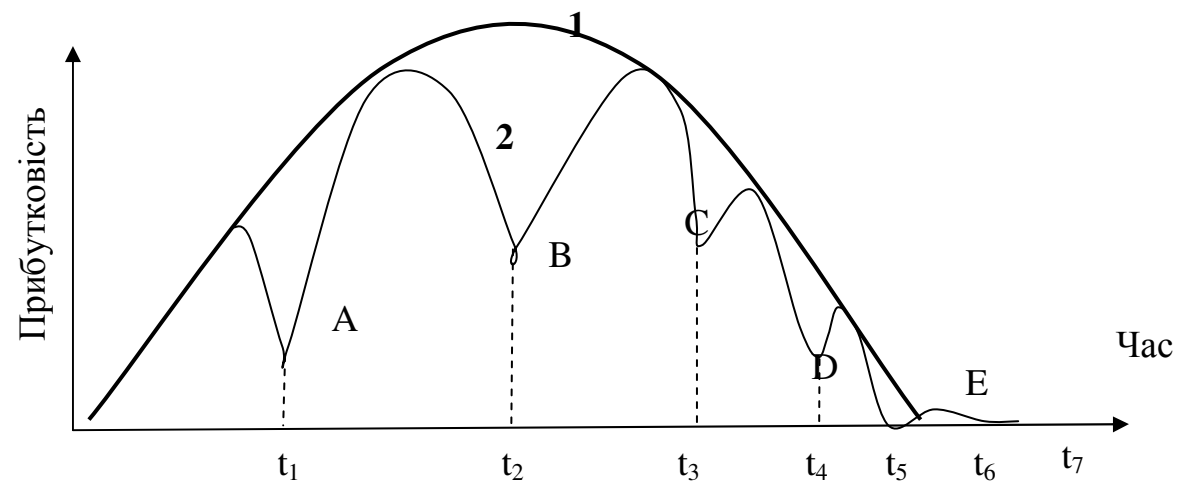
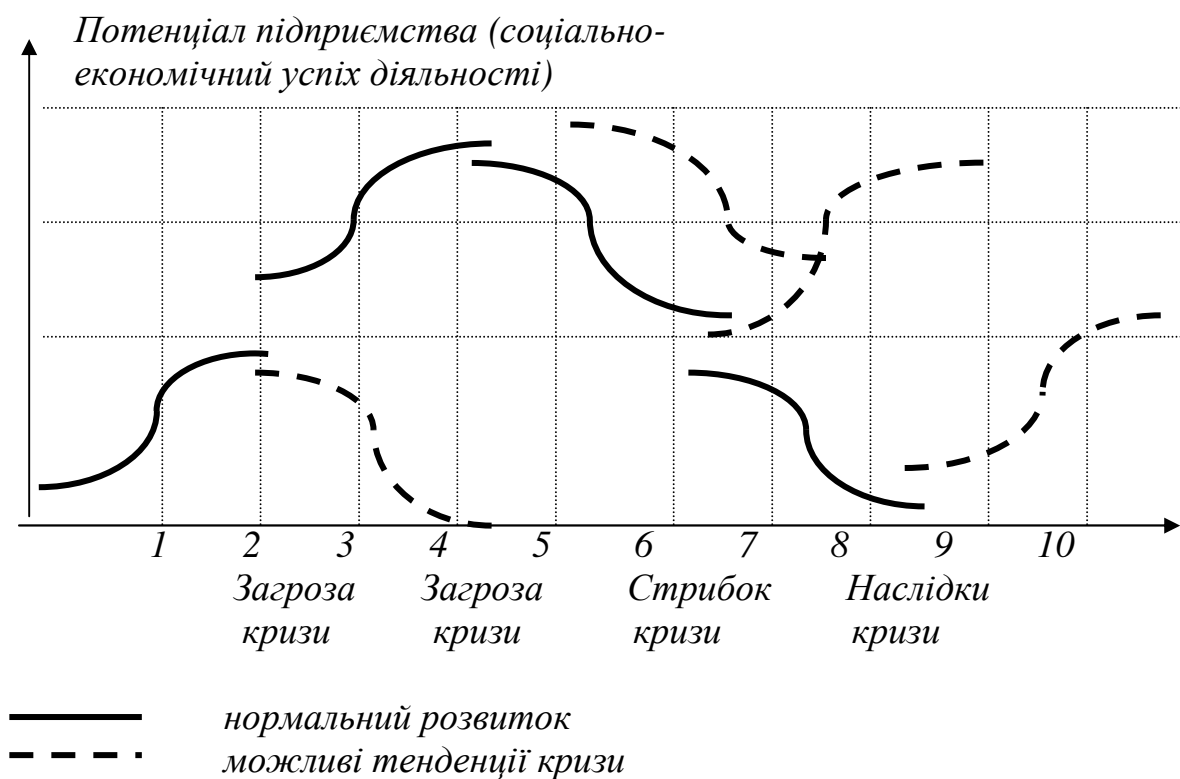


Рис. 1.11. Кризи у життєвому циклі підприємства



Зони: 1 – зародження і накопичення потенціалу; 2, 3 – стабільність і небезпека циклічної кризи; 4 – циклічна криза; 5 – післякризовий стан

Рис. 1.12. Цикли нормального розвитку підприємства та циклічні загрози криз

де A1 - A4 – активи підприємства, згруповані залежно від швидкості їх перетворення в грошові кошти;

П1 - П4 – пасиви, згруповані залежно від термінів їх оплати.

До першої групи належать найбільш ліквідні активи або грошові кошти, а також короткострокові фінансові вкладення підприємства. Для аналізу ліквідності балансу вони порівнюються з пасивами першої групи, до яких належать найбільш термінові зобов'язання, кредити і позики, несплачена кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги.

До другої групи активів належать активи, які можуть бути швидко реалізовані і є дебіторською заборгованістю. Вона порівнюється з короткостроковими пасивами у вигляді короткострокової заборгованості, за виключенням термінових зобов'язань.

Третя група представлена активами, які є такими, що повільно реалізуються. До їх числа належать запаси підприємства. Вони порівнюються з довгостроковими пасивами.

Активи четвертої групи є капіталом підприємства у вигляді основних фондів і нематеріальних активів. Ця група порівнюється з постійними пасивами або власним капіталом підприємства.

Якщо показник поточної ліквідності не відповідає нормативу, то слід проаналізувати дебіторську заборгованість підприємства, зіставивши її з кредиторською, враховуючи їхню динаміку. В цій ситуації на підприємстві або недостатньо приділяється уваги роботі з дебіторською заборгованістю, і тоді слід розглянути значення критичної ліквідності, або час обороту кредиторської заборгованості перевищує терміни погашення дебіторської заборгованості.

Третім критерієм оцінки достовірності позиціонування підприємств по відношенню щодо фінансової кризи можуть виступати показники фінансової стабільності, автономії і фінансового важеля, що відображують структуру капіталу.

Оптимізація структури капіталу – одне з складних завдань фінансового менеджменту. Наразі в практиці не існує єдиного підходу до визначення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом. Це співвідношення залежить від особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства; галузі, до якої воно належить; об'ємів виробництва і інших чинників.

Формула Du Pont, як і моделі Альтмана та Бівера, розраховується на основі даних експрес-діагностики, проте, є більш тонким і складним інструментом аналізу фінансового стану підприємства. За даною формулою оцінюється рентабельність власного капіталу за трьома показниками економічної ефективності: рентабельність продажу, оборотність активів та фінансовий важіль:

$$\frac{ЧП}{ВК} = \frac{ЧП}{В} \times \frac{В}{А} \times \frac{А}{ВК} \quad (4.19)$$

де $K_{заб}$ – коефіцієнт забезпеченості власними коштами ($K_{заб} > 0$);

$K_{лік}$ – коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{лік} > 2$);

$K_{инт}$ – інтенсивність обороту авансованого капіталу, яка характеризується обсягом реалізованої продукції, що приходиться на одну гривню коштів, вкладених у діяльність підприємства ($K_{инт} > 2,5$);

$K_{мен}$ – коефіцієнт менеджменту, який характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації ($K_{мен} > (n - 1)/r$, де r – дисконтна ставка Нацбанку);

$K_{пр}$ – рентабельність власного капіталу – відношення балансового прибутку до власного капіталу ($K_{пр} > 0,2$), де $ВК$ – власний капітал; $ЧП$ – чистий прибуток; $ДЗ$ – довгострокові зобов'язання; $КЗ$ – короткострокові зобов'язання; $Ам$ – амортизація; $А$ – активи.

За умови повної відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням, рейтингове число має дорівнювати 1. Фінансовий стан підприємств із рейтинговим числом, яке менше за 1, характеризується як незадовільний. Рейтингова оцінка фінансового стану може застосовуватися з метою класифікації підприємств за рівнем ризику взаємин з ними банків, інвестиційних компаній, партнерів.

Для критеріальної оцінки фінансової кризи як фінансові так і універсальні моделі повинні бути адаптованими до умов діяльності вітчизняних підприємств.

На додаток до цього, оцінку фінансової кризи за універсальними моделями доцільно доповнити системою відносних коефіцієнтів ліквідності.

Відомі дві концепції ліквідності. За однією з них, під короткостроковою ліквідністю розуміється здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання, а за іншою – це організаційні здібності і швидкість, з якою поточні активи можуть бути перетворені на грошові кошти. До того ж враховується ступінь знецінення поточних активів в результаті їхньої швидкої реалізації.

Відсутність короткострокової ліквідності може означати, що підприємство не здатне використовувати ділові можливості, якщо такі з'являються. Низький рівень ліквідності – це відсутність свободи дій менеджменту. Більш серйозними наслідками неліквідності є нездатність підприємства сплатити свої поточні зобов'язання, що може привести до вимушеного продажу довгострокових фінансових вкладень і активів, до неплатежів і у результаті – до банкрутства.

Зниження ліквідності супроводжується зниженням прибутковості. Виникають складнощі із завантаженням основних виробничих фондів, що негативно позначається на якості товарів і послуг і структурі підприємства.

Початковою інформацією для оцінки ліквідності виступає баланс підприємства, який слід перегрупувати для перевірки його відповідності наступним нерівностям:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \geq P4, \quad (4.18)$$

Кожний з циклів розвитку підприємства (крива 2) нагадує формою криву традиційного життєвого циклу (криву 1), тому з деякими поправками графік кожного циклу можна вважати графіком конкурентної переваги підприємства в короткостроковому періоді. Конкурентна перевага в короткостроковому періоді проходить ті ж стадії, проте лише останній цикл конкурентної переваги досягає стадії 5 – «ліквідація бізнесу», для всіх інших це буде «криза».

Буквами А, В, С, D, Е показані піки кризових «ям». Ці піки служать своєрідними умовними межами між циклами розвитку. Безпосередньо кризове явище, проте, не обмежується своєю наявністю тільки у точках, перелічених вище, у відповідні моменти часу t_1, t_2, t_3, t_4, t_5 . Криза – це процес, що характеризується різною амплітудою (глибиною) і різною тривалістю. Вона служить логічним завершенням фази спаду, коли остаточно вичерпуються ресурси для підтримки конкурентної переваги, і є початком етапу пошквалювання, який супроводжується відновленням конкурентної переваги новим способом. Отже, вірогідність настання кризи є значно вищою у міжциклічний період існування підприємства.

Причини кризи підприємства – експлерента:

- надмірний фанатизм лідера і його невміння йти на компроміс;
- попадання в колектив іншого лідера або інтрига;
- обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових);
- велика залежність від ринкової кон'юнктури, яка полягає, зокрема, у підготовленості ринку до нових продуктів (послуг);
- слабкі кредитні можливості;
- перенавантаження;
- умови праці і соціальне забезпечення значно гірше, ніж на більш великих підприємствах;
- питома заробітна платня є значно нижчою, ніж на більш великих підприємствах;
- труднощі перетворення інтелектуального продукту в інтелектуальну власність.

Причини кризи підприємства-патієнта:

- поява значних розбіжностей у колективі;
- організація в колективі іншої ініціативної групи;
- обмеженість ресурсів і перш за все трудових, здатних перебудовуватися в ході життєдіяльності фірми;
- значна залежність від ринкової кон'юнктури;
- невміння формувати потреби ринку виходячи зі своїх можливостей;
- наявні перевантаження в роботі;
- незадовільні умови праці і невідповідність виробництва;
- питома заробітна платня трохи нижча, ніж у віолентах;
- проблеми перетворення інтелектуального продукту в інтелектуальну власність;
- недостатня технічна оснащеність;
- недостатні виробничі потужності

Причини кризи підприємства-національного віолента:

- поява значних розбіжностей в колективі, організація в колективі опозиції;
- обмеженість ресурсів;
- залежність від ринкової кон'юнктури;
- організаційна інертність структури;
- консерватизм у нововведеннях;
- складні комунікаційні зв'язки;
- велика чисельність управлінського персоналу;
- слабка пристосованість і слабка реакція на принципово нову продукцію;
- малодинамічні наукові структури.

Причини кризи інтернаціонального віолента:

- поява значних розбіжностей в колективі;
- незнання специфіки зарубіжного досвіду;
- організація в колективі опозиції;
- високі питомі витрати;
- організаційна інертність структури;
- залежність від ринкової кон'юнктури;
- дуже складні комунікаційні зв'язки;
- велика чисельність управлінського персоналу;
- слабка пристосованість і слабка реакція на принципово нову продукцію.

Причини кризи підприємства-віолента комутанта:

- звуження ринку;
- великі недовантажені потужності;
- стабільна номенклатура продукції;
- організація в колективі опозиції;
- високі питомі витрати;
- залежність від ринкової кон'юнктури;
- організаційна інертність;
- ускладнення маркетингових досліджень;
- велика чисельність управлінського апарату, що дістався в спадок від віолента;
- неможливість вносити значні удосконалення в продукцію;
- малодинамічні наукові структури.

Кожний з перехідних періодів, так само як і етапи життєвого циклу підприємства, має свої часові межі і якісні особливості. Перші визначаються ефективністю управління, точніше, системою антикризового управління, другі - акномірною послідовністю виникнення нових властивостей в розвитку підприємства. Ці властивості можна визначити за внутрішніми та зовнішніми ознаками.

Внутрішні властивості – фінансове становище, керованість, соціально-психологічна атмосфера діяльності, інтелектуальний і інноваційний потенціал, ресурсозберігання, стратегія, інформаційні технології, якість персоналу.

$$ZY = 1,5A + 0,08B + 10C + 5D + 0,3E + 0,1F, \quad (4.16)$$

- де А – cashflow / поточні зобов'язання;
- В – валюта балансу / поточні зобов'язання;
- Z – чистий прибуток / валюта балансу;
- D – чистий прибуток / виручка від реалізації;
- Е – виробничі запаси / виручка від реалізації;
- F – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг / валюта балансу.

Вірогідність банкрутства підприємства за моделлю ZY оцінюється такими значенням: менше 0 – напівбанкрут; від 0 до 1 – загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію; від 1 до 2 – фінансової стійкості торкнулося, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує; більше 2 – вважається фінансово стійким, банкрутство не загрожує.

В економічній теорії існують різні точки зору відносно розглянутих моделей визначення Z – розрахунку. Найпоширеніша серед них – складність адаптації даних моделей до діяльності вітчизняних підприємств. Також часто висловлюється точка зору щодо незахищеності цих моделей від зовнішнього впливу і коректності обліку комплексу показників на підприємстві.

Для оцінки фінансового стану підприємств з метою діагностики банкрутства також використовується система показників Бівера У. (табл. 4.3).

Таблиця 4. 3 – Система показників У. Бівера та їх значення

Показник	Розрахунок	Значення показників		
		нормальні компанії	за 5 років до банкрутства	за 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	$(ЧП - А_m) / (ДЗ + КЗ)$	0,4 – 0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	$(ЧП / А) \times 100\%$	6 – 8	-4,00	-22,00
Фінансовий важіль	$(ДЗ + КЗ) / А$	37	50	80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$(ВК - НА) / А$	0,40	0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	$ОА / КЗ$	3,2	2	1

Сайфулін Р.С. і Кадиков Г. Г. запропонували використовувати для оцінки фінансового стану підприємства рейтингове число – R:

$$R = 2K_{заб} + 0,1K_{лік} + 0,08 K_{інт} + 0,45 K_{мен} + K_{пр}, \quad (4.17)$$

де T_1 – прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання;
 T_2 – оборотні активи / сума зобов'язань;
 T_3 – короткострокові зобов'язання / сума активів;
 T_4 – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг / сума активів.

Вірогідність банкрутства за цією моделлю оцінюється таким чином: якщо $Z_T > 0,25$, то у підприємства непогані довгострокові перспективи, якщо $Z_T < 0,25$ – банкрутство більш ніж ймовірно.

Відомий також показник діагностики платоспроможності Конана-Гольдера ($Z_{КГ}$):

$$Z_{КГ} = 0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5, \quad (4.14)$$

де X_1 – (дебіторська заборгованість + грошові кошти) / сума активів;
 X_2 – постійний капітал / сума пасивів;
 X_3 – фінансові витрати / виручка від реалізації продукції;
 X_4 – витрати на персонал / додана вартість;
 X_5 – валовий прибуток / позиковий капітал.

По моделі $Z_{КГ}$ оцінюється платоспроможність підприємства як достовірність затримки платежів, значення яких приведена в табл. 4.2 Для оцінки вірогідності банкрутства існує також модель Спрінгейта (Z_C):

$$Z_C = 1,03C_1 + 3,07C_2 + 0,66C_3 + 0,4C_4, \quad (4.15)$$

де C – робочий капітал / сума активів;
 C_2 – прибуток до сплати податків і відсотків / сума активів;
 C_3 – прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість;
 C_4 – виручка від реалізації продукції, товарів, послуг / сума активів.

Таблиця 4.2 –

Достовірність затримки платежів для різних значень $Z_{КГ}$

Значення $Z_{КГ}$	-0,164	-0,131	-0,107	-0,087	- 0,068
Достовірність затримки платежів, %	10	20	30	40	50
Значення $Z_{КГ}$	-0,047	- 0,026	+0,002	+0,21	+0,48
Достовірність затримки платежів, %	60	70	80	90	100

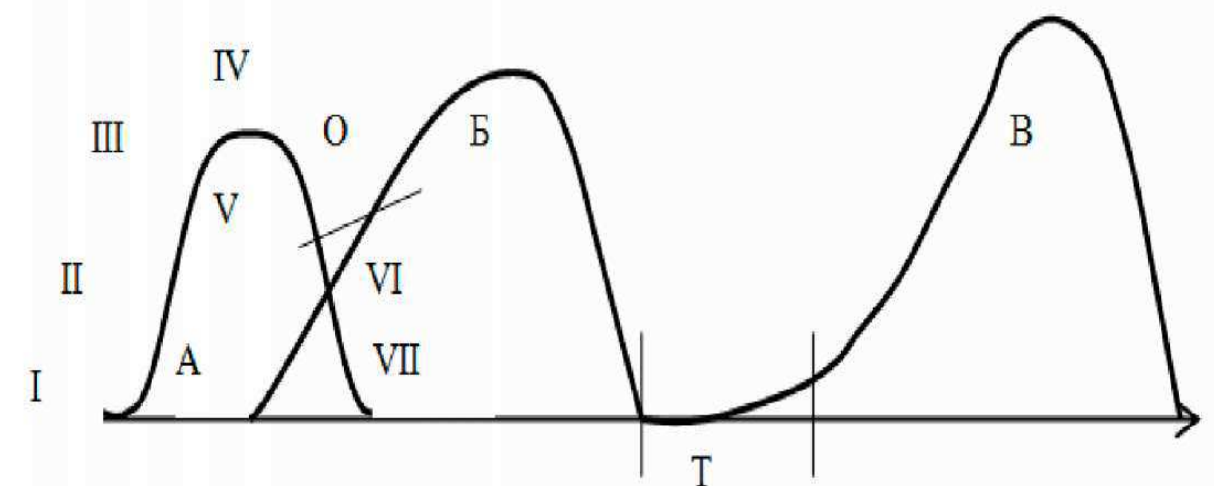
Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю є достатньо високою і складає 92 %, проте з часом цей показник зменшується, а якщо $Z_C < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.

Для прогнозування вірогідності банкрутства Терещенко А. А. запропонував універсальну дискримінантну функцію (Z_Y):

Зовнішні ознаки – конкурентоспроможність, конкурентні переваги, імідж підприємства, регіональна структура, соціально-політична позиція, міжнародні зв'язки, паблік рілейшнз, природні умови.

Саме поєднання всіх цих властивостей, виражене в показниках функціонування підприємства, характеризує якісну визначеність етапу його розвитку. А перехідний період відбиває послідовні зміни в певному напрямі від етапу до етапу. Але не будь-які зміни відображають перехідний період. Існують зміни, які характеризують просту нестійкість, флуктуацію (коливання) показників під впливом природних або соціальних умов, перипетії конкурентної боротьби, ситуації ринку і ін. Тому в практиці антикризового управління дуже важливо уміти розпізнавати характер змін в керованих і некерованих процесах, відділяти зміни перехідного періоду від змін нормального функціонування підприємства. Для цього необхідна діагностика стану підприємств на всіх етапах їхнього розвитку.

Припинення діяльності підприємства не завжди співпадає з моментом ліквідації самого суб'єкта господарювання (рис. 1.13).



А, Б, В - життєві цикли функціонування підприємства;

I-VII - стадії життєвого циклу від зародження до ліквідації діяльності

Рис. 1.13. Зміна життєвих циклів підприємства

Між життєвими циклами функціонування підприємства «Б» та «В» існує проміжок «Т», який характеризує кризу, тобто підприємство, вичерпавши всі свої можливості за час діяльності у циклі «Б», може пролонгувати своє життя у циклі «В» лише за умови сучасного якісного перетворення, що характерно для суб'єктів господарювання не адаптованих до змін зовнішнього середовища. Також можливий варіант, коли наслідки кризи можна послабити, якщо вчасно змінити напрям діяльності підприємства. Це потребує витрачання прибутку, отриманого від успішної діяльності в період зростання та стабільного розвитку підприємства, на дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища з метою підготовки підґрунтя для перепрофілювання діяльності в майбутньому.

При цьому стадія розвитку нового виду діяльності повинна співпадати у часі зі стадією появи тенденції щодо спаду в господарюванні суб'єкта.

У такий спосіб в розвитку підприємства усувається різкий перехід до якісно нового стану функціонування (рис. 1.13, лінія «О»). Подовження життєвого циклу досягається за рахунок послаблення впливу негативної тенденції на життєздатність підприємства шляхом накладення впливу позитивної тенденції - розвитку нового виду його діяльності.

Однак на рис. 1.13 відображено ідеальну модель життєвого циклу підприємства, але на практиці діяльність суб'єкта господарювання завжди пов'язана з численними ризиками. Тому профілактичні заходи для одного виду кризи не вичерпують весь інструментарій антикризового механізму.

Розрізняють такі етапи розвитку кризи: криза стратегії; криза результатів діяльності; криза ліквідності.

Криза стратегії є першопричиною кризи компанії, а криза неплатежів – останнім щаблем перед банкрутством. Реструктуризація компанії в умовах кризи зводиться до того, щоб ліквідувати причину виникнення кризи. Своєчасна ліквідація причин, що викликали кризу стратегії – основа антикризового управління, яка будується на достовірній інформації про зміни зовнішнього середовища компанії. Така інформація за умови якісної оцінки ризиків дозволяє використовувати конкурентні переваги. Вони включають такі чинники як: виробництво конкурентного продукту, більше ефективну взаємодію з постачальниками та більш ефективні канали розподілу продукту, ефективний менеджмент, висококваліфікований персонал тощо.

Як б не була стадія розвитку економічної кризи, існує перспектива відновлення нормального ритму функціонування в ринковому середовищі. Навіть на стадії банкрутства збереження підприємства є реальним за наявності маркетингової стратегії та інвестора. В українській практиці законотворення напрацьовано правовий механізм відновлення платоспроможності боржника. Але існують перешкоди для його ефективного використання: по-перше, він потребує удосконалення і тому перебуває на постійному доопрацюванні; по-друге, його впровадження в діяльність підприємства-боржника здійснюється переважно на кінцевій стадії економічної кризи.

Заходи щодо виходу з кризи можна поділити на тактичні та стратегічні. Тактичні заходи передбачають встановлення поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, залучення спеціалістів, кадрові зміни, отримання кредитів тощо.

Стратегічні заходи полягають в аналізі та оцінці становища підприємства, аналізі виробничого потенціалу, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Найкоротші шляхи, нові методи та технології виходу з кризи можна знайти тільки на основі використання теорії та практики сучасного менеджменту, зокрема, реструктуризації компанії. Після проведення діагностики та узгодження стратегії та плану розвитку.

$$Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (4.10)$$

де Z_A – інтегральний показник;

X_1 – власні оборотні кошти (робочий капітал) / сума активів;

X_2 – реінвестований прибуток / сума активів;

X_3 – прибуток до виплати відсотків і податків / сума активів;

X_4 – ринкова вартість власного капіталу / позичений капітал;

X_5 – виручка від реалізації продукції, товарів послуг / сума активів.

Вірогідність банкрутства в даній моделі оцінюється залежно від значення Z -розрахунку, обчисленого за реальними даними підприємства: до 1,8 – дуже висока; від 1,81 до 2,7 – висока; від 2,71 до 2,99 – можлива; понад 3,0 – дуже низька.

Інтервали $1,81 < Z < 2,7$ і $2,71 < Z < 2,99$ – це «темна зона» (велика вірогідність помилки). Точність прогнозування банкрутства за цією моделлю є досить високою: за даними одного року вона складає 95 %, двох років – 83 %.

Переваги методики: за її допомогою можна отримати кількісну характеристику такого складного поняття, як банкрутство. Недоліки: застосування моделі істотним чином обмежується вимогою мати ринкову оцінку власного капіталу X_4 . Це можливо лише для великих корпорацій, акції яких вільно котируються на фондових біржах. Враховуючи недостатній розвинуток фондового ринку в Україні, використання моделі Z_A для переважної більшості українських підприємств є некоректним.

Українські підприємства можуть застосовувати модифіковану модель Альтмана (ZAM), запропоновану ним у 1983 році:

$$ZAM = 0,717A_1 + 0,847 A_2 + 3,107 A_3 + 0,42 A_4 + 0,9954 A_5, \quad (4.11)$$

де A_4 – балансова вартість власного капіталу / позичений капітал, його граничне значення дорівнює 1,23.

Окрім індексу Альтмана, у зарубіжних країнах використовують тести на вірогідність банкрутства Лису (Z_L) 1972 року і Таффлера (Z_T) 1977 року:

$$Z_L = 0,063L_1 + 0,092L_2 + 0,057L_3 + 0,001L_4, \quad (4.12)$$

де L_1 – оборотний капітал / сума активів;

L_2 – прибуток від реалізації / сума активів;

L_3 – нерозподілений прибуток / сума активів;

L_4 – власний капітал / позичений капітал.

Граничне значення Z_L дорівнює 0,037.

$$Z_T = 0,53T_1 + 0,13T_2 + 0,18T_3 + 0,16 T_4, \quad (4.13)$$

Ситуація, коли всі показники подавали б сигнали про банкрутство, є дуже рідкою й небажаною, оскільки в даному випадку фінансове оздоровлення такого підприємства є майже неможливим. Для цього необхідно проводити комплексний аналіз фінансового стану підприємств, який ґрунтується на використанні факторних моделей.

З початку 60-х років ХХ століття до теперішнього часу теоретики і практики антикризового управління зосередилися на розробці багатовимірних статистичних моделей, які прогнозують достовірність ліквідних ускладнень і загрозу банкрутства на основі певної системи показників господарсько-фінансової діяльності. Такий підхід до рішення проблеми прогнозування банкрутства пов'язаний з ім'ям відомого дослідника Едварда Альтмана.

Особливістю цього методу є формування функції, яка характеризує взаємозв'язок між зміною кількісних характеристик і якісною ознакою відповідних груп, на які класифікується деяка сукупність об'єктів. Результатом групування є формування дискримінантної функції.

За моделлю двох чинників Е. Альтмана вірогідність банкрутства визначається коефіцієнтом покриття (Кп) і коефіцієнтом автономії (Кавт). Коефіцієнт покриття активів вимірює здатність організації погасити свої борги за рахунок наявних активів. Коефіцієнт показує, яка частина активів піде на покриття боргів. При цьому в розрахунок беруться тільки матеріальні та грошові активи, нематеріальні активи ігноруються. Даний коефіцієнт дозволяє інвесторам оцінити очікувані успіхи роботи підприємства, ймовірність настання неплатоспроможності, банкрутства. Розрахунок: $Z = \frac{(\text{Активи} - \text{Нематеріальні активи}) - (\text{Короткострокові зобов'язання} - \text{Короткострокові кредити та позики})}{\text{Довгострокові та короткострокові зобов'язання}}$. Усталеного нормативного значення для даного коефіцієнта немає, але зазвичай, в промисловості нормальним вважається коефіцієнт покриття активів не менше 2, в обслуговуючих компаніях 1,5. До збільшення даного коефіцієнта призводить активне залучення організацією позикових коштів.

$$Z_A = -0,3871 - 1,0736 \times K_p + 0,0579 \times K_{авт}. \quad (4.9)$$

Для цієї моделі застосовуються наступні обмеження, що дозволяють оцінити ступінь вірогідності банкрутства:

- якщо $Z = 0$, вірогідність банкрутства дорівнює 50 %;
- якщо $Z > 0$ – вірогідність банкрутства велика, перевищує 50 % і зростає із збільшенням Z ;
- якщо $Z < 0$ – вірогідність банкрутства менше 50 % і далі знижується в міру зменшення Z .

Ця модель є достатньо простою, не вимагає великого об'єму початкової інформації, але достатньо точно прогнозує вірогідність банкрутства. Погрішність при застосуванні цієї моделі $Z = \pm 0,65$.

Для того, щоб прогноз був більш точним, в західній практиці застосовують п'ятифакторну модель Альтмана, розроблену в 1968 році:

Окремо взята криза є також динамічною, оскільки змінює свій стан в часі, розвивається за певними стадіями (рис. 1.14). Етапи життєвого циклу кризи представлені в табл. 1.2.

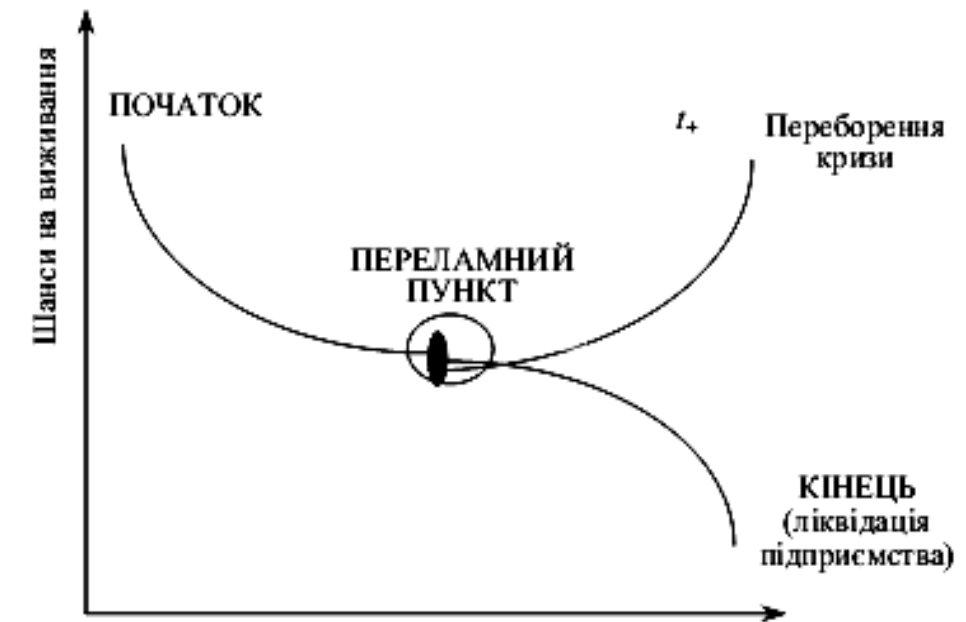


Рис. 1.14. Динаміка кризи підприємства

Таблиця 1.2

Життєвий цикл кризи

Стадія життєвого циклу	Характеристика
Виникнення	Підприємство «за інерцією» функціонує зі стабільними виробничо-господарськими показниками, відсутні проблеми оперативного менеджменту, проте існує потенційна загроза кризи внаслідок відсутності або некоректності місії підприємства та стратегічних орієнтирів
Становлення	Зниження якості продукції, порушення технологічної дисципліни, старіння технічних засобів, зростання кредиторської заборгованості, фінансово-економічні прорахунки, конфлікти у системі менеджменту
Розвиток	Скорочення обсягів виробництва та ділової активності, зниження попиту на продукцію, затоварювання складу готової продукції, звільнення співробітників
Завершення	Підприємство або стикається з гострою нездоланною кризою і припиняє своє існування, або долає кризу

Взаємозв'язок життєвих циклів підприємства і кризи наступний: стадія життєвого циклу розвитку підприємства впливає на стадію прояву кризи, у свою чергу етап життєвого циклу розвитку кризи зумовлює стан підприємства і необхідність реалізації антикризової стратегії. Слід враховувати, що стадія життєвого циклу підприємства може не співпадати з етапом розвитку кризи. Криза може виникнути і розвиватися на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства. Зародження й становлення підприємства не обов'язково припускає негайне впровадження інструментарію антикризового менеджменту, а криза може виникнути й розвиватися на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства.

Дослідження етапів розвитку виробничо-економічних систем і циклів прояву криз дозволить передбачати можливі кризові ситуації, підготуватися до них з метою завчасної нейтралізації кризових чинників або попередження кризи на ранніх стадіях розвитку.

1.4. Механізм розвитку кризи у діяльності підприємства. Види криз.

З управлінських позицій пояснення механізму поглиблення кризи здійснюється виходячи з того, що криза є характеристикою певних несприятливих явищ, з якими стикається підприємство, отже, її можна охарактеризувати шляхом опису явищ, етапів розвитку подій під час кризи, що послідовно відбуваються. Симптоми дії несприятливих явищ, як правило, схожі: зниження ліквідності, втрата прибутковості, фінансової стійкості, зростання витрат, зменшення частки ринку, падіння конкурентного статусу і т. ін. Внаслідок сильного зв'язку між чинниками економічного благополуччя підприємства, погіршення одного з показників функціонування підприємства спричиняє за собою негайну негативну зміну численних інших показників, результатом чого є негайне лавиноподібне падіння позицій підприємства, зниження рівня його прибутковості на ринку. Ця ситуація, супроводжується послідовним ослабленням ознак конкурентної переваги підприємства та називається ефектом падаючого доміно.

Для успішного подолання кризи необхідно розуміти механізм розвитку криз на підприємстві (рис. 1.15). Певне початкове (вихідне) економічне явище «тягне» за собою ряд інших явищ, причому для їхнього виникнення не потрібно ніяких додаткових імпульсів. Вони виникають одне за одним у певній послідовності та обумовлюють очевидні результати. З цього випливає, що механізм виникнення кризового стану, як і будь-який економічний механізм, «запускається» сигналами, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ виникає ефект «падаючого доміно», наприкінці якого настає заключне явище – кризовий стан. Ініціаторами імпульсів економічних явищ є агенти внутрішнього і зовнішнього оточення. Внутрішні збурення ініціюються елементами стратегічного потенціалу підприємства, зовнішні – детермінантами національної економіки.

експрес-аналізу він розділяє на дві групи:

1. Оцінка економічного потенціалу:
 - оцінка майнового стану (величина основних засобів та їхня частка у загальній сумі активів; коефіцієнт зносу основних засобів; загальна сума господарських коштів, які знаходяться у розпорядженні підприємства);
 - оцінка фінансового стану (розмір власних коштів та їхня частка у загальній сумі джерел коштів; загальний коефіцієнт покриття; частка власних оборотних коштів у загальній сумі джерел коштів; частка довгострокових позикових коштів у загальній сумі джерел коштів; коефіцієнт покриття запасів);
 - наявність «хворих» статей у звітності (збитки; позики, що не погашені у строк; прострочені заборгованості та векселя).
2. Оцінка результативності фінансово-господарської діяльності:
 - оцінка прибутковості (прибуток; загальна рентабельність; рентабельність основної діяльності);
 - оцінка динамічності (порівняльні темпи росту виручки, прибутку та авансованого капіталу; оборотність активів; тривалість операційного та фінансового циклів; коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості);
 - оцінка ефективності використання економічного потенціалу (рентабельність авансованого капіталу; рентабельність власного капіталу).

Градов А.П. виявив закономірність між показниками фінансового стану підприємства та етапами його життєвого циклу, розділивши ці показники за ступенем важливості та значущості від різноманітних стадій життєвого циклу (табл. 4.1). У таблиці виділені прямокутники, які стосуються найважливіших на даному етапі розвитку показників. Пріоритет одного показника перед іншим не означає, що кожен з них не потребує дослідження. Аналіз фінансового стану методами експрес-діагностики дуже часто показує, що одні оціночні показники перевищують свої нормативні значення, а інші – знаходяться нижче за них, діагностуючи при цьому настання кризи.

Таблиця 4.1-
Показники ділової та економічної активності, які потребують особливої уваги за етапами життєвого циклу підприємства

Етапи життєвого циклу	Показники ліквідності	Показники фінансового стану	Показники оборотності	Показники рентабельності	
				Рентабельність капіталу	Рентабельність продажів
Зародження	•	•			
Прискорення росту			•		
Уповільнення росту			•		•
Зрілість			•		•
Спад	•			•	•

Аналіз фінансової стійкості та поточної платоспроможності здійснюється за допомогою оцінки наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнт автономії, який розраховується шляхом відношення власних коштів до суми всіх активів підприємства. Його значення повинно бути більшим за 0,5; чим вище його значення, тим менша ймовірність втрати підприємством платоспроможності;

- коефіцієнт маневрування відображає мобільність власних коштів. Чим вище його значення, тим вища й фінансова стійкість. Розраховується наступним чином: відношення власних оборотних коштів до суми власних коштів. Обидва коефіцієнти відображають платоспроможність підприємства у довгостроковому періоді;

- коефіцієнт фінансування характеризує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок власних коштів та розраховується відношенням власних коштів до залучених коштів. Його значення повинно бути більшим за 1, що характеризуватиме структуру коштів з позитивного боку;

- коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена на поточну дату. Розраховується шляхом відношення суми грошових коштів і легкореалізуємих цінних паперів до короткострокових зобов'язань.

Для більш детального аналізу ліквідності використовується загальний коефіцієнт ліквідності, який розраховується відношенням поточних активів до короткострокових зобов'язань. Значення даного коефіцієнту повинно бути вищим за 2 - 3.

Розраховуються також різноманітні коефіцієнти покриття, які відображають здатність підприємства погасити кредиторську заборгованість, достатність усіх видів коштів підприємства для її знищення.

Аналіз рентабельності та ділової активності здійснюється за допомогою визначення таких показників:

- рентабельність активів, яка розраховується відношенням суми балансового прибутку до суми всіх активів;

- рентабельність власних коштів, яка визначається відношенням суми чистого прибутку до власних коштів;

- загальна рентабельність авансованих фондів розраховується як відношення балансового прибутку до суми основних коштів, запасів і витрат. При цьому значення цих коефіцієнтів повинні бути меншими за вартість капіталу;

- рентабельність продажу розраховується шляхом відношення чистого або балансового прибутку до виручки від реалізації;

- розраховують також рентабельність інвестицій, яка визначає успіх інвестиційної діяльності.

В.В.Ковальов дає несуперечливу характеристику експрес-діагностики та зазначає, що її метою є наочна та проста оцінка фінансового благополуччя та розвитку суб'єкта господарювання. Сукупність аналітичних показників для

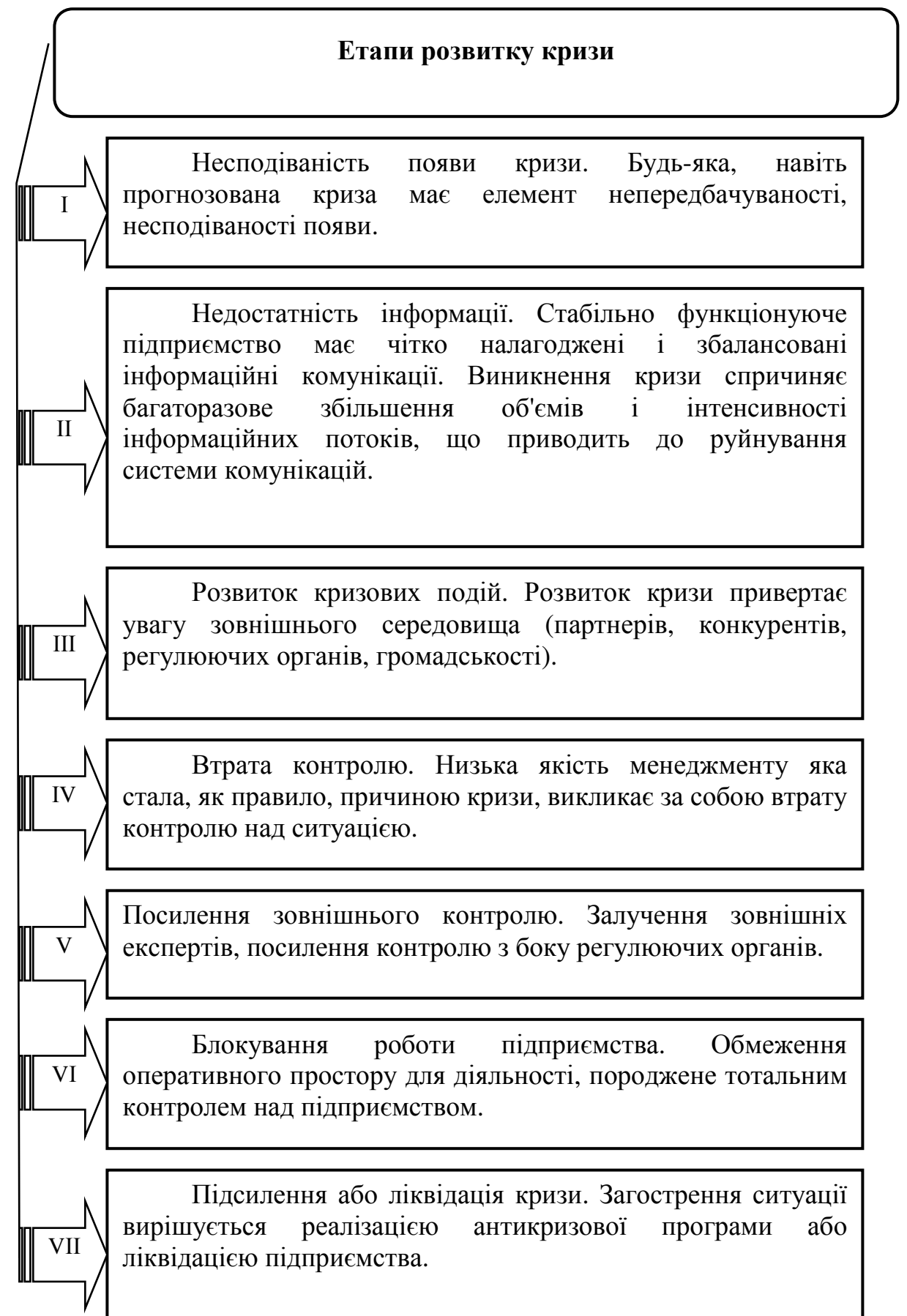


Рис. 1.15. Механізм розвитку кризи підприємства

Передача імпульсів здійснюється по своєрідних «каналах зв'язку», що існують між агентами внутрішнього і зовнішнього середовища. Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від: кількості і сили вихідних економічних явищ; числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища; інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ; співвідношення і сили проміжних явищ з кожного фактора внутрішнього стану підприємства; значущості окремого фактора в межах даного підприємства.

Пояснення механізму поглиблення кризи тільки з управлінських позицій є недостатнім, оскільки поза межами дослідження залишаються фінансово-економічні аспекти виникнення та поширення імпульсів-каталізаторів кризи, зокрема взаємозв'язок розвитку кризи з порушенням «параметрів життєздатності підприємства». Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Життєздатність підприємства як мікроекономічної системи та господарюючого суб'єкта обумовлюється дотриманням певних параметрів життєздатності – найважливішої характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких призводить до його економічної загибелі. Життєздатний стан підприємства має місце в разі забезпечення таких головних параметрів життєздатності:

L₁ – забезпечення безбиткової діяльності або досягнення цільових економічних показників, згідно з стратегічними цілями та завданнями (найчастіше забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу та (або) обсягів прибутку);

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

L₃ – наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, що фінансуються за рахунок позикових коштів (у кореспонденції з термінами виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу);

L₄ – наявність чистих активів підприємства в обсягах, що відповідають державним вимогам або цільовим параметрам діяльності.

У запропонованому переліку враховано значущість кожного з параметрів життєздатності. Виникнення кризи призводить спочатку до порушення параметра L₁ і т.д.

Модель життєздатності стану господарської системи: $L = \{L_1, L_2, L_3, L_4\}$. Кожен параметр життєздатності залежить від великої кількості показників

характеристика всіх внутрішньофірмових процесів і результатів в грошовій формі.

До простих методів оцінки фінансового стану відносять так звану експрес-діагностику фінансового стану. Це формальна оцінка близькості стану підприємства до банкрутства на основі регулярного обчислення відповідних коефіцієнтів і даних балансу (тут переслідуються наступні цілі: виявити тенденції зміни стану підприємства, здійснити оцінку глибини його неспроможності і провести аналіз фінансового обороту, що забезпечує господарську діяльність).

Процес експрес-діагностики включає аналіз платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності і ділової активності.

Аналіз платоспроможності здійснюється за допомогою розрахунків наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнт поточної ліквідності (результат повинен перевищувати 2), розраховується відношенням оборотних коштів до суми короткострокової заборгованості.

- коефіцієнт забезпеченості показує, як підприємство забезпечене власними активами (норматив більше 0,1) та розраховується шляхом відношення різниці між поточними активами й поточними пасивами до поточних активів.

У випадку, коли одночасно спостерігається, що коефіцієнт забезпеченості є меншим за 1 та коефіцієнт поточної ліквідності є більшим за 2, то структура балансу вважається позитивною.

Якщо структура балансу негативна, але існує тенденція підвищення цих коефіцієнтів, то розраховується наступний коефіцієнт:

- коефіцієнт відновлення платоспроможності, який розраховується відношенням суми фактичного значення коефіцієнта ліквідності на кінець періоду та відношення нормативного періоду відновлення платоспроможності (6 місяців) до тривалості періоду, помноженого на різницю між фактичним значенням коефіцієнта ліквідності на початок та кінець періоду, до нормативного значення коефіцієнта поточної ліквідності.

Якщо значення коефіцієнту більше 1, то підприємство здатне відновити свою платоспроможність, і навпаки. У випадку, коли структура балансу є позитивною, однак з плином часу значення коефіцієнтів знижуються, то розраховують наступний коефіцієнт:

- коефіцієнт втрати платоспроможності за 3 місяці, який розраховується відношенням суми фактичного значення коефіцієнта ліквідності на кінець періоду та відношення нормативного періоду втрати платоспроможності (3 місяці) до тривалості періоду, помноженого на різницю між фактичним значенням коефіцієнта ліквідності на початок та кінець періоду, до нормативного значення коефіцієнта поточної ліквідності. Якщо його значення перевищує 1, то підприємство має можливість зберегти платоспроможність на протязі 3-х місяців, і навпаки.

ФЕП. Якщо збільшити РГД не вдається, – є висока вірогідність кризи й банкрутства підприємства.

Посилення кризових явищ і фактичну кризу діяльності характеризує квадрант 9 – «Криза» (РГД<0, РФД<0, РГФД<0).

Причиною такого стану можуть бути збитки від господарської діяльності, різке зростання ФЕП та Вир.І, а також зменшення заборгованості чи збільшення фінансових витрат на її обслуговування. Для виходу з кризи необхідно:

- вишукати й мобілізувати резерви зростання економічної прибутковості;
- знайти можливості зниження ФЕП за рахунок прискорення швидкості обігу коштів;
- «законсервувати» виробничі інвестиції або вивільнення коштів у господарський обіг;
- вишукати можливості здешевлення позикових ресурсів (за рахунок покращення політики залучення ресурсів, отримання пільг, у тому числі й податкових, невиконання дивідендів);
- знайти «нетрадиційні» джерела фінансових ресурсів (за рахунок розширення кредиторської заборгованості, використання лізингу та ін.).

Якщо всі розглянуті дії не дадуть позитивного результату, необхідно вдаватися до добровільної санації підприємства або його реорганізації (реструктуризації).

У процесі діагностики банкрутства на основі побудови матриць фінансової рівноваги необхідно звернути увагу не тільки на поточне місцезнаходження, а й досліджувати напрямок руху положення підприємства в межах окремих квадрантів матриці в динаміці. Перебування або потенційне (очікуване) входження в квадрант 9 «Криза» є підставою для визнання стану підприємства кризовим, а рівня загрози банкрутства високим.

Лекція 6

4.4. Методики та моделі оцінки фінансових загроз та діагностики банкрутства.

4.5. Рейтингова система оцінки кризового стану підприємства.

4.6. Методичні підходи до аналізу кризи результату.

4.4. Методики та моделі оцінки фінансових загроз та діагностики банкрутства.

Фінансовий стан підприємства – це не тільки стан його фінансів – грошових коштів і фондів. Це широке поняття, що узагальнює результат діяльності всіх функціональних підрозділів підприємства в комплексі.

Банкрутство (неспроможність) – це показник фінансового стану підприємства, який свідчить не тільки про втрату платоспроможності підприємства, але і про незадовільний підсумок роботи всіх організаційних блоків у сукупності. Фінансовий стан в цілому – це багатовимірний

(індикаторів), що створюють передумови для підтримки життєздатності. Наслідком порушення життєздатності є недотримання певних параметрів життєздатності, погіршення індикаторів, виникнення кризових явищ, їх накопичення та кризовий стан. Імпульс-каталізаторами кризи є будь-які процеси та події, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому оточенні підприємства і безпосередньо впливають на параметри життєздатності підприємства або опосередковано на показники, що підтримують життєздатність та обумовлюють їх погіршення.

Як завершальне явище – апогей розвитку кризи – є загроза банкрутства (неспроможність) мікроекономічної системи, економічною характеристикою якої є неможливість проведення повного розрахунку по зовнішніх зобов'язаннях (параметр життєздатності L_3), свідченням чого є виконання нерівності:

$$A_{\text{ринк}} < Z_3, \quad (1.1)$$

де $A_{\text{ринк}}$ – ринкова вартість активів, що контролюються підприємством;
 Z_3 – загальний обсяг зовнішніх зобов'язань підприємства.

А також зниження обсягу чистих активів, що залишилися після проведення розрахунків з кредиторами, до критичного рівня (параметр життєздатності L_4):

$$A_{\text{ринк}} - Z_3 < BK_{\text{необх}}, \quad (1.2)$$

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

Поглиблення кризи є свідченням поступової втрати визначених параметрів життєздатності підприємства як мікроекономічної системи, які являють собою ієрархічно побудовану систему. За значущістю вони нерівнозначні, їх втрата під дією фактора-ініціатора кризи та процесів, ініційованих ним, відбувається не одночасно, а поступово: втрата параметра життєздатності першого рівня L_1 – забезпечення беззбиткової діяльності – обумовлює можливість втрати параметра життєздатності 2-го рівня (L_2) і так далі. Мається на увазі не тимчасове порушення окремих параметрів більш високого рівня значущості, за підтримки параметрів більш низького рівня значущості, які система здатна самотійно відновити під впливом механізму саморегуляції, а остаточна втрата, яка не може бути відновлена системою самотійно. Таким чином, за своєю значущістю для підтримки життєздатності зазначені параметри характеризують «межі життєздатності», які є індикаторами окремих фаз поглиблення кризи.

Первинним зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку – у бік зменшення.

Наслідком такого стану є порушення необхідного співвідношення між:

- генеруванням підприємницького доходу (прибутку) та вартістю залучених ресурсів,
- грошовими надходженнями та грошовими витратами,
- власним та позиковим капіталом.

Подальше поглиблення кризи характеризується катастрофічним (істотним) погіршенням усіх показників її стану (як кількісних, так і якісних), що призводить до поступової втрати власного капіталу (чистих активів) та виникнення дефіциту фінансових ресурсів для розрахунку по зобов'язаннях.

Базуючись на моделі життєздатності мікроекономічної системи, може бути проведена систематизація можливих варіантів дотримання параметрів життєздатності, що дає змогу ідентифікувати п'ять станів життєздатності підприємства, за таким показником:

$$SL = \{S(L_1), S(L_2), (SL_3), S(L_4)\} \quad (1.3)$$

Дотримання відповідного параметра життєздатності визначається таким чином:

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

1. Повна життєздатність підприємства як господарської системи

$$\begin{cases} L_1 \geq 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \quad SL = \{1,1,1,1\}$$

2. Криза ефективності (прихована криза)

$$\begin{cases} L_1 < 0 \\ L_2 \geq 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \quad SL = \{0,1,1,1\}$$

3. Криза платоспроможності

$$\begin{cases} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 \geq 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \quad SL = \{0,0,1,1\}$$

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

$$\begin{cases} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 < 0 \\ L_4 \geq 0 \end{cases} \quad SL = \{0,0,0,1\}$$

40

Можливо, це пов'язано з початком політики диверсифікації або інвестиційним ривком. Можливо також, що підприємство використало можливості отримання дешевих або пільгових кредитів, або ж здійснює фінансування за рахунок позикових ресурсів.

Отже, наявний фінансовий потенціал підприємства забезпечує можливості для бурхливого зростання обсягів діяльності.

Найбільший комерційний та фінансовий успіх характеризує квадрант "Холдинг" (РГД>0, РФД>0, РФФД>0).

Підприємство перебуває у стані фінансового розквіту, має фінансові можливості для фінансування не тільки свого виробничого розвитку, а й усіх інших потреб і навіть створення дочірніх підприємств. Дане становище підприємства сприяє залученню додаткових кредитів, хоча потреба в них не обумовлена виробничою необхідністю.

Наявні усі можливості й для подальшого ефективного розвитку. Залежно від кон'юнктури ринку та продукції подальший розвиток підприємства може здійснюватись як шляхом збільшення обсягів виробничої діяльності, так і шляхом перетворення на холдинг. Слід постійно оцінювати динаміку прибутковості та вартість позикового капіталу для збереження досягнутого становища.

Останні три позиції є позиціями дефіциту.

Квадрант 7, в якому РГД≈0, РФД<0, РФФД<0, характеризує становище підприємства як «Епізодичний дефіцит».

Знаходження підприємства в цьому квадранті обумовлюється тим, що у звітному періоді підприємство пішло на зниження заборгованості або її приріст був менший фінансових витрат. Таке становище, як правило, має епізодичний характер і пов'язане з ситуацією на ринку капіталів. Підприємство не бажає підвищити вартість капіталу, толерантне до деякого тимчасового дефіциту коштів (за повного фінансового покриття своїх виробничих потреб).

Підприємство має добрі перспективи розвитку за умови нормалізації становища на фінансовому ринку чи підвищення економічної прибутковості. Якщо ж зниження заборгованості пов'язане з неможливістю отримання кредиторів (підвищення ризику та зниження іміджу підприємства), – це загроза подальшого погіршення фінансового стану. У такому випадку не слід збільшувати обсяги діяльності.

Несталим та проблематичним є становище підприємства в квадранті 8 «Дилема» (РГД<0, РФД≈0, РФФД<0).

Дефіцит коштів підприємства пов'язаний зі зниженням економічної прибутковості або різким зростанням ФЕП та $V_{ир.І}$. Рівень зовнішньої заборгованості не змінюється або збільшується лише для покриття фінансових витрат, оскільки власних коштів для цього вже недостатньо. Подальше збільшення заборгованості може бути й неможливим у зв'язку з тим, що економічна прибутковість менша за вартість позики.

Перспективи подальшого розвитку підприємства залежать, насамперед, від динаміки економічної прибутковості або вжиття заходів щодо скорочення

У квадранті 3 «Стіяка рівновага» ($РГД \approx 0$, $РФД \approx 0$, $РГФД \approx 0$) забезпечується стала фінансова стійкість підприємства. Власних коштів достатньо для виробничого фінансування розвитку. Обсяги заборгованості практично не змінюються або змінюються лише в міру фінансових витрат (відсотки за кредит, дивіденди, податки). Структура джерел фінансування оптимальна, планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами.

Якщо таке підприємство планує в подальшому збільшити обсяги діяльності, необхідно порушити рівновагу та збільшити заборгованість, щоб фінансувати відповідне збільшення активів (оскільки власні можливості вже вичерпані). Якщо збільшення обсягів діяльності не прогнозується, є можливість зменшувати заборгованість. Це сприятиме фінансовому розвитку підприємства та можливості інвестування вільних грошей.

Положення підприємства в квадранті «Нестійка рівновага» ($РГД < 0$, $РФД > 0$, $РГФД \approx 0$) забезпечує збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості.

Для фінансування виробничого розвитку недостатньо власних джерел у зв'язку з низькою ефективністю господарювання або різким збільшенням ФЕП та $V_{ир.І}$. Фінансова рівновага має нестійкий характер, назріває криза.

Нарощування заборгованості доходить до критичного рівня, посилюється ризик кредиторів підприємства. При збільшенні обсягів діяльності можуть виникнути труднощі з отриманням нових кредиторів і, як наслідок, – дефіцит джерел фінансування. Необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності господарювання або зниження потреби в активах.

Якщо обсяги діяльності не планується збільшувати, в подальшому фінансова рівновага поступово прийде до норми.

Наступні три позиції є позиціями успіху.

За $РГД > 0$, $РФД \approx 0$, $РГФД > 0$ підприємство переходить в квадрант «Рантьє». Його задовольняють набуті темпи зростання обсягів діяльності, обсяги заборгованості не змінюються, хоча для цього є необхідні економічні передумови. Можливості утворення «вільних» фінансових ресурсів цілком залежать від економічної прибутковості діяльності. Підприємство має змогу фінансувати соціальні витрати або диверсифікувати вкладення капіталу за рахунок фінансових інвестицій.

Подальші перспективи розвитку підприємства цілком позитивні. Вибір структури фінансування залежатиме від рівня й динаміки економічної прибутковості. За необхідності є можливість збільшення заборгованості й використання ефекту фінансового важеля. Якщо збільшення обсягів діяльності не планується, то головною проблемою стане ефективність інвестування вільних власних коштів.

Перехід до квадранта «Атака» ($РГД \approx 0$, $РФД > 0$, $РГФД < 0$) свідчить про посилення можливості підприємства до активної експансії.

Виробничі потреби підприємства повністю забезпечується власними фінансовими ресурсами, але підприємство нарощує свою заборгованість.

5. Загибель економічної системи

$$\left\{ \begin{array}{l} L_1 < 0 \\ L_2 < 0 \\ L_3 < 0 \\ L_4 < 0 \end{array} \right. \quad SL = \{0,0,0,0\}$$

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно декомпонується на 3 фази кризи: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза розрахунків (загроза банкрутства, неспроможність). 1 фаза – криза ефективності (прихована криза).

Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та інше.

Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, що виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів (компенсаторних можливостей) – нерозподілених прибутків минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

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

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

Необхідність у класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання.

Класифікація криз може бути надана як узагальнена, так і з огляду на спрямованість діяльності підприємницьких структур, процеси управління, функціонування й розвитку. Класичними вважають наступні класифікаційні ознаки (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класичні різновиди криз підприємства

Класифікаційна ознака	Різновид кризи	Автор
Зміна кризи у часі	Попередня криза Гостра криза Хронічна криза Розв'язана криза	С. Фінк
Агрегований стан кризи	Потенційна криза Латентна (прихована) криза Гостра переборна криза Гостра непереборна криза	Ж. Крістек
Потенціал підприємства	Стратегічна криза Криза результатів Криза ліквідності Банкрутство	М. Мюллер
Ефективність фінансової діяльності	Зниження рентабельності й обсягів прибутку Збитковість виробництва Виснаження або відсутності резервних фондів Неплатоспроможність	З. Айвазян, В. Кириченко
Аспекти діяльності	Економічна криза Юридична криза Стратегічна криза	Я. Корнаї
Життєвий цикл фірми	Криза лідерства Криза автономії Криза контролю Криза від бюрократизму	Л. Грейнер

Класифікацію криз підприємства при функціонуванні та розвитку підприємства представлено у табл. 1.4. За ступенем агрегованості (масштабами прояву) виділяють загальну і локальну кризи. Загальні кризи охоплюють соціально-економічну систему цілком. Загальна криза підприємства – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає за порушення нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання. Під нормальним функціонуванням у даному випадку слід розуміти ефективну діяльність суб'єкта підприємництва, спрямовану на виконання його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання оптимального обсягу ресурсів.

можливість оцінити обсяг “вільних” грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх своїх витрат (у тому числі податкових, відсоткових і дивідендних платежів) та виробничого розвитку.

Якщо $РГФД > 0$, то в розпорядженні підприємства є вільні грошові кошти для фінансування інших напрямів діяльності підприємства, крім виробничого розвитку (соціального споживання та соціального розвитку, фінансового інвестування, створення резервних фондів).

Якщо $РГФД < 0$, – підприємство має нестачу вільних грошових коштів, що може призвести до ліквідних ускладнень або скорочення можливостей підприємства щодо фінансування невиробничих витрат.

Оскільки $РГФД$ являє собою функцію від $РГД$ та $РФД$ і залежить від співвідношення між ними, точне визначення економічних наслідків результату господарсько-фінансової діяльності, який прогнозується, залежить від того, яке значення результату господарської та результату фінансової діяльності при цьому очікується (див. рис. 4.1).

Квадранти 1, 2, 3 матриці фінансової рівноваги визначають позицію рівноваги підприємства, квадранти 7, 8, 9 – позицію дефіциту ліквідних коштів, а квадранти 4, 5, 6 характеризують ситуації успіху, тобто збільшення ліквідних коштів підприємства.

Діагональ АВ проходить через квадранти матриці з нульовим результатом господарсько-фінансової діяльності (тобто квадранти рівноваги). Над діагоналлю АВ знаходиться зона успіхів, або зона створення ліквідних коштів. Значення $РГФД$ у цих квадрантах більше нуля. Під діагоналлю АВ знаходиться зона дефіциту, або зона витрачання (зменшення) ліквідних коштів. Результат господарсько-фінансової діяльності в квадрантах цієї зони менше нуля.

Як видно з наведеної матриці, кожна ситуація, яка розглядається (рівновага, успіх, дефіцит), може бути обумовлена різним співвідношенням результатів господарської та фінансової діяльності.

З метою посилення діагностичних можливостей матриці фінансової рівноваги вченими було розроблено узагальнюючу характеристику фінансової стратегії та оцінку перспектив розвитку підприємства у кожному квадранті матриці.

Підприємство, що знаходиться в квадранті 1 «Батько родини» ($РГД > 0$, $РФД < 0$, $РГФД \approx 0$) забезпечує ефективну господарську діяльність та має умови для самофінансування свого розвитку.

Зовнішні джерела фінансування не використовуються зовсім або їх розмір у плановому періоді після сплати відсотків і дивідендів навіть зменшується. Можливості розвитку підприємства лімітуються “вільними коштами” від господарської діяльності.

Таке підприємство має добрі перспективи розвитку. Оскільки господарська діяльність дає позитивний фінансовий результат, є можливість збільшення обсягів діяльності за рахунок зовнішнього фінансування й використання ефекту фінансового важеля у плануванні подальшого збільшення ФЕП та $V_{пр.І}$, що може призвести до дефіциту коштів.

Класифікація криз

Ознака класифікації	Види криз
1	2
1. За масштабами прояву	<ul style="list-style-type: none"> • загальні • локальні
2. За проблематикою	<ul style="list-style-type: none"> • макрокризи • мікрোকризи
3. За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики її розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • економічні, • соціальні, • організаційні, • психологічні, • технологічні
4. За характером	<ul style="list-style-type: none"> • природні, • суспільні, • екологічні.
5. За ступенем передбачуваності	<ul style="list-style-type: none"> • передбачувані (закономірні) • несподівані (випадкові)
6. За можливістю діагностики	<ul style="list-style-type: none"> • явні • латентні (приховані).
7. За наслідками	<ul style="list-style-type: none"> • глибокі • легкі
8. Залежно від причин, що суттєво вплинули на виникнення кризи:	<ul style="list-style-type: none"> • стратегічна криза • криза результатів • криза ліквідності • банкрутство
9. Залежно від міри втрати стійкості підприємством	<ul style="list-style-type: none"> • здатність до адаптації, тобто можливість досягнення зовнішньої та внутрішньої гнучкості; • криза, що являє собою м'яку втрату стійкості і свідчить про необхідність модернізації стратегічного потенціалу підприємства; • катастрофа, тобто жорстка втрата стійкості, що зумовлює необхідність зміни парадигми бізнесу з метою уникнення банкрутства
10. За стадіями життєвого циклу	<ul style="list-style-type: none"> • криза розвитку, • стагнація, • падіння

Значення показників А	РФД < 0 (гальмування)	РФД ≈ 0 (стабілізація)	РФД > 0 (прискорення)
РГД > 0 (повільне зростання)	1 РГФД ≈ 0	4 РГФД > 0	6 РГФД > 0
РГД ≈ 0 (оптимальне зростання)	7 РГФД < 0	2 РГФД ≈ 0	5 РГФД > 0
РГД < 0 (форсоване зростання)	9 РГФД < 0	8 РГФД < 0	3 РГФД ≈ 0

Рис. 4.2. Матриця фінансової рівноваги підприємства

В

Показник РГД характеризує достатність власних коштів підприємства для фінансування його виробничих потреб у плановому періоді. Якщо РГД > 0, то підприємство забезпечує реалізацію принципу самофінансування свого розвитку. Якщо РГД < 0, – підприємство залучає для фінансування своїх виробничих потреб позикові ресурси, оскільки власних коштів для цього недостатньо.

Результат фінансової діяльності (РФД) – це зміна обсягу заборгованості підприємства, скоригована на розмір фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідендних виплат та податкових платежів. Кількісно він визначається за формулою:

$$\text{РФД} = 33 - \text{Впоз} - \text{Див} - \text{Под}, \quad (7.8)$$

де 33 – зміна заборгованості підприємства, яка очікується в планованому періоді;

Впоз – відсотки за позиками, які підлягають сплаті;

Див – дивіденди власникам підприємства;

Под – податкові платежі з прибутку підприємства.

Якщо РФД > 0, – це свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, незважаючи на платність останніх. Якщо РФД < 0, то підприємство планує зменшити обсяг позикових джерел фінансування, знизити ефективність політики щодо формування структури капіталу підприємства, якщо рівень залучення позикових ресурсів не є надмірним.

Результат господарсько-фінансової діяльності (РГФД) – підсумок результату господарської та результату фінансової діяльності, його розмір дає

Продовження табл. 1.4

1	2
11. Залежно від сфери виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • організаційна, що обумовлена неефективною організаційною структурою підприємства, проявляється у виникненні плутанини та ділових конфліктів; • криза управління, яка в сучасних умовах, насамперед, пов'язана з рецидивом неринкового світогляду і полягає в низькій якості управління, тобто невідповідності стилю, форм та методів управління цілям господарювання, невикористанні системного підходу до управління, збереженні бюрократизації; • соціальна криза, що пов'язана з погіршенням морально-психологічного клімату на підприємстві та зниженням ефективності стимулювання труда співробітників
12. За ступенем прояву	<ul style="list-style-type: none"> • потенціальна криза, • латентна криза, • гостра криза
13. За спрямованістю та функціональною сферою прояву кризи	<ul style="list-style-type: none"> • виробничо-технологічна, • фінансова, • управлінська, • професійно-кваліфікаційна, • маркетингова, • господарська
14. За категоріями	<ul style="list-style-type: none"> • криза підприємства, • криза галузі, • криза економіки у цілому
15. За наслідками	<ul style="list-style-type: none"> • незначна, • збиткова, • руйнівна
16. За тривалістю	<ul style="list-style-type: none"> • короткострокова, • тривала, • циклічна

доцільним проведення динамічного дослідження визначених агрегатних показників та співвідношень між ними.

4.3. Динамічні підходи до оцінки кризового стану підприємства.

Інструментарій діагностики кризового стану підприємства містить методи й прийоми аналізу, що ґрунтуються на дослідженні результатів діяльності підприємства протягом певного періоду часу. Прикладом таких розробок є методичний підхід до отримання узагальнюючої кількісної оцінки загрози банкрутства підприємства, розроблений фахівцями французької школи фінансового менеджменту Ж. Франсона та І. Романа та поширений у працях Е.О. Стоянова та О.С. Стоянової та ін. Його застосування базується на використанні спеціальних узагальнюючих показників:

- результат господарської діяльності – РГД;
- результат фінансової діяльності – РФД;
- результат господарсько-фінансової діяльності – РГФД.

Для оцінки фінансового стану підприємства й вірогідності його банкрутства та ліквідних ускладнень залежно від прогнозованих значень результатів господарської й фінансової діяльності використовується спеціальна матриця фінансової рівноваги (рис. 4.2). Результат господарської діяльності являє собою суму грошових коштів підприємства, яка залишається в розпорядженні підприємства після фінансування його виробничого розвитку та визначається за формулою:

$$РГД = НРЕІ - ФЕП - В_{ир.І} + В_{рм}, \quad (4.7)$$

де НРЕІ – нетто-результат експлуатації інвестицій (прибуток до вирахування відсотків та податків: виручка від реалізації (за мінусом ПДВ та акцизів) – змінні витрати на виробництво та збут (не включаючи фінансові витрати) – умовно-постійні витрати на виробництво та збут (не включаючи фінансові витрати) + сальдо інших доходів та витрат));

ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб підприємства у плановому періоді (ФЕП – частина чистого оборотного капіталу, не перекрита ані власними, ані позиковими коштами; недостатність власного оборотного капіталу; потреба у короткостроковому кредиті: $ФЕП = З + ДЗ - КЗ$, де З – запаси сировини, матеріалів, готової продукції; ДЗ – дебіторська заборгованість, КЗ – кредиторська заборгованість).

$В_{ир.І}$ – виробничі інвестиції, які прийняті до реалізації;

$В_{рм}$ – виручка від реалізації майна підприємства, яка має сталий характер.

діяльності. Традиційно встановлювався норматив участі власних оборотних активів у формуванні товарно-матеріальних запасів. Наприклад, у торгівлі він визначався на рівні 50% від потреби в їх формуванні.

2. Нормальна фінансова стійкість, яка відповідає такій нерівності:

$$\text{ВОК} < \text{ЗВ} < \text{НДФЗ}. \quad (4.4)$$

Даний тип фінансової стійкості свідчить про ефективну політику залучення й використання позикових коштів, оскільки виробничі потреби підприємства в повному обсязі забезпечені різноманітними нормальними джерелами фінансування, строк погашення яких не настав.

3. Нестійкий фінансовий стан, якому відповідає нерівність:

$$\text{ЗВ} > \text{НДФЗ}. \quad (4.5)$$

Цей тип фінансової стійкості свідчить про наявність певних проблем з джерелами фінансування запасів і витрат. Для формування певної їх частини використані джерела фінансування, що не можуть бути визнані за нормальні (позикові ресурси, що отримані для інших цілей, залишки коштів фондів спеціального призначення, кредиторська заборгованість нетоварного характеру та ін.).

4. Критичний фінансовий стан, який діагностується в разі наявності двох ознак:

а) $\text{ЗВ} > \text{НДФЗ}$

+

б) підприємство має кредити й позики, не погашені у встановлений термін (4.6)

Виявлення такого становища свідчить про неможливість підприємства вчасно розрахуватися зі своїми кредиторами.

Досягнення типу 3 та 4 є, як правило, наслідком неефективних рішень щодо фінансування товарно-матеріальних запасів і здійснення авансових витрат, неможливості реалізації накопичених товарних запасів відповідно до термінів повернення позик та погашення зобов'язань за ними.

Виявлення такого становища потребує розробки плану організаційно-економічних заходів щодо нормалізації розміру товарно-матеріальних запасів підприємства або збільшення періоду кредитування.

Недоліком даного методичного підходу є його статичність. Оцінка й висновок здійснюються на базі вивчення фінансового стану підприємства на певну дату (дату складання фінансового звіту). Внаслідок цього поза полем зору дослідника залишаються процеси зміни найважливіших фінансових показників у часі, їхнє спрямування й швидкість. Для забезпечення поглиблення діагностичних можливостей агрегатних (балансових) моделей є

Загальна криза може зненацька проявитися під час гармонійного розвитку підприємства і мати характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і розрахунків.

Але криза зрідка з'являється зненацька, тобто без будь-якого попередження для підприємства. Найперші проблеми для фірми створює локальна криза.

Локальні кризи охоплюють тільки частину соціально-економічної системи. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування. Локальна криза підприємства – погіршення діяльності в одній з підсистем організації, зумовлене впливом об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх факторів, на які заздалегідь не було здійснено відповідного впливу для підтримки нормальної ситуації, або збіг вищезгаданих факторів мав несподіваний, невідворотний характер.

Економічна криза утворюється на тлі ресурсної, комерційної та управлінської кризи. У свою чергу, ресурсна криза може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової кризи та кризи персоналу. Комерційна криза виникає за кризових процесів під час виробництва продукції (надання послуг) та її збуту. А управлінська передусім з'являється після появи організаційної кризи.

За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики її розвитку можна виділити: економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні кризи.

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства. Це кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін. У групі економічних криз окремо можна виділити фінансові кризи. Вони характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів.

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріччя чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень працівників і роботодавців, профспілок і підприємців працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати і самі по собі, наприклад, з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відносин до екологічних проблем, з патріотичних почуттів. Особливе місце в групі соціальних криз займає політична криза. Це – криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, в управлінні суспільством. Політичні кризи, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і переходять у кризи економічні.

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

устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини.

Психологічні кризи також нерідкі в сучасних умовах соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини. Вони виявляються у вигляді стресу, що набуває масовий характер, у виникненні почуття непевності, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним станом. Це кризи в соціально-психологічному кліматі суспільства, колективу чи окремої групи.

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

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

Передбачувані (закономірні) і несподівані (випадкові). Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів. Пов'язані з виникненням кризи можуть бути потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу. Різновидом передбачуваних криз є циклічна криза (звичайно, у тому випадку, якщо відома і вивчена природа кризи і її характер). Він може виникати періодично і має відомі фази свого настання і протікання.

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

Явні і латентні (приховані). Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є схованими, протікають, відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

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

Групувальна ознака «за складовими кризи» поєднує види криз, які зумовлюють появу системної кризи підприємства, а саме: стратегічну, тактичну кризу, й кризу забезпеченості. Погіршення виробничо-технологічних та

Реалізація цього методичного підходу передбачає побудову й аналіз агрегатних моделей, які представляють собою балансові моделі оцінки фінансової стійкості підприємства.

Модель містить систему таких показників:

1. Власні оборотні кошти (ВОК) підприємства, розмір яких визначається за формулою:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} + \text{ДЗ} - \text{ПА}, \quad (4.1)$$

де ВК - власний капітал;

ДЗ - довгострокові зобов'язання;

ПА - позаоборотні активи.

Використання наведеної формули є коректним тільки за умови, якщо довгострокові кредити мають цільовий інвестиційний характер, тобто використовуються для здійснення виробничого розвитку підприємства.

2. Нормальні джерела формування запасів (НДФЗ), їх кількісна оцінка здійснюється за формулою:

$$\text{НДФЗ} = \text{ВОК} + \text{БК}_p\text{ОК} + \text{ТК}_p\text{З}, \quad (4.2)$$

де ВОК - власні оборотні кошти;

БК_pОК - банківські кредити для формування оборотних коштів;

ТК_pЗ - кредиторська заборгованість товарного характеру.

БК_pОК та ТК_pЗ приймаються в розрахунок тільки в обсягах заборгованості, строк погашення якої не минув. Форма № 1 «Баланс», яка затверджена національним стандартом бухгалтерського обліку № 2, не дає змоги визначити суми заборгованості, термін сплати якої минув. Необхідно додатково залучати матеріали управлінського обліку.

3. Запаси та витрати (ЗВ). Їхній розмір розраховується як сума усіх наявних запасів підприємства та витрат майбутніх періодів.

Залежно від співвідношення розглянутих показників виділяють такі типи поточної фінансової стійкості підприємства.

1. Абсолютна фінансова стійкість, досягнення якої відбувається за умови:

$$\text{ЗВ} < \text{ВОК}. \quad (4.3)$$

Це співвідношення свідчить про абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів для покриття поточних фінансових потреб, оскільки усі необхідні оборотні активи формуються за рахунок власних джерел фінансування. Даний тип фінансової стійкості трапляється на практиці досить рідко й не може розглядатися як ідеальний, оскільки використання позик для формування оборотних активів є достатньо розповсюдженою політикою фінансування. У разі її реалізації підприємство не використовує переваги, які притаманні зовнішньому фінансуванню, обмежує темпи зростання обсягів своєї

- бути економічним у застосуванні.

Показники моніторингу виконання антикризових робіт повинні підтримувати місію фірми від рівня вищого керівництва до рівня виконавців. От чому застосовуваний показник має відображати певну діяльність, що відповідає своєму рівню.

Якщо сукупність показників розділити на рівні, то на нижньому рівні лежать показники одиничного продукту або послуги, у тому числі показники виконання технологічних процесів. Наступний рівень представляють показники котрі відображають реалізацію цілей і завдань щодо якості роботи окремих підрозділів підприємства. Третій рівень включає показники груп підрозділів, виробничих ліній або видів послуг. На вищому рівні перебувають корпоративні показники (фінансові показники, рейтинги, індекси), які підтримують потреби вищого рівня керівництва суб'єкта підприємницької діяльності.

Переваги:, одержувані підприємство від контролю моніторингових показників, такі:

- розуміння виконання вимог замовника (власника);
- розуміння застосовуваних процесів;
- прийняття рішень на підставі фактів, а не емоцій;
- виявлення необхідності покращення діяльності;
- підтвердження впровадження удосконалень у системі; «підтвердження

виконання постачальниками встановлених підприємством вимог.

Під час здійснення контролю в межах антикризового моніторингу виконуються сукупності робіт із спостереження за підконтрольними об'єктами підприємства. Для кожного спостереження визначено множину об'єктів. Як значення параметрів у контексті певного спостереження виступають ідентифікатори об'єктів. Спостереження дозволяє встановити одному або кільком параметрам деякого об'єкта які-небудь значення.

4.2. Оцінка кризового стану підприємства на основі агрегатних моделей.

Сучасна спеціальна література з антикризового управління підприємством характеризується значною різноманітністю методичних підходів, систем, методів та інструментарію проведення діагностики криз на підприємстві.

Агрегатні (балансові) моделі є однією із форм використання інформації балансу та форм фінансової звітності для оцінки кризового стану й загрози банкрутства підприємства. Їхнім основним змістом є розробка типології фінансової стійкості підприємства та розрахунок балансових рівнянь з метою оцінки станів підприємства.

Агрегати – це абсолютні оціночні показники, розраховані у спеціальний спосіб на підставі звітності підприємств, що дають змогу зробити висновок стосовно фінансово-майнового стану в іншій, ніж коефіцієнтна, формі.

фінансових параметрів підприємства на тлі ознак кризи забезпеченості й вказує на утворення стійкої системної кризи.

Під стратегічною кризою підприємства розуміють незапланований процес погіршення стану фірми в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування суб'єкта господарювання з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом. Стратегічну кризу спричиняє недостатність розвитку системи стратегічного управління фірми, а точніше відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей підприємства, орієнтація вищих керівників фірми на розв'язання оперативних завдань замість стратегічних, виключення процесу розроблення стратегії підприємства з етапу планування його діяльності.

Зовнішніми ознаками тактичної кризи є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження чисельності персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованостей підприємства, погіршенні показників його ліквідності та показників фінансової стійкості утворює кризу забезпеченості. Головною ознакою такої кризи на підприємстві є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність даного суб'єкта господарювання.

Якщо ранжирувати різновиди локальних криз на підприємстві відповідно до протікання бізнес-процесів у певному суб'єкті господарювання, то згідно з ланцюжком діяльності підприємства можна сформулювати таку послідовність утворення проблемних ситуацій: організаційна, криза постачання, виробничо-технологічна, криза збуту, фінансова, криза персоналу.

Організаційна криза – це процес виникнення суперечностей усередині й поза межами організації, які мають хронічний характер. Організаційна криза виникає як результат дестабілізації в організаційній діяльності підприємства (в тому числі недоліків організації системи управління). Також вона може утворитися внаслідок дії інших різновидів локальних криз (кризи збуту, постачання, персоналу, виробничо-технологічної та фінансової).

Цей різновид локальної кризи виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що формують систему кризових ситуацій, за яких відбувається руйнування пріоритетів на вищих рівнях цілепокладання та стратегій підприємства. Такі кризові прояви вимагають від власників і керівників фірми специфічних заходів для забезпечення виживання суб'єкта господарювання та збереження власності підприємців.

Якщо діяльність фірми раціонально організована, то найпершою проблемою, з якою стикаються підприємці, є недоліки у постачанні необхідних матеріальних та технічних ресурсів для забезпечення діяльності фірми (кризою постачання). Криза постачання як первісне явище є результатом проблем у зовнішньому середовищі – зонах стратегічних ресурсів, виробництві в основних постачальників або збоїв у транспортуванні цих ресурсів. Крім цього як взаємопов'язаний з внутрішньою діяльністю процес вона може бути

наслідком фінансової кризи або змін у виробничій системі. До кризових проявів різної глибини та наслідків впливу у сфері забезпечення фірми ресурсами призводить несвоєчасне, недостатнє за обсягом постачання, постачання неякісних матеріальних ресурсів, що дестабілізує функціонування даного підприємства.

Існують такі підходи до визначення кризи постачання на підприємстві:

1) тривалий процес, у період якого оборотні кошти, виділені на придбання продукції виробничо-технічного призначення, не перетворюються на виробничі запаси через відсутність їх або інші схожі причини;

2) тимчасове порушення процесу своєчасного і безперебійного забезпечення виробництва товарів або послуг (робіт) на підприємстві усіма видами продукції виробничо-технічного призначення (матеріально-сировинними ресурсами);

3) ситуація, що характеризується наявністю збою на одному чи декількох етапах проходження процесу матеріально-технічного постачання підприємства (визначення планової потреби в засобах виробництва; організація і планування завезення сировини, матеріалів, палива, устаткування тощо; приймання й збереження продукції; управління виробничими запасами; планування потреби цехів у матеріальних ресурсах; підготовка продукції до виробничого споживання).

Криза у процесі виробництва, або виробничо-технологічна криза пов'язана зі зниженням ефективності виробничої діяльності або її зупинкою через такі фактори, як фізичний знос та техніко-економічне старіння основних фондів, псування або втрати оборотних фондів, неефективне використання техніки тощо. Виробничо-технологічна криза є результатом не правильного вибору виробничо-технічної стратегії підприємства, що проявляється в нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію й може призвести до повної зупинки виробництва. Це різновид локальної кризи, за якої підприємство з режиму стабільного функціонування виробничої системи переходить у зону кризи, яка сформувалась у результаті помилкової чи несвоєчасної реакції операційної системи на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Виробничо-технологічна криза – вид локальної кризи, виникнення якої зумовлене як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами, що ведуть до зниження рівня використання потужностей, невиконання зобов'язань перед клієнтами, нездатності випускати конкурентоспроможну продукцію, зупинки виробництва тощо.

Основними симптомами виробничо-технологічної кризи є: зростання виробничого браку і збільшення рекламцій на продукцію фірми; зростання витрат на виробничу діяльність, у тому числі на ремонт обладнання й приміщень; скарги робітників на проблеми у функціонуванні обладнання; зниження обсягів оборотних фондів; невідповідність запасів на складі потребам виробництва; невиконання планів виробництва; збільшення простоїв устаткування; збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості виготовлення продукції. Основною причиною виробничо-технологічної кризи є

- спостереження за зміною стану середовища під впливом чинників кризового впливу;

- оцінювання прогнозованого стану підприємства.

Залежно від швидкості нарощування сили кризових проявів, масштабів їх розповсюдження, тривалості та динаміки розвитку кризових процесів, проводиться формування головного та локальних напрямів постійної антикризової діагностики стану підприємства. На цьому етапі проводять аналіз та оцінку ситуації, що склалася на підприємстві. Визначають сфери, найбільш уражені дестабілізаторами діяльності, а також ступінь цього ураження. Визначають сфери діяльності, стійкі до впливу кризових проявів, за рахунок яких можна стабілізувати ситуацію та виправити становище підприємства. До сукупності головних напрямів постійного антикризового моніторингу підприємства доцільно обирати напрями з полярними характеристиками попередньої діагностики, тобто такі, де стан найгірший та найкращий. До локальних напрямів діагностики стану підприємства слід обирати такі, що мають певну стабільну динаміку кризових проявів або мають високий ризик отримати такі стабільні прояви.

Вимірювання показників, котрі підлягають антикризовому моніторингу, є одним з найважливіших елементів системи антикризового управління фірми. Воно застосовується для оцінювання здійснених змін у параметрах діяльності підприємства. Ці зміни не можуть ефективно проводитися без відповідної інформації, на якій вони засновані.

У процесі визначення цих показників беруть участь усі працівники від вищого рівня керівництва до конкретних виконавців. Передусім показники моніторингу пов'язують із основними цілями й випуском основної продукції, а також організацією бізнес-процесів. Таким чином, встановлення контрольних показників спрямоване на реалізацію ефективних рішень безпосередньо впливають на стратегічні цілі підприємства.

Показники кількісно відображають найважливіші дані про продукти, послуги й процеси, що їх забезпечують, будучи при цьому інструментом, який дозволяє зрозуміти, управляти й поліпшувати діяльність.

Вимір показників дає змогу одержати інформацію про те:

- як організована робота;

- чи досягаються встановлені цілі;

- чи вдоволений замовник (власник фірми);

- чи перебувають процеси під статистичним контролем.

Ідеальний показник для моніторингу виконання антикризових робіт має виконувати такі завдання:

- відображати потреби фірми та її власника;

- служити основою для прийняття рішень;

- бути зрозумілим;

- мати досить широке застосування;

- однозначно формулюватися;

- мати точність в інтерпретації результатів;

статистичного спостереження містять у собі визначення суб'єкта, місця, часу, форми й способу спостереження.

Антикризовий моніторинг стану підприємства може проводитись постійно або періодично. Під постійним моніторингом слід розуміти постійні у часі процедури діагностики та оцінювання стану підприємства. В процесі реалізації цих процедур відбувається виявлення відхилень від нормального протікання виробничих та господарських процесів на підприємстві. А також впровадження управлінських нововведень, що корегують виявлені відхилення.

Періодичний моніторинг являє собою сукупність дискретних, повторюваних у часі, діагностичних і оціночних процедур з визначення стану підприємства, які виконуються в межах нормального періоду. При цьому нормальним періодом для проведення моніторингу стану підприємства на визначення прояву кризової ситуації слід вважати період не більше одного календарного місяця, але для дуже стрімких процесів такий термін зменшується відповідно до швидкості розвитку виробничої та комерційної активності суб'єкта господарювання, а також розвитку кризових процесів. Для виробничих процесів з повільним і тривалим виробничим циклом періоди між моніторингами розтягуються. Так, для підприємств-виробників радіоелектронної апаратури в період розвитку загальнонаціональної кризи і глибокої кризи на підприємстві нормальним періодом для проведення постійного моніторингу слід вважати термін в один тиждень, а у надто критичних випадках – один день. У подальшому його можна збільшити до одного місяця.

У ситуаціях, коли можливе перевикористання ресурсів, активна виробнича діяльність має ґрунтуватися на упереджувальних антикризових заходах, що забезпечують постійне підтримання обсягів ресурсів на достатньому рівні, а за прогнозу на вичерпання цих ресурсів, стимулюють реалізацію нововведень із заміни ресурсу, що вичерпується.

Як своєрідні процеси діагностики стану підприємства в антикризовій діяльності також виокремлюють такі різновиди моніторингу: безпосередній моніторинг з постійною дискретністю, безперервний моніторинг із змінною дискретністю, моніторинг з перевіркою заданих умов, епізодичний моніторинг.

Як складова загальної системи моніторингу підприємства антикризовий моніторинг забезпечує постійне оцінювання навколишнього ринкового середовища підприємства та його структурних підрозділів, а також оцінювання стану і функціональної цінності підприємства як системи, створює умови для визначення корегуючих дій у тих випадках, коли цільові економічні показники діяльності не досягаються та створюються передумови для розвитку кризових процесів.

Додаткові узагальнені завдання виконуються тільки в умовах антикризового моніторингу:

- спостереження за джерелами кризових проявів;
- спостереження за чинниками дестабілізаційного впливу;

вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства. Цей різновид кризи може спричинити утворення загальної кризи підприємства через неможливість виготовляти продукцію, що сприймається ринком.

Виготовлення підприємством продукції не завершує цикл підприємницької діяльності даного суб'єкта господарювання, оскільки для отримання прибутку виготовлену продукцію слід продати на ринку товарів (послуг). Неконкурентоспроможна продукція та неефективна стратегія її продажу створюють небезпеку кризи збуту.

Криза збуту – вид локальної кризи, яка формується на основі певного переліку кризоутворюючих чинників і впливає на підсистему збуту, що характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшення загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до загального кризового стану підприємства.

Криза збуту охоплює систему реалізації продукції і втілюється в розбалансуванні механізму збуту готової продукції. Проблема своєчасного виявлення та ліквідації кризи збуту на підприємстві є досить важливою, оскільки кризові явища в системі реалізації продукції можуть спричинити «ланцюжок» кризових проявів в інших підсистемах і, зрештою, системну кризу на підприємстві.

Основними симптомами кризи збуту на підприємстві вважають: зменшення обсягів реалізації продукції (послуг); збільшення залишків готової продукції на складах; зменшення обігових коштів; зменшення обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції; зниження прибутковості навіть за збільшення обсягів реалізації тощо. Локалізація кризи збуту здійснюється за рахунок трансформації стратегії збуту продукції та формування ефективної гнучкої політики ціноутворення.

Втрата прибутків або зв'язування коштів надмірними запасами призводить до зниження обсягів фінансових ресурсів, як результат – утворюється фінансова криза на підприємстві. Традиційно фінансова криза є похідною від виробничої, оскільки у виробництві акумулюється значна частка фінансових ресурсів. Ця проблема у діяльності фірми характеризується роботою підприємства у безприбутковій зоні, що є причиною втрати потенціалу успіху, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню суб'єкта підприємницької діяльності.

Фінансова криза – вид локальної кризи, за якої погіршуються показники поточної ліквідності, фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, неплатоспроможність.

Основними симптомами фінансової кризи є: збитки від різних видів діяльності; збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості (за тенденції до значного перевищення останньої на попередню); зменшення рівня обігових коштів; зменшення оборотності й частки грошових ресурсів; будь-які зміни в структурі балансу.

Криза персоналу – різновид локальної кризи, який втілюється в зміні кількості та якості прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі

побудови організаційної структури управління, принципів організаційної поведінки, що дестабілізують діяльність підприємства в цілому. Криза персоналу вказує на невідповідність поточної діяльності персоналу новим умовам функціонування фірми. На розвиток проблем персоналу (конфліктів) і, як наслідок, кризи персоналу впливають стресові ситуації в навколишньому для людини середовищі. У цьому контексті стрес розглядається як комплекс фізичних, хімічних і психологічних реакцій людини на вплив зовнішнього середовища. При цьому фактори зовнішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні й психологічні функції особи.

Основними симптомами кризи персоналу на підприємстві вважають збільшення кількості конфліктів, високу плинність кадрів, збільшення кількості нез'явлень на роботу, зниження продуктивності праці, ігнорування вказівок керівництва, погіршення трудової дисципліни, страйки. Причинами кризи персоналу можуть бути: недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація працівників; неефективний рівень навчання; погані умови праці; конфлікти між цілями діяльності фірми; неадекватність організаційної структура особливостям функціонування фірми; незабезпеченість ресурсами; невідповідність соціальних умов діяльності потребам персоналу; незадовільне інформування працівників; недоліки в контролі; порушення етики; відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності.

Залежно від причин, що суттєво вплинули на виникнення кризи:

- стратегічна криза обумовлена помилковими рішеннями вищого керівництва стосовно стратегічних перспектив діяльності, характеризується руйнуванням потенціалу розвитку та бракуваням факторів успіху підприємства;
- криза результатів полягає у неможливості задоволення потреб споживачів, що віддзеркалюється в негативній динаміці показників ефективності діяльності підприємства;
- криза ліквідності характеризується неможливістю або значно обмеженими можливостями підприємства щодо розрахунків за зобов'язаннями;
- банкрутство являє собою експертний висновок щодо неможливості підприємства виконати зовнішні зобов'язання.

Між наведеними видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза обумовлює виникнення кризи результатів, яка, в свою чергу, спричиняє неплатоспроможність підприємства. Закономірним результатом зменшення рівня доходності та ліквідності (зумовленого внутрішніми та зовнішніми чинниками) стає банкрутство підприємства.

Залежно від міри втрати стійкості підприємством можна виділити наступні види криз:

- критична ситуація, що характеризується здатністю до адаптації, тобто можливістю досягнення зовнішньої та внутрішньої гнучкості;
- криза, що являє собою м'яку втрату стійкості і свідчить про необхідність модернізації стратегічного потенціалу підприємства;
- катастрофа, тобто жорстка втрату стійкості, що зумовлює необхідність зміни парадигми бізнесу з метою уникнення банкрутства.

та напрямках діяльності, має місце опосередкований антикризовий моніторинг, він проводиться з метою визначення та нагляду за найбільш ризикованими сферами накопичення кризових проявів на етапі формування кризової ситуації. Глибинний моніторинг стану підприємства проводиться з метою отримання повної картини про динаміку та глибину розвитку кризи, встановлення обернених та необернених змін у ланцюгах і цілісному механізмі господарювання підприємства.

Постійне знаходження підприємства в агресивному навколишньому середовищі, нестабільність роботи його підрозділів вимагає здійснення загального контролю за його станом й спонукає до проведення глобального, але фонового моніторингу. Фоновий моніторинг здійснюється постійно — незалежно від ступеня динамічності та агресивності зовнішнього середовища, а також ефективності діяльності всіх організаційних складників суб'єкта підприємницької діяльності. Для проведення такого різновиду контролю параметрів виробничо-комерційної структури (фірми) утворюється мережа системи глобального фонового моніторингу кризових проявів. Ця система складається з підсистем таких типів: базових, регіональних та регіональних з розширеною програмою.

Базова підсистема фонового антикризового моніторингу здійснює відслідковування характеру змін в основних сферах діяльності підприємства. Об'єктами її спостереження є економічні параметри діяльності фірми, точніше, показники виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання (собівартість, прибуток, виручка тощо). Ця підсистема моніторингу розгортається у межах підприємства, що підпадає під сферу здійснення процедур антикризової діяльності.

Регіональна підсистема антикризового фонового моніторингу застосовується, коли в підприємства територіально розгалужена внутрішня структура або воно має постачальників й покупців у регіонах, що не належать до місця розташування підприємства. Така підсистема виконує ті самі функції, що й базова, але у межах певного регіону.

Комбінованим різновидом фонового моніторингу стану системи та навколишнього середовища є підсистема регіонального фонового моніторингу з розширеною програмою. Це синтез базової та регіональної підсистем для розв'язання специфічних завдань. Такі підсистеми утворюються лише для визначення спеціально сформованої групи параметрів середовища й підприємства. Це підсистеми з вузьким спрямуванням, обмеженим колом завдань і нетривалим існуванням.

Програма спостереження – це перелік питань, за якими збирають відомості, або перелік ознак і показників, що підлягають реєстрації. Програма спостереження оформляється у вигляді певного формуляра (анкети, бланка), в який заносять початкові відомості. Необхідним доповненням до бланка є інструкція (або вказівки на самих формулярах), яка пояснює зміст питання у формулярі. Склад і зміст питань програми спостереження залежать від завдань дослідження й від особливостей досліджуваного явища. Організаційні питання

кадровим забезпеченням моніторингу, є: облік та аналіз кадрів за професіонально-кваліфікаційними вимогами, формування кадрового резерву; аналіз стану підготовки і перепідготовки кадрів, включаючи підвищення кваліфікації працівників; формування навчальних програм підготовки і перепідготовки фахівців.

Узгоджена спільна робота елементів системи моніторингу передбачає наявність правового забезпечення, яке супроводжує всі стадії, етапи і процеси функціонування системи моніторингу. Правове забезпечення полягає в розробленні та запровадженні документів, що встановлюють правові основи організації функціонування системи моніторингу, правовий режим і порядок взаємодії його складових, а також складових загальної системи моніторингу підприємства.

Точність вимірювання параметрів діяльності підприємства визначається елементами метрологічного забезпечення всієї системи. Використовувані загальні та спеціальні засоби метрологічного забезпечення і стандартизації гарантують єдність і достовірність моніторингової інформації, регламентують способи її отримання та оцінку якості. При цьому об'єктами метрологічного забезпечення системи антикризового моніторингу є: засоби вимірювання і формування вхідної інформації; методики (технології) проведення вимірювань, роботи з документами; алгоритми і програми оброблення вимірювальної інформації; стандартні довідкові дані.

Функціонування елементів системи моніторингу, що відповідають за управління антикризовою діяльністю, передбачає здійснення специфічних процесів, які поділяються за критеріями глибини, масштабів, характеру та періодичності діагностичного дослідження.

За масштабами діагностики процес антикризового моніторингу може бути глобальним (коли під активний контроль підпадають показники діяльності підприємства у всіх сферах та напрямках діяльності) і локальний (за діагностичного дослідження однієї або декількох сфер та напрямків діяльності підприємства). Глобальний антикризовий моніторинг підприємства доцільно проводити для формування загальної картини щодо розповсюдження кризових проявів та виокремлення сфер жорсткого контролю за розвитком дестабілізаційних процесів; такий моніторинг ефективний на початковій стадії розвитку кризи, коли мають місце поодинокі кризові прояви незначної сили. Локальний моніторинг має проводитися в обраних дослідником сферах та напрямках для визначення ступеня розповсюдження кризових проявів та оцінювання ефективності антикризових заходів.

З огляду на глибину діагностичного дослідження моніторинг може бути: поверхневим, опосередкованим і глибинним. Поверхневий моніторинг стану підприємства передбачає контроль за кількома інтегрованими показниками у кожній сфері діяльності з метою визначення основних напрямків та швидкості розповсюдження кризових проявів. У випадках, коли діагностика стану підприємства проводиться на підставі обмеженої сукупності опосередкованих показників, що характеризують динаміку кризових процесів в обраних сферах

Залежно від сфери виникнення доцільно відокремити наступні види криз підприємств:

- організаційна криза, що обумовлена неефективною організаційною структурою підприємства, яка, зазвичай, виникає через надзвичайно швидкі темпи зростання обсягів діяльності підприємства і проявляється у виникненні плутанини та ділових конфліктів;

- криза управління, яка в сучасних умовах, насамперед, пов'язана з рецидивом неринкового світогляду і полягає в низькій якості управління, тобто невідповідності стилю, форм та методів управління цілям господарювання, невикористанні системного підходу до управління, збереженні бюрократизації;

- соціальна криза, що пов'язана з погіршенням морально-психологічного клімату на підприємстві та зниженням ефективності стимулювання труда співробітників.

За стадіями життєвого циклу: криза розвитку, стагнація, падіння.

За ступенем прояву: потенціальна криза, латентна криза, гостра криза.

За спрямованістю та функціональною сферою прояву кризи: виробничо-технологічна, фінансова, управлінська, професійно-кваліфікаційна, маркетингова, господарська.

Інші ознаки. Наприклад, за категоріями: криза підприємства, галузі, економіки у цілому. За наслідками: незначна, збиткова, руйнівна. За тривалістю: короткострокова, тривала, циклічна.

Питання для самоконтролю

1. Надайте визначення поняттю «криза».
2. Охарактеризуйте сутність та причини криз у процесах макроекономічного розвитку.
3. Наведіть графічну інтерпретацію макроекономічного циклу.
4. У чому полягає можливість і закономірність настання і розв'язання криз у функціонуванні та розвитку підприємства?
5. Поясніть економічну сутність криз на мікрорівні.
6. Розкрийте сутність основних характеристик криз у діяльності підприємства: кризові явища, кризовий процес, кризові ситуації, кризовий стан.
7. У чому полягає двоїста природа кризи у підприємстві та якими можуть бути її наслідки?
8. Охарактеризуйте основні ендогенні та екзогенні чинники криз.
9. Надайте узагальнену типологію криз. Оберіть 5 класифікаційних ознак та охарактеризуйте особливості різновидів криз, що до них входять.
10. У чому полягає діалектичний характер та головні протиріччя функціонування та розвитку підприємства та яким чином вони розв'язуються?
11. Наведіть графічну інтерпретацію кризи як однієї з фаз життєвого циклу підприємства.

12. Якими є симптоми криз за стадіями життєвого циклу підприємства: підприємства-експлерента, підприємства-пацієнта, підприємства-віолента, інтернаціонального віолента, підприємства-комутанта?

13. Наведіть графічну інтерпретацію динаміки кризи підприємства.

14. Що являє собою життєвий цикл кризи і як характеризуються його стадії?

15. Назвіть параметри та показники життєздатності підприємства що обчислюються та аналізуються в моделі життєздатності господарської системи.

ТЕМА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 2

2.1. Необхідність та сутність антикризової діяльності підприємства.

2.2. Антикризова діяльність та антикризове управління у системі регулювання господарськими процесами підприємства.

2.1. Необхідність та сутність антикризової діяльності підприємства.

Антикризова діяльність може здійснюватись на різних рівнях: держави, регіону, території, галузі, підприємства. Виходячи із розуміння терміну «криза», як явища, що супроводжується істотним порушенням певних характеристик об'єкту дослідження, які раніше були стабільними, то термін «антикризова діяльність» має означати реалізацію процесів із: своєчасного передбачення кризових моментів у діяльності підприємства; своєчасного випередження настання кризи, підготовки до негативних змін з метою локалізації її можливих наслідків; активної, комплексної діяльності у всіх ланках системи під час зародження кризи; обов'язкове дослідження причин, основних чинників виникнення, зародження кризової ситуації; науковий аналіз проведених заходів, що повинен відповісти на наступні питання: чи все було зроблено так як треба, чи все було зроблено так як могли зробити, до чого це привело за часом і за ефективністю й до чого це могло б призвести у випадку здійснення інших дій, вибору й реалізації інших стратегій?

Активна й постійна антикризова діяльність підприємства – об'єктивний процес, що спрямований протидію кризовим процесам, здійснюється як на макро- так і на нанорівні (підприємстві). На макрорівні реалізуються загальнонаціональні заходи протидії кризовим процесам на всіх або більшості підприємницьких структурах. Функціонування складників антикризової діяльності нанорівня усуває дестабілізуючий вплив різних чинників на конкретному підприємстві.

Антикризова діяльність підприємства, що має свою логіку і розвивається відповідно до властивих лише їй закономірностей, відіграє важливу роль в господарській діяльності підприємства, оскільки за своєю економічною

Інформаційною основою функціонування системи моніторингу є вимірювані величини об'єкта, що спостерігається. Тому підсистема інформаційного забезпечення має включати: бази даних колективного доступу, які функціонують на сервері баз даних обчислювальної мережі; сукупність уніфікованих вхідних документів (форм) для підготовки даних на магнітних носіях або надходження їх каналами зв'язку; сукупність уніфікованих вихідних документів, котрі містять результати, видані системою моніторингу.

У складі підсистеми технічного забезпечення комплекс технічних засобів має бути достатнім для виконання всіх автоматизованих функцій системи моніторингу підприємства. Тому комп'ютерні технології оброблення інформації мають будуватися на основі уніфікованих технічних засобів, за допомогою яких реалізуються: технологічні програмно-технічні комплекси (ПТК) на базі застосування комп'ютерів, встановлюваних у пунктах контролю об'єктів спостереження; технологічні ПТК територіального характеру, які забезпечують оброблення даних і підтримують функціонування банків даних; дослідницькі ПТК, розміщені на робочих місцях керівників і фахівців різних органів управління системою моніторингу. Технічні засоби моніторингу, використовувані під час взаємодії з іншими системами, мають бути сумісними за інтерфейсами з відповідними технічними засобами цих систем і застосовуваних систем зв'язку. Заміна будь-якого з технічних засобів на засіб аналогічного функціонального призначення здійснюється без яких-небудь конструктивних змін або регулювань в інших технічних засобах системи.

Програмне забезпечення процесу моніторингу має бути достатнім для виконання всіх функцій, реалізовуваних із застосуванням комп'ютерної техніки, мати засоби організації необхідних процесів оброблення даних, що дають можливість своєчасно виконувати автоматизовані функції в регламентованих режимах функціонування системи. При цьому основними функціями програмного забезпечення моніторингу повинні бути такі: функціональна повнота; надійність (у тому числі відновлюваність, наявність засобів виявлення помилок) і зручність експлуатації; адаптованість, модифікованість і модульність побудови.

Раціональність та ефективність функціонування системи моніторингу підприємства ґрунтується на його організаційному забезпеченні, що утворюється в рамках меж відповідних органів, які реалізують такі комплексні функції: організація збирання, накопичення і передавання інформації до центрів оброблення всіх рівнів; організація рішення проблемних завдань та інформаційного обслуговування користувачів; організація і диспетчеризація роботи мережі.

Не менш важливими для своєчасного й точного проведення моніторингу є кадровий склад, котрий виконує відповідні роботи з проведення моніторингу підприємства. Він і здійснює кадрове забезпечення системи моніторингу фірми. Ця підсистема для підтримки діяльності всієї системи моніторингу виконує такі функції організації підбору та розстановки кадрів та організації їх підготовки і перепідготовки кадрів. Основними комплексами завдань, що вирішуються

наявність таких, що перебувають у функціональній залежності від інших, усі похідні показники на виході системи моніторингу мають отримуватися засобами оброблення інформації системи моніторингу, а не надходити на її вхід у готовому вигляді, точніше — реалізовувати принцип мінімізації числа використовуваних об'єктів спостереження і витрат на моніторинг (вхідна інформація отримується в результаті вимірювань, спостережень, фіксації даних, «зайві» дані ведуть до невиправданих витрат на забезпечення функціонування системи моніторингу). Здійснюючи орієнтацію на певну об'єктну область під час проектування та створення системи моніторингу, необхідно враховувати область її застосування, оскільки вона визначає вимоги не тільки до характеристик об'єктів спостереження, а й до форми подання і носіїв інформації, пристроїв введення і виведення, технічних засобів оброблення інформації в системі моніторингу підприємства. Аспект керованості системи моніторингу передбачає наявність в ній системи управління моніторингом.

Для нормального функціонування системи моніторингу на підприємстві, що обслуговує великомасштабний об'єкт спостереження, необхідно мати в її складі забезпечуючі підсистеми. Ці підсистеми здійснюють методологічне, наукове, математичне, кадрове, організаційне, правове, інформаційне, технічне, програмне, метрологічне забезпечення.

Методологічне забезпечення охоплює необхідні принципи, способи, поняття, інструктивні матеріали, методики, що дають змогу організувати процеси проектування, конструювання, організації, введення в дію, функціонування і розвитку системи моніторингу.

Наукове забезпечення засноване на виборі та застосуванні методів математичного та імітаційного моделювання функціонування системи моніторингу й об'єкта спостереження. Потреба у такому моделюванні зумовлюється: необхідністю розроблення та вдосконалення науково обґрунтованих методів прогнозування спостережуваних і вимірюваних величин; необхідністю гарантування безпеки функціонування об'єкта спостереження і визначенні оптимальних способів усунення порушень в його функціонуванні; важливістю забезпечення якісно нових методів спостереження і контролю, заснованих на інтегрованому обробленні багаторівневої і різномірної інформації.

Підсистема математичного забезпечення утворюється на основі математичних методів, використовуваних у функціонуванні системи моніторингу. До сукупності методів цієї підсистеми входять: статистичні методи аналізу та інтерпретації даних; методи інтерпретації та фільтрації випадкових компонентів, тренд-аналізу, отримання цифрових моделей, побудови карт; методи інтерполяції – побудова значень показників з урахуванням непрямих даних, а також визначення точності побудови значень показників та об'єктів за дискретними спостереженнями з метою оптимізації обсягів моніторингових робіт; методи розчленування і кореляції масових даних; методи ущільнення записів інформації.

природою своєчасне виявлення та локалізація кризових проявів являють собою відмову від сьогочасного надмірного споживання заради збереження підприємства та одержання прибутків у майбутньому.

Узагальнені цілі антикризової діяльності підприємства:

- розробка й реалізація превентивних антикризових заходів;
- розробка критеріїв і переліку заходів антикризової діяльності підприємства у період гострої фази кризи.

Така мета антикризової діяльності підприємства, як «Розробка й реалізація превентивних антикризових заходів» домінує у роботі підприємства за відсутності гострих кризових проявів. Вона орієнтує діяльність підрозділів підприємства щодо формування й підтримки системи збору й зіставлення аналітичних даних про зовнішні й внутрішні джерела ризику, ступінь їхнього впливу на стабільність підприємства, а також здатність суб'єкта підприємництва адекватно управляти цими ризиками. Отримана в такий спосіб інформація використовується фахівцями підприємства для моделювання основних напрямків можливого розвитку кризи. Ґрунтуючись на аналізі отриманих моделей, приймаються рішення із розробки й підтримки адекватної системи корпоративного управління й контролю, що здатний мінімізувати вплив дестабілізуючих факторів.

Для досягнення цієї мети необхідно виконувати наступні роботи:

- розробити й підтримувати систему оперативного одержання інформації про виробничі та фінансові показники діяльності підприємства й основні параметри зовнішнього середовища;
- розробити можливі сценарії розвитку кризи внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів для наступного моделювання напрямків розвитку кризи;
- розробити й підтримувати механізм оперативної корекції виникаючих проблем несистемного характеру без кардинальної модифікації систем управління й контролю;
- на основі аналізу найбільш імовірних сценаріїв розвитку кризи, а також у випадку виявлення потенційних фінансових проблем системного характеру, ініціювати підготовку змін у системі управління й контролю;
- розробити систему й періодично проводити аналіз ефективності корпоративного управління, а також аналіз надійності систем контролю.

Найважливішим з точки зору ефективного менеджменту є своєчасне виявлення фактів розвитку стійких кризових процесів на підприємстві та реалізація необхідних компенсаційних або деструктивних по відношенню до цих кризових проявів заходів. Тому завданнями мети антикризової діяльності підприємства «Розробка критеріїв і переліку заходів щодо антикризової діяльності підприємства у період гострої фази кризи» є розробка системи, що здатна:

- на підставі вироблених критеріїв вчасно сигналізувати про те, що проведені превентивні заходи є неефективними, а кризові прояви зростають;

- бути готовими у максимально стислий термін перевести бізнес-процеси, що здійснюються у підприємстві, у режим активної фази антикризового управління.

Завдання антикризової діяльності відповідно до цієї мети ставляться у залежності від ситуації, коли виниклі кризові прояви не вдалося локалізувати в стабільному режимі роботи підприємства, тому потрібно виконати наступні роботи:

- виявити потенційні чинники, що здатні послабити стабільність підприємства;

- розробити систему показників-індикаторів, специфічних для даного підприємства, сформовану з урахуванням особливостей організації бізнесу даного суб'єкта господарювання, що дозволить сформувати критерії «критичної» концентрації впливу негативних чинників;

- виробити різні схеми побудови бізнес-процесів, моделі управління й оргструктури підприємства залежно від можливого сценарію розвитку кризи;

- розробити різні варіанти управлінських рішень, які необхідно приймати на етапі активної антикризової діяльності залежно від можливого сценарію розвитку кризи у підприємстві.

Сукупність антикризових дій підприємства містить наступні групи:

1. превентивні антикризові дії;
2. дії, спрямовані на розробку сценаріїв розвитку кризи на підприємстві;
3. дії, спрямовані на вироблення стратегій антикризового управління при реалізації сценаріїв локалізації кризових явищ.

При реалізації превентивних антикризових дій здійснюється:

- вироблення й періодична актуалізація системи показників і індикаторів, що комплексно характеризують поточну підприємства й тенденції його розвитку на найближчу перспективу;

- визначення граничних значень показників і індикаторів розробленої системи, при яких виникає мотивована загроза стабільності підприємства;

- розрахунок і періодична актуалізація відповідних показників;

- обґрунтоване вироблення критеріїв великих проектів для конкретного підприємства, їхня типізація, організація оперативного моніторингу в розрізі істотності впливу на фінансову стабільність підприємства;

- вироблення методики аналізу впливу великих проектів на стабільність діяльності підприємства;

- вироблення методики й періодичний аналіз кон'юнктури зовнішнього середовища, у тому числі цільових ринків підприємства для оцінки впливу виявлених тенденцій на стабільність функціонування підприємства;

- вироблення методики й періодичний аналіз бізнес-процесів, здійснюваних підприємством за звітний період, з метою виявлення їх можливого негативного впливу на стабільність функціонування підприємства.

Здійснення дій, спрямованих на розробку сценаріїв розвитку кризи на підприємстві, передбачає:

об'єктів спостереження і витрат на моніторинг; орієнтація на певну об'єктну область; керованість системи моніторингу; забезпечення повноти і своєчасності подання інформації; чіткість подання інформації; мінімізація ризику помилковості даних (надійність): максимальне задоволення інформаційних запитів споживача; обслуговування системи моніторингу внутрішнього, посередницького і зовнішнього середовища; забезпечення конфіденційності інформації (захист даних від несанкціонованого доступу); наявність засобів і алгоритмів оброблення інформації за запитом споживача.

Принцип цільової спрямованості і конкретності у виборі об'єктів спостереження визначає вимоги до вибору переліку (множини) об'єктів спостереження, які піддаються моніторингу (мають охоплюватися тільки об'єкти, що забезпечують виконання цільової установки моніторингу).

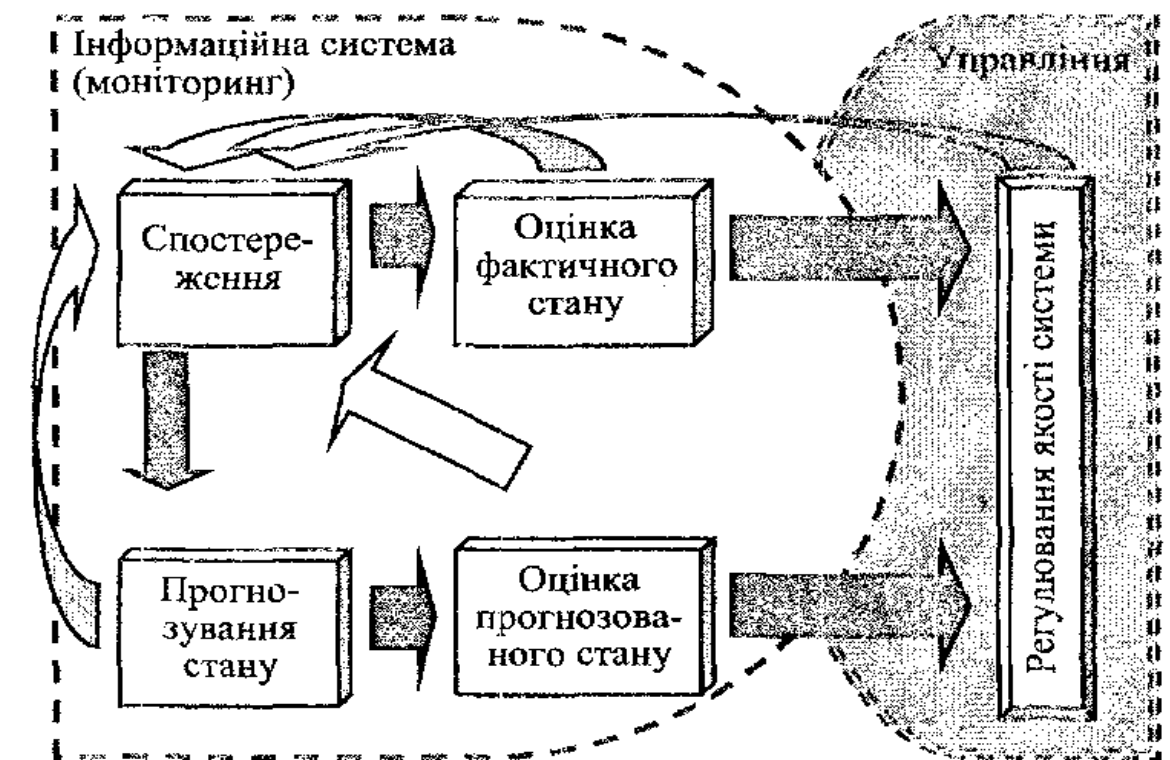


Рис. 4.1. Основні процеси системи антикризового моніторингу підприємства

Виконання принципу об'єктивності даних моніторингу виключає можливість коригування, затримки, фільтрації об'єктів спостереження і доступу до даних суб'єктів, у яких може виникнути зацікавленість у спотворенні реальних даних, котрі надходять на вхід і проходять системою моніторингу (включаючи вхідні і вихідні канали передачі). Відповідно до принципу безперервності моніторингу він має бути регламентований графіком надходження початкової інформації і графіком видачі результатів споживачам (графіки узгоджуються із споживачами і не можуть бути порушені без їхніх санкцій). Вибираючи оціночні показники, потрібно ретельно перевірити

5. Опишіть зовнішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства: розвиток інноваційної діяльності; параметри споріднених та підтримуючих галузей; параметри конкурентного середовища; діяльність державних структур; непередбачені явища.

6. Опишіть внутрішні сигнали можливих негативних зміни у діяльності підприємства: параметри технічних ресурсів; параметри технологічних ресурсів; параметри кадрових ресурсів; параметри просторових ресурсів; параметри організаційної структури підприємства; параметри інформаційних ресурсів; параметри фінансових ресурсів; параметри стратегічного потенціалу.

7. Для чого здійснюється експрес-діагностики фінансового стану підприємства? Схарактеризуйте її напрямки та показники.

ТЕМА 4. МЕТОДИ, МЕТОДИКИ ТА ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Лекція 5

4.1. Антикризовий моніторинг стану підприємства.

4.2. Оцінка кризового стану підприємства на основі агрегатних моделей.

4.3. Динамічні підходи до оцінки кризового стану підприємства.

4.1. Антикризовий моніторинг стану підприємства.

Спонтанна й не цілеспрямована діагностика параметрів підприємства не дозволяє виявити первинні кризові прояви. Для цього слід проводити більш фундаментальну діагностику, яка здійснюється у межах різних видів антикризового моніторингу стану певного суб'єкта підприємства.

Антикризовий моніторинг стану підприємства – регулярні (що виконуються за заданою програмою) спостереження навколишнього ринкового середовища, його матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а також виробничих, інформаційних та управлінських процесів, які спрямованих на виявлення і контроль за розповсюдженням кризових процесів.

Такий моніторинг дає змогу визначити стан ресурсів, а також динаміку внутрішніх процесів, що відбуваються під впливом підприємницької діяльності інституціональної структури і ринкового середовища господарювання. Антикризовий моніторинг є складовою загального моніторингу підприємства і тому всі його особливості, що проявляються на узагальненому рівні, віддзеркалюються у сфері антикризового управління. З огляду на це слід більш детально розглянути загальні особливості моніторингу діяльності підприємства й трансформувати їх на рівень антикризового моніторингу стану фірми. Загальна схема здійснення основних процесів у системі моніторингу наведена на рис. 4.1.

Для раціоналізації й уніфікації підходів щодо встановлення структури системи моніторингу сформовано сукупність принципів: цільова спрямованість і конкретність у виборі об'єкта спостереження; об'єктивність даних моніторингу; безперервність моніторингу; мінімізація числа використовуваних

- розробку й актуалізацію методики моделювання розвитку кризи у підприємстві;

- актуалізацію сценаріїв розвитку кризи у підприємстві;

- актуалізацію концепції подолання кризи за кожним із можливих напрямків її розвитку.

Діяльність, спрямовану на вироблення стратегій антикризового управління при реалізації сценаріїв локалізації кризових явищ, передбачає:

- погодження основних пунктів плану антикризових заходів із профільними підрозділами підприємства;

- затвердження концепції антикризової діяльності на засіданнях органів управління підприємства;

- затвердження базових положень плану антикризової роботи підприємства;

- систематичне проведення актуалізації й повторного затвердження концепції антикризової роботи на підприємстві й плану антикризових заходів.

На ранніх стадіях розвитку кризових процесів виникає необхідність у з'ясуванні, оцінюванні й аналізі стану підприємства та його бізнес-процесів у даний момент часу. Для цього необхідно обробити, вивчити і проаналізувати значний обсяг інформації про стан зовнішнього середовища, а також можливі зміни впливу на внутрішнє середовище підприємства. Інформація збирається з різних джерел формальним і неформальним шляхами.

Після визначення реальної обстановки на певний момент часу прогнозується розвиток ситуації. Такий прогноз являє собою своєрідне передбачення майбутніх подій. Прогнози мають бути якомога точніші й реальніші, незважаючи на швидкі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Прогнози можна розділити на стратегічні й тактичні, або оперативні. Стратегічний – глобальний прогноз на далеку перспективу, тактичний – оперативний прогноз на короткий період або близьку перспективу, як правило, точніший за стратегічний.

Від прогнозу залежить мета антикризової діяльності яка і є його наслідком. Локальна тактична мета визначає адаптацію до змін у зовнішньому середовищі й утримання позицій не нижче попереднього рівня, тобто це ефективне пристосування до навколишніх умов. Стратегічна мета – це постійні випереджальні й зростаючі впливи на зовнішнє середовище із запобігання та недопущення його негативного впливу на внутрішнє середовище підприємства і, в підсумку, завоювання ринків за рахунок більш високого рівня економічного розвитку. Тактичні цілі мають бути досяжними і реальними в момент їх встановлення. Стратегічна мета може бути і реальною мрією, що втілюється в життя через досягнення декількох тактичних цілей, тобто стратегія – це неможливе майбутнє сьогодні, але можлива реальність завтра. Тактичні цілі поділяють на короткострокові (до року) і середньострокові (до п'яти років); стратегічні цілі - довгострокові.

Оскільки для досягнення головної мети антикризової діяльності необхідно досягти сукупності локальних цілей системи антикризового

управління, ця сукупність утворюється на підставі заздалегідь визначених критеріїв (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Цілі та критерії функціонування антикризової системи управління підприємством

Характер локальних цілей	Критерії
Основні цілі	
Першочергова – вихід із кризи та забезпечення стабільного розвитку підприємства	$\frac{V_{BK} + P_M}{FVC_{\Pi}} \geq 1$
Короткострокова – вихід з етапу законодавчого регулювання відносин неспроможності	Задоволення вимог кредиторів згідно з графіком погашення заборгованості, затвердженим кредиторами
Середньострокова – досягнення стійкого фінансового стану та профілактика банкрутства	Досягнення рівня прибутковості вкладень у власний капітал підприємства, що відповідає мінімальним вимогам власників і персоналу підприємства
Довгострокова – максимізація доходів акціонерів (власників) підприємства	Досягнення рівня прибутковості вкладень у власний капітал підприємства, що відповідає необхідному рівню прибутковості або перевищує його з урахуванням ступеня ліквідності інвестицій та оціненого рівня ризику
Підцілі	
Задоволення ринкового попиту на продукцію підприємства	Обсяги реалізації, частка ринку
Зростання добробуту працівників – задоволення їхніх матеріальних і духовних потреб. Гарантії зайнятості, задоволеність від роботи на підприємстві, що стабільно розвивається	Рівень заробітної плати, зростання рівня споживання на одного працівника, збереження робочих місць, соціальне забезпечення

У цьому випадку основним критерієм досягнення локальних цілей функціонування антикризової системи управління суб'єкта підприємництва обирається ознака збільшення вартості коштів, вкладених у підприємство. Порівняння суми ринкової вартості власного капіталу підприємства (V_{BK}) та майбутньої вартості минулих доходів (P_M) з вартістю первісних вкладень у статутний капітал (FVC_{Π}) із урахуванням можливостей альтернативного використання ресурсів за аналогічного рівня ризику й ліквідності може

Продовження табл.3.2

1	2	3
6. Параметри інформаційних ресурсів	Інформаційне забезпечення виробництва	- актуалізація інформаційного забезпечення виробництва проводиться нерегулярно і не по всіх необхідних напрямках
	Інформаційне забезпечення НДКР	- актуалізація інформаційного забезпечення НДКР здійснюється нерегулярно
	Інформаційне забезпечення управління підприємством	- актуалізація інформаційного забезпечення управління підприємством здійснюється нерегулярно
	Науково-інформаційне обслуговування	- стеження за об'єктами науково-інформаційного обслуговування здійснюється нерегулярно
7. Параметри фінансових ресурсів	Ступінь залежності від залучених джерел фінансування	- потреби у фінансових ресурсах задовольняються частково за рахунок власних і підписних коштів; позикові кошти притягуються систематично
8. Параметри стратегічного потенціалу підприємства (СПП)	Відповідність СПП цілям формування КПП	- значення показників відповідності СПП цілям підприємства по формуванню і підтримці конкурентної переваги підприємства по всіх видах ресурсів істотно менші за одиницю

Продовження табл. 3.2

1	2	3
4. Параметри просторових ресурсів	Невиробничі будівлі	- будівельні характеристики і інтер'єри не відповідають санітарним нормам і нормативам технічної і екологічної безпеки - будівельні характеристики не володіють необхідними параметрами для забезпечення ефективного виконання робіт по науково-інженерному і управлінському обслуговуванню виробничого процесу
	Споруди і інженерні комунікації	- не мають необхідних параметрів для забезпечення ефективного і безпечного обслуговування виробничого процесу
5. Параметри ресурсів організаційної структури підприємства	Ступінь адекватності та часу проходження управлінських дій та рішень	- управлінські дії верхнього рівня ієрархії, спотворюються у міру проходження подальших рівнів і доходять до нижнього рівня протягом тривалого періоду - зворотні зв'язки між рівнями ієрархії випадкові і недостатньо інформативні
	Ступінь автономії осіб, що приймають рішення (ОПР), на кожному рівні ієрархії управління	- ОПР верхнього рівня ієрархії ухвалюють одноосібно стратегічні і тактичні рішення - ОПР нижніх рівнів ієрархії позбавлені можливості ухвалювати самостійні рішення
	Ступінь гнучкості організаційної структури системи управління	- організаційна структура управління стабільна і не задроті від зміни цілей підприємства - структурні блоки СУ орієнтовані на виконання функцій - базовими блоками СУ є функції і відділи - координація і інтеграція управлінської діяльності здійснюється між функціональними блоками - ієрархія управління є багаторівневою системою

служити показником остаточної ефективності діяльності підприємства на поточний момент.

Система для досягнення головної мети своєї діяльності має сукупність локальних цілей, які є головними орієнтирами для її елементів (підсистем). Виходячи із принципу досяжності цілей та орієнтованості їх у часі, кількість локальних цілей має бути мінімізована.

Залежно від трансформації властивостей підприємницької структури під впливом кризи на різних стадіях і етапах розвитку кризового процесу локальні цілі антикризової системи управління змінюються. Наприклад, для початкової стадії кризових проявів сукупність локальних цілей така:

- встановлення завдань діяльності для підприємства в цілому, а також для всіх об'єктів, які підпорядковані суб'єктам антикризового управління і забезпечують ефективне функціонування підприємства в цілому;

- розроблення та впровадження принципово нових рішень, що забезпечували б виявлення, локалізацію та усунення факторів виникнення й розвитку кризових ситуацій;

- запобігання розростанню кризових явищ до масштабів кризового стану (банкрутства).

Будь-яку мету системи можна розглядати як орієнтир для досягнення визначеного результату або як планування результату. Для цього розв'язуються відповідні завдання, що дозволяють досягти визначену мету.

Завдання – цілеспрямована діяльність, методи і способи досягнення результату, тобто дії та заходи, спрямовані на досягнення мети.

Завдання мають конкретні терміни виконання і заздалегідь установлені способи і методи виконання.

Виконати завдання – значить дійти до поставленої мети. Завдання виконує персонал підприємства наявними засобами і предметами праці, тому рівень кадрів і рівень розвитку виробництва визначають можливі способи і методи розв'язання завдань. До загальних завдань антикризового управління належать:

- постійне врахування фактора невизначеності;
- постійне врахування фактора часу;
- постійне оцінювання та переоцінювання проблем, що виникають, залежно від зміни зовнішнього середовища;
- постійний аналіз економічної ситуації і внутрішніх можливостей підприємства;
- мінімізація часу реагування на проблеми;
- адаптація структури управління до умов, які змінюються, і цілям для підвищення ефективності управління;
- використання ситуаційного й комплексного підходів для рішення проблеми;
- зацікавленість і мотивація персоналу;
- мобілізація і використання всіх наявних фінансових, трудових і матеріальних ресурсів, досягнень у науці й техніці тощо.

Для попередження кризової ситуації і ліквідації кризи у випадку її виникнення необхідне виконання специфічних завдань на різних стадіях розвитку кризового процесу.

Для попередження криз:

1. Утворити групу антикризового управління.
2. Здійснити аналіз подій, фактів, обробити інформацію й зробити прогноз подальшого розвитку подій.

3. Зробити вибір і прийняти рішення за ймовірними кризовими ситуаціями.

4. Використати комплексний підхід до реалізації прийнятого рішення з попередження кризових ситуацій.

5. Одним з основних завдань антикризового управління є перебування в стані постійного чекання сигналів про кризу, що насувається, і негайна реакція на ці сигнали.

У процесі подолання кризи завдання певним чином відрізняються від тих, що розв'язувалися за попередження кризової ситуації:

1. Створення групи антикризового управління.
2. Аналіз і оцінка подій, фактів, оброблення інформації в гранично стиснутий термін.

3. Вибір і оперативне прийняття рішень, узгоджених з короткостроковими і середньостроковими цілями.

4. Реалізація заходів для зменшення ймовірних втрат і пом'якшення негативного впливу наслідків кризи.

5. Реалізація заходів для відновлення положення, що існувало до виникнення кризи.

Антикризове управління на різних стадіях розвитку кризового процесу проявляється з різним ступенем. Воно найефективніше на передкризовій стадії і за легких криз. За збільшення масштабів кризи ефективність управління знижується, тобто знижуються можливості антикризового управління, при цьому витрати на протидію кризовому процесу досягають свого максимуму. Потім витрати починають зменшуватися через зменшення економічних і фінансових можливостей підприємства (падіння виробництва, збільшення собівартості, збільшення трудомісткості тощо), а також збільшується вплив зовнішніх чинників. З цього випливає, що чим важче криза, тим менші можливості підприємства самостійно ліквідувати її наслідки і тим більша ймовірність утручання зовнішніх сил.

Сутність антикризового управління розкривається у функціях, які воно здійснює. Як самостійний вид менеджменту антикризове управління, як і будь-який інший вид управління, виконує п'ять основних функцій: установлення цілей; планування; організацію; мотивацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікаційний процес є сполучними ланками між зазначеними функціями.

У процесі антикризового управління реалізуються загальні функції управління, але з певними специфічними ознаками, характерними для антикризової діяльності:

1	2	3
3. Параметри кадрових ресурсів	Працівники, що визначають цілі підприємства	- орієнтовані на внутрішні потреби підприємства - орієнтовані на рішення тактичних задач підприємства - мають досвід роботи в умовах відсутності конкуренції
	Працівники, що розробляють засоби досягнення цілей підприємства	- орієнтовані на необхідність досягнення цілей підприємства без урахування економічних і соціальних наслідків («за будь-яку ціну») - орієнтовані переважно на використання і модернізацію традиційних засобів досягнення цілей підприємства - орієнтовані переважно на політику «гонки за лідером»
	Працівники, що організують процес створення засобів досягнення цілей підприємства	- орієнтовані на дотримання внутрішніх інтересів виробничих підрозділів підприємства - орієнтовані на переважно використання командно-адміністративних заходів примушення до праці
	Працівники, що безпосередньо створюють засоби досягнення цілей підприємства	- орієнтовані на необхідність виконання традиційних видів робіт, обумовлених стабільною технологією
	Працівники, що обслуговують процес створення засобів досягнення цілей підприємства	- орієнтована на переважне виконання поточних задач підтримку працездатності підприємства - забезпеченню технологічної, соціальної і екологічної безпеки не надається першорядного значення
4. Параметри просторових ресурсів	Територія майданчика підприємства	- земельна ділянка, яку займає підприємство, орендована або знаходиться в довічному користуванні власників підприємства - густина забудови території не дозволяє розширювати виробничі і невиробничі площі без додаткового приросту території - розміщена в районі, що знаходиться у зоні стихійних лих
	Виробничі будівлі	- будівельні характеристики будівель жорстко пристосовані до стабільних цілей підприємства - будівельні характеристики і інтер'єри будівель не повною мірою відповідають сан. нормам праці і відпочинку працівників - будівельні характеристики не повною мірою забезпечують технічну і екологічну безпеку виробничого процесу

Таблиця 3. 2 -

Внутрішні сигнали про можливі зміни стану підприємства

Чинники внутрішнього середовища, що визначають умови функціонування підприємства		Сигнали про наростання загроз виконання місії підприємства та виникнення початкових кризових економічних явищ у механізмі функціонування підприємства
Агреговані	Деталізовані	
1	2	3
1. Параметри технічних ресурсів підприємства	Засоби технічного оснащення (ЗТО)	- наростання зносу ЗТО, що викликає зростання витрат виробництва - вихід з ладу комплексу ЗТО, що викликає скорочення об'ємів виробництва - використання морально застарілих ЗТО, що викликало зниження конкурентоспроможності товарів, що випускаються - введення до ладу ЗТО, що негативно впливають на КС підприємства - відсутність резервних ЗТО, що викликає зниження внутрішньої гнучкості підприємства
	Сировина, матеріали, напівфабрикати	- вживання матеріалів і напівфабрикатів, що викликало зниження конкурентоспроможності товарів, що випускаються - вживання матеріалів і напівфабрикатів, що викликало зростання витрат виробництва - відсутність страхових запасів матеріалів і напівфабрикатів
	Енергія	- вживання застарілих систем перетворення, передачі і контролю використання енергії, що викликає зростання витрат - відсутність резервних енергетичних потужностей, що запобігають збоєм в процесі функціонування підприємства
2. Параметри технологічних ресурсів	НДКР	- відсутність наукових заділів фундаментального і прикладного характеру, що забезпечують стійке КП підприємства - відсутність потенціалу для проведення систематичних НДКР, здатних підтримувати КП підприємства
	Технологія виготовлення товарів підприємства	- вживання стабільної технології, що не дозволяє протягом життєвого циклу попиту ефективно змінювати покоління продукції підприємства

- прогнозування розвитку підприємства й планування комплексу антикризових заходів;
 - організація реалізації заходів антикризового управління;
 - мотивація об'єктів управління щодо точного виконання комплексу робіт з антикризової діяльності на підприємстві;
 - контроль стану навколишнього та внутрішнього середовища підприємства, а також контроль виконання заходів щодо запобігання розвитку кризового процесу;
 - вплив на об'єкти управління, що відповідають за реалізацію антикризових дій на підприємстві;
 - аналіз результативності діяльності об'єктів антикризового управління.
- Крім цього, антикризове управління має ряд специфічних функцій, що представлені на рис. 2.1.

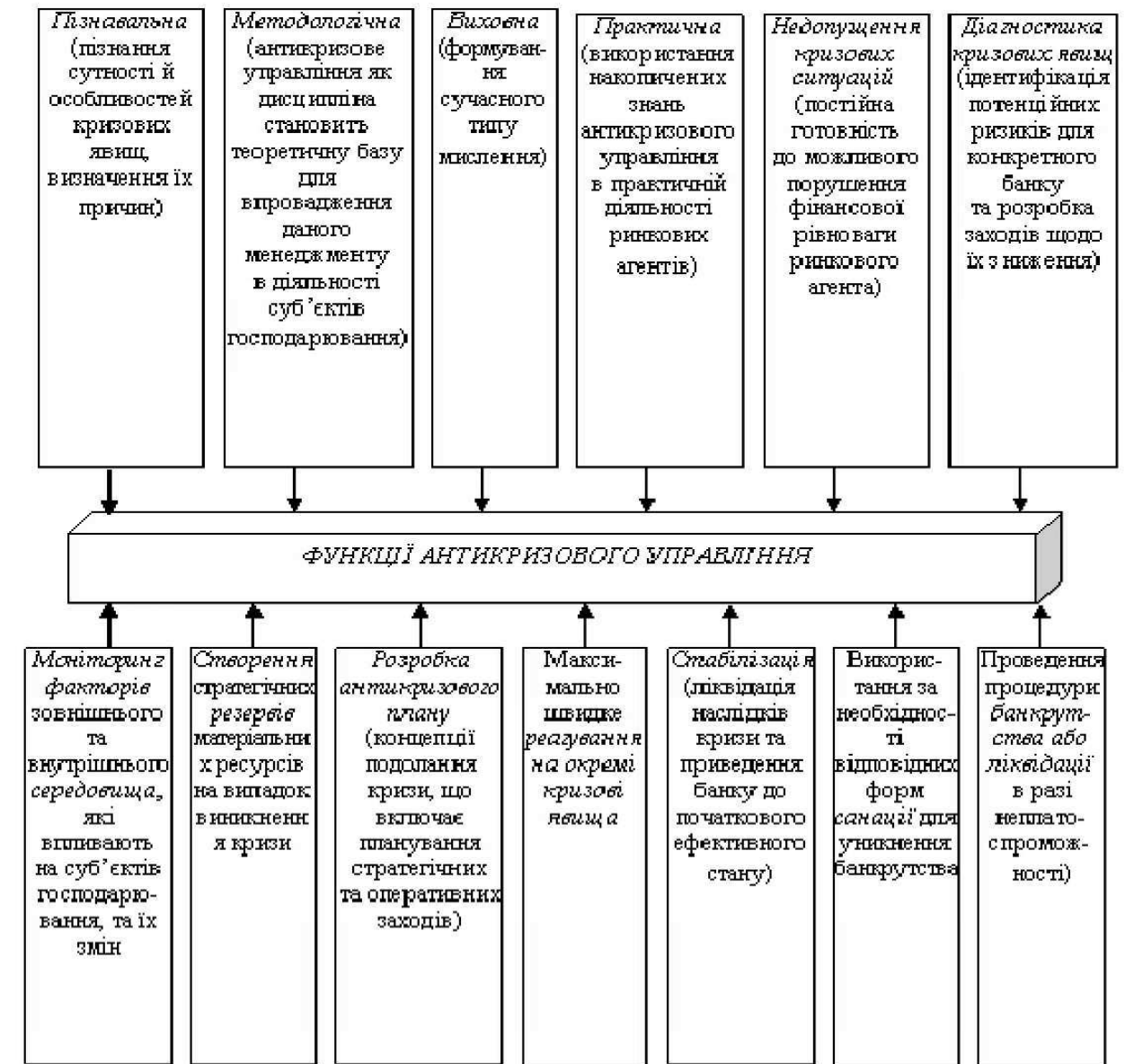


Рис. 2. 1. Специфічні функції антикризового управління

Антикризове управління передбачає не тільки швидке реагування і ліквідацію наслідків кризових явищ, а й реалізацію заходів запобігання виникненню проблем та підтримки стабільної ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Якість антикризового управління залежить від застосування саме тих підходів, принципів і методів, що на даний момент часу й у даній конкретній ситуації найефективніші. Способи досягнення цілей антикризової діяльності залежно від стадій активізації кризового процесу передбачають використання таких підходів:

- процесного (управління розглядається як серія безперервних взаємозалежних процесів);
- системного (управління розглядається як сукупність взаємозалежних елементів системи);
- ситуаційного (управління розглядається як підхід до конкретної ситуації).

Досліджуючи даний вид управління, необхідно з'ясувати принципи, на яких ґрунтується система антикризового менеджменту. У табл. 2. 2 систематизовано основні принципи антикризового управління.

Таблиця 2.2

Основні принципи антикризового управління

Принцип 1	Сутність принципу 2
Постійна готовність до реагування	У мінливому середовищі фінансова рівновага суб'єкта господарювання перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, тому діяльність має базуватися на принципі постійної готовності реагування на можливі порушення стабільної діяльності
Превентивність	Спрямування діяльності на запобігання і ранню діагностику кризових явищ з метою їх нейтралізації
Об'єктивність	Урахування не тільки зовнішніх проявів кризи, а й прихованих причин та факторів виникнення проблемної ситуації. Орієнтація на першопричину, джерело кризи. Реалістичність оцінки ситуації, яка склалася
Бюджетування і планування діяльності	Сформована система планування звичайної і фінансової діяльності дає змогу виявляти відхилення та ступінь їх впливу на суб'єкт господарювання
Терміновість реагування	Кризові явища характеризуються швидким зростанням і поглибленням, тому необхідне своєчасне впровадження антикризових заходів

Проте, якщо розглядати підтримку конкурентної переваги як безперервний процес, що протікає в умовах використання підприємством мінливої технології, можна дійти висновку, що боротьба за виживання – це і є боротьба за високий рівень конкурентної переваги протягом всього життєвого циклу підприємства. І кризовий стан настає тоді, коли всі можливості підтримки конкурентної переваги в рамках первинної місії вичерпані. Потрібно виробляти і реалізовувати відмінну від всіх попередніх нову «парадигму бізнесу». Це може бути обумовлене зміною місії підприємства повне його перепрофілювання і перехід на обслуговування абсолютно нових стратегічних зон господарювання; пов'язана з цим зміна обслуговуючих підприємство наборів зон стратегічних ресурсів; зміна принципів взаємодії з групами стратегічного впливу і іншими контактними аудиторіями; корінне перевлаштування, перетворення стратегічного потенціалу підприємства. Це може бути відхід з даної сфери бізнесу і перехід до абсолютно іншої діяльності (наприклад, перехід капіталів з сфери виробництва у фінансову або торгову сферу, або в сферу культури і мистецтва і т. ін.).

3.3. Внутрішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства.

Агреговані внутрішні сигнали про можливі зміни стану підприємства, які можуть привести до виникнення кризових ситуацій розглянемо за такими агрегованими напрямками: зміни параметрів технічних ресурсів підприємства; технологічних ресурсів; кадрових ресурсів; просторових ресурсів; ресурсів організаційної структури підприємства; інформаційних ресурсів; фінансових ресурсів та параметрів стратегічного потенціалу підприємства (СПП) (табл.3.2).

Питання для самоконтролю

1. Які завдання діагностики кризи розвитку підприємства у антикризовому управлінні?
2. Опишіть елементи системи діагностики кризи.
3. Яким чином і з якою метою здійснюється класифікація методик діагностики кризових явищ підприємства? Опишіть методики антикризової діагностики за класифікаційними ознаками.
4. Що називають спостереженням за джерелами кризових проявів? Як воно здійснюється?

1	2	3
5. Діяльність державних структур	Податкова політика	- підвищення податкових ставок - зняття податкових пільг з товарів підприємства - введення нових податків - введення податкових пільг на субститути
	Кредитно-грошова політика	- підвищення облікової ставки Центрального банку - несприятлива зміна валютного курсу національної валюти - жорстка політика фінансової стабілізації
	Митна політика	- несприятлива зміна експортних і імпорتنих митних зборів
	Правове середовище	- мінливе цивільне і комерційне законодавство - введення дозвільного порядку
	Політика цін і доходів	- введений контроль над цінами - введено оподаткування, стимулююче зниження доходів залежно від динаміки цін
6. Випадкові явища	Форсмажорні обставини	- підприємство розташоване у регіоні, схильному до систематичних стихійних лих
	Зовнішня політика іноземних держав	- випадкова і нестабільна - надійність інвестицій не гарантується
	Демографічні зміни	- зниження народжуваності і зростання смертності - непередбачені міграційні процеси негативного характеру - посилення соціальної напруженості - різка зміна порожнисто-вікової структури населення в результаті соціальних конфліктів, воєн і інших форс мажорних обставин
	Науково-технічні прориви	- нові відкриття і винаходи реалізуються конкурентами, їх конкурентний статус підвищується

Найскладнішим в процесі антикризового управління є виявлення ланцюжків економічних явищ, що виникають після виявлення того або іншого сигналу, і вироблення відповідних рішень, спрямованих на посилення позитивних наслідків, або на послаблення загроз, обумовлених цими ланцюжками. Інтенсивність протистояння втраті конкурентної переваги, тобто ступінь агресивності маркетингової стратегії, зумовлює тривалість періоду безкризового стану підприємства, або, що те ж саме, тривалість життєвого циклу існування підприємства з його первинною місією.

1	2
Адекватність	Антикризові заходи, які застосовуються в конкретній ситуації, та фінансові витрати повинні відповідати ступеню загрози кризової ситуації: надто високі витрати невиправдані, а надмірна економія ресурсів не матиме необхідного ефекту
Системність	Єдність і комплексність антикризових заходів, ураховуючи всі аспекти конкретної кризової ситуації. Сприйняття організації як складної динамічної системи
Послідовність реагування	Необхідно розв'язувати проблеми в порядку їх небезпечності для фінансового стану суб'єкта господарювання
Адаптивність менеджменту	Гнучкість і швидке пристосування до змін зовнішнього та внутрішнього оточення, мобільність використання резервів
Пріоритетність використання власних ресурсів	У кризовій ситуації суб'єкт господарювання, в першу чергу, має розраховувати на власні фінансові ресурси, що достатньо на ранніх стадіях кризових ситуацій
Ефективність	Спрямованість на отримання максимально можливого результату за певного рівня зазначених витрат
Науковість	Антикризове управління має базуватись на наукових методах
Професіоналізм	Уповноважені суб'єкти антикризового управління мають бути професійно підготовлені, володіти необхідними навичками, досвідом, спеціальними знаннями
Ситуаційний підхід	Необхідність реалізації таких заходів та інструментів, які б відповідали конкретній кризовій ситуації, що склалася в конкретний період
Орієнтація на довгостр. результат і досягнення цілей	Розробка стратегії виведення суб'єкта господарювання із кризи відповідно до умов та можливостей
Контроль	Необхідність контролю за виконанням антикризового плану та антикризових заходів і своєчасне корегування за зміни факторів навколишнього середовища
Оптимальність процедури санації	У разі проведення зовнішньої санації суб'єкта господарювання слід вибирати ефективну форму та виконавців даної процедури
Законність	Здійснення антикризових процедур на правових засадах, які визначають порядок проведення процедури санації, банкрутства, ліквідації суб'єкта господарювання

2.2. Антикризова діяльність та антикризове управління у системі регулювання господарськими процесами підприємства

Здійснення управління антикризовою діяльністю підприємства відбувається організованими для цих процесів елементами системи управління. Підприємницькі структури, як відкриті системи, постійно широко взаємодіють із зовнішнім для себе та внутрішнім середовищем господарювання, які впливають на генезис їхніх структур, викликаючи різні трансформації протягом усього їхнього життєвого циклу. Вплив ендогенних та екзогенних чинників на підприємства сприймаються ними, як дія певних дестабілізаторів стану, що можуть спричинити розвиток кризового процесу. Як прояв реакції на спонтанний або закономірний початок кризи здійснюється реалізація заходів протидії такій дестабілізації стану підприємства. Ця протидія є першоосновою антикризової діяльності і передбачає реалізацію заходів на різних рівнях суспільного господарювання на основі цілеспрямованого впливу у формі антикризового регулювання та антикризового управління.

Виконання комплексу робіт у межах антикризової діяльності має забезпечувати своєчасне виявлення, оцінку та протидію кризовим проявам, стимулювати впровадження управлінських рішень щодо корегування діяльності підприємства, тобто реалізації процедур антикризового управління. Антикризове управління, у свою чергу, як цілісний процес передбачає взаємодію та взаємозв'язок сукупностей елементів, які об'єднуються в антикризову систему управління. При цьому, ґрунтуючись на адекватності структуризації елементів будь-якої системи управління, незалежно від рівня, тобто глобальної або локальної системи, антикризову систему управління можна поділити на керівну та керовану. В цьому аспекті діяльності керівна підсистема формує управлінські рішення щодо запобігання банкрутства підприємства, створення умов для ефективної локалізації кризових проявів та виходу з кризових ситуацій. А керована – впроваджує відповідні нововведення, що ґрунтуються на рішеннях керівної підсистеми антикризового управління.

Головною метою реалізації управлінських рішень антикризової системи управління має бути виявлення й усунення передумов для розвитку кризових ситуацій та відвернення переходу підприємства у кризовий стан (банкрутство), точне і своєчасне визначення первинних проявів кризи. Це передбачає встановлення сукупності локальних цілей та завдань діяльності для підприємства в цілому, а також об'єктам управління, підпорядкованим суб'єктам антикризового управління; розроблення та впровадження принципово нових рішень, що забезпечували б виявлення, локалізацію та усунення умов виникнення й розвитку кризових ситуацій; запобігання розростання кризових явищ до масштабів, характерних для кризового стану (банкрутства).

Дослідження генезису окремих теоретичних положень антикризового управління, таких як: «система», «управління», «антикризова діяльність», «антикризове управління» та «антикризове регулювання» приводить до необхідності розгляду антикризового управління, як складової загальної

Продовження табл. 3.1

1	2	3
3. Параметри споріднених та підтримуючих галузей	Зміна потенціалу споріднених галузей	- згортання виробництв споріднених галузей - переорієнтація споріднених галузей на нову технологію
	Виробнича інфраструктура	- стагнація науково-технічного і економічного потенціалу галузей зовнішньої інфраструктури - зростання цін на послуги галузей інфраструктури
	Соціальна інфраструктура	- стагнація потенціалу галузей зовнішньої соціальної інфраструктури - зростання цін на послуги галузей зовнішньої соціальної інфраструктури
	Використання досягнень, одержаних в споріднених галузях	- неприйнятність досягнень споріднених галузей для цілей підприємства - неможливість використання досягнень зважаючи на їх високу вартість
4. Параметри конкурентного середовища	Суперництво між існуючими конкуруючими системами («центральний ринг»)	- істотне підвищення конкурентного статусу підприємства-конкурента - істотне зростання кількості конкуруючих фірм - початок цінової війни
	Конкурентні сили, що виникають внаслідок загрози з боку товарів-замінників	- «вища межа цін», яка створюється товаром-замінником, істотно знижує потенційний прибуток - покупці охоче «перемикаються» на товар-замінник зважаючи на його дешевизну
	Конкурентні сили, що виникають унаслідок загрози появи нових конкурентів	- бар'єр для входу на ринок практично відсутній - підприємства, які функціонують на ринку, проявляють лояльність до нових конкурентів
	Конкурентні сили, що виникають унаслідок економічних можливостей та торгових здібностей постачальників	- економічний потенціал постачальників високий зважаючи на істотну частку витрат на їх продукцію у витратах покупця - постачальники – суб'єкти ринку досконалої конкуренції
	Конкурентні сили, що виникають унаслідок економічних можливостей та торгових здібностей покупців	- основна маса покупців – суб'єкти монополії

Таблиця 3. 1 -

Зовнішні сигнали про можливі зміни стану підприємства

Чинники зовнішнього середовища, що визначають умови функціонування підприємства		Сигнали про наростання загроз виконання місії підприємства та виникнення початкових кризових економічних явищ у механізмі функціонування підприємства
Агреговані	Деталізовані	
1	2	3
1. Параметри попиту	Величина попиту	- падіння величини попиту на товари підприємства - зростання величини попиту на аналогічні товари конкурентів
	Стабільність попиту	- посилення коливань в попиті і прибутках від продажу товарів
	Вимоги покупців до якості товарів підприємства	- наростання попиту на товари, що перевищують стандарти якості
	Еластичність попиту	- посилення еластичності попиту на товари підприємства
	Різноманітність (сегментація) споживачів товарів підприємства	- у всіх сегментах ринку, що обслуговуються, втрачається інтерес до товарів підприємства
	Економічний потенціал покупців	- зниження купівельної спроможності населення
2. Параметри чинників виробництва	Кон'юнктура ринків сировинних і матеріальних ресурсів	- скорочення пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів - зростання цін на сировину і матеріали
	Кон'юнктура ринків трудових ресурсів	- скорочення джерел поповнення трудових ресурсів - зростання рівня оплати праці у зв'язку з інфляцією
	Кон'юнктура ринків фінансових ресурсів	- підвищення процентних ставок за кредитами комерційних банків - падіння курсу власних акцій - припинення субсидій з фондів добродійних організацій
	Кон'юнктура ринків засобів виробництва	- скорочення пропозиції засобів виробництва - зростання цін на засоби виробництва
	Розвиток інноваційної діяльності	- зростання вартості ліцензій на використання винаходів і відкриттів - посилення жорсткості умов отримання грантів і державних замовлень на НДКР

системи управління підприємством з використанням загальної методології науки управління з обов'язковим виділенням його специфічних характеристик та особливостей.

Життєздатність, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості підприємств, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому.

Антикризове управління також можна розглядати як одну із спеціальних функцій управління, пов'язану з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю.

Антикризове управління є складовою загальної системи управління підприємства та будується з використанням загальної методології науки управління. Поряд з цим, даний напрям управління передбачає використання специфічних прийомів, форм та технологій менеджменту.

Термін «антикризове управління» (crisis-management) почав використовуватися в національній економічній практиці й теорії відтоді, коли перед менеджерами підприємств, які почали опановувати ринкову модель господарювання, постали завдання запобігання кризовим явищам і забезпечення стійкого становища своїх підприємств.

Нині відсутнє однозначне тлумачення терміну «антикризове управління». У вузькому розумінні його характеризують як суто фінансову процедуру, пов'язану із ліквідацією кредиторської заборгованості підприємства-банкрута. Однак, більш правими є ті фахівці, які визначають антикризове управління як комплексний, багатоплановий процес, що включає спеціальні фінансові процедури, особливий маркетинговий план, надзвичайні заходи з мобілізації персоналу й інші заходи, які дають можливість підприємству не тільки повернути борги, а й забезпечити його ефективне функціонування надалі.

Західноєвропейськими економістами антикризове управління визначається, як «діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, за якого основним питанням стає виживання».

На думку науковців С.Г. Беляєва та В.І. Кошкіна, антикризове управління – «це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення процвітання підприємств, що перебували у важкому фінансовому стані». Є.С. Мінаєв під антикризовим управлінням розуміє «аналіз внутрішнього та зовнішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування свого фінансового стану». О. П. Градов антикризове управління тлумачить, як «аналіз становища мікро- і макросередовища та вибір місії, яка найбільше підходить».

Антикризове управління відображує виробничі та соціальні відносини, що складаються на рівні підприємства з метою своєчасної протидії розвитку кризового процесу, а також відображує виробничі відносини які складаються на рівні підприємства під час його оздоровлення або ліквідації.

В межах антикризового управління формується відповідна сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. При цьому антикризове управління

віддзеркалює зміну закономірностей, пов'язаних із реалізацією процедур протидії розвитку кризи на підприємстві. А точніше, процедур стабілізації стану і виведення підприємства з кризи.

Антикризове управління, як термін, може трактуватися в *широкому і вузькому значенні*. У широкому значенні антикризове управління – це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки – мікрорівень, мезорівень, макрорівень, світовий рівень). Це системне управління певним об'єктом господарювання на тому або іншому рівні економіки, під кутом зору протидії кризі».

У вузькому значенні антикризове управління – це система організаційно - управлінських заходів відносно окремого підприємства, що потрапило до стану кризи, який зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка, у разі її зтяжнього непереборного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства. Для антикризового управління у вузькому розумінні велике значення має встановлення факту фінансової неспроможності підприємства.

Виокремлення макро- та мікроекономічної категорії антикризового управління можливе шляхом відокремлення понять «антикризове управління» і «антикризове регулювання».

Антикризове управління є сукупністю форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства та є категорією мікроекономічною й відображує виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства від моменту його створення й до моменту ліквідації.

Антикризове регулювання є макроекономічною категорією та містить заходи організаційно-економічної і нормативно-правової дії з боку держави, направлені на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або ліквідацію у разі недоцільності їх подальшого функціонування.

Оскільки одним з основних завдань управління антикризового діяльністю на підприємстві є збирання і аналіз інформації про безпеку, аналіз ризику (аналіз небезпеки) і контроль (нагляд) за кризовими явищами, тощо, система управління підприємством і система управління антикризового діяльністю, фактично, мають однаковий об'єкт управління – підприємство. На підставі цього, будуючи систему управління антикризового діяльністю на підприємстві, використовують потенційні можливості вже діючої системи управління, передусім можливості збирання й аналізу інформації (з наступною деталізацією, диференціюванням) і контролю (нагляду) за виконанням управлінських рішень. При цьому обов'язково слід враховувати принципові відмінності системи управління підприємством і системи управління антикризового діяльністю на підприємстві виходячи зі специфіки цілей, що стоять перед ними, і вирішуваних ними завдань.

Антикризове управління підприємством має ґрунтуватися на концепції функціонування та розвитку підприємства, тобто його підприємницькій концепції. У загальному вигляді воно повинно складатися з оцінки стану

поняття КПП як стану, при якому всі ресурси підприємства використовуються настільки плідно, що підприємство виявляється більш прибутковим, ніж його провідні конкуренти. Це одночасно означає, що підприємство займає міцне положення на ринку товарів і послуг, його продукція є конкурентоздатною і користується постійним попитом. Воно стежить за змінами кон'юнктури ринку, своєчасно і ефективно відповідаючи на «виклики» зовнішнього середовища. Відповідно, таке становище припускає і стійке фінансове положення підприємства, при якому потреби у фінансових ресурсах для поточного і, особливо, для стратегічного, перспективного розвитку задовольняються повністю і головним чином за рахунок власних коштів. Це у свою чергу дозволяє підприємству своєчасно забезпечувати себе і іншими ресурсами: технічними, технологічними, кадровими, просторовими, інформаційними та ін.

Разом з тим таке «безхмарне» становище не може тривати вічно. КПП, як і всяке інше явище, має певний життєвий цикл, оскільки всяка виробнича система відповідно до закономірності еквіфінальності володіє граничними можливостями, що обмежують його подальше існування в первинному вигляді певним періодом часу. Отже, задачею керівництва підприємства є визначення найраціональнішого моменту початку корінних перетворень, пов'язаних з переходом в нове якісне становище. Конкурентна перевага підприємства не може існувати вічно. Це пояснюється постійною зміною кон'юнктури ринку, змінами параметрів попиту, параметрів чинників виробництва, моральним і фізичним старінням елементів стратегічного потенціалу підприємства. З огляду на те, що всі ці зміни не наступають одночасно, рівні конкурентної переваги підприємства в різні моменти часу будуть різні. На кожному етапі є чинники, які сприяють розвитку кризи підприємства. Зупинимось тільки на найбільш значущіших чинниках, що виявляються в слабких сигналах про виникнення зміни стану підприємства.

Стеження за слабкими сигналами і підтримка нормального стану КПП на всіх етапах життєвого циклу є основою для кваліфікованого рішення про місію підприємства та його потенціал. Таким чином, в розвитку підприємства за будь-яких обставин настає різкий, крутий перелом, іменованій кризою. Важливо своєчасно знайти початкове економічне явище, що сигналізує про те, що з'явилися перші ознаки можливої зміни існуючого стану підприємства. Оскільки і зовнішнє, і внутрішнє середовище підприємства є динамічними, вказані початкові явища можуть з'являтися практично у будь-який момент. Тому найважливішим принципом антикризового управління є стан постійного очікування сигналів про кризу, що насувається, і негайна реакція на ці сигнали.

Встановити всі можливі варіанти сигналів практично неможливо, оскільки різноманіття обставин, що формують стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, врахувати не можна. Проте найістотніші джерела і характер подібних сигналів можуть бути визначені. Набір таких сигналів, агрегованих у групи: параметри попиту, чинників виробництва, споріднених та підтримуючих галузей, конкурентного середовища, діяльність державних структур, випадкові явища та далі деталізованих, приведений у табл. 3. 1.

рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, можливі негативні наслідки подальшого розвитку кризових явищ і процесів для економічних інтересів власників, кредиторів, працівників підприємства.

Бланк О.І., Ковальов В.В. пропонують виділяти у складі діагностичного дослідження певні підсистеми (залежно від цілей та методів здійснення діагностики, ним запропоновано виділяти систему експрес-діагностики та систему фундаментальної діагностики банкрутства). Градов А. П. пропонує проводити діагностику за слабкими сигналами, що є індикаторами загрози банкрутства та показниками ділового та фінансового стану, що дозволяють віднайти сигнали про наближення кризового стану.

3.2. Зовнішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства.

Циклічний розвиток макроекономічної системи, який залежить від великої кількості факторів, здійснює вплив на всі її складники – підсистеми (підприємства). При цьому макроекономічні кризи є відображенням накопичення кризових проявів на рівні підприємницьких структур. Тому зміну чинників макроекономічного рівня необхідно відслідковувати як «сигнали кризи» за допомогою відповідного моніторингу, оскільки управляти даними процесами самим суб'єктам підприємницької діяльності неможливо. Роль органів управління у цих умовах хвилеподібного розвитку полягає в антициклічному впливові на об'єкти управління з метою підтримки соціально-економічної стабільності й пом'якшення розмаху коливань: у фазі економічного спаду – стимулювання ділової активності, розвитку підприємницької діяльності, підвищення попиту шляхом збільшення бюджетних видатків (на суспільні роботи, соціальне замовлення), у фазі підйому – запобігання перегріву економіки заходами протилежного характеру.

Будь-яку ситуацію, у якій підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Щоб цього не відбулося, необхідно вчасно зрозуміти причини, завдяки яким підприємство опинилося у кризі, і вжити заходи ще до прояву труднощів (фінансових складнощів).

Дія механізму виникнення кризового стану підприємства протікає в часі. Залежно від інтенсивності дії на підприємство зовнішніх і внутрішніх чинників період часу від початкового до завершального явища може бути різним. Проте у будь-якому випадку успіх стратегії антикризового управління багато в чому залежить від того, чи вдалося керівництву підприємства своєчасно знайти момент виникнення початкового явища, з якого починається рух до кризового (переломного) стану. Раннє виявлення таких початкових явищ можливе лише в тому випадку, коли аналітичні служби підприємства ведуть постійне стеження за безліччю «сигналів», що поступають із зовнішнього середовища, а також сигналів про стан процесів, що протікають в самому підприємстві – зовнішніми і внутрішніми сигналами про можливі зміни стану підприємства.

Підтримка високого рівня конкурентної переваги підприємства (КПП) по суті і є головною задачею антикризового управління. Це витікає з самого

підприємства на момент розроблення концепції та характеристики майбутнього розвитку даного підприємства.

Ефективна підприємницька концепція має такі основні властивості: ринкова та соціальна орієнтація; орієнтація на прибутковість, на конкуренцію.

На підставі узагальнення процесів реалізації спеціальних функцій управління антикризовою системою В.П. Кукоба розроблено структурну схему антикризового управління підприємством, як багатофункціональної та багатокомпонентної системи, яку зображено на рис. 2.2. У процесі антикризового управління підприємством проводиться аналіз його фінансово-економічного стану, розробляються стратегії в сфері маркетингу, інвестицій, управління ризиком і фінансування. Таке управління містить також підсистеми виробничого менеджменту, контролінгу, податкової політики і підсистему забезпечення безпеки підприємства, що особливо важливо в умовах конкуренції.

Будь-яке управління підприємством певною мірою повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу до смуги кризового розвитку. Антикризове управління підприємством повинно активізуватися з моменту початку існування підприємства. Ще на етапі його формування у якості системи управління повинні бути усвідомлені та враховані потенційні загрози кризи.

У систему керування підприємством на самому початку повинні бути закладені елементи структури антикризового управління та визначені його головні функції. Застосування під час створення системи управління блоково-модульного підходу, як показано на рис. 2.3, передбачає створення управлінських підрозділів як блоків, які реалізують спеціальні антикризові функції, у модулях суб'єктів управління в межах загальної системи управління підприємством. Це дозволяє економити кошти на створення окремих самостійних структурних антикризових підрозділів, а також спрощує інформаційні та документальні потоки між суб'єктами та об'єктами системи управління у підприємствах. Як варіант активної системної протидії кризовим процесам на підприємстві, що перебуває у кризовому стані, тобто на межі банкрутства, можливе утворення самостійних структурних підрозділів, які здійснюватимуть управління антикризовою діяльністю підприємства до моменту стабілізації його фінансово-економічного стану та виведення з кризи.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники єдині в думці стосовно специфічності цього напряму управління, необхідності використання специфічних прийомів, форм та технологій менеджменту, некоректності його ототожнювання з управлінням в цілому.

Своєчасне цілеспрямоване врегулювання спільних дій людей із забезпеченням гнучкої адаптації до швидких змін навколишнього середовища потрібне тоді, коли: виникають нові цілі та завдання, яких раніше підприємницька структура не вирішувала, змінюється форма власності, виникають нові господарські зв'язки, формується принципово новий механізм регулювання економічних відносин тощо.



Рис. 2.2. Функціональна структура системи антикризового управління підприємством

методу, визначенням кількісних та якісних параметрів ресурсів, що забезпечують перемогу в конкурентній боротьбі за певних умов на відповідному сегменті ринку.

Оцінка можливостей розвитку підприємства та підвищення його конкурентного статусу, метою якого є оцінка можливості зростання основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства та генерування позитивних грошових потоків в обсягах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства й виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження є потенціал (зокрема, нереалізовані можливості) підприємства, виходячи з обсягу ресурсів, що знаходяться або можуть бути залучені, наявних перспектив розвитку окремих видів діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової).

Аналіз стану зовнішнього середовища та його сприятливості для виходу підприємства зі стану кризи. На цьому етапі діагностики об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства, макро- та мікроекономічної кон'юнктури. Фактор зовнішнього середовища відіграє суттєву роль у виникненні та розвитку кризових явищ у діяльності окремих суб'єктів господарювання, посилює або послаблює перебіг кризи. Тому проведення аналізу впливу зовнішнього середовища на стан функціонування підприємства в цілому та стан його фінансів, зокрема, і розробка можливих прогнозів подальшого розвитку ринкової ситуації є невід'ємною складовою діагностики.

Прогнозування можливих змін зовнішнього середовища та ринкової ситуації є необхідною інформаційною передумовою для формування висновків щодо напрямку розвитку кризи. Якщо очікуються позитивні тенденції, то є надія на локалізацію кризи або самостійний вихід з неї. Якщо ж прогнозується погіршення стану зовнішнього середовища та ринкової ситуації, то найбільш вірогідним є посилення кризи, прискорення її поглиблення. Це, відповідно, скорочує час і посилює потребу в прийнятті дійових рішень, спрямованих на подолання кризових явищ.

5 етап. Узагальнення результатів діагностики.

Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку, в якому узагальнюються результати проведеної роботи. Загальний висновок за результатами діагностики повинен у систематизованому вигляді містити усі отримані результати дослідження, а саме:

- характер прояву кризових явищ та їхній вплив на діяльність підприємства;
- вірогідність виникнення ситуації банкрутства та її часові параметри (очікуваний термін);
- ступінь кризи та її масштаби;
- причини й фактори, що зумовили виникнення кризових явищ і сприятимуть підприємству в подоланні кризи;
- прогноз стосовно розвитку зовнішнього оточення та ринкової ситуації, характер її впливу на проблеми та можливості підприємства;
- наявність передумов для виживання й подолання кризових явищ за

По-перше, це оцінка вартості підприємства та його активів (ліквідаційної маси). Метою проведення цієї роботи є кількісна оцінка ринкової й ліквідаційної вартості майна підприємства та прогнозування ліквідаційної маси, тобто обсягу грошових коштів, що можуть бути використані для платежів за зовнішніми зобов'язаннями. Методологічну основу оцінки складають відповідні стандарти оціночної діяльності. При проведенні оцінки слід враховувати особливості об'єкта оцінювання (збитковість, наявність боргів, терміновість продажу тощо), що обумовлює необхідність пошуку й розробки специфічного практичного інструментарію.

По-друге, поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) підприємства. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що здійснення оцінки реальної вартості зовнішніх зобов'язань є необхідною передумовою для визначення вартості чистих активів, а вивчення їх якісних характеристик – причин виникнення, характеру взаємовідносин із суб'єктом боргу, майнового забезпечення, терміновості тощо – дає змогу визначити ймовірність виникнення ситуації банкрутства з ініціативи якогось кредитора.

По-третє, перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства. Виникнення ситуації банкрутства не завжди вигідне кредиторам підприємства, оскільки ліквідаційної маси може бути недостатньо для повного розрахунку за всіма зобов'язаннями підприємства. З цією метою пропонується визначити певні кількісні параметри задоволення їхніх економічних інтересів – рівень задоволення зобов'язань перед кредиторами та обсяг їхніх втрат внаслідок судового вирішення проблеми боргів.

Наслідки виникнення ситуації банкрутства слід оцінювати з огляду на економічні інтереси власників підприємства. За від'ємного значення чистих активів або за їх недостатності вони можуть втратити не тільки напрацьований капітал, але й інвестиційні внески до статутного фонду підприємства. Кількісні параметри цих наслідків повинні оцінюватись за допомогою спеціально розробленої системи оціночних показників, які мають не тільки діагностичне значення, а й є необхідним підґрунтям для вибору антикризових рішень щодо виведення підприємства зі стану кризи.

4 етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства. Це принципово новий етап (напрямок) діагностики реалізує розширення сфери діагностики та включення до її складу дослідження сукупності внутрішніх і зовнішніх передумов подолання кризи та виживання господарюючого суб'єкта. Це потребує проведення наступних досліджень.

Оцінка ресурсних передумов виживання підприємства, під якими розуміється сукупність ресурсів, якими володіє підприємство та які можуть забезпечити виведення підприємства зі стану кризи. Оцінка наявності ресурсних передумов виживання потребує, по-перше, проведення детального аналізу всієї сукупності ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, організаційних, просторових, інформаційних тощо), діючої організації їх формування та використання; по-друге, оцінку їх адекватності сучасним вимогам, яка має здійснюватись із використанням аналогового



Рис. 2.3. Місце блоків антикризового управління у загальній системі менеджменту підприємства

Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню:

- головною метою є забезпечення стійкого становища на ринку та стабілізація господарсько-фінансового становища підприємства за будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфоз у країні. Отже, воно повинно бути здатним вирішувати багатопланові та багатосторонні завдання;
- застосовуються такі управлінські інструменти, які у специфічних умовах діяльності є найбільш ефективними під час рішення усіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових труднощів;
- головне в антикризовому управлінні – негайна та дійова реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на підставі заздалегідь розроблених прогнозів, альтернативних варіантів розвитку ситуації;

- ґрунтується на постійних і послідовних інноваціях в усіх ланках та сферах діяльності підприємства;

- націлене на те, аби навіть у складній ситуації (при загрозі банкрутства), ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які б дали змогу подолати труднощі з найменшими втратами для підприємства;

- його характерною властивістю є поєднання стратегічного та тактичного керування, що дозволяє на усіх стадіях розвитку кризового стану виявляти та регулювати взаємозв'язки між ризиком та прибутком підприємства;

- необхідною умовою його організації є застосування системного підходу;

- ефективно антикризове управління передбачає заходи з передкризового управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи та післякризовим розвитком підприємства.

Спостерігаються відмінності стилів у традиційному та антикризовому управлінні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика стилів управління

Характеристика підприємства	Стиль управління	
	Традиційне управління	Антикризове управління
Мета	Оптимізація розвитку, дохідності на основі існуючого стану	Оптимізація потенціалу розвитку, дохідності на основі прогнозних оцінок
Шляхи досягнення	На основі аналізу попередніх розробок	Взаємозв'язок шляхів досягнення цілей з якісно новими методами управління
Засоби досягнення	Розробка методів ефективного використання наявного потенціалу	Впровадження інновацій, залучення інвестицій, стратегічне планування

У явищі «антикризове управління» слід виділити наступні основні елементи, взаємозв'язок яких і складає його сутність – це системне управління тим або іншим об'єктом господарювання на тому або іншому рівні економіки (мікро -, мезо -, макро-, світовому) під кутом зору протидії кризи.

Антикризове управління як мікроекономічна категорія відображає виробничі, організаційні, економічні відносини, що складаються на рівні підприємства від моменту його створення і до моменту ліквідації.

Підходи та методи антикризового управління спрямовані як на виживання підприємства у довгостроковому аспекті (у тому числі – недопущення кризи), так і на подолання кризи, яка вже почалася, забезпечення виживання у короткостроковому аспекті.

Узагальнене визначення категорії антикризового управління наступне: «Антикризове управління у широкому розумінні – це комплекс заходів щодо

висновку та виробити найбільш загальні рекомендації стосовно подальших дій.

Об'єктами дослідження є:

- наявність збитків за результатами господарсько-фінансової діяльності та їх розміри, порівняно з власним капіталом;

- наявність кредитів і позик, які не погашені у визначений термін, несплачених відсотків за боргами;

- обсяги й динаміка сумнівної та простроченої дебіторської заборгованості, щодо якої не вчинено дій, передбачених законодавством;

- обсяг і причини виникнення наднормативних запасів матеріальних оборотних активів;

- наявність кредиторської заборгованості перед бюджетом та позабюджетними фондами;

- негативна динаміка окремих показників фінансового стану підприємства, платоспроможності й фінансової стійкості (тобто ситуація, за якої фактичне значення та напрям зміни того чи іншого показника не співпадають з нормативними чи рекомендованими);

- тривалість операційного циклу та причини його збільшення;

- кількісна оцінка вірогідності банкрутства підприємства, яка отримана експертним шляхом або в результаті використання спеціальних індексів та моделей.

Якщо результати аналізу стану підприємства сигналізують про наявність негативних явищ і проблем у діяльності, викликають сумніви чи занепокоєння, переходять до наступного етапу роботи. Якщо ситуація визнається нормальною, процес діагностики кризового стану можна вважати закінченим.

2. Визначення основних факторів виникнення та (або) поглиблення кризового стану підприємства. Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення й поглиблення кризи може бути проведена експертним шляхом або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки).

Результатом цього етапу роботи має стати ранжований перелік найбільш негативних і позитивних факторів зовнішнього й внутрішнього характеру. Перевага зовнішніх кризових факторів, які неможливо локалізувати на рівні та силами підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи та ймовірність виникнення ситуації банкрутства.

Розробка ранжованого переліку найбільш ймовірних факторів розвитку кризових явищ дає змогу визначити основні проблеми (за ступенем значущості), розв'язання яких сприятиме подоланню кризи. Виявлений у ході дослідження перелік позитивних факторів, особливо тих, дія яких посилюється, може розглядатися як приховані, не використані можливості підприємства, що сприятимуть його виходу з кризового стану.

3 етап. Прогнозування наслідків виникнення кризової ситуації підприємства. Завданнями цього етапу діагностичного дослідження, є оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до її останньої фази – банкрутства підприємства.

1 етап. Створення інформаційної бази дослідження. Проведення діагностики кризового стану та загрози банкрутства потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього й зовнішнього характеру стосовно результатів і перспектив діяльності підприємства. Інформаційна база діагностики складається з двох інформаційних підсистем – внутрішньої й зовнішньої. Джерелами внутрішньої інформації є фінансова звітність підприємства, а також первинна бухгалтерська та оперативна інформація стосовно фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторів, наявних товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів, складу поточних витрат, тощо. Накопичення внутрішньої інформації має проводитися за затвердженим переліком показників з визначеною періодичністю. Інформація, що накопичується, має давати повне та об'єктивне уявлення про обсяги та терміни виконання зобов'язань і поточних платежів, необхідних для нормального ходу фінансування діяльності, – з одного боку; та про можливості підприємства щодо забезпечення ритмічного й сталого фінансування, – з іншого. Метою накопичення зовнішньої інформації є проведення моніторингу зовнішнього оточення підприємства, насамперед, у таких сегментах як кон'юнктура ринків (споживчого, товарних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів), державне регулювання бізнесу, податкова політика держави. Джерелами отримання такої інформації є публікації в пресі та спеціалізованих виданнях, кон'юнктурні огляди, огляди політичних та економічних новин, публікації проектів законодавчих актів та прогнози рішень уряду, макроекономічна статистика, дані бюджетів відповідного рівня, очікувані темпи інфляції та залучення зовнішніх кредитів тощо.

Зовнішня інформація, як правило, є якісною (лише окремі параметри оцінюються кількісно) та достатньо агрегованою. Проте, її логічне осмислення дає змогу визначити загальний напрямок розвитку ситуації, сучасний стан і подальші перспективи діяльності підприємства.

Джерелами внутрішньої інформації є фінансова звітність підприємства (ф.№1 "Баланс", ф.№2 "Звіт про фінансові результати діяльності та їх використання", ф.№3 "Звіт про рух грошових коштів", ф.№4 "Звіт про власний капітал"), а також первинна бухгалтерська та оперативна інформація стосовно фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторів, наявних товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів, складу поточних витрат тощо.

2 етап. Процес діагностики кризового стану підприємства.

Другим етапом є діагностика кризового стану й загрози банкрутства підприємства. Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня загрози виникнення ситуації банкрутства є комплексним діагностичним дослідженням, яке може бути здійснено у такому порядку.

1. Виявлення ознак кризи підприємства. На цьому етапі роботи на базі публічної звітності підприємства із застосуванням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану. Дослідження дає можливість ідентифікувати стан підприємства, дійти попереднього

протидії кризам на усіх рівнях економіки (мікро-, мезо-, макро-, світовому). Як мікроекономічна категорія, антикризове управління – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер, спрямована на виявлення, попередження та усунення кризових явищ в усіх сферах діяльності підприємства шляхом використання загальної методології науки управління та специфічних прийомів, форм та технологій менеджменту, залучання зовнішньої підсистеми та внутрішнього потенціалу підприємства; розробки та реалізації на підприємстві стратегічних, тактичних та оперативних заходів з метою протидії негативним явищам, стабілізації господарсько-фінансового становища та забезпечення стійкої ринкової позиції».

Таким чином, антикризове управління являє собою сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, що забезпечують на усіх стадіях життєвого циклу підприємства попередження зниження його конкурентної переваги (у разі слабких ознак кризового стану) або його відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані.

Згідно з концепцією системи антикризового управління підприємством, яку наведено на рис. 2.4 метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних явищ, які приводять підприємство до кризового становища.

Функції антикризового управління у концепції розглянемо з точки зору процесного підходу.

Процесний підхід, запроваджений прихильниками школи адміністративного управління, передбачає виділення та опис окремих функцій менеджера. Управління розглядається як процес, тому що «робота щодо досягнення цілей за допомогою інших – це не яка-небудь одночасна дія, а серія безперервних пов'язаних дій, які називаються управлінськими функціями. Процес управління, таким чином, являє собою суму усіх функцій», тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлених кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності.

Якщо розглядати складові частини управлінського процесу, антикризове управління можна представити як суму усіх функцій, тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта (об'єкт антикризового управління – виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання; об'єкт керування – підприємство), зумовлених кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності.

Ми будемо виділяти та розглядати п'ять функцій антикризового менеджменту: цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль, а також два поєднувальних процеси – прийняття рішень та комунікації, що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

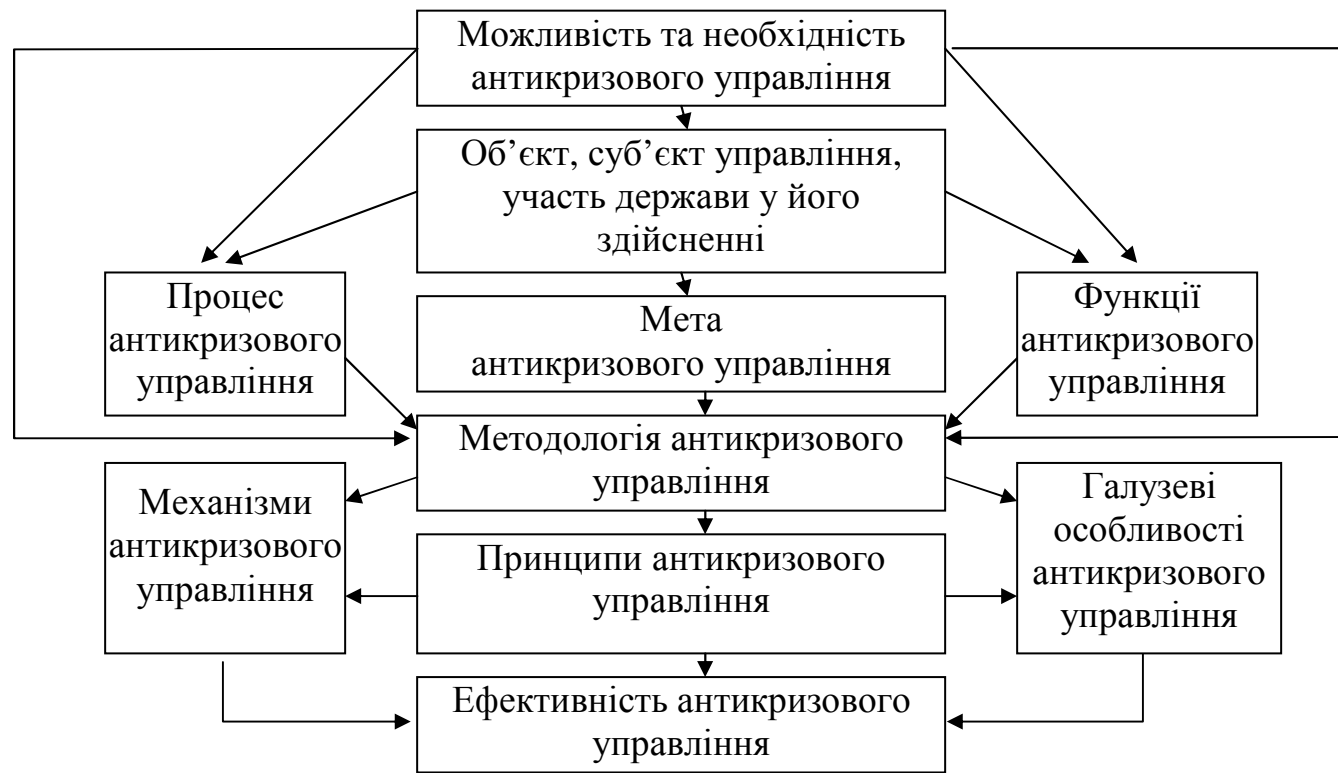


Рис. 2. 4. Концепція системи антикризового управління підприємством

Обґрунтування мети (завдань) антикризового управління є початком будь якого процесу управління, зокрема – антикризового процесу.

«Цілевизначення» обумовлює орієнтацію управління на досягнення певних цілей управління, під якими розуміється майбутній стан об'єкта управління, який передбачається досягти.

Відправним етапом антикризового управління є визначення системи цілей, які мають бути досягнуті (подані за ієрархією значущості):

- 1) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- 2) недопущення банкрутства підприємства;
- 3) локалізація кризових явищ;
- 4) фінансова стабілізація підприємства;
- 5) запобігання повторенню кризи.

Функція «планування» передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів антикризового управління, орієнтованих на досягнення визначеної мети антикризового процесу та вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах.

Реалізація функції «планування» здійснюється шляхом розробки різноманітних планів, які можна класифікувати за такими ознаками, як:

- предмет планування (план антикризових заходів, план здійснення антикризового управління);
- терміни планування (оперативні, короткострокові, середньострокові),
- масштаб планування (в цілому по підприємству, по його структурних



Рис. 3.1. Структурно-логічна схема проведення комплексної діагностики кризи розвитку підприємства

значення за спеціально розробленою шкалою оцінювання. Залежно від суми набраних балів формується загальний висновок відносно глибини кризи;

- графічний метод, застосування якого передбачає побудову деякого «поля оцінювання», його поділ на певні зони, які відповідають певному рівню ризику банкрутства та знаходження положення конкретного підприємства в межах певних зон;

- статистичний метод, який для отримання узагальнюючого висновку передбачає використання спеціально розроблених економіко-математичних моделей (Z-рахунку та йому подібних) на основі попередньої математичної обробки (дискримінантного або кластерного аналізу) великого обсягу статистичної інформації стосовно діяльності підприємств, що реально стали банкрутами або запобігли цій ситуації. Застосування цього методу є найбільш поширеним у зарубіжній практиці, завдяки його простоті та високій точності результату, однак в умовах України його використання визнається некоректним, у зв'язку з специфікою діяльності українських підприємств та їх невідповідністю умовам діяльності підприємств, на базі яких побудовано модель (має місце часова, параметрична та методична відповідність).

Найбільш суттєвим при використанні різноманітних методичних прийомів формування узагальнюючого висновку є значущість (вагомість) окремих показників оцінки. У графічному методі оціночні показники, як правило, визнаються різнозначними (що, є некоректним, оскільки окремі показники оцінюють наявність проблем, що мають різну значущість для оцінки глибини кризи підприємства), в інших методах – використовуються спеціальні вагові коефіцієнти для кожного показника, які визначають ступінь його значущості для узагальнюючої оцінки. Вагові коефіцієнти, як правило, встановлюються суб'єктивно (на розсуд суб'єкта оцінювання), що суттєво погіршує об'єктивність діагностичного висновку.

За засобом обробки інформації: неавтоматизовані та автоматизовані. Останні передбачають виконання усіх необхідних розрахунків та отримання діагностичного висновку на базі застосування ЕОМ та використання спеціально розроблених програмних продуктів. Застосування автоматизованих діагностичних систем спрощує та прискорює процедуру діагностики, дає можливість використовувати сучасний математичний апарат для обробки інформації, накопичувати інформацію в базах знань та використовувати її для подальших досліджень.

Фахове проведення діагностики кризи розвитку підприємства має бути комплексним економічним дослідженням, яке має власну логіку та структуру у вигляді динамічної сукупності взаємозалежних стадій. Авторська методика комплексної діагностики кризи розвитку підприємства за проф. Лігоненко Л.О. наведена на рис. 3.1. Існує стійкий зворотний зв'язок і зворотний вплив кожного процесу на інші та на їхню сукупність: недоліки, які виникають в одній з них, позначаються на всьому дослідженні.

підрозділах, за напрямками діяльності), сфера планування (план фінансового оздоровлення, план антикризових маркетингових заходів, план диверсифікації виробничої діяльності тощо).

Функція «організація» в процесі антикризового управління забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів з фінансового оздоровлення підприємства та виведення його зі стану кризи, тобто відповідає за процес їх виконання.

З цією метою необхідно документально оформити прийняття плану у вигляді наказу по підприємству, забезпечити ознайомлення з ним фахівців та персоналу, довести конкретні завдання до виконавців та проводити систематичний контроль за перебігом їх виконання. З функцією «організація» пов'язане і питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками антикризового процесу, створення умов для виконання запланованого графіку проведення окремих заходів. Завданням організації як функції антикризового управління є також забезпечення необхідної пропорційності в антикризових перетвореннях, узгодженості в діях окремих фахівців та по окремих напрямках роботи. Важливу роль у виведенні підприємства зі стану кризи відіграє визначення питань вертикальної та горизонтальної координації персоналу підприємства під час реалізації плану антикризових дій, опанування ними сучасних методів та прийомів діагностики фінансового стану підприємства та його оздоровлення.

Функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів антикризового процесу, персоналу та власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані. Ця функція має поєднувати матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів антикризового управління з моральними, психологічними мотивами.

Перші полягають в адекватній оцінці кваліфікації, управлінських знань та навичок залучених спеціалістів – антикризових менеджерів у вигляді фіксованої оплати (гонорару) або в поєднанні з досягнутими успіхами в оздоровленні даного підприємства (виплата частини отриманого прибутку, передача пакета акцій тощо). Другі – ґрунтуються на таких потребах кожної особистості, як самореалізація в професійній діяльності, отримання задоволення від досягнутих результатів, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці. Мотивація персоналу підприємства до своєчасного та максимально повного виконання покладених на них функцій (завдань) базується на зацікавленості в збереженні робочих місць та можливостей отримання особистих доходів, оскільки альтернативою фінансового оздоровлення є банкрутство підприємства та повне звільнення персоналу. Мотивація власників підприємства також пов'язана з їх економічними інтересами - збереження інвестованих коштів. Діюча процедура банкрутства передбачає повну відповідальність власників по зобов'язаннях підприємства усім наявним майном, залишковий принцип повернення вкладів власників після задоволення вимог кредиторів. Ризик втрати капіталу зумовлює зацікавленість

власників в активній участі в усіх процедурах, обговоренні та прийнятті необхідних рішень.

Функція «контроль» у процесі антикризового управління забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства до встановлених показників плану фінансового оздоровлення, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність та ефективність окремих заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану фінансового оздоровлення.

Поєднувальний процес «прийняття рішень» в антикризовому управлінні забезпечує вибір методів дослідження кризового стану, конкретної тактики фінансового оздоровлення з великої кількості альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з антикризового управління, обґрунтованість прийняття або відхилення окремих пропозицій зовнішніх санаторів та інвесторів стосовно умов їх участі в антикризовому процесі.

Рішення мають бути обґрунтованими, цілеспрямованими, кількісно і якісно визначеними, правомірними, оптимальними, своєчасними, комплексними, гнучкими, відповідно оформленими та ін. Тільки за умов дотримання цих принципів прийняті рішення будуть виконувати керуючу (сприяння досягненню поставлених цілей), координуючу (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих фахівців та підрозділів) та мобілізуючу (активізація виконавців та персоналу) функції.

Поєднувальний процес «комунікація» забезпечує процес обміну інформацією між суб'єктами антикризового управління, керівництвом, власниками та персоналом підприємства, органами зовнішнього нагляду чи керування антикризовими перетвореннями (Агентство з питань банкрутства, галузеві комісії з реструктуризації, збори кредиторів, зовнішній керуючий тощо). Для досягнення загальних завдань антикризового управління обмін інформацією повинен бути своєчасним, повним, адекватним.

Типізація антикризового управління наведена у табл. 2.3. Використання даної класифікації сприятиме підвищенню ефективності діяльності конкретного підприємства, оскільки допомагатиме кращій організації антикризового управління. В умовах масової стагнації вітчизняних підприємств, з урахуванням особливостей їхнього розвитку, а також залежно від стану об'єкту управління актуальним є виділення таких видів антикризового управління: попереджуваче; кризове; післякризове.

Залежно від методики дослідження оціночних показників:

- динамічний (ретроспективний) аналіз певних показників, який передбачає їх вивчення в динаміці;

- порівняльний аналіз, підґрунтям якого є зіставлення фактично досягнутого значення показника із середньогалузевим або середнім по групі аналогічних підприємств;

- еталонний аналіз, проведення якого передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначено як допустима (критична) межа його зміни.

Найбільш коректним та простим для широкого застосування є еталонний аналіз, однак передумовою його проведення є наявність системи еталонних значень оціночних показників. Як свідчить зарубіжна практика, розробка обґрунтованих еталонів є найбільш складним питанням як з методичної, так і з практичної точки зору. Коректне вирішення цього завдання має передбачати, по-перше, застосування репрезентативної бази даних, по-друге, застосування сучасних математичних методів обробки інформації для встановлення коректного висновку відносно критичних меж зміни показників оцінювання.

У багатьох країнах світу національні та галузеві стандарти фінансового стану підприємств розроблюються спеціальними агентствами, асоціаціями аудиторів тощо, що значно полегшує проведення діагностики кризи конкретного підприємства. У нашій країні застосовуються або запозичені з іноземних джерел, або емпірично встановлені значення еталонів, що суттєво погіршує обґрунтованість висновків, які отримуються в перебігу застосування. Тому необхідним поєднання різних методик дослідження оціночних показників.

Залежно від методики формування узагальнюючого висновку відносно наявності кризи та загрози банкрутства підприємства:

- формування узагальнюючого висновку суб'єктивним шляхом;

- отримання узагальнюючого висновку на підставі певної обробки результатів дослідження з окремих напрямків та на базі застосування різних методик агрегування індивідуальних результатів дослідження.

У першому випадку узагальнення проводиться особою, що здійснює діагностику самостійно (індивідуально), враховуючи усі особливості конкретного підприємства. У другому випадку, який суттєво полегшує формування узагальнюючого діагностичного висновку, використовуються спеціально розроблені методи агрегування індивідуальних результатів дослідження. Серед найбільш поширених методів формування узагальнюючого висновку слід зазначити:

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

- бальний метод, сутність якого полягає в присвоєнні кожному оціночному показникові певної кількості балів відповідно до його фактичного

роботи, коректності організації збирання інформації, відвертості відповідей опитуваних фахівців тощо, тобто висновки стосовно глибини кризових явищ має суб'єктивний характер.

Залежно від джерел інформації, які використовуються для розрахунку кількісних показників, виокремлюються методичні підходи, що базуються на використанні: тільки затверджених форм фінансової та статистичної звітності підприємств; поєднання інформації форм фінансової та статистичної звітності з матеріалами оперативного та управлінського обліку підприємств.

Перший підхід використовується для проведення експрес-діагностики, тобто для попередньої, негайної та зовнішньої діагностики, яка доступна широкому колу зацікавлених осіб та може здійснюватися навіть без згоди оцінюваного підприємства, на базі його публічної звітності. Другий підхід використовується для поглибленої (фундаментальної) діагностики та передбачає в обов'язковому порядку допуск експерта-діагноста до внутрішньої інформації стосовно діяльності підприємства. Перелік оціночних показників, що використовується в цьому випадку, може бути досить широким та різноплановим.

Якісні показники, які використовуються в перебігу діагностики, також можуть мати різні джерела отримання: особисті спостереження експерта-діагноста, опитування різного кола респондентів (керівники та фахівці самого підприємства, усі робітники підприємства, власники, банківські фахівці, найбільші споживачі та постачальники, незалежні експерти тощо).

Залежно від методики визначення оціночних показників:

- коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок та використання різноманітних коефіцієнтів (відносних показників), що обраховуються шляхом порівняння певних абсолютних показників (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової автономії, прибутковості тощо);

- індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкта дослідження в часі (темп зростання, приросту тощо). У перебігу діагностики предметом дослідження може бути як одиничний індекс (оцінка значення відносно одиниці), пара індексів (перевірка співвідношення між ними), так і динамічний ряд індексів за певний період, вивчення якого дасть можливість визначити швидкість уповільнення або прискорення відповідних процесів;

- агрегатний підхід, суть якого полягає в обчисленні оціночних агрегатів – абсолютних оціночних показників, що розраховуються за спеціальними методиками.

Наприклад, нормальні джерела фінансування запасів, нетто-результат експлуатації інвестицій (НРЕІ = ПОД (прибуток від операційної діяльності) + СВК (сума % за кредити) + ФРКЗ (фінансові витрати, пов'язані з використанням кредиторської заборгованості) + НД (непрямий дохід від використання кредиторської заборгованості)), результат господарсько-фінансової діяльності тощо. У перебігу дослідження провадиться порівняння абсолютних значень певних пар агрегатів або перевірка їхньої позитивності.

Класифікація видів антикризового управління

№	Ознаки класифікації	Види антикризового управління
1	2	3
1	Термінологічне тлумачення	У широкому розумінні – мікро-, мезо-, макро-, світовий рівні економіки. У вузькому розумінні – відносно окремого підприємства.
2	Ієрархічна структура	Зовнішня підсистема. Внутрішня підсистема.
3	Як складова загальної системи управління підприємством	Цілевизначення, планування, організація, координація, мотивація і контроль. Координування і раціональне використання всіх ресурсів підприємства для досягнення цілей. Категорія людей, що професійно здійснюють роботу.
4	За елементами структури	<u>Забезпечуюча частина:</u> підсистема організаційно-методичного забезпечення; підсистема нормативно-правового забезпечення. <u>Функціональна частина:</u> підсистема діагностики та контролю; підсистема планування та управління.
5	За часом та рівнем кризового стану	Стратегічне антикризове управління. Тактичне антикризове управління. Оперативне антикризове управління.
6	За етапами та наслідками розвитку кризових ситуацій	На стадії зростання. На стадії наближення кризи. На стадії входження у кризу. На стадії вмирання.
7	За підсистемами	Антикризовий операційний менеджмент. Антикризове фінансове управління. Антикризовий маркетинг. Антикризове управління персоналом. Антикризове організаційне управління.

Продовження табл. 2.3

1	2	3
8	У залежності від місії та цілей	<p><u>Реактивне антикризове управління.</u> Характеризується чітким та конкретним визначенням цілей, плануванням та впровадженням, які засновані на невеликій кількості заходів, метою яких є відновлення попереднього, докризового стану. Форми подолання кризи: забезпечення актуальної платоспроможності; збереження капіталу, факторів виробництва.</p> <p><u>Превентивне (попереджувальне), антиципативне (випереджувальне) антикризове управління.</u> Має справу з загальними цілями, які сформульовані на більш високому рівні планування, ніж завдання розробки конкретних заходів. Виступає у якості інструменту реалізації довгострокових завдань менеджменту, які можуть охоплювати усі галузі підприємства. Форми подолання кризи: відстеження, оцінка, подолання латентної невизначеності; поліпшення безпеки шляхом підвищення спроможності до адаптації.</p>

Лекція 3

2.3. Концептуальна модель антикризового менеджменту.

2.4. Технологія та складові процесу антикризового управління підприємством.

2.5. Правове та аналітичне державне регулювання антикризової діяльності підприємства.

2.3. Концептуальна модель антикризового менеджменту.

Модель антикризового менеджменту, яку презентував керівник англійської компанії Crisis Corp Ltd. Роберт Хіт, дає уявлення закордонних спеціалістів щодо вимог до кризового менеджменту згідно з оперативною моделлю кризового управління, яка складається з чотирьох етапів: запобігання появі кризової ситуації, готовність до неї, якщо вона все-таки станеться, та професійна поведінка під час і після кризи. Р. Хіт визначає чотири типи дій, необхідних для ефективного кризового менеджменту: «запобігання», «готовність», «реакція», «відновлення» (ЗГРВ) (рис. 2.6). Федеральна агенція кризового менеджменту США вживає терміни: «зменшення», «готовність», «реакція» і «відновлення» (англ. – RRRR: Reduction, Readiness, Response, Recovery). Володіння моделлю ЗГРВ дає можливість запобігти виникненню та загрози кризової ситуації, приготувати підприємство до боротьби з кризою,

спеціалізуються на професійній діяльності з питань антикризового управління та фінансового консультування. Творчо розвиваючи базові методики, комерційні методичні розробки передбачають використання оригінального переліку критеріїв (показників) та стандартів оцінювання (визначення критичних меж), технології отримання експертного висновку тощо.

Основні концептуальні положення сучасного розуміння процесу діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства викладені в роботі проф. Градова А.П. та Кузіна Б.І. Автори наголошують на необхідності спостереження за численними параметрами внутрішнього й зовнішнього середовища, які характеризують умови функціонування фірми, а саме – щонайменше за п'ятдесятьма параметрами та двомастами сигналами щодо виникнення кризового стану.

Залежно від напряму дослідження (функціонального спрямування оціночних показників) методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на дослідження таких сфер діяльності підприємства, як:

- фінансово-майновий стан;
- результати господарської діяльності підприємств з окремих напрямів (операційної, фінансової, інвестиційної);
- організація управління підприємством;
- ресурсний потенціал підприємств;
- комбінований підхід.

Найбільш коректним та доцільним для використання є комбінований підхід, який дає можливість узагальнити усі складові виникнення та перебігу кризових явищ. Найменш вдалим варіантом є використання тільки фінансових показників, які обчислюються на підставі балансу підприємства, оскільки вони лише констатують становище, що склалося, і не дають змоги встановити фактори, що його спричинили. Навіть для експрес-діагностики доцільним є сумісне використання фінансових та економічних показників.

Залежно від інформаційного забезпечення: використання тільки кількісної, тільки якісної або змішаної інформації (кількісні та якісні показники діяльності підприємства). Найбільш продуктивним є третій підхід, оскільки окреме застосування тільки кількісної (об'єктивної) або тільки якісної (суб'єктивної) інформації має суттєві недоліки, які можуть бути нівельовані за умов спільного використання.

Основним недоліком кількісної інформації є, по-перше, її статичність, оскільки більшість оціночних показників розраховується за даними звітності підприємств на певну дату або за період діяльності, по-друге, можлива некоректність, зумовлена неадекватним бухгалтерським обліком та звітності або цілеспрямованими діями керівництва підприємства щодо її викривлення, по-третє, застосування тільки кількісних показників не завжди забезпечує ранню діагностику, виявлення передвісників кризи та не забезпечує можливості коректно визначити фактори, що її зумовлюють.

Перелік та методика збирання якісної інформації визначається аналітиком, а отже, залежить від його особистих професійних якостей, досвіду

Наявність різноманітних методик діагностики кризових явищ підприємства обумовлює потребу та доцільність їх системної класифікації, яка надасть можливість об'єднати різноманітні методичні підходи в окремі групи, визначити спільні проблеми та недоліки, що притаманні окремим авторським розробкам.

Критеріями (класифікаційними ознаками) систематизації є:

- статус методичного підходу;
- інформаційне забезпечення;
- напрям дослідження (функціональне спрямування);
- методика формування та дослідження оціночних показників;
- характер формування узагальнюючого висновку;
- технологія обробки інформації.

Залежно від статусу методики діагностики кризи: державні (обов'язкові) та наукові (рекомендаційні).

Державні методики концентрують увагу на проведенні діагностики фінансового стану та загрози банкрутства. Вони затверджуються Міністерством економіки України, Міністерством фінансів України, Міністерством юстиції України, тощо і є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких визначено.

В Україні прикладом державної методики є наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 № 1361) «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства».

Попередньо діяла методика оцінки вірогідності банкрутства, яка застосовувалася для ініціювання початку справи про банкрутство державних підприємств. Дана методика передбачала визнання структури балансу підприємства незадовільною для адміністративного порушення певних судових та позасудових процедур на підставі 3-х фінансових коефіцієнтів (нормативів), критичні значення яких були визначені таким чином:

- коефіцієнт поточної ліквідності (Кп.л.) – більше 2;
- коефіцієнт забезпеченості власними засобами Кв.з. – більше 0,1;
- коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності Кв.п. – більше 1.

Виконання однієї з умов (Кп.л. < 2 або Кв.з. < 0,1) було підставою для визнання підприємства неплатоспроможним. Така методика визнання структури балансу підприємства незадовільною є надто спрощеною.

Наукові методики діагностики кризи і загрози банкрутства підприємства розроблюються та пропонуються для практичного використання фахівцями-фінансовими аналітиками, спеціалістами з антикризового управління. Вони не є обов'язковими для застосування та використовуються на вибір та за потреби. Як правило, існують базові (загальновідомі) та авторські (комерційні) методики. Перші широко висвітлюються в спеціальній літературі, застосовуються в навчальному процесі та науково-дослідній роботі, інші – є комерційною таємницею та нематеріальним активом консалтингових фірм, що

забезпечити ефективну реакцію в момент кризи та в період відновлення після шкоди, завданої кризою.

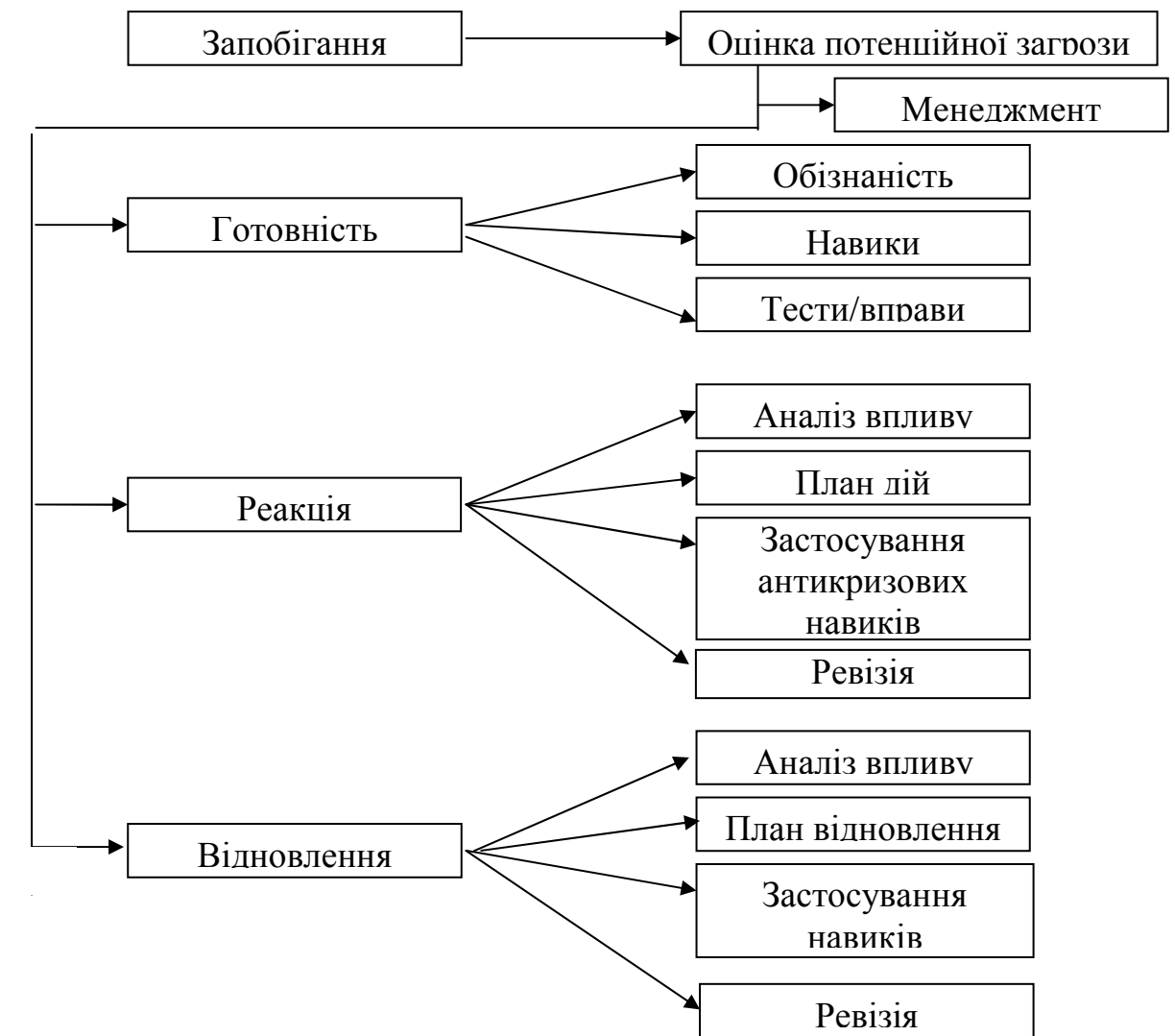


Рис. 2.6. Модель антикризового менеджменту

Ефективний кризовий менеджмент повинен синтезувати усі 4 типи дій ЗГРВ. Концептуальна модель ефективного антикризового управління підприємством, яку розроблено з урахуванням підходів, окреслених у науковій праці Р.Хіта, зображено на рис. 2.7.

Система ефективного антикризового управління вміщує три суттєві складові: передкризове управління, управління за умов кризи та післякризове управління. Пріоритетні напрямки передкризового управління: адаптація до середовища; зміцнення внутрішньої структури, комунікаційних, керівних та операційних систем та процесів; удосконалення роботи з персоналом, споживачами, постачальниками; підтримка стабільного стану виробництва (торгово-технологічних процесів). Пріоритетні напрямки управління за умов кризи: отримання виграшу у часі; зупинення процесу дестабілізації і поглиблення кризи; збереження капіталу та факторів виробництва; зменшення втрат та/або зниження вартості ресурсів; запобігання подальших втрат.

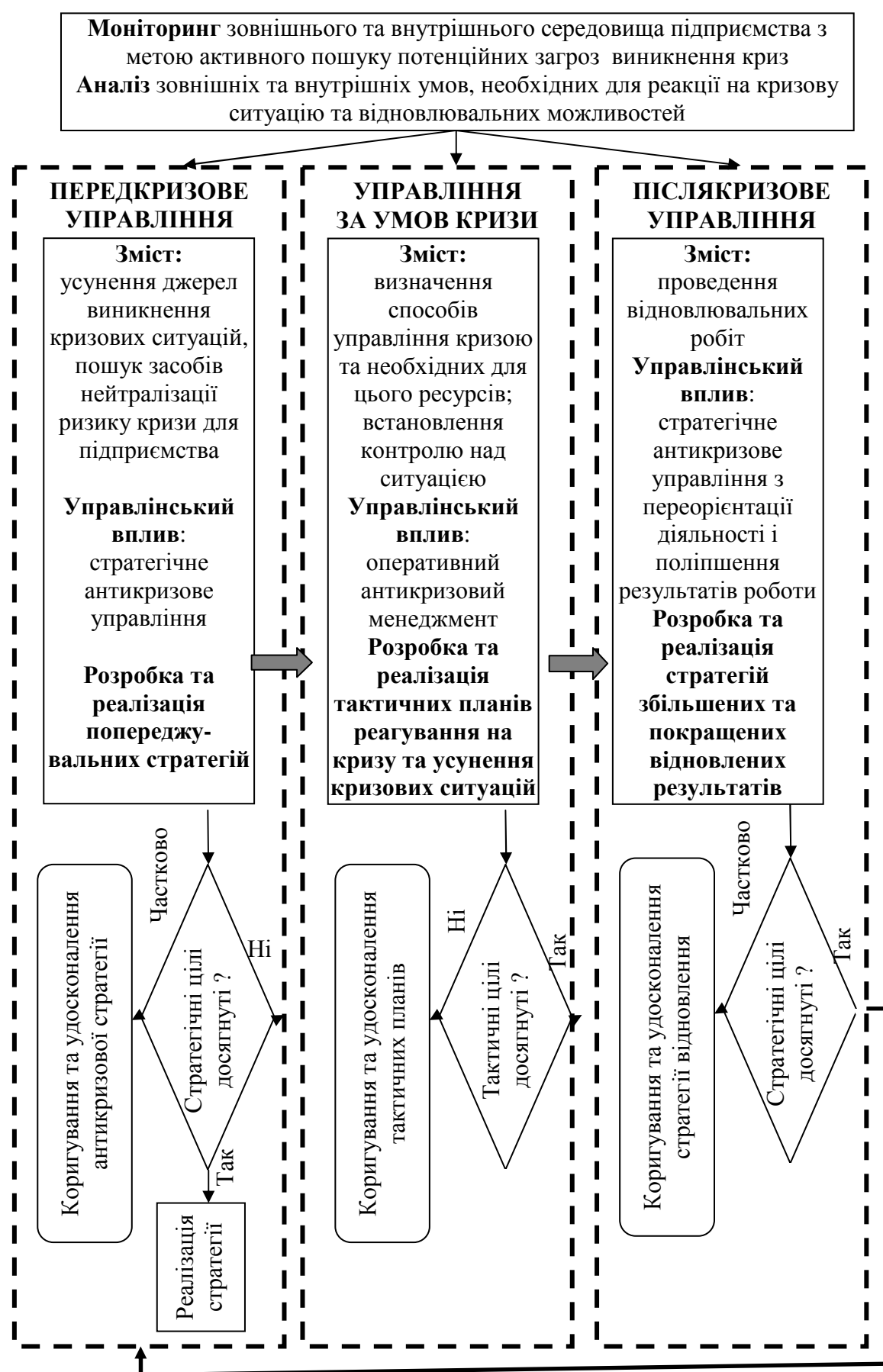


Рис. 2.7. Концептуальна модель ефективного антикризового управління підприємством

На етапі діагностики кризи розвитку підприємства шляхом використання спеціальних прийомів і методів дослідження необхідно:

- 1) здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших обсягових (обсяг товарообороту, доходів, витрат, прибутку активів та капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);
- 2) оцінити ритмічність і синхронність грошових потоків;
- 3) розміри та періодичність виникнення дефіциту грошових коштів;
- 4) визначити обсяг, структуру і час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- 5) визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;
- 6) оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ; ймовірність і терміни виникнення ситуації банкрутства;
- 7) здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації для визначення сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;
- 8) оцінити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ.

Проведення описаного комплексу досліджень надає можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

Недоцільним є обмеження діагностики кризових явищ та загрози банкрутства тільки дослідженням фактичного фінансового стану підприємства (за допомогою моніторингу системи фінансових показників). Діагностика кризи розвитку підприємства за своїм змістом та спрямуванням є діагностикою проблем, що виникли в процесі функціонування підприємства в цілому, а не лише з його фінансами, та можуть зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності (генерувати загрозу виникнення ситуації банкрутства та припинення діяльності). Можуть бути відокремлені певні функціональні напрямки діагностики, пов'язані з аналізом окремих функціональних сфер або напрямків діяльності підприємства, оцінкою вірогідності наслідків настання певних явищ.

Діагностика кризи розвитку підприємства – це система цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак його кризового стану, оцінку загрози банкрутства та (або) подолання кризи. Її результати дають змогу визначити глибину та масштаби кризи, реальність та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та обґрунтувати необхідні для цього заходи, а також здійснити прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації у разі відсутності управлінського впливу.

Система діагностики кризи складається з ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та (або) подолання кризи.

ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА КРИЗ. СИСТЕМА РАНЬОГО ВИЯВЛЕННЯ ОЗНАК МАЙБУТНЬОЇ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

Лекція 4

- 3.1. Діагностика у системі інструментів антикризової діяльності.
- 3.2. Зовнішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства.
- 3.3. Внутрішні сигнали про можливі негативні зміни стану підприємства.

3.1. Діагностика у системі інструментів антикризової діяльності.

Механізм антикризового менеджменту не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз. Саме тому, на сьогодні значної актуальності і важливості набуває розробка, обґрунтування та використання дієвих інструментів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства. Даній тематиці присвячено безліч наукових розробок, але кожен з авторів розглядає інструменти антикризового менеджменту в розрізі специфіки свого дослідження.

Термін «діагностика» (від грец. – спроможний розпізнавати) дослівно перекладається як розпізнавання стану об'єкта за другорядними ознаками. Інший можливий переклад цього терміну який відповідає традиційній термінології економічного аналізу – вивчення стану об'єкта, в тому числі й економічного. Діагностика криз є необхідним етапом дослідження проблем, що мають місце в процесі життєдіяльності підприємства, як соціально-економічної системи, який має відбуватися після виявлення проблем в результаті контролю (нагляду за станом системи).

Діагностика криз є комплексним дослідженням, різноманітним за своїми завданнями та місцем у системі управління, спрямованим на оцінку стану економічних об'єктів за умов неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання.

Діагностикою проблеми називають аналіз величини та співвідношення параметрів організаційно-виробничої системи та ринкового середовища, а також зміни цих співвідношень з метою визначення причин та місця (за ієрархічними рівнями системи) виникнення проблеми.

Завданням економічної діагностики визнається виконання таких аналітичних завдань:

- оцінка стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації;
- оцінка режиму функціонування;
- оцінка ефективності і на цій підставі – стабільності роботи підприємства;
- визначення можливих варіантів економічної динаміки, що склалася, виходячи із структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність підприємства;
- оцінка можливих наслідків управлінських рішень з огляду на ефективність діяльності підприємства.

Пріоритетні напрямки післякризового управління: системне відновлення; відновлення нормального функціонування активів та процесів; відновлення нормального функціонування персоналу. Кожна складова містить підсистему моніторингу та аналізу необхідних вихідних параметрів для здійснення того чи іншого виду управління: моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою активного пошуку потенційних загроз виникнення криз; аналіз зовнішніх та внутрішніх умов, необхідних для реакції на кризову ситуацію; аналіз зовнішніх та внутрішніх відновлювальних можливостей.

Визначені у моделі пріоритетні напрямки кожного з видів антикризового управління, що розглядаються, можуть бути використані під час розробки відповідних стратегій та тактичних планів, що передбачається розробити на стадії визначення стратегічних та тактичних цілей. Ознакою ефективності певного напрямку антикризового управління є досягнення стратегічних або тактичних цілей. У разі їхнього невиконання передбачається коригування та удосконалення розроблених антикризових стратегій або тактичних планів. У випадку, коли цілі певної розробленої стратегії або тактичних заходів досягнуті, передбачено визначення нових стратегічних альтернатив та перехід до більш досконалого виду антикризового управління. Універсальність моделі визначається можливістю її адаптації до галузевої специфіки господарювання певних підприємств шляхом її легкої конкретизації відповідно до ситуацій, що склалася. Етапи реалізації попереджувального та реактивного (кризового та після кризового) управління зображені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Етапи реалізації антикризового управління

Етап	Зміст	Результат
1	2	3
Етапи реалізації попереджувального антикризового управління		
Сканування середовища	Спостереження над зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства з метою відстеження слабких сигналів, що свідчать про можливу загрозу кризи	Визначення передумов виникнення кризи і причин, що її породжують. Попереднє прогнозування динаміки розвитку ситуації
Реалізація попереджувальної програми	Формування і впровадження програми, що забезпечує запобігання внутрішніх факторів кризи або регламентує умови адаптації до зовнішніх кризостворюючих факторів	Забезпечення нейтралізації загрози кризи, оперативне коректування існуючої тактики і стратегії розвитку

1	2	3
Етапи реалізації кризового управління		
Діагностика	Моніторинг стану підприємства, визначення слабких і сильних сторін підприємства, класифікація і ранжирування проблем	Виявлення реального стану підприємства і можливих загроз, розробка термінових пропозицій і рекомендацій
Визначення цілей і задач	Діагностика менеджменту, фінансів, маркетингу, виробництва і персоналу підприємства. Оцінка загроз і кризових процесів	Виявлення кризових чинників, їх кількісна оцінка, підготовка базових матеріалів для розробки антикризової програми
Розробка програми антикризового управління	Формування програми антикризового управління шляхом розробки заходів щодо усунення загроз проблем підприємства. Генерація пропозицій з оптимізації функціональних структур і підрозділів підприємства, стратегій розвитку	Програма антикризового розвитку підприємства, що характеризується безліччю цілей, задач і заходів. Визначення переліку робіт з реалізації заходів, термінів і критеріїв їх виконання
Реалізація програми антикризового управління	Впровадження розробленої в ході попередніх етапів методики виходу підприємства з кризової ситуації	Злам тенденції спаду діяльності підприємства. Формування базису поступального розвитку
Етапи реалізації післякризового управління		
Оцінка післякризового стану	Аналіз наслідків кризи, оцінка стадії її розвитку і ступеня подолання, прогнозування тенденцій і можливостей розвитку	Визначення ресурсно-матеріального, інтелектуального, кваліфікаційного потенціалу підприємства, термінів і можливостей становлення процесу розвитку

Питання для самоконтролю

1. Визначте сутність та дайте характеристику завдань антикризової діяльності підприємства.
2. Дайте характеристику системи цілей антикризової системи управління підприємством.
3. Які завдання виконує антикризова система управління підприємством. Як вони змінюються на різних стадіях розвитку кризового процесу?
4. У чому проявляється специфічність функцій та принципів антикризового управління підприємства?
5. Надайте порівняльну характеристику понять «антикризове регулювання», «антикризове управління», «антикризова діяльність».
6. Поясніть твердження: «Будь-яке управління підприємством певною мірою повинно бути антикризовим».
7. Які основні взаємозв'язки та взаємовідносини існують між елементами антикризової системи управління підприємством?
8. Схарактеризуйте основні етапи процесу антикризового управління підприємства?
9. У чому полягають відмінності традиційного та антикризового стилів управління?
10. Яким чином здійснюються процеси реагування системи антикризового управління на прояви кризи?
11. Які особливості мають алгоритми реалізації процедур антикризового управління на різних стадіях кризи підприємства?
12. Поясніть сутність концептуальної моделі антикризового менеджменту ЗГРВ?
13. Поясніть сутність концептуальної моделі ефективного антикризового управління підприємством?
14. Яким чином здійснюється варіативна структуризація системи антикризового управління підприємством залежно від стадій розвитку кризи?
15. Які головні цілі антикризового управління у залежності від глибини кризи?
16. У чому особливість реалізації спеціальних функцій антикризового управління підприємством на різних стадіях кризового процесу?
17. Яким чином формалізується структуризація завдань протидії кризовим процесам у різних напрямках діяльності підприємства?
18. Як змінюються зміст та результати етапів реалізації антикризового управління на різних стадіях кризового процесу?
19. Які відмінності мають стан неплатоспроможності й банкрутства підприємства?
20. Охарактеризуйте різновиди банкрутства підприємницької структури.
21. Якою є основна мета та наслідки здійснення процедур банкрутства?
22. Дайте порівняльну характеристику законодавства про банкрутство зарубіжних країн та України.

Причини виникнення банкрутства

Продовження табл. 2.4

Внутрішні:	Зовнішні:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність маркетингової стратегії та низька якість менеджменту. 2. Недосконала організаційна структура. 3. Низький рівень кваліфікації персоналу. 4. Технологічна неузгодженість процесу виробництва. 5. Відсутність інвестиційних проектів. 6. Неєфективна фінансова стратегія. 7. Низька ліквідність активів. 8. Надмірна частка позикового капіталу. 9. Зростання дебіторської заборгованості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання інфляції та безробіття. 2. Девальвація національної грошової одиниці. 3. Зменшення національного доходу. 4. Зменшення платоспроможності населення. 5. Нестабільність податкової системи. 6. Нестабільність фінансового та валютного ринку. 7. Низький рівень інноваційної діяльності. 8. Низька конкурентоспроможність на іноземних ринках.

Види банкрутства:

Реальне банкрутство - повна неспроможність підприємства відновити в наступному періоді свою фінансову стабільність і платоспроможність в силу реальних втрат капіталу. Підприємство юридично об'являється банкрутом.

Технічне банкрутство - банкрутство, що викликане суттєвим простроченням дебіторської заборгованості та перевищенням цієї заборгованості над кредиторською, а сума активів істотно перевищує фінансові зобов'язання. Підприємство не об'являють банкрутом юридично при ефективному антикризовому управлінні.

Навмисне банкрутство - навмисне створення або збільшення керівником або власником підприємства його неплатоспроможності, нанесення економічного збитку в особистих інтересах або інтересах інших осіб, заздалегідь некомпетентне керівництво. Виявлені факти переслідуються карним законодавством.

Фіктивне банкрутство - заздалегідь неправдиве об'явлення підприємством про свою неплатоспроможність з метою введення в оману кредиторів для отримання від них відстрочки виконання своїх зобов'язань або знижки на суми кредиторської заборгованості. Виявлені факти переслідуються карним законодавством.

Наслідки признання підприємства банкрутом:

- зупинка підприємницької діяльності;
 - перехід до ліквідаційної комісії прав розпорядження майном банкрута та його майнових прав і обов'язків;
 - вважаються такими, що наступили, всі борги банкрута;
 - зупиняється нарахування пені і процентів на всі види заборгованості;
 - може бути признано недійсними угоди по продажу майна за три місяці до моменту подачі заяви про признання банкрутом і до року, до порушення справи про продаж майна або прийняття боргових зобов'язань, які привели підприємства до кризисного стану.
- Кошти, виручені ліквідаційною комісією від продажу майна банкрута, спрямовуються на задоволення претензій кредиторів.

1	2	3
Планування діяльності	Формулювання місії підприємства, постановка цілей і задач, розробка стратегій, програм і заходів щодо їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів до функціонування	Реалізація бізнес - проекту трансформації і розвитку підприємства. Визначення переліку заходів з його реалізації, критеріїв виконання і контрольних точок
Реалізація бізнес-проекту	Впровадження програми післякризового становлення і розвитку підприємства	Підвищення якісних значень показників фінансової та виробничо-господарської діяльності підприємства, вихід на нові рівні

2.4. Технологія та складові процесу антикризового управління підприємством.

Процес антикризового управління підприємством являє собою послідовність дій, які повинні бути здійснені з метою виведення його зі стану кризи (рис. 2.8).

1 етап - діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємства. Проведення комплексу досліджень надає можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

Обґрунтованість антикризової діяльності залежить від інформації, на якій вона базується. Інформаційне забезпечення кризового менеджменту складається з двох елементів: інформації про внутрішнє середовище (нанорівень) та інформації про зовнішнє середовище (макрорівень). Метою створення інформаційної підсистеми на нанорівні є одержання об'єктивної, змістовної, достатньої своєчасної інформації для формального опису стану підприємства, виявлення особливостей, тенденцій і напрямів його розвитку. Інформаційна підсистема на макрорівні має за мету одержання відомостей про фактори зовнішнього середовища, які досить умовно можна поділити на економічні, політико-правові, соціальні, культурні, науково-технічні та технологічні. Вона повинна відображати як еволюційні, так і радикальні зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

Рис. 2.10. Причини та наслідки банкрутства підприємства



Рис. 2.8. Структурно-логічна схема процесу антикризового управління підприємством

Розрізняють абсолютну та відносну неплатоспроможність. Абсолютна неплатоспроможність – це неспроможність боржника повернути борги кредиторам без застосування процедур банкрутства. Відносна неплатоспроможність – це неспроможність боржника повернути борги кредиторам внаслідок тимчасових фінансових труднощів, проте активи боржника перевищують суму заборгованості.

Поява негативних явищ в господарській діяльності підприємства, зокрема зменшення доходів, зростання збитків, поява тривалої фінансової нестійкості, погіршення показників роботи підприємства, свідчать про велику імовірність банкрутства суб'єкта господарювання. Виникнення банкрутства пов'язане з неефективним управлінням підприємством, необґрунтованою маркетинговою стратегією, нераціональним використанням ресурсів тощо (рис. 2.10).

У статті 4 закону «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» та статті 12 Господарського Кодексу передбачено процедури, що застосовуються до неплатоспроможного боржника і належать до основних інструментів антикризового менеджменту (крім останнього пункту), а саме: розпорядження майном боржника; мирова угода; санація (відновлення платоспроможності) боржника; ліквідація банкрута.

Аналітичне державне регулювання антикризової діяльності підприємства відображають «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361). До процедури оцінки підприємства з позиції неплатоспроможності рекомендується включити такі етапи.

1. Оцінка фінансового стану підприємства.
 - 1.1. Аналіз фінансових факторів, що призвели до неплатоспроможності, та визначення можливості санації підприємства.
 - 1.2. Аналіз необоротних активів.
 - 1.3. Аналіз оборотних активів.
 - 1.4. Аналіз власних оборотних засобів.
 - 1.5. Аналіз структури грошових потоків підприємства.
 - 1.6. Аналіз формування власного капіталу.
2. Поглиблений аналіз дебіторської заборгованості (аналіз структури, тенденцій та аналітичних показників).
 - 2.1. Аналіз кредиторської заборгованості.
 - 2.2. Аналіз прибутковості підприємства.
 - 2.3. Аналіз витрат на виробництво.
 - 2.4. Аналіз використання трудових ресурсів.
 - 2.5. Аналіз інвестицій та інновацій.

За результатами оцінки визначається доцільність санації суб'єкта господарювання або його ліквідації.

Справа про банкрутство порушується за наявності формальних ознак фінансової неспроможності боржника. Вітчизняне законодавство виділяє дві такі ознаки:

1. Неплатоспроможність (боржник вважається неплатоспроможним, якщо він неспроможний виконати свої платіжні зобов'язання, строк оплати яких настав – зовнішньою ознакою неплатоспроможності боржника є припинення ним будь-яких платежів).

2. Загроза неплатоспроможності (боржник перебуває під загрозою неплатоспроможності, якщо він передбачає свою неспроможність виконати платіжні зобов'язання в разі настання строку їх погашення - загроза неплатоспроможності визначається на основі оперативного фінансового плану боржника).

У Законі України «Про банкрутство», який був прийнятий 14.05.1992 р., банкрутство визначалось як пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити у встановлений для цього термін подані до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом. Після введення в дію 1.01.2000 р. Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури; неплатоспроможність – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку їх сплати грошові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а також виконати зобов'язання щодо сплати страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування та інші види загальнообов'язкового державного соціального страхування, податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше як через відновлення платоспроможності. В Україні критерієм неспроможності є неможливість задоволення вимог кредиторів протягом трьох місяців на суму не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати.

Уникнення банкрутства підприємств та своєчасність виявлення загроз фінансовій безпеці можливе за допомогою постійного моніторингу за діяльністю. Здійснення моніторингу передбачає проведення поточної діагностики стану підприємства та встановлення загроз і пріоритетів подальшого розвитку.

Чинний сьогодні Закон передбачає виконання триєдиної задачі: припинення непродуктивного використання виробничих потужностей; запобігання розбазарюванню майна неплатоспроможних підприємств; задоволення вимог кредиторів.

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» будується за принципом неплатоспроможності і застосовується у випадку абсолютної неплатоспроможності боржника.

Інформаційне забезпечення кризового менеджменту має включати інформаційну модель організаційної політики підприємства щодо виходу з кризи, що являє собою сукупність методів і процедур відображення, оцінки й аналізу господарських ситуацій, відповідних поставленій меті. Інформація збирається з різних джерел формальним і неформальним шляхами. Після визначення реальної обстановки на певний момент часу прогнозується розвиток ситуації (стратегічний – глобальний прогноз на далеку перспективу, тактичний – оперативний прогноз на короткий період або близьку перспективу), як правило, точніший за стратегічний.

Проведення комплексу діагностичних досліджень надає можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи.

2 етап – визначення мети і завдань антикризового управління. Результати проведеної діагностики дають можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, дозволяють визначити мету та завдання антикризового управління. Будь-яку мету системи можна розглядати як орієнтир для досягнення визначеного результату або як планування результату. Для цього розв'язуються відповідні завдання, що дозволяють досягти визначену мету. Мета і завдання антикризового управління визначаються після проведення діагностики кризи, залежать від глибини кризи та відповідають певній фазі кризи, що відображено у таблиці 2.6. Сформульована мета визначає кількісні параметри господарської діяльності підприємства у вигляді абсолютних рівнів або темпів динаміки.

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. Антикризовий керуючий повинен володіти такими якостями:

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

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

Таблиця 2.6

Мета та завдання антикризового управління
у залежності від глибини кризи

Глибина кризи	Характеристика прояву кризи	Мета стратегії антикризового управління	Першочергові завдання, що вирішуються в процесі антикризового управління
1	2	3	4
1. Передкризова ситуація	Наявність короткочасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших оціночних показників загрози банкрутства	Нормалізація діяльності підприємства. Запобігання кризі.	Визначення та усунення причин розвитку кризи, припинення зменшення й забезпечення зростання найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності підприємства.
2. Легка криза	Стале зниження найважливіших оціночних показників загрози банкрутства, збитковість господарської діяльності	Локалізація кризи	Усунення причин розвитку кризи. Припинення зниження найважливіших показників фінансового стану. Мінімізація збитків і вимивання власного капіталу
3. Криза поточної платоспроможності	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи	Пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів, розблокування омертвіння оборотного капіталу
4. Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів)	Недопущення порушення справи про банкрутство	Пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу, одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позик

Таблиця 2.7 -

Досягнення та особливості законодавства про банкрутство зарубіжних країн

Назва країни	Особливості законодавства про банкрутство
1	2
Франція	З 1985 р. Закон «Про відновлення підприємств і ліквідацію їх майна в судовому порядку», декрет з такою ж назвою і Закон «Про конкурсне управління, ліквідаторів та експертів по визначенню стану підприємства». Радикально проборжникові, передбачають більший захист підприємств порівняно із законодавством інших країн. Акцент в законодавстві зроблений на тому, щоб попередити, а не лікувати. З точки зору збереження робочих місць найкращою серед реорганізаційних процедур є здача підприємства в оренду з правом викупу на термін не більше двох років, а серед ліквідаційних - продаж підприємства як виробничої одиниці. Соціальний аспект проявляється при визначенні пріоритету виплат: перевага надається видачі заробітної плати персоналу підприємства-боржника, а не виплатам іншим категоріям кредиторів. Особлива роль в процесі проведення процедури банкрутства приділяється представнику працівників підприємства-боржника, думка якого враховується судом при прийнятті рішення.
Німеччина	Нове законодавство з 1999 р. спрямоване на збереження бізнесу боржника і пропорційне задоволення вимог кредиторів. Визначальна роль у визначенні долі боржника належить кредиторам, які через півтора місяця після введення процедури банкрутства повинні прийняти рішення або про продаж майна, або про санацію. Санація неплатоспроможного підприємства може здійснюватися без зміни власника шляхом вкладання коштів у бізнес боржника та зі зміною власника – продаж бізнесу.
США	З 1979 р. почав діяти новий закон, відповідно до якого до боржників можуть застосовуватись наступні заходи: реорганізація у формі перебудови фінансів, погашення боргів, виплаті дивідендів; ліквідація; заходи, передбачені спеціальними нормативними актами, відносно страхових і банківських корпорацій, будівельних і кредитних установ, які є боржниками. Законодавство розглядає банкрутство як «неминуче зло підприємництва». Його ціллю є не ліквідація, а реабілітація, відновлення підприємства. Законодавство належить до радикально проборжникової групи.
Велика Британія	У 1914 р. був прийнятий Закон «Про банкрутства», який у 1986 р. перетворився в Закон «Про неспроможність і банкрутство». Пізніше парламентом внесені значні поправки в цей документ: він став називатися Законом «Про відновлення», ціль якого переорієнтовано в бік збереження підприємства шляхом застосування заходів з покращення його фінансового стану. При встановленні факту неплатоспроможності боржника до нього можуть застосовуватись наступні процедури: реорганізаційні (добровільне урегулювання боргів і адміністрування доходів компанії) і ліквідаційні (примусова і добровільна ліквідація). Основна увага законодавства зосереджена на тому, щоб повернути гроші кредиторам і погасити борги за рахунок розпродажу майна банкрута. Новий Федеральний закон «Про неспроможність (банкрутство)» від 26 жовтня 2002 р. і правова система відносяться до радикально прокредиторської групи.

Основні напрями антикризового регулювання економіки мають розроблятися і затверджуватися вищими органами управління країною, втілюватися в життя спеціально створеним органом. Нині (з 21.11.2011 р.) повноваження центрального органу, що займається питаннями банкрутства виконує Міністерство юстиції України. Одним з антикризових регулюючих чинників, що сприяють оздоровленню ринкового середовища в Україні, є інститут банкрутства. Він є інструментом національної політики, що виявляє неефективну діяльність підприємницьких структур, їхню неспроможність розрахуватися з державою та кредиторами, гарантуючи захист інтересів останніх та розробляючи заходи для запобігання банкрутству. Статистика американських і європейських ринків свідчить, що зі 100 % новостворених компаній лише 20 % продовжують своє існування після 3 років роботи. При чому з цих 20 % після 6 – 8 років існування залишається знову лише 20 %. Якщо підрахувати загальний результат, то тільки 4 – 5 % компаній існують більше 9 – 10 років. Ця закономірність існує в усіх країнах та всіх типах ринків.

У світовій практиці реалізація процедур банкрутства здійснюється у двох принципово різних напрямках (табл. 2.7). За британською моделлю – банкрутство розглядається як спосіб повернення боргів кредиторам за рахунок коштів (основних, оборотних та інших), наявних у боржника, та його ліквідації як суб'єкта господарювання. Сутністю американської моделі є здійснення оздоровчих заходів для підприємства з метою його реабілітації та відновлення платоспроможності. Нині державне регулювання в розвинутих ринкових країнах інтегрує ці дві моделі.

Інститут банкрутства в Україні, також базується на поєднанні елементів британської та американської моделей, що створює умови для санації, реорганізації підприємств та оновлення фінансово-господарської діяльності. Основна мета здійснення процедур банкрутства – не ліквідація підприємства, а задоволення вимог кредиторів та держави. Тому здійснення процедур банкрутства – дійовий засіб антикризового регулювання, за допомогою якого вирішуються проблеми економічних відносин між різними суб'єктами підприємництва, формується система захисту державою інтересів кожного учасника. Нормативно-правове регулювання процесу банкрутства в Україні ґрунтується на Законах України «Про банкрутство», «Про банки і банківську діяльність», «Про аудиторську діяльність», а також на Господарському Кодексі України та Арбітражному процесуальному кодексі України. Органами, що беруть участь у провадженні справи про банкрутство підприємства за чинним законодавством України є: Арбітражний суд (провадить справу про банкрутство); Фонд державного майна (якщо банкрутом є державне підприємство); банк, що здійснює розрахунково-касове обслуговування боржника і стає тимчасовим розпорядником майна боржника, коли банкрутом є недержавна структура; аудиторська фірма, що підтверджує неплатоспроможність боржника; санатори (громадяни або організації, які за власним бажанням беруть участь у санації підприємства); ліквідаційна комісія, що призначається Арбітражним судом.

1	2	3	4
5. Криза майнової платоспроможності (економічне або юридичне банкрутство)	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань продавця над активами (власним капіталом) підприємства	Виведення підприємства зі стану банкрутства	Часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях. Проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства

Часові обмеження антикризових процедур визначаються інтенсивністю поширення кризових явищ. Якщо за відправну точку взяти день можливого невиконання зобов'язань перед і-м кредитором, то виникнення ситуації банкрутства може мати місце як мінімум через 160 днів. Такий термін пояснюється існуючою процедурою порушення справи про банкрутство, оскільки до безпосереднього порушення справи мають відбутись певні процедури, регламент яких визначені існуючим господарським законодавством, їх графічно представлено на рис. 2.9.

Потенціал виживання	Час антикризового процесу				
	Т	Т, С	С	С	С
Сильний	Т	Т, С	С	С	С
Середній	О, Т	Т	Т, С	С	С
Слабкий	О	О, Т	Т	С	Т, С
Вірогідний термін порушення справи про банкрутство	до 30 діб	до 90 діб	до 160 діб	не визначений	до 160 діб

Рис. 2.9. Залежність характеру антикризових заходів від часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

Умовні позначки: О – оперативні антикризові заходи (негайні); Т – тактичні антикризові заходи (захисні політики); С – стратегічні антикризові заходи (відновлювальні політики);

Раціональне співвідношення між оперативними, тактичними і стратегічними заходами щодо виведення підприємства з кризи також залежить

від характеру прояву часових і ресурсних обмежень антикризового процесу.

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління. Основними видами використовуваних виробничих ресурсів є: матеріально-технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові. Для торговельних підприємств специфічним видом є також товарні ресурси. Кожний із видів ресурсів являє собою сукупність можливостей функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Існуючі потенційні можливості у підприємства при найбільш ефективному використанні наявних у його розпорядженні ресурсів являють собою ресурсний потенціал підприємства.

Ресурсний потенціал є лімітуючим обмеженням антикризового процесу. Жорсткість цього обмеження визначається низкою чинників:

- можливістю вивільнення ліквідних коштів внаслідок імобілізації оборотних й позаоборотних активів підприємства (в перебігу операційного циклу або внаслідок прийняття рішення щодо продажу окремих елементів майна);

- можливістю одержання додаткових зовнішніх фінансових ресурсів (додаткових кредитів, позик, випуску акцій та облігацій, поповнення статутного фонду за рахунок грошових фінансів та ін.) або одержання відстрочки повернення (пролонгації) отриманих раніше;

- конкурентним статусом підприємства, що визначається сукупністю внутрішніх можливостей підприємства з генерування потоків грошових коштів, необхідних для розрахунку за зовнішніми зобов'язаннями і продовження самофінансування діяльності. Цей чинник є найбільш складним і комплексним, оскільки визначає спроможність підприємства не тільки до ліквідації загрози банкрутства, але й до усунення глибинних причин кризових явищ.

6 етап – розробка антикризової програми підприємства, яка являє собою детальний план заходів, що мають бути вжиті, послідовність, ресурси і відповідальність за їх виконання, її зміст обумовлюється результатами проведеної діагностики, метою антикризового управління, його часовими та ресурсними обмеженнями.

У складі програми виділяються окремі антикризові політики, тобто сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних підзавдань.

Виокремлюють тактичні і стратегічні рішення; оборонні та наступальні дії; механізми оперативної, тактичної і стратегічної фінансової стабілізації; вжиття негайних заходів та корпоративні відновлювальні стратегії тощо.

7 етап – впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням. Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, причин і факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінку результатів вжитих антикризових заходів (за їх характером, термінами, наслідками реалізації).

Залежно від ступеня досягнення поставлених цілей можливі такі управлінські дії: продовження реалізації розробленої антикризової програми при досягненні поставлених цілей і завдань, необхідній результативності

вжитих заходів; модернізація і коригування антикризової програми при недотриманні її окремих параметрів (терміни реалізації, досягнутий ефект, необхідні ресурси тощо) або несподіваних збуреннях у зовнішньому середовищі підприємства; кардинальний перегляд розробленої програми та внесення відповідних коректив.

8 етап – розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою цього етапу є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства, розробка та реалізація профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в майбутньому. З цією метою мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим обігом та запасами, господарським ризиком; формування та використання прибутку; закупівлі товарно-матеріальних ресурсів; управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів; інвестиційну та інші політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів. Зміни, що вносяться, мають враховувати передові технології, засоби та інструменти управління економічними процесами, забезпечити високоефективну і сталу роботу підприємства в майбутньому.

2.5. Правове та аналітичне державне регулювання антикризової діяльності підприємства.

Державне антикризове регулювання – це макроекономічна категорія, яка відображає відносини, що виникають при організаційно-економічному та правовому впливові держави для захисту підприємства від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або припинення їхнього подальшого функціонування. Головною метою державного антикризового регулювання є підвищення інвестиційної привабливості національної економіки шляхом створення та забезпечення діючої системи відновлення виробничих активів підприємств-банкротів, реабілітація боржників, запобігання фіктивному банкрутству та ведення необхідної статистики та реєстрів.

Одним з найважливіших завдань державного регулювання економіки є ліквідація збоїв функціонування ринкового механізму на мікрорівні, створення умов для подолання кризових явищ у діяльності підприємств. Основні напрямки державного антикризового регулювання:

- удосконалення законодавчої бази про банкрутство підприємств;
- удосконалення заходів по оздоровленню платоспроможності підприємств, які включають надання державної підтримки неплатоспроможним підприємством і залучення інвесторів, що приймають участь в оздоровленні цих підприємств;
- прийняття урядом України дій, спрямованих на усунення кризи платежів;
- приватизація і добровільна ліквідація підприємств-боржників;
- створення інституту арбітражних і конкурсних управляючих.