МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Ковальов А. І., Кічук Н. В., Захарченко Н. В.,
Клєвцєвич Н. А., Горбаченко С. А.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Одеса-2022

УДК 174.4
Б 20

Рекомендовано Вченою радою Одеського національного економічного університету як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Протокол № 8 від 5 липня 2022 року)

Рецензенти:

Лівінський А. І. – декан факультету економіки та управління, професор кафедри менеджменту Одеського державного аграрного університету, д.е.н., професор.

Садченко О. В. – завідувач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування Одеського національного університету імені І. І. Мечникова, д.е.н., професор.

Траченко Л. А. – професор кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеського національного економічного університету, д.е.н., доцент.

Ковальов А. І., Кічук Н. В., Захарченко Н. В., Клєвцєвич Н. А., Горбаченко С. А.
Антикризове управління бізнесом: Навчальний посібник. – Одеса: ОНЕУ,2022. – 182 с.

Навчальний посібник містить теоретичні і прикладні положення антикризового управління бізнесом і спрямований на формування у студентів сучасного мислення й глибокого комплексного розуміння значення стратегій підприємства, а саме діагностування фінансово-економічного стану та розробки антикризової стратегії підприємства.

Навчальний посібник містить практичні завдання, питання до самоконтролю, список рекомендованих джерел.

Структура посібника будована таким чином, що допомогти студентам при підготовці до самостійної роботи та сприяти ефективному опрацюванню лекційного матеріалу, глибокому розумінню сутності проблем, розширенню їх теоретико-пізнавального рівня.

Навчальний посібник може бути корисним студентам, аспірантом, викладачам та підприємцям.

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 6

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ…… 8

1.1. Сутність антикризового управління підприємством……... 8

1.2. Функції та принципи антикризового управляння підприємством……. 15

1.3. Основні відмінності, притаманні антикризовому управлінню…..…… 24

Запитання для самоперевірки знань…… **29**

РОЗДІЛ 2. КРИЗОВА СИТУАЦІЯ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…… 30

2.1. Передумови виникнення кризових явищ в економіці……. 30

2.2. Криза, як засіб подолання перешкод у розвитку підприємства……. 34

2.3. Сутність кризи та її зв’язок з ризиками…… 43

2.4. Види криз …… 50

Запитання для самоперевірки знань…….... 55

РОЗДІЛ 3. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЛІКВІДАЦІЇ КРИЗ…….. 56

3.1. Поняття та необхідність реструктуризації підприємства…….. 56

3.2. Зміст, склад, структура та компоненти реструктуризації…… 63

3.3. Сучасні тенденції, концепції та інструментарій реструктуризації підприємств…… 66

3.4. Методологія ефективного управління реструктуризацією……. 71

Запитання для самоперевірки знань…….... 74

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ…… 75

4.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства……. 75
4.3. Аналіз місії і мети діяльності підприємства……. 83
4.2. Стратегічне управління реструктуризацією промислового підприємства……..... 80
4.4. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства з використанням PEST- та SWOT-аналізу…….. 85
4.5. Використання стратегічних реформувань на підприємстві для відновлення його прибутковості та конкурентоспроможності…….. 97
Запитання для самоперевірки знань…….. 98

РОЗДІЛ 5. АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ. ВИБІР МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 98

5.1. Поняття та типологія антикризових стратегій **98**
5.2. Еталонні стратегії розвитку бізнесу……..... **101**
5.3. Вибір реструктуризаційної стратегії розвитку підприємства. …… 108
5.4. Стратегічний план розвитку підприємства, механізм реалізації……. 110
5.5. Вимоги до змісту стратегічного плану підприємства……..... 113
Запитання для самоперевірки знань……. 115

РОЗДІЛ 6. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ…….. 116

6.1. Економічна суть діагностики підприємств…….. 116
6.2. Сучасні підходи до діагностування підприємств…… 120
6.3. Комбінаторний підхід до діагностування підприємств…….. 123
Запитання для самоперевірки знань…… 141

РОЗДІЛ 7. МЕТОДОЛОГІЯ ДІАГНОСТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ. САНАЦІЙНИЙ АУДИТ…….. 142

7.1. Оцінка кризових факторів розвитку та прогнозування можливого банкрутства підприємства…….. 142

7.2. Експрес-діагностика банкрутства та фундаментальна діагностика банкрутства…….. 147
7.3. Аналіз стабільності фінансового стану……. 149
7.4. Прогноз розвитку кризового стану…… 150
7.5. Зміст санації (фінансового оздоровлення) суб'єкта господарювання…… 159
7.6. Структурні елементи санації, програма й план проведення санації……... 160
Запитання для самоперевірки знань……. 161

РОЗДІЛ 8. БІЗНЕС-ПЛАН ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ……. 162

8.1. Особливості антикризового бізнес-планування…… 162
8.2. Забезпечення комплексного підходу до реструктуризації підприємства……..... 167
8.3. Бізнес-план реструктуризації підприємства……. 171
8.4. «Реструктуризаційний пакет» підприємства…… 172
Запитання для самоперевірки знань……. 174
Тести…….. **175**
Список джерел інформації…… **182**

ВСТУП

Ринкові механізми функціонування економіки будь-якої держави мають циклічний характер. Економічні результати діяльності кожного підприємства формуються під впливом цих макроекономічних коливань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин.

Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, потребує опанування та впровадження в практику антикризового управління. Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління, яке спрямоване на подолання кризових явищ, базуючись на системному, ситуаційному та процесному підходах.

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

При цьому вивчаються природа та основні підходи до дослідження кризових явищ в діяльності підприємства, основи організації та інструментарій антикризового управління підприємством, методологічні основи діагностики кризи розвитку підприємства та загрози банкрутства, інструментарій діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства, способи оцінки можливостей підприємства по подоланню кризових явищ, основи розробки антикризової програми підприємства, фінансово-економічні аспекти обґрунтування окремих антикризових заходів, організація контролю реалізації антикризової програми.

Завдання дисципліни – засвоєння теоретичних основ управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації, вивчення підходів і методів антикризового управління з урахуванням передового досвіду, формування навичок щодо фінансово-економічного обґрунтування окремих антикризових заходів, організації контролю реалізації антикризової програми.

У результаті вивчення дисципліни студенти отримують наступні знання: загальні основи антикризового управління підприємством; функції та принципи антикризового управління; характер кризових явищ та причини виникнення кризового стану на підприємстві; основні інструменти для діагностики кризи на

підприємстві та її різновиди; сучасні методи і підходи управління підприємством в кризових умовах; основні правила, принципи розробки антикризової стратегії підприємства; вирішення проблем підприємства, які опинилися в кризовому стані.

Студенти отримують вміння: проводити експрес-діагностику та поглиблену діагностику фінансового стану підприємства з метою виявлення потенційних (прихованих) і наявних кризових ситуацій та явищ; самостійно проводити оцінку ймовірності банкрутства підприємства; аналізувати наявність та ступінь кризового стану на підприємстві; визначати основні напрямки подолання кризових явищ на підприємстві; приймати необхідні управлінські рішення задля виходу підприємства із кризи; обирати ефективну антикризову стратегію та основні інструменти виходу з кризового стану.

Студенти отримають навички: вільно орієнтуватися в різноманітних проблемах організаційно-технологічного й соціально-економічного розвитку підприємства; уміння доводити до логічного завершення управлінський цикл шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень; виявляти ініціативу тоді, у складних ситуаціях; уміти спілкуватися з людьми, налагоджувати контакти зі співробітниками, партнерами й представниками державних структур.

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність антикризового управління підприємством.
1.2. Функції та принципи антикризового управляння підприємством.
1.3. Основні відмінності, притаманні антикризовому управлінню.

1.1. Сутність антикризового управління підприємством

У сучасних нестабільних економічних умовах на ринку на ефективність функціонування підприємства, а також на його платоспроможність, прибутковість і ліквідність активів істотно впливають низька купівельна спроможність споживачів, стрибки валютних курсів, а також негативні ендогенні фактори, такі як низький рівень управління або підготовки персоналу, недоліки у виробничій і маркетинговій сфері, відсутність інноваційної політики.

Виникнення і розгортання системної кризи, вражає основні складові елементи підприємницької діяльності, призводить до нездатності самостійного відновлення стану самоокупності та загрози банкрутства унаслідок зростання заборгованості. За таких умов необхідне швидке реагування керівників (оперативна Crash-програма), ефективне антикризове управління, мобілізація внутрішніх ресурсів.

Дієвим засобом виходу з кризового стану є застосування процедури антикризового управління, яка передбачає впровадження в систему підприємницької діяльності виробничо-технічних заходів, використання зовнішніх і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та уникнення банкрутства.

Фінансове оздоровлення як складова частина управління кризовим станом і банкрутством включає цільовий вибір найбільш ефективних засобів, стратегії, тактики, необхідних для певного типу підприємницької діяльності. Індивідуальність вибору цих засобів не означає, що немає деяких узагальнених, характерних для всіх підприємств, що знаходяться у фінансовій кризі. Вивчення досвіду подолання кризових ситуацій багатьох країн і конкретних підприємств дозволяє сформувати гнучку систему антикризового управління.

Фінансова діяльність підприємства повинна відповідати макроекономічним умовам та умовам, які «диктує» ринок. Саме тому, особливо актуальним є поетапний аналіз виробничо-господарських результатів діяльності підприємства та фінансово-економічного механізму антикризових перетворень на підприємстві, а також виявлення резервів і методів підвищення прибутковості та ліквідності підприємства.

Система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому

поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств. До складових елементів антикризового управління належать: суб'єкт та об'єкт, мета, пріоритетні цілі та завдання, основні принципи, функції, методи та критерії оцінки ефективності проведення антикризових заходів.

Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Сутність антикризового управління діяльністю підприємств

Предметом антикризового управління діяльністю підприємства є дослідження можливих і реальних причин кризи, факторів що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства.

Об'єктом антикризового управління є кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження. Суб'єктами антикризового управління є певне коло осіб, що реалізує його наступні завдання: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління;

впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є наступні:

- зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління;
- динаміка позитивних змін та економічного ефекту;
- відповідність змін втраченим можливостям підприємства;
- швидкість пристосування підприємства до змін;
- достатність та швидкість одержання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень;
- доцільність антикризових заходів;
- рівень кваліфікації працівників.

Аналітичне (діагностичне) дослідження підприємства, що передує антикризовому управлінню, повинно проводитися також під час його здійснення і є необхідним для встановлення та ідентифікації кризи, її глибини та характеру, прийняття антикризових рішень задля виведення підприємства із стану кризи. Діагностика кризового стану є необхідним етапом у процесі вивчення небезпек, що приховані у підсистемах життєдіяльності підприємства, що здійснюється на основі дослідження проблеми у результаті нагляду за станом усіх ланок підприємства. Діагностикою кризи являється виявлення невідповідностей та характеру відхилень між фактичним та плановим (нормативним) значенням певних фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес функціонування та розвитку підприємства.

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану підприємства, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери підприємства здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства підприємства.

Основною метою діагностики ознак кризи на підприємстві є підготовка інформації для аналізу та первинна її обробка задля здійснення відповідних рішень щодо управління підприємством, у тому числі й антикризового, протягом усього етапу життєдіяльності підприємства залежно від характеру отримуваної інформації. Результати економічної діагностики базуються відповідно на аналізі поточної діяльності підприємства, превентивної (попередньої) інформації та

перспективного аналізу результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства та впливають на програму розвитку підприємства та його стратегічний вибір.

Різновидність діагностики кризового стану підприємства схематично відображена на рисунку 1.2.

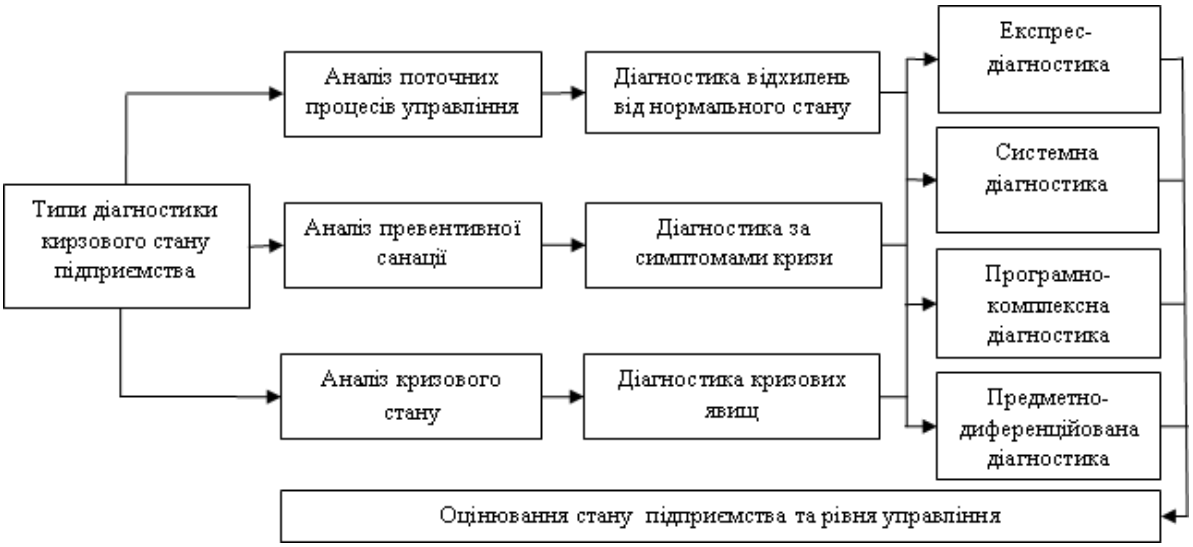

Рис. 1.2. Типи діагностики кризового стану підприємства

Діагностика та аналіз кризи на підприємстві залежить від фази прояву кризи. На передкризовому етапі здійснюється базовий (фундаментальний) аналіз можливості виникнення кризових явищ, що включає використання моделей та показників ймовірності банкрутства (метод Альтмана, метод Бівера, модель Аароні-Джонса-Сворі та ін.), методів оцінки ризиків (метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв, метод критичних значень, метод експертних оцінок, метод дерева рішень), аналізу перспектив виникнення криз у галузі, аналізу портфельних активів.

На фазі «збурення» кризи проводиться аналіз відповідності проведених антикризових заходів характеру кризи: аналіз ефективності господарської діяльності у порівнянні із середньоринковим значенням. Аналіз ефективності диференціації портфелю активів, аналіз виробничо-технічних показників підприємства, аналіз відповідності витрат обсягу виробництва та прибутку.

Під час етапу «розгону» кризи слід звернутися до таких методів діагностики кризового стану: використання ймовірнісних методів оцінки ризику (метод аналогій. Аналіз чутливості, аналіз сценаріїв), альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи в галузі з використанням технічного аналізу фондового ринку.

За умов, коли підприємство знаходиться в «апогеї» кризи, аналіз його стану на основі поточних антикризових заходів проводиться за такими методами: експрес-аналіз фінансових коефіцієнтів (ліквідності, фінансової стійкості,

ділової активності, прибутковості), аналіз із використанням моделі-діаграми "DU PONT", аналіз динаміки кризи у галузі та технічний аналіз фондового ринку. Повернення до нормального стану функціонування підприємства також містить приховані ризики, тому на цьому етапі слід здійснювати короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів та середньостроковий прогноз шляхом аналізу фінансових коефіцієнтів, аналізу та оцінювання ризиків, експрес-аналізу ефективності господарської діяльності, порівняння із конкурентами та середнім значенням по ринку.

На етапі «заспокоєння» кризи застосовується фундаментальний аналіз втрачених можливостей, у тому числі поглиблений аналіз ефективності господарської діяльності, використання ймовірнісних методів оцінки ризику, оцінювання впливу несистематичних ризиків.

Післякризовий стан підприємства потребує постійного моніторингу за його станом та діагностику можливих загроз, комплексного аналізу розмірів збитків та збереження потенціалу шляхом аналізу техніко-організаційного рівня та умов виробництва, аналізу використання виробничих ресурсів, аналізу перспектив кризи у галузі, використання глобальних узагальнених показників ймовірності банкрутства, оцінки бізнесу та операційної діяльності.

Якісно та вчасно здійснена діагностика підприємства формує відповідну аналітичну основу для створення антикризової програми підприємства, розробки комплексу доцільних та відповідних дослідженим умовам антикризових заходів, та забезпечує сприятливі передумови для вдалого вирішення задач по виявленню, попередженню та подоланню кризи.

Задля виявлення чинників неплатоспроможності та ознак кризи на підприємстві, попередження загрози збитковості у довгостроковому періоді важливим є застосування політики антикризового управління, що передбачає: проведення деталізованого контролю за фінансовим станом підприємства для того, щоб запобігти появі кризових явищ на ранніх етапах; пошук та впровадження ефективних та доцільних внутрішніх важелів регулювання фінансової стабільності підприємства; застосування системи антикризових рішень стосовно підвищення рівня управління ресурсами підприємства, базуючись на інноваційних засобах; розгортання інноваційної політики в усіх сферах функціонування підприємства, яка передбачає:

- удосконалення та впровадження новітніх технологій виробництва на основі інноваційних методів;
- адаптація продукції та послуг підприємства до вимог ринку та НТП, виготовлення продукції із принципово новими функціональними характеристиками та якостями;
- пошук інвестиційних ресурсів та розширення напрямків господарської діяльності підприємства;
- інновації у маркетинговій сфері, покращення збутової політики;

– здійснення перетворень у організаційній структурі управління підприємством.

Фундаментом, що забезпечуватиме стійкість підприємства та його подальший розвиток за умов нестабільності економічного макро- і мікросередовища, погіршення яких може призвести до виникнення кризи, має бути попередньо визначена інноваційна стратегія діяльності підприємства, що є одним з інструментів у процесі реалізації антикризової програми.

Основними ознаками інноваційної стратегії підприємства, як організаційної складової антикризового управління є:

1) розробка та розвиток нових видів продукції та послуг, та удосконалення їх споживчих властивостей;

2)нове виробництво, як результат науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт;

3)застосування альтернативних методів виробництва та використання обмежених ресурсів;

4)чутливість до можливих змін у стані середовища функціонування підприємства;

5) виведення новації на ринок (комерціалізація);

6)націленість на підвищення та розширення інноваційних можливостей підприємства;

7) інноваційна політика є чинником, що сприяє виходу на нові ринки збуту та підвищенню конкурентоспроможності.

Інноваційна діяльність, яка є підґрунтям антикризового управління, може бути більш ефективним засобом виходу з кризи та більш доцільним заходом ніж політика економії витрат та зниження собівартості і повинна мати найбільш вагоме значення при виборі шляхів забезпечення беззбиткового функціонування підприємства.

У процесі антикризового управління можливим є вибір наступних інноваційних технологій: *процесні інновації,* які впливають та змінюють усі ланки що функціонують на підприємстві, продуктові інновації, які є матеріальним втіленням та результатом інноваційних трансформацій та освоєння нових видів діяльності, та *алокаційні інновації* (реорганізаційні), які полягають у характері перерозподілу ресурсів підприємств. *Процесні інновації* являють собою нововведення та зміни у результаті взаємозв'язку із чинниками макросередовища, планування матеріально-технічного забезпечення процесів на підприємстві, управління грошовими та матеріальними потоками, персоналом підприємства, організаційні та структурні перетворення, створення інноваційних процесів у виробництві продукції. Продуктові інновації передбачають створення на підприємстві системи технологічних процесів задля виробництва нової конкурентоздатної продукції, що потребує проектування, задля досягнення певної якості виробництва. *Алокаційні інновації* являють собою

реструктуризацію або реорганізацію підприємства з метою перерозподілу ресурсів підприємства та постійної взаємодії всіх підрозділів, відділу виробництва, відділів технічного контролю, матеріально-технічного постачання, маркетингу, а також взаємодії між працівниками підприємства.

Такі інноваційні процеси слід досліджувати і впроваджувати на підприємствах не лише у результаті настання критичної ситуації і виникнення кризи, але й задля попередження появі кризових явищ у функціональних елементах підприємства за звичних обставин його роботи. Антикризове управління, що базується на інноваційній діяльності сприятиме уникненню кризи розвитку підприємства, створенню стійких умов функціонування, підвищенню конкурентних позицій на ринку.

Існують відмінності у аспектах антикризового управління діяльністю підприємств та санації у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених. На відмінну від вітчизняних науковців, які антикризове управління визначають як сукупність певних процедур, та послідовність конкретних заходів, зарубіжні економісти вважають, що антикризовому управлінню характерні прояви суспільних комунікацій та акцентують на необхідності зв'язків із громадськістю. Відповідно тому у європейських країнах та інших розвинених країнах світу набула поширення особлива антикризова політика, що включає значну кількість процесуальних заходів щодо недопущення банкрутства та процедури задля максимального задоволення вимог кредиторів підприємствами-боржниками. Крім того, у закордонній сфері антикризового управління підприємницькою діяльністю присутні некомерційні організації, які сприяють практиці ризик-менеджменту та обміну ідеями задля запобігання кризовим ситуаціям.

У процесі розробки антикризових процедур для управління суб'єктами господарювання в Україні необхідно враховувати досвід провідних країн світу. Пріоритетним повинні стати збереження життєздатності підприємств та створення передумов для співіснування підприємницьких структур.

Банкрутом є не кожний неплатоспроможний суб’єкт підприємницької діяльності, а лише такий, що визнаний господарським судом як нездатний виплатити свої грошові зобов’язання. З одного боку банкрутство діє як регулятор ринкової економіки, основним призначенням якого є виведення з ринку слабких та збиткових гравців. Проте, з іншого – необхідним є забезпечення успішної роботи підприємницьких структур та впровадження оперативних заходів санації. Рівень банкрутства та збитковості у підприємницькій діяльності в Україні щороку зростає. Основними чинниками, що спричинили таку тенденцію є: інфляційні процеси; несприятливі політичні та економічні умови (у тому числі зростання цін та ПММ, збільшення собівартості продукції); нестабільний валютний ринок, що призводить до послаблення гривні.

Складовими державного інструментарію у системі антикризового управління та протидії банкрутству у підприємницькій діяльності повинні бути:

наявність ефективної державної підтримки збиткових підприємств; вплив на діяльність підприємств ще на стадії створення певної підприємницької структури; встановлення контролю на державному рівні за проведенням окремих господарських операцій; державний контроль за веденням бізнесу у рівних та справедливих умовах; проведення моніторингу за функціонуванням у банківсько-кредитній сфері та діяльністю фінансових посередників; створення організацій, що здійснюватимуть розробку методології антикризового управління, надаватимуть рекомендації та консалтингову допомогу кризовим підприємствам.

Отже, на тлі макроекономічної нестабільності ситуація суб'єктів економічних відносин загострюється непідготовленістю їх до кризи. Неврахування ймовірності виникнення і розвитку кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання та низький рівень управління стали причинами високого рівня банкрутства. З огляду на такі обставини, величезної ваги для ринкових агентів набуває антикризове управління, яке повинно бути направлено як на недопущення виникнення кризи, мінімізації її впливу, так і на посткризову стабілізацію діяльності. З'ясування місця антикризового управління діяльністю підприємства в теорії і практиці управління проходить через уточнення поняття кризи, а також факторів і причин його виникнення в діяльності суб'єктів господарювання.

Зарубіжній практиці антикризового регулювання та інституту банкрутства притаманне акцентування на комунікаціях, інноваційних і соціальних аспектах, тобто першочерговим і пріоритетним у процесі оздоровлення стану підприємства виступає відновлення платоспроможності суб'єктів господарювання, збереження робочих місць. Саме тому спрямованість на досягнення стратегічних завдань, своєчасне реагування за «слабкими сигналами», інноваційна політика, адекватне державне і законодавче регулювання процедур банкрутства та санації є особливо важливими при виході підприємств з кризового стану.

1.2. Функції та принципи антикризового управляння підприємством

Забезпечення стабільного функціонування підприємств нині набуває особливої актуальності через трансформацію архітектоніки економічного простору та систематичного протікання кризових процесів на ньому. Ланцюг формування ефективної системи антикризового управління підприємств спрямований передусім на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільності їх функціонування в сучасних умовах глобальних економічних дисбалансів. Зазначене актуалізує необхідність розробки системи антикризового управління підприємств на основі визначення її принципів, функцій, завдань, рекомендацій щодо формування пакету превентивних антикризових методів і

інструментів, з реалізацією яких можливе досягнення успішного стабільного функціонування підприємств.

Нині, в умовах системних перетворень економічного простору України, гостро постає проблема необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме безперервний процес генерування кризових ситуацій на підприємстві та пов'язані з ними труднощі зумовлюють побудову ефективної системи антикризового управління підприємством. Акцентуємо, що поняття «антикризове управління» з'явилося у науковому економічному вжитку внаслідок перебігу процесів, що пов'язані з фінансовими, економічними та політичними кризовими явищами, що спостерігалися в умовах стрімкого розвитку національних та світових економічних систем. Розгляд наукових публікацій щодо сутнісних ознак антикризового управління переконує, що дослідники не відпрацювали усталеного визначення поняття «антикризове управління», але усі наявні визначення можна класифікувати за трьома підходами: організаційний, стратегічний та системний.

Розглянемо більш детально основні положення цих підходів. Дослідники, які підтримують позиції організаційного підходу зазначають, що антикризове управління – це особлива організація управління, яке виявляє загрози кризових явищ з метою звуження руйнівних наслідків і використання їх проявів для подальшого розвитку підприємства (В. Василенко, Є. Коротков, Р. Келлер). Перевагою такого підходу вважається його конкретність та націленість на пошук можливостей щодо ухвалення гармонійних управлінських рішень та реалізацію антикризових заходів.

Дослідники, які поділяють позиції стратегічного підходу вважають, що антикризове управління має стратегічний характер і полягає в розробці та реалізації стратегічних рішень для оперативного реагування на прояви чинників, які свідчать про негативні тенденції, що намітилися, шляхом своєчасного використання ефективних антикризових програм (Н. Данілочкін, А. Пушкарь, А. Тридід і А. Колос). Представники цього підходу, обґрунтовують, що антикризове управління має бути спрямоване як на виживання та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі (зокрема, недопущення кризових ситуацій), так і на подолання кризових процесів, що вже протікають (забезпечення виживання в короткостроковому вимірі).Перевагою такого підходу вважається його стратегічна спрямованість на активізацію економічного розвитку підприємства в умовах кризових деформацій та використання таких сучасних стратегічних інструментів управління підприємством, як: планування, прогнозування, моделювання тощо.

Дослідники, які дотримуються позицій системного підходу окреслюють антикризове управління, як певну систему, що має комплексний характер та об'єднує значну кількість підсистем, складові яких спрямовані на запобігання або ліквідацію несприятливих для бізнесу явищ завдяки використанню всього потенціалу та інструментарію сучасного управління (А. Грязнова, І. Бланк, Л. Лігоненко, Е Мінаєв та В. Панагушина).

Антикризове управління – це система передбачення та подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем відповідно до функціональних сфер підприємства. Найчастіше виділяються наступні підсистеми антикризового управління: операційне управління; фінансове управління; маркетинг; управління персоналом; організаційне управління тощо.

Політика антикризового управління є частиною загальної стратегії підприємства та полягає в розробці системи засобів попередньої діагностики загрози банкрутства й застосуванні механізмів фінансового оздоровлення організації, що забезпечують її вихід із кризового стану. Перевагою такого підходу вважається використання можливостей системного аналізу розвитку кризових процесів та застосування різноманітних інструментів мінімізації їх руйнівного впливу за рахунок методів, засобів та прийомів кожної з підсистем.

Таким чином, інтегруючи усі підходи в один комплексний, можна розглядати ***антикризове управління підприємством, як особливо організоване стратегічне системне управління підприємством, що має стратегічний характер, своєчасно виявляє загрози кризових явищ і полягає в розробці та реалізації стратегічних рішень з метою звуження руйнівних наслідків і використання їх проявів для подальшого розвитку підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування підприємств, недопущення їх банкрутства та ліквідації.*** Таке інтегроване визначення антикризового управління підприємством розкриває два його важливі напрями: превенцію кризових ситуацій, які можуть розгорнутися, тобто використовуються превентивні та стратегічні інструменти, що спрямовані на запобігання або пом'якшення руйнівного впливу кризових процесів та ухвалення управлінських рішень і заходів щодо подолання наслідків кризових явищ, тобто використовуються інструменти і процедури санації, реструктуризації та ліквідації підприємства. Ключовим моментом організації ефективного антикризового управління підприємств є використання науково обґрунтованих принципів формування засад такого управління.

Тобто, дієвість антикризового управління підприємством суттєво залежить від визначення та дотримання його принципів, які окреслюють весь процес антикризового управління, об'єднуючи його складові елементи в єдиний контур,

чим забезпечують йому синергетичний ефект, а саме: подолання кризових деформацій та відновлення стабільного функціонування підприємства. Зважаючи, що антикризове управління вважається складовою загальної системи управління підприємством, але водночас є і особливим його елементом, який використовується у критичні моменти розвитку підприємства, платформою його організації мають бути як універсальні принципи управління, які впливають на всі аспекти управління підприємством, так і специфічні, що притаманні лише антикризовому управлінню.

Однак, сучасні дослідники не мають єдиного бачення щодо складу та змістового наповнення цих принципів. Так окремі науковці обґрунтовують доцільність використання наступних ***принципів:***

- регулювання;
- організації;
- стимулювання;
- контролювання;
- прогнозування;
- планування;
- програмування;
- функціональної повноти (наявність всіх необхідних елементів системи у потрібних пропорціях);
- відкритості;
- ефективності;
- адекватного правового регламентування діяльності підприємств;
- модульності;
- функціональності.

Ґрунтуючись на пропозиціях та розробках багатьох науковців доцільно при побудові ефективної системи антикризового управління підприємством використовувати наступні **принципи**:

- безперервності,
- циклічності,
- еволюційності,
- спільності,
- адекватності,
- узгодженості,
- самоорганізації,
- пропорційності,
- системності,
- ієрархічності,

– оптимальності.

Розглянемо більш детально змістове наповнення цих принципів.

Принцип безперервності забезпечує виконання, змінюваність, повторення та послідовність ланцюга застосування інструментів, методів та ухвалення управлінських рішень для підтримки стабільного функціонування підприємства.

Принцип циклічності передбачає формування завдань, контроль за виконанням, аналіз та оцінку результативності ухвалених управлінських антикризових заходів.

Принцип еволюційності передбачає зміну зв'язків та ланцюгів взаємодії між елементами підприємства у часі під впливом ринкових та внутрішніх чинників. Цей принцип уважається суттєвим при організації підприємствами захисту від кризових ситуацій та при формуванні засад щодо побудови системи антикризового управління.

Принцип спільності забезпечує спільність функцій, методів, інструментів організації процесу ухвалення управлінських антикризових рішень та заходів.

Принцип адекватності відображає відповідність напрямів розвитку підприємств особливостям розвитку відповідної галузі та тенденціям поступу світової та національної економік.

Принцип узгодженості забезпечує узгодженість розробки та ухвалення різних типів та рівнів управлінських антикризових заходів у просторі та часі, забезпечує взаємозв'язок між метою, завданнями та засобами і методами їх досягнення.

Принцип самоорганізації полягає в обґрунтуванні доцільності регулювання стихійних кризових явищ та процесів, оскільки вони збільшують вразливість підприємства. Практично всі процеси, що спостерігаються на підприємстві, можна розділити на два блоки: керовані та некеровані. Керовані процеси – це процеси, на які менеджмент підприємства може впливати і корегувати їх у певному напрямі. Некеровані процеси – це процеси, напрям та характер яких неможливо змінити менеджментом підприємства з будь-яких причин.

Принцип пропорційності передбачає дотримання пропорційності менеджменту керуючої підсистеми за обсягом обов'язків, повноважень та техніко-технологічним оснащенням.

Принцип системності передбачає розгляд антикризового управління підприємством як великої складної системи, що забезпечує взаємозв'язок між елементами системи управління (суб'єкти, об'єкти, мета, завдання, принципи, функції, методи, інструменти, індикатори) для досягнення визначеної мети та складається з чотирьох основних рівнів: мета рівня, а саме з позиції міжнародних

організацій, макрорівня – з позицій загальнодержавних регуляторів, мезорівня – з позицій галузевих чи регіональних органів, та мікрорівня – з позиції кожного окремого підприємства. Саме вимоги цього принципу мають стати підґрунтям побудови системи антикризового управління підприємств.

Принцип ієрархічності передбачає, що кожен рівень системи антикризового управління підприємством управляє нижчим рівнем, який виступає об'єктом вищого рівня управління. Цей принцип, ще забезпечує раціональний розподіл функцій, прав, обов'язків та відповідальності за рівнями ієрархії системи антикризового управління підприємством.

Принцип оптимальності (від лат. optimus – найкращий) забезпечує оптимізацію процесів формування та використання підприємствами ресурсів в умовах прогнозування та подолання кризових явищ, регулювання різними джерелами їх поповнення та здійснення якісних активних операцій з метою досягнення найкращих фінансових результатів при мінімальних витратах в умовах циклічного розвитку економічних процесів. Дія принципів системи антикризового управління підприємств виявляється через методи, серед яких слід виділити наступні: діагностика, прогнозування, аналіз, оцінка, зовнішнє і внутрішнє регулювання, контролінг. Однак, зважаючи на вплив принципу системності, наголосимо, що зміст реалізації означених методів буде відрізнятися в кожному підприємстві залежно від рівня його застосування.

Система антикризового управління підприємством покликана виконувати низку ***функцій***, під якими варто окреслити відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових заходів та являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи. Управління завжди ціле за визначенням, а процес управління являє собою суму усіх функцій, тобто, це вид цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкту зумовлений кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (під функцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності. Виділяють чотири основні ***функції:*** *планування, організація, мотивація і контроль.*

Розподіл функцій антикризового управління підприємств може бути здійснений на три основні підгрупи, а саме:

1) базові;
2) специфічні;

3) інтеграційні, що об’єднують базові та специфічні функції системи антикризового управління підприємством у єдиний процес, забезпечуючи його безперервність та ефективність.

До ***базових функцій*** відносять загальноприйняті функції управління, які притаманні будь-якому процесу управління підприємством (планування, організація, контроль, аналіз, регулювання, координація та мотивація).

Специфічними є функції, що характеризують особливості антикризового управління підприємств з точки зору їх галузевої приналежності, цільової спрямованості (діагностика кризових явищ щодо руху матеріальних потоків підприємства, розробка необхідних стратегій в залежності від ступеня розвитку кризових ситуацій, збереження стабільного функціонування підприємства тощо).

Інтеграційні – об’єднують базові та специфічні функції антикризового управління підприємств у єдиний процес, забезпечуючи його неперервність та ефективність (комунікаційна, координаційна, інформаційно-аналітична, мобілізуюча).

Розглянемо більш детально кожну із функцій системи антикризового управління підприємством .

Функція планування – це інструмент для прийняття антикризових управлінських рішень та розробки відповідних заходів.

Функція планування притаманна усім рівням ієрархії системи антикризового управління підприємством, вона полягає у визначенні мети, напрямів, завдань, засобів реалізації тих чи інших процесів, розробленні антикризових заходів, за допомогою яких має бути досягнуто мети. Фактично, планування – це формування місії та мети підприємства, розробка стратегії та тактики вирішення визначених завдань, зокрема, щодо упередження і оздоровлення фінансового стану на підприємстві, попередження банкрутства. Документальна довгострокова стратегія проявляється в інноваційних проектах, бізнес-планах, а середньо-термінова і оперативна – в оперативних планах. Антикризове планування передбачає й розробку довгострокових завдань та стратегічних альтернати і орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, сталість його конкурентної позиції з урахуванням змін у ринковому середовищі. При антикризовому управлінні підприємством необхідною умовою вважається планування його ресурсного потенціалу в умовах критичної обмеженості ресурсів. Стратегія планування має враховувати ринкові позиції та розвиток виробництва, можливості диверсифікації виробництва для розширеного відтворення, план фінансового оздоровлення, можливість ліквідації окремих напрямів та підрозділів.

Функція прогнозування – це наукове передбачення, систематичне дослідження стану, структури, динаміки та перспектив управлінських явищ і процесів, властивих об'єкту антикризового управління підприємством. Потреба в прогнозуванні зумовлена самою суттю антикризового управління, бо воно має розв'язувати, як повсякденні завдання, так і перспективні проблеми. Комунікаційна функція забезпечує обмін інформаційними потоками, налагодження комунікацій та організацією взаємодії між структурними елементами та зовнішніми суб'єктами системи антикризового управління підприємством.

Функцію організації пов'язана зі створенням організаційного механізму системи антикризового управління підприємством, завдання цієї функції – сформувати організаційний дизайн, тобто керуючі та керовані підсистеми й елементи, а також зв'язки й відносини між ними. Організація передбачає забезпечення виконання антикризового планування, розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів антикризового процесу, застосування організаційно-регламентованих методів управління (законів, статутів, положень, інструкцій, наказів, нормативів). З організацією тісно пов'язана координація, яка являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін – технічної, виробничої, фінансової тощо.

Координаційна функція забезпечує узгодження функціонування підсистем управління підприємством, створює умови для досягнення взаємоузгодженості дій всіх елементів системи антикризового управління підприємством, встановлення гармонійної взаємодії між ними, маневрування ресурсами, узгодження всіх стадій процесу управління. Завдяки координуванню узгоджуються дії менеджменту не тільки в середині управлінської ланки, а й дії керівників інших управлінських структур. Координація забезпечує баланс дій у процесі організації групи системи раннього упередження кризових явищ і реагування на них. У цих умовах важлива роль належить адаптованому управлінню, яке ґрунтується на саморегуляції систем управління, яка базується на здатності системи підтримувати просторову, часову та функціональну структуру без додаткового впливу. У процесі саморегуляції підприємство адаптується самостійно до трансформацій зовнішнього середовища.

Функція обліку передбачає збирання, передачу, зберігання і перероблення даних, реєстрацію та групування відомостей про функціонування та дієвість системи антикризового управління підприємством.

Інформаційно-аналітична функція забезпечує необхідним інформаційним масивом та її аналітичною обробкою щодо протікання процесу виведення підприємства з кризового стану або його ліквідації всіх зацікавлених суб'єктів.

Функція регулювання – це досягнення необхідного стану впорядкування та стійкості системи антикризового управління підприємством в умовах визначеності, невизначеності та кризи. За допомогою функції регулювання здійснюються безпосереднє керівництво, поведінка керованих об'єктів (фінансова стійкість, платоспроможність, ліквідність, достатність капіталу, управління ризиками) та забезпечується здатність управлінської системи антикризового управління підприємством самостійно зберігати рівновагу щодо збурюючих впливів.

Функція контролю характеризується універсальністю стосовно системи антикризового управління підприємством. Контроль покликаний постійно надавати інформацію про дійсний стан справи щодо виконання завдань антикризового управління підприємством.

Мобілізуюча функція полягає в тому, що в процесі антикризового управління виявляються не тільки недоліки, а й позитивні сторони діяльності підприємства з метою використання їх як потенціалу для виведення підприємства зі стану кризи.

Функція мотивації спрямована на використання мотиваційних чинників суб'єктів антикризового процесу підприємства (власників підприємства, персоналу, кризи – групи). Мотивація вважається одним із найважливіших елементів антикризового управління який впливає на поведінку персоналу та продуктивність їх праці. Водночас, вона несе в собі і нематеріальне навантаження, яке дозволяє персоналу реалізувати себе, як особистість і творчий працівник одночасно.

Зазначимо, що саме ці вищеозначені функції антикризового управління можуть бути покладені в основу побудови ефективної системи антикризового управління підприємств. *Об'єктивна необхідність адаптації антикризового управління* сучасними підприємствами на основі розглянутих функцій зумовлена наступними обставинами: глобалізацією ринкових відносин та загостренням конкуренції, необхідності переведення економічної діяльності підприємств на засади інноваційного підприємництва, збереженням реструктуризованими підприємствами великих розмірів та складної внутрішньої структури при докорінних змінах відносин власності та розподілу.

Доцільно розрізняти зовнішню і внутрішню адаптацію. *Зовнішня адаптація* спрямовується на забезпечення пристосування управління підприємством до принципово нового конкурентного середовища, *внутрішня* – на перебудову управління підрозділами підприємства відповідно до нових економічних реалій, у такій ситуації завданням адаптації є наближення структурних одиниць підприємства до сфери дії цінових та ринкових сигналів і

розвиток компетентностей та клієнтоорієнтованості підприємства. Таким чином, процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій підприємства з метою його виведення з кризового стану.

Вивчення теоретичних та практичних положень антикризового управління засвідчує, що розробка методології антикризового управління має базуватися на креативному поєднанні концептуальних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів. Висновки з проведеного дослідження.

1.3. Основні відмінності, притаманні антикризовому управлінню

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напряму управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

За останні роки у країнах Східної Європи видано значну кількість спеціалізованих колективних та індивідуальних монографій, науково-методичних видань, присвячених проблемам антикризового управління підприємства, в яких поряд з іншими питаннями знайшли висвітлення і змістовні ознаки цього терміну.

Як було визначено, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації"), тобто це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією. Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому.

Антикризове управління може бути диференційовано залежно від стадії (глибини) кризи на такі *підвиди:*

1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Безумовно, будь-яке управління в певним мірі повинно бути антикризовим, і тим більше стає таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку.

Ігнорування цього обумовлює суттєві негативні наслідки, врахування - сприяє безболісному, бархатному проходженню кризи.

Водночас визнається некоректним змішування (певне ототожнення) понять „антикризове спрямування управління" та „антикризове управління."

Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі і дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності.

Існують ***три концептуально різні філософські підходи*** до поведінки та відношення до кризи:

- криза – зло, з ним необхідно боротися і використовувати усі наявні засоби та можливості;
- криза – удар долі, його треба перетерпіти, перебороти; він має свою логіку розвитку, тому повинен визріти і використання агресивних дій („міцної артилерії") не є виправданим;
- криза – благо, яке треба використовувати для свого блага, наприклад звільнення від неефективних бізнес-ідей, надлишкових ресурсів, персоналу, формування характеру та управлінської „хватки" тощо.

Виходячи з цього, антикризове управління не завжди має бути агресивним за своєю суттю, може використовуватися і тактика нейтралітету, очікування тощо.

Можливість здійснення антикризового управління базується на наступних положеннях теорії кризи, що були розглянуті вище:кризи явища можуть бути певним чином керованими, тобто кризи можливо передбачати, очікувати, викликати, прискорювати, запобігати, відтягувати; їх зовнішній прояв та наслідки - пом'якшувати; до криз можливо та необхідно готуватися; управління в умовах кризи потребує застосування особливих підходів, спеціальних знань та навичок.

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором. Тільки усвідомлена діяльністю людини дозволяє шукати та знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля для розв'язання найбільш складних та болючих проблем, накопичувати досвід переборення криз та творчо використовувати його з врахуванням реалій поточної макроситуації та особливостей господарської системи підприємства. Доцільність впровадження антикризового управління продовжує залишатися одним з дискусійних питань, особливо в закордонній літературі та практиці. Так, англійські фахівці базують свою точку зору на теорії Дж. Дарвіна щодо виживання сильніших. При капіталізмі ресурси суспільства перерозподіляються через механізм банкрутства від власника неефективного до власника ефективного, який спроможний використовувати їх з максимальною віддачею для себе та суспільства.

Отже, визнання доцільності та суспільної підтримки антикризового управління повинно бути диференційованим, тобто не варто витрачати сили та кошти на утримання від краху неефективно функціонуючих компаній.

Антикризове управління в закордонній літературі найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки. На інших підприємствах організація такого антикризового управління не має сенсу, оскільки це обтяжить їх власників додатковими витратами, продовжить неефективне використання ресурсів, що призведе до агонії підприємства. Існує інша точка зору, пов'язана з терміном з „самоорганізацією системи на базі активного та кваліфікованого, перш за все внутрішнього, менеджменту". Його основні процедури повинні застосовуватися не тоді, коли єдиним засобом управління є зовнішнє регулювання його діяльності, а постійно, не допускаючи входження в кризовий період, по можливості обмежуючись гомеостатичними перетвореннями, тобто превентивними діями. Таким чином, внутрішнє антикризове управління повинно здійснюватися протягом усього життєвого циклу підприємства і розглядатися не як тимчасовий захід, а постійна складова системи менеджменту.

Хибними є обмеження періоду антикризового управління ситуацією банкрутства та специфічними управлінськими зусиллями, які здійснюється в перебігу зовнішнього управління підприємства арбітражними керуючими, яке пропонується окремими дослідниками, оскільки кризові явища потребують відповідного реагування суттєво раніше початку ініціювання відповідних судових процедур.

Розглядаючи сутність та завдання антикризового управління, усі дослідники єдині в думці стосовно його специфічності.

Основні відмінності, що притаманні антикризовому управлінню, полягають у наступному:

1) специфічність мети здійснення - збереження підприємства як господарюючого суб'єкта та відновлення його життєздатності;

2) використання специфічного управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу; антикризове управління не може бути зведено, наприклад, до пошуку резервів зростання продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків збуту, реструктуризації активів та пасивів - ці заходи повинні здійснюватися постійно, незалежно від стану підприємства, хоча в умовах кризи вони і стають антикризовими за своїм спрямування; досягнення визначених задач вимагає застосування нестандартного, і навіть неприйнятного, в нормальних умовах складу управлінських засобів;

3) відокремлення суб'єктів здійснення, які мають відповідну фахову підготовку, повноваження, знання та навички, беруть на себе відповідальність за результати своєї діяльності;
4)суттєві ресурсні обмеження, пов'язані з неможливістю або складністю отримання додаткових ресурсів, насамперед - фінансових, оскільки залучення фінансових ресурсів в умовах низької (навіть від'ємної) кредитоздатності та інвестиційної привабливості є надзвичайно складним управлінським завданням;
5)суттєві часові обмеження, обумовлені можливими агресивними діями кредиторів підприємства та виникненням загрози ініціювання банкрутства та обмеження дієздатності існуючого керівництва підприємства;
6) орієнтація управлінських зусиль не тільки на зовнішні прояви ускладнень та проблем, а й на їх глибинні корені (причини появи), що є перешкодою повторення кризи;
7)підвищена ризикованість управлінських рішень, що приймаються та реалізовуються, у зв'язку з високим ступенем нестійкості (напруження) господарської системи;
8) підвищення значимості інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що приймаються, порівняно більший обсяг використання аналітично-розрахункових та прогностичних процедур;
9) орієнтація на мінімізацію втрат усіх зацікавлених осіб - власників, персоналу, кредиторів, держави;
10) використання інноваційних рішень, креативного підходу до визначення типу поведінки в кризовій ситуації та пошуку шляхів виходу з неї;
11) забезпечення високої ефективності управлінського впливу потребує більш високих фінансових та інтелектуальних витрат, відповідно має більшу вартість порівняно з нормальними умовами господарювання.

Узагальнюючи наведене вище можна дати наступне тлумачення терміну „антикризове управління" – постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання. Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багато-варіантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції (моделі) здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи:

1. Залежно від впливу на початок кризового періоду:

– „наближення" - суть якої полягає у створенні умов для прискорення настання кризи, у тому числі за рахунок відповідного впливу на фактори-провокатори кризи;
– „віддалення" - яка передбачає створення передумов для відстрочки прояву кризи (перенесення тяжкості втрат на майбутні періоди);
– „невтручання" - у перебігу якої відсутні управлінські зусилля, спрямовані на початок кризового періоду;

2. Залежно від впливу на кінцевий результат:

– „запобігання виникненню" – сутність якої полягає в підготовці та реалізації таких управлінських заходів, які унеможливлюють виникнення кризових явищ;
– „стабілізація положення" - при реалізації якої головна увага приділяється забезпеченню керованості системи в перебігу проходження кризового стану;
– „ пристосування" - сутність якої полягає в забезпеченні мінімізації зовнішніх негативних впливів та використання переваг позитивних впливів;
– „вихід з кризи" - метою якої є завершення кризового періоду незалежно від його наслідків, у тому числі негативних;

3. Залежно від характеру поведінки протягом кризового періоду:

– „сприяння розгортанню" - сутність якої полягає в реалізації спеціальних дій та заходів, спрямованих на найбільш швидке визрівання протиріч, що обумовили виникнення кризи, та активізацію їх прояву;
– „нейтралітету" – сутність якої полягає в неприйнятті будь-яких управлінських заходів, а лише в накопиченні ресурсів;
– „боротьба з негативними проявами та наслідками" — при реалізації цієї концепції антикризове управління орієнтується на переборення кризи;
– залежно від об'єкта управлінських зусиль:
– „наслідки кризи" – при використанні якої антикризове управління орієнтоване на наслідки розгортання кризи з метою їх мінімізації;
– „причини кризи" – при використанні якої антикризове управління спрямовується на локалізацію або усунення причин виникнення кризи;
– „тривалість кризи" – метою якої визнається скорочення терміну проходження кризи;
– комбіноване антикризове управління, яке передбачає використання різноманітного інструментарію залежно від об'єкта управлінських зусиль;

4.Залежно від залучення зовнішніх ресурсів та фахівців:

– зовнішнє антикризове управління, яке здійснюється за ініціативою зовнішніх агентів (кредиторів, держави тощо) та з залученням зовнішніх ресурсів;

– внутрішнє антикризове управління, яке здійснюється виключно за ініціативою власників та керівництва підприємства та базується на використанні внутрішніх ресурсів та резервів;
– комбіноване антикризове управління, в перебігу якого використовуються різноманітні джерела ресурсів.

Використовуючи медичну термінологію, у рамках антикризового управління має проводитися комплексне „лікування" підприємства:

1) симптоматичне – спрямоване на подолання симптомів;

2) патогенетичне – орієнтоване на процес, перебіг хвороби;

3) етіот-ропне – у перебігу якого безпосередньо ліквідується причина хвороби. Тільки поєднання названих видів очікування" забезпечує високу ефективність антикризового управління.

Запитання для самоперевірки знань.

1. Чому збільшення ентропії внутрішньої та зовнішньої структури підприємства як соціально-економічної системи є одним з джерел виникнення криз?
2. Розкрийте зміст поняття “криза”, “кризовий стан підприємства”?
3. Яким чином взаємопов’язані функціонування і розвиток підприємства?
4. Як відбувається відслідковування процесів виникнення небезпеки кризи на підприємстві?
5. Які причини виникнення кризового стану сучасного підприємства ви можете назвати?
6. Як взаємопов’язані між собою внутрішні та зовнішні чинники, що сприяють розвитку кризи на підприємстві?
7. Як пов’язані між собою можливості прогнозування та подолання кризи на підприємстві?
8. Визначте симптоми і розпізнавання криз як явище, пов’язане з процесом прийняття управлінських рішень?
9. Які функції та принципи антикризового управляння підприємством Ви знаєте?
10. Вкажіть основні відмінності, притаманні антикризовому управлінню.

РОЗДІЛ 2. КРИЗОВА СИТУАЦІЯ: ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Передумови виникнення кризових явищ в економіці.
2.2. Криза, як засіб подолання перешкод у розвитку підприємства.
2.3. Сутність кризи та її зв'язок з ризиками.
2.4. Види криз.

2.1. Передумови виникнення кризових явищ в економіці

У сучасному розумінні ***криза (від грец. krisis – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі*** [6, с. 586]. Криза порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, при цьому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одне без одного, це свого роду закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку).

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

Будь-яка соціально-економічна система (підприємства, суспільна формація тощо) має дві тенденції свого існування:

– *функціонування* – підтримка, збереження функцій, що визначають цілісність соціально-економічної системи, її якісну визначеність та сутнісні характеристики;

– *розвиток* – придбання нової якості, що змінює стабільність й умови функціонування соціально-економічної системи. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна його характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності.

Зв'язок функціонування і розвитку відбиває можливість і закономірність настання та подолання 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. Проте кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування, також кризи не обов'язково є руйнівними – вони можуть протікати з різною мірою гостроти.

Якщо є типологія та розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу та забезпечення безболісного протікання.

Причини криз – це сукупність факторів впливу на соціально-економічну та інші системи, що обумовлюють виникнення і характер протікання криз, а також є визначальними в обґрунтуванні доцільності застосування певного інструментарію прогнозування та боротьби з ними.

Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні.

Внутрішні – з ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

На *мікрорівні* криза може бути пов'язана зі скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання; зумовлена невідповідністю обсягу й структури продукції підприємства обсягу й структурі попиту споживачів продукції; невідповідністю стилю, форм і засобів управління підприємством його існуючому статусу, стратегічним цілям господарювання, якості персоналу тощо; невідповідністю між грошовими доходами та видатками підприємства, загальною розбалансованістю фінансового механізму підприємства.

На *макрорівні* кризи найчастіше виникають унаслідок розриву між виробництвом і споживанням товарів. К. Маркс найбільш глибоко й докладно розкрив цю проблему, обґрунтувавши неминучість криз в умовах стихії й анархії виробництва. Що ж стосується факторів, які викликають макроекономічні кризи, первісне скорочення сукупного попиту і, як наслідок, спад виробництва, падіння зайнятості, зменшення доходів, скорочення витрат тощо, то вони можуть бути найрізноманітнішими: заміна зношеного устаткування (зменшуються колишні закупівлі сировини, матеріалів, запчастин), падіння попиту на окремі види продукції, зростання податків і кредитних відсотків, порушення закону грошового обігу, війни, різні політичні події, непередбачені ситуації тощо.

Багато економістів циклічність виникнення криз та їх тривалість пов'язують з науково-технічним прогресом (НТП). Активна частина основного капіталу морально застарівала протягом 10-12 років. Це вимагало її відновлення, що виступало стимулом економічного пожвавлення. Наступні скорочення періодів циклу пов'язуються з прискоренням термінів відновлення основного капіталу під впливом НТП у сучасному світі.

З урахуванням різноманіття причин (збудників) циклічного відтворення та відповідного виникнення макро- і мікрокриз ученими різних напрямків пропонуються наступні різновиди циклів:

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

- цикли Коваля. Їхня тривалість обмежується приблизно 20-ма роками, а рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними чи будівельними);
- цикли Жугляра періодичністю 8–10 років, що є підсумком взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів;
- цикли Кітчіна тривалістю 3–5 років породжуються динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;
- часткові господарські цикли, що охоплюють період від одного до 12 років і виникають унаслідок коливань інвестиційної активності.

Представники неокласичної та ліберальної шкіл вважали причиною криз недоспоживання населення, що, як наслідок, викликає умовне надвиробництво. Тому дієвим засобом від криз уважалося стимулювання споживання. Проте низька платоспроможність є скоріше наслідком, ніж причиною кризи.

Фрідріх А. фон Хайєк, прихильник ринкової свободи й послідовний супротивник державного втручання, вважав, що кризи надвиробництва виникають через надлишкове фінансування з боку держави (дешевих кредитів, накачування попиту).

Економічною наукою розроблено цілу низку різних теорій, що пояснюють причини економічних циклів і криз:

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

Дж. М. Кейнс вважав економічні кризи неминучими в умовах класичного капіталізму й такими, що випливають із природи властивого йому ринку. Як принципово необхідний засіб згладжування проблем кризи й безробіття Кейнс висунув ідею забезпечення державного втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту.

Причиною появи проблемних, а найчастіше й кризових ситуацій, може бути не тільки об’єкт, але й суб’єкт управління. Більше того, саме суб’єкт управління може бути найчастіше джерелом кризи, стан і розвиток якого можуть бути неадекватними стану й тенденціям розвитку об’єкта управління, що й

породжує кризові ситуації. При цьому, чим вище ранг суб'єкта управління в ієрархічній системі, тим помітніший його вплив на первинні ланки економіки. Дуже важливо це бачити в системі державного управління. Очевидно, що під суб'єктом управління в даному випадку розуміється не тільки особистість, але й орган влади країни, регіону, галузі, що здійснює той чи інший вплив на економічну політику об'єктів управління.

Цікаво, що відповідно до концепції "рівноважного ділового циклу", яка відбиває розвиток ідей монетаризму, держава відіграє роль своєрідного генератора грошових "шоків', що виводять господарську систему зі стану рівноваги й у такий спосіб підтримують циклічні коливання в суспільному відтворенні.

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати або загострювати кризу. Перелік сукупності можливих позитивних і негативних наслідків кризи достатньо значний:

1) оновлення, оздоровлення, перебудова соціально-економічної системи або її руйнування, виникнення нової кризи;
2) загострення або послаблення кризи;
3) різкі зміни в соціально-економічній системи, або м'який вихід з кризи;
4) довгострокові, короткострокові, якісні, кількісні зміни (або разом);
5) незворотні або зворотні зміни.

Таким чином, наслідком кризи може бути як відновлення соціально-економічної системи, так і руйнування її, як розв'язання накопичених протиріч, так і виникнення нової кризи. Отже, вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи (навіть ще більш глибокої та тривалої). Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий період (найчастіше це обумовлено певними політичними причинами). Тому, прийняття рішень антикризового характеру вкрай відповідальне для керівництва.

Власне будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим, а соціально-економічна система повинна бути пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до умов, що змінюються. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

Отже, криза – це певний етап функціонування і розвитку соціально-економічної системи, який обумовлює об'єктивну необхідність її якісної трансформації. До визначення поняття кризи слід підходити, враховуючи не тільки наявні негативні наслідки, але й з позитивних причинно-наслідкових зв'язків. Запобігання кризи можливе лише шляхом подолання низки її соціально-економічних причин і передумов, що реалізується, зокрема, через усвідомлення

негативного впливу ігнорування об’єктивних економічних законів, негативних наслідків надмірної суб’єктивізації економічних відносин.

Як показує досвід, кризи, як правило, можна передбачити, очікувати, а при бажанні й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати (запобігати), тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими; також до криз можна й необхідно готуватися. Ефективне управління здатне прискорити вихід з кризи та мінімізувати її наслідки.

Тривалість і глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, свідомих деструктивних дій керівників або нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи. І, відповідно, можна припустити, що в майбутньому вдасться взагалі виключити кризи з розвитку соціально-економічних систем.

2.2. Криза, як засіб подолання перешкод у розвитку підприємства

Головною умовою виживання підприємства є швидке реагування на ситуацію. При цьому, кожен крок підприємства має бути прорахований наперед, а кроки конкурентів – на багато кроків вперед. Проте такий досконалий і повний аналіз в умовах кризи навряд чи можливий.

Щодо моделей антикризового управління, то поширеним теорії є підхід, відповідно до якого виділяють два типи антикризового управління: *по-перше, консервативне (традиційне або «теорію торнадо»); по-друге еволюційний («теорію метелики»).* У консервативній моделі антикризового управління криза сприймається як стихійне лихо, яке загрожує існуванню організації. У цій моделі основна увага приділяється не стратегії розвитку, а тактиці виживання, коли вирішуються нагальні проблеми, переважає прагнення усунути кризову ситуацію в найкоротші терміни. Еволюційна модель передбачає, що криза містить можливість розвитку, після проходження якої підприємство має оновитись, стати більш потужним.

Якщо ринкова ціна окремих компонентів власності перевищує пов'язані з продажем витрати (витрати на розчищення території, знищення неліквідних компонентів, витрати на пошук покупців, а також витрати на оформлення угоди, включаючи податки), то продаж частини підприємства є ефективним способом підвищення ліквідності активів і створення фінансового потенціалу для проведення змін в частині.

Також поширеним в теорії є підхід до типізації антикризових процесів, який ґрунтуються на праві користування власністю. В цьому випадку для розробки і реалізації ефективної антикризової програми необхідно обрати ***тип процесу зміни функціонування***, які наведені нижче.

Перший тип – зростання або скорочення, кількісні зміни без якісних трансформацій. Мається на увазі, що вдаючись до традиційних методів зниження

витрат, можна до певних меж зрушувати точку беззбитковості в бік менших значень обсягу продажів і в окремих випадках зробити підприємство прибутковим без якісних змін. Той ефект, який можуть забезпечити такі кількісні зміни, іноді може в прийнятний термін поліпшити фінансовий стан підприємства до рівня, що дасть змогу проводити якісні зміни в плановому порядку.

Другий тип змін – усунення перешкод в процесів функціонування – може бути використаний, коли підприємство рентабельне, але певні перешкоди порушили сформоване функціонування і спричинили збитки.

Третій тип - еволюція, передбачає якісні зміни, що відбуваються без активного втручання управлінців, під впливом природних причин. Еволюція може бути продуктивною лише у невеликих колективах на перших стадіях їх існування, коли в цьому колективі тільки напрацьовуються певні стереотипи діяльності. Далі стереотипи приходять у невідповідність зі змінами зовнішнього середовища і необхідною стає активне управлінське втручання в еволюційний процес.

Четвертий тип – продукуванні зміни. В результаті певного управлінського втручання створюють нові структури, перепрофілюють діяльність, закладають нові стереотипи. Після цього запускається новий процес функціонування, ефективний в тих умовах, для яких він був розрахований, і до тих пір, поки ці умови зберігаються. Після зміни умов необхідно продукування нових змін. Існує два основні варіанти цього типу, які різняться в залежності від того, чи передбачається збереження існуючого технологічного потенціалу або його зміна.

П'ятий тип - процес розвитку, коли "ядро", що ініціює зміни, створюється всередині організації, і складається з управлінців в широкому сенсі слова. «Ядро» розробляє і реалізує вплив на поточні процеси, виходячи з аналізу ситуацій, наявних на підприємстві стереотипів діяльності, матеріальних, кадрових, інтелектуальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів, можливої протидії змінам, можливих побічних (незапланованих) ефектів проведених заходів та інших факторів реалізації прийнятих рішень. Це найбільш складний шлях проведення змін, що вимагає особливого поєднання формальних і неформальних структур в системі управління.

Виділяють також концептуальний підхід, відповідно до якого найбільш ефективним є антикризове управління підприємством на основі інновацій (продуктові, процесні, інституційні) [5; 6]. Змістом антикризового управління підприємництва є система відповідних інновацій.

Таким чином, антикризове управління передбачає, як вдосконалення поточних операцій підприємства, так й планування та здійснення інвестиційних проектів щодо розвитку підприємства. Останнє передбачає професійну активність в частині маркетингових досліджень, техніко-економічних обґрунтувань і бізнес-планування проектів розвитку на основі інновацій.

В широкому розумінні терміну «***антикризове управління»***, криза на підприємстві розглядається як процес зміни, руйнування сформованої структури зв'язків, відносин, виходом з якої може стати або заново сформована структура зв'язків, відносин, або ліквідація підприємства.

В рамках такого підходу виділяють дві групи проблем: по-перше, функціональні, які можуть вирішуватися шляхом зміни способу дій персоналу; по-друге, системні, вирішення яких потребує докорінної реструктуризації підприємства. При цьому, розрізняють управління підприємством в умовах потенційно можливої і наявної кризи. У першому випадку має бути створена система превентивного управління, що дає змогу своєчасно виявляти сигнали про формування внутрішніх і зовнішніх факторів і процесів, здатних викликати кризу, передбачити її наступ. Така система управління має запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства, забезпечувати стійкий розвиток підприємства за траєкторією економічного зростання.

В умовах наявної кризи потрібні механізми, спрямовані на пошук шляхів виходу з неї, досягнення точки беззбитковості. При цьому мають здійснюватися відповідні заходи стратегічного і тактичного (оперативного) характеру.

Тактичні (оперативні) заходи можуть бути захисними і наступальними. Оперативні заходи притаманні реактивному антикризовому менеджменту, який спрямований на планування і впровадження заходів, метою яких є відновлення докризового стану.

Стратегічні заходи, сукупність яких утворює антиципативне (передбачаюче) антикризове управління, складаються з розробки загальних цілей, довгострокових завдань управління, аналізу і оцінки стану суб’єкта господарської діяльності, вивчення виробничого потенціалу, розробки інноваційної стратегії, загальної концепції його фінансового оздоровлення.

Поряд із загальними закономірностями антикризовому управлінню притаманні й специфічні особливості, пов'язані із здійсненням антикризових процедур. Для підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації, максимум прибутку (рентабельності) перестає бути цільовою функцією. Метою може стати збереження підприємства, персоналу, мінімізація збитків.

Західноєвропейські фахівці виділяють наступні ***види антикризового управління***: антиципативне, превентивне та реактивне. Такі види управління, на нашу думку, необхідно співвіднести з різними станами підприємства і цілями управління ним.

- Зокрема, *антиципативне антикризове управління* передбачає реалізацію політики гнучкості (забезпечення прискореної адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища), активне управління ризиками. Таке трактування відповідає стратегічному управлінню підприємством, яке здійснюється задовго до настання кризи.

- *Превентивне антикризове управління* передбачає проведення діагностики стану суб’єкта господарювання і виявлення кризових тенденцій в його розвитку завчасно, щоб мати можливість провести попереджувальні дії.
- *Реактивне антикризове управління*, або управління в умовах кризи передбачає дії щодо вирішення фінансової проблеми, тобто екстрені заходи, які передбачають поступки минулими досягненнями і майбутніми можливостями підприємства.

У багатьох випадках кризу в процесі розвитку підприємницької діяльності не можна усунути. Вона приходить як об'єктивне явище, що відбиває циклічний характер розвитку. Але гостроту кризи можна знизити, якщо врахувати її особливість, вчасно розпізнати і побачити її виникнення. В цьому відношенні будь-яке управління має бути антикризовим, тобто побудованим на урахуванні можливості і небезпеки кризи.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Вона повинна бути диференційована за видами криз. В якості основних різновидів кризи підприємницької діяльності можна розглядати кризи дефіциту або надлишку ресурсів, його соціальне або економічне становище, перспективи розвитку, якість, масштаби управління, наслідки економічної діяльності (зокрема, екологію), аварії або природні явища, криза прорахунку, нестійкості .

Залежно від характеру кризи (вона може бути змішаною), менеджеру необхідно обирати відповідну стратегію управління. Існують різні альтернативи стратегій управління. Зокрема, стратегія попередження кризи. Її використання значною мірою залежить від своєчасного розпізнавання кризових явищ, аналізу їх характеру і тенденцій.

Стратегія вичікування зрілості кризи і після цього вирішення комплексу проблем виходу з кризи. Використовується у випадках криз поновлення, коли криза не несе абсолютно явно руйнівного характеру.

Стратегія протидії всім явищам кризового характеру, прагнення уповільнити настання кризи, що не завжди раціонально, але іноді необхідно, для підготовки до гострих варіантів прояву кризи.

Необхідно зазначити, що не всяке управління має ознаки антикризового, тобто готового до кризи. Кризи бувають різними (за причинами свого виникнення, за характером протікання та наслідків). Тому в управління мають бути закладені механізми як попередження кризи, так і зниження її гостроти, мінімізації наслідків. Управління також може провокувати кризу, якщо немає небезпеки, що вона буде руйнівною, і якщо є впевненість, що криза сприятиме необхідному оновленню.

В загальноприйнятому розумінні суть антикризового управління полягає в своєчасній профілактиці банкрутства або – при входженні підприємства у

кризовий стан – в своєчасному «оздоровленні» підприємства, виведенні його з кризи.

В цілому, антикризове управління можна визначити як систему, що має чотири яскраво виражених елемента: прогнозування кризи / банкрутства; профілактика кризи / банкрутства; безпосередньо криза; виведення підприємства з кризи.

Відповідно до теорії криз антикризова політика являє собою поєднання трьох елементів: *антикриза - криза - антикриза.* При цьому «докризова» антикриза складається з прогнозування та профілактики, є своєрідною підготовкою до кризи; це загальна, абстрактна антикриза. «Післякризова» антикриза, згідно з цією схемою, передбачає виведення підприємства з кризової ситуації, це антикриза, що має конкретний характер.

Антикризове управління суттєво відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій управління.

По-перше, його головною метою є забезпечення надійного становища на ринку і стабільно стійких фінансів суб'єкта підприємницької діяльності за будь-яких економічних, політичних і соціальних змін в країні.

По-друге, в процесі його реалізації застосовуються в основному ті управлінські інструменти, які в наявних умовах є найбільш ефективними щодо усунення тимчасових фінансових труднощів та розв'язання інших поточних проблем.

По-третє, головним в антикризовому управлінні є прискорена і дієва реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розробленої тактики альтернативних варіантів, які передбачають різні трансформації в цій сфері в залежності від ситуації.

По-четверте, в основу антикризового управління покладено процес постійних і послідовних інновацій в усіх ланках і сферах діяльності суб'єкта господарської діяльності.

По-п'яте, антикризове управління спрямоване на те, що навіть у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було запровадити такі управлінські і фінансові механізми, які б дали змогу подолати труднощі з найменшими для втратами.

Безумовно, стратегічне управління не може скасувати дію об'єктивних економічних законів і закономірностей. Воно відіграє важливу роль в антикризовому управлінні, але відносно до останнього займає підлегле становище. Проте, якщо розвиток організаційної системи відбувається в планомірному, а не в примусовому порядку, про таку підпорядкованість стратегічного управління антикризовому говорити не можна. Структура антикризового управління представлена на рис. 2.1.

При цьому, необхідно звернути увагу на принципово важливу обставину: поєднання стратегії і тактики антикризового управління. Економісти вважають,

що основна складність цієї проблеми полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, які спрямовані на запобігання кризи, мають бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру, а тому не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на вкрай слабких, а тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний (станом на даний момент) стан виробничої системи. Проте часу для докорінної перебудови діяльності суб'єкта підприємницької діяльності з метою запобігання кризи – вкрай мало або зовсім немає. В цьому випадку йдеться або про надзвичайні заходи з недопущення кризи, які ще можна реалізувати в короткий період, або про заходи, спрямовані на вихід з наявної кризи.

Для відображення основних елементів поєднання стратегії і тактики може бути використана наступна структура (табл. 2.1).

Рис. 2.1 Структура антикризового управління суб'єкта підприємницької діяльності

Антикризову стратегію управління можна визначити як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери діяльності підприємства, засобів і форм його діяльності, системи взаємин усередині підприємства, а також позиції підприємства у навколишньому середовищі, що пом'якшує кризову ситуацію, в яку може потрапити підприємство, і сприяє його фінансового благополуччя.

Таблиця 2.1.

Співвідношення стратегії і тактики в антикризовому управління

Показник	Стратегічне управління	Тактичне управління
Місія	Виживання підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного рівноваги з зовнішнім середовищем	Виробництво підприємством товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації з обов'язковою умовою підтримки оптимальної структури балансу
Основний акцент	Пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, адаптація до змін в оточенні (акцент на зовнішньому середовищі)	Робота зі структурою балансу, забезпечення більш ефективного використання ресурсів (акцент на внутрішньому середовищі)
Врахування часового чинника	Орієнтація на довгострокову перспективу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу
Основні чинники формування системи управління	Персонал, системи інформаційного забезпечення, ринок	Функції та організаційні структури, процедури, техніка і технологія
Управління персоналом	Сприйняття працівників як на основи суб’єкта господарської діяльності, його основну цінність і джерело його благополуччя	Сприйняття працівників як ресурсу, як виконавців окремих робіт та функцій
Оцінка ефективності	Ефективність антикризового управління визначається відсутністю кризової ситуації на підприємстві, викликаної внутрішніми причинами	Ефективність антикризового управління підприємством виражається в тому, наскільки своєчасно і точно підприємство в змозі реагувати на тривожні сигнали і змінюватися в залежності від зміни оточення

Антикризова стратегія дає відповідь на питання – яким способом, за допомогою яких дій підприємство зможе досягти стабільного функціонування, зберігши або зміцнивши своє фінансове становище в умовах мінливого і конкурентного оточення. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм в поведінці підприємства, оскільки стратегія, визначаючи напрям у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням ситуації, що постійно змінюється. Вибір антикризової стратегії, а також практичних заходів для вирішення питань організації антикризового управління суб’єктів підприємницької діяльності вимагає розгляду ряду проблем, безпосередньо пов'язаних з критеріями формування антикризової стратегії.

Необхідно виявити, чим визначається та чи інша стратегія, від чого залежить вибір і ефективна її реалізація. Ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від правильності вибору відповідної стратегії і тактики. Можна виділити низку критеріїв цього вибору. Зокрема, такі критерії можуть бути оцінені з позиції теорії життєвого циклу підприємства.

Необхідно враховувати, що кризи в розвитку суб’єкта підприємницької діяльності відбуваються кожен раз при переході від однієї стадії його розвитку

до іншої. Здійснивши поділ криз на види і простеживши залежність виду кризи від динаміки факторів її виникнення, можна визначити шляхи її подолання. Найскладніша і глибока криза може бути пов'язана із загальноекономічною ситуацією в країні або з діями конкурентів, а також із насиченням ринку і падінням привабливості бізнесу. У такій ситуації необхідна докорінна перебудова підприємства, а іноді навіть самої ідеї бізнесу. До незначних криз можна віднести тимчасові фінансові труднощі, які не складно подолати підприємству.

Для ідентифікації глибини кризи необхідно розробити систему критеріїв, яка може включати як фінансові коефіцієнти, так і абсолютні показники діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. Більшість фахівців рекомендують проводити коефіцієнтний аналіз за наступними напрямами: оцінка платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності суб'єкта господарської діяльності. В економічній літературі рекомендації щодо нормальних значень того чи іншого показника можуть суттєво відрізнятися. Крім того, залежно від розміру підприємства і його галузевої приналежності «нормальні» значення фінансових коефіцієнтів також можуть істотно змінюватися. У зв'язку з цим досить складно встановити порогові значення коефіцієнтів, які сигналізують про настання кризи. Можливим виходом з такої ситуації може бути порівняння показників діяльності суб'єкта господарської діяльності з їх середньогалузевими значеннями. Проте статистичні дані по галузях включають в себе обмежений набір коефіцієнтів. Тому найбільш простим способом інтерпретації результатів коефіцієнтного аналізу є оцінка тенденцій зміни показників (табл. 2.2). Негативна динаміка коефіцієнтів ліквідності, в загальному випадку, показує зниження платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності і, відповідно, сигналізує про високу ймовірність фінансової кризи.Зниження рентабельності продажів свідчить про настання кризи рентабельності. Воно може бути пов'язано із зростанням витрат на виробництво (для його вимірювання пропонується використовувати показник витрат на одиницю продукції) або зі зменшенням доходу. При цьому причиною зниження доходу може бути падіння попиту на вироблену продукцію, зниження обсягів виробництва, зниження ціни на аналогічну продукцію конкурентами.

Зростання витрат на виробництво є індикатором кризи рентабельності або стратегічної кризи, якщо він відбувається за рахунок збільшення витрат на експлуатацію обладнання внаслідок його старіння. Збитковість діяльності також є показником кризи рентабельності. Оскільки в якості причин стратегічної кризи розглядаються низька конкурентоспроможність продукції, неефективна маркетингова політика і низький рівень технічної і технологічної оснащеності виробництва, то його індикаторами можуть бути низька якість продукції, збільшення залишків готової продукції на складі підприємства (як наслідок

незатребуваності продукції, що виробляється), зниження використання виробничих потужностей.

Таблиця 2.2

Види криз та можливі шляхи їх подолання

Види криз	Джерело	Шляхи подолання
Економічна криза	Ресурси	Підвищення продуктивності праці, підвищення фондо- і капіталовіддачі
	Процеси	Маркетинг. Організаційні процеси. Виробничо-технологічні процеси. Оцінка співвідношення вартості процесу і його ефективності. Пошук шляхів мінімізації витрат, пов'язаних з цими процесами, і підвищення їх економічної ефективності.
Криза виробництва	Ресурси	Такий вид кризи пов'язаний зі зміною якості ресурсів або цін на ресурси, що використовуються у виробничому процесі. Шлях виходу з такої кризи - зниження витрат шляхом пошуку нових видів ресурсів або за допомогою заходів реструктуризації або реінжинірингу виробничого процесу, спрямованих на оновлення ресурсної бази суб'єкта господарської діяльності.
	Процеси	Найбільш глибока виробнича процесна криза - криза довгострокової маркетингової стратегії, оскільки цей вид кризи зачіпає фундаментальні економічні питання про те, що як і для кого виробляти. Єдина можливість виходу з такої кризи - коригування стратегічних цілей компанії при достатності ресурсів для її здійснення. Аналогічний вихід з криз, пов'язаних з виробничим процесом, - реструктуризація відповідних виробничих систем.
Фінансова криза		Залучення позикових фінансових ресурсів. Пошук нових способів фінансування. Створення резервів. Страхування фінансових ризиків.

У таблиці 2.3 наведені можливі заходи з відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, залежно від стадії кризи.

Таблиця 2.3

Залежність заходів антикризового управління від стадії кризи суб'єкта підприємницької діяльності

Криза	Причина кризи	Заходи антикризового управління
Ліквідності	Зниження або втрата платоспроможності	Продаж невикористаного майна, поступка прав вимоги, скорочення витрат в майбутньому періоді, реструктуризація кредиторської заборгованості
Рентабельності	Зниження попиту на продукцію	Пошук нових каналів збуту продукції, оцінка можливості підвищення цін
Стратегічна	Ефективність довгострокової маркетингової стратегії	Коригування стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності, перепрофілювання виробництва
Банкрутство		Процедура ліквідації

Подолання суб'єктом підприємницької діяльності кризи, здійснюється в результаті послідовного проходження двох фаз: фази консолідації і фази

трансформації. *Консолідація* спрямована на відновлення прибутковості, збільшення ліквідності, і в основному пов'язана з цільовим управлінням поточними грошовими потоками підприємства. Основна увага у фазі консолідації приділяється фінансовим цілям підприємства.

У свою чергу, *трансформація* передбачає докорінні зміни в образі діяльності підприємства, перегляд стратегії та інше. Основна увага в фазі трансформації приділяється маркетинговим цілям підприємства. Тут превалює ринкова орієнтація підприємства з акцентом на отримання довгострокових результатів.

Механізм управління розвитком підприємств на основі системних перетворень (трансформації) з використанням керованої кризи передбачає зміну порядку проходження фаз. В першу чергу в даному випадку буде реалізована фаза трансформації, включаючи всі аспекти стратегічної перебудови організації. Після цього необхідно реалізувати фазу консолідації, яка передбачає реалізацію всіх заходів тактичного характеру.

Таким чином, з метою використання механізму антикризового управління для рестабілізації соціально-економічної системи необхідно змінити акценти. Завдання профілактики кризи перетворюється на протилежну – вибір і ініціація необхідної для трансформаційного процесу кризи. Завдання ліквідації наслідків кризи також модифікується, тепер її метою буде не досягнення докризового рівня, а адаптація соціально-економічної системи до нового якісного стану.

2.3. Сутність кризи та її зв’язок з ризиками

Проблеми ризиків, дефектів і дисфункцій в управлінні завжди викликали чимало дискусій не тільки в науковому співтоваристві, в середовищі політиків і управлінців, а й в самій широкій громадськості. У роздумах вчених, висновках і пропозиціях практиків, соціологічних вимірах громадської думки ми знаходимо відповіді на багато животрепетні питання сучасності: наскільки адекватно ми визначаємо роль держави в умовах глобалізації та кардинальних трансформацій сформованого світопорядку; з якими девіацій, ризиками і дефектами неодмінно зіткнеться влада, бізнес і суспільство в умовах кризового розвитку; чи ми представляємо реальні труднощі і можливості конструктивного керуючого впливу на невизначеності і дисфункціональні кризові прояви; наскільки управління в ручному режимі відповідає науковим принципам сучасного державного і муніципального управління взагалі і в кризовій ситуації зокрема.

Володіючи великими знаннями в тематичної області наукового пошуку, управлінська наука прагне обґрунтувати, пояснити і донести до суспільства свою позицію з цілої низки складних в теоретико-концептуальному відношенні питань девіацій в державному управлінні. За допомогою відповідного порівняльного аналізу досліджується проблематика, що стосується таких понять, як

«управлінський потенціал держави», «управлінські здібності держави», «успішна держава», «Девіантологія державного управління», «управлінські ризики», «управлінські невизначеності і дефекти», «соціальні патології ». Ми виходимо з того, що предметом кризової управлінської Девіантологія є «відхиляються від встановлених норм і стандартів стану і трансформації системи управління»; дефекти і дисфункції управлінської практики; детермінанти дезорганізації і ентропійних процесів.

Ризик - це потенційна небезпека, можливість виникнення ситуації з невизначеністю, заснованої на дихотомії реальної дійсності і потенційної небезпеки з небажаними наслідками. *Ризик може трактуватися як ймовірність настання об'єктивно несприятливого наслідки для соціального актора і як ймовірність отримання вигод і благ в контексті певних ціннісних координат*. Ризик несе в собі або можливість успіху, або перспективу невдачі і провалу, тобто передбачає як виграш, так і програш. У ньому знаходить конкретне прояв діалектика явного і латентного, деструктивного і творить, інноваційного та консервативного, функціонального і дисфункціонального. Без ризику і подолання невизначеностей немає і бути не може поступального просування вперед, а тим більше інноваційного творення. З ризиками пов'язані стратегічний вибір і перспективне планування, як жорсткість, так і лібералізація політики. Ризики можуть бути інвестиційними, ціннісними та ідеологічними, політичними і економічними. Будучи сполучною ланкою між минулим, сьогоденням і майбутнім, ризик допомагає «змінити природний хід розвитку», сприяє новаторству, підштовхує апробацію різних форм антикризового управління. Тим самим ризик являє собою фактор раціонального, що творить і стратегічно ефективного.

Однак є чимало дослідників, які ризик трактують виключно як якесь латентно-тіньове, негативне явище, що виникає всупереч бажанню суб'єкта управління. У кращому випадку вони представляють ризик як дія навмання в розрахунку на випадкове сприятливий збіг обставин і в надії на щасливий результат реалізації прийнятого рішення. Ризик в їх розумінні це потенційна можливість настання негативного, тобто ті обставини і фактори, які з високим ступенем ймовірності визначають настання «істотно несприятливих результатів», а значить, є основою настання кризової ситуації.

За своїм характером, масштабністю і наслідків ***ризики бувають глобальними, загальнонаціональними, регіональними і місцевими; катастрофічними і фоновими; тотальними і локальними; геополітичними, економічними, демографічними, духовно-культурними; матеріальними і морально-репутаційні; рукотворними і інституційними.*** За енергетичним потенціалом і масштабності їх діапазон теж чималий - від чогось незначного за наслідками до критичного. Все залежить від обставин, задіяних факторів,

інтересів панівних класів і задумів правлячих еліт, професіоналізму вибору політичних і управлінських альтернатив.

Ризики обмежені простором і часом, носять історично перехідний характер. Зі зникненням невизначеностей ризики зникають, життя входить у нормальний стан. Якщо ж врахувати, що в умовах нелінійності соціального розвитку кризові прояви знаходять форму соціальних розривів і парадоксальних поєднань, то ризики можна класифікувати наступним чином:

1) ризики «соціальних розривів і культурних травм», які породжують додаткові точки біфуркації і дисфункциональное, при певних умовах стають нормою суспільного буття, а тому вимагають постійного очищає інноваційного дії;

2) ризики «парадоксів синтезу соціуму», пов'язаних з діалектіческі-прогіворечівим співіснуванням антагоністичних цінностей в одному соціальному просторі;

3) ризики «розривів і синтезу соціуму» - дві сторони нелінійної соціокультурної динаміки, що включають постійно підсилюється «уривчастість суспільного буття», дезінтеграцію і детрадіціо- налізації, котрі примножують руйнівну силу дисфункцій і невизначеностей.

Для успішного управління щодо виведення суспільства з кризи прийнятні, звичайно, ризики соціально виправдані, а не авантюрно-руйнівного характеру. Саме позамежні ризики, «вмонтовані» в контекст антикризових рішень, провокують конфлікти, породжують системні соціальні патології, ведуть до дезінтеграції суспільства, а далі до руйнування економічного балансу, посилення бюрократизму, корупції, нескінченним адміністративним перебудовам, соціального невдоволення і т.д. Хоча можна навести чимало прикладів, коли ризики «на грані фолу» приносили удачу. Але це не правило, а виняток. У державному управлінні ризикована політика в розрахунку «на авось» принципово неприйнятна.

Причин «ризикованого управління» чимало. В його основі ризики, пов'язані з розладом правової системи; неписьменним вибором стратегічних орієнтирів; непрофесіоналізмом перспективного і оперативного планування; корупційністю мотивації. *Ризиковане управління* - це причина і одночасно результат низької якості управління, соціальних дисбалансів, провалів в фінансово-валютній системі, недооцінку небезпеки розлади техно-, біо- і екологічних систем, адміністративного непрофесіоналізму і багато чого іншого.

Саме тому в кризовому управлінні необхідна адекватна оцінка ситуації, що склалася, тверезa оцінка невизначеностей і пов'язаних з ними ризиків, грамотність прогнозів і можливих негативних проявів. Для того щоб бути впевненим в майбутньому, необхідні моніторингові об'єктивні виміри якості і ефективності управлінської діяльності. Кінцевий же критерій ефективності один - високий *коефіцієнт життєздатності країни,* гарантованість політичної та

економічної стійкості національної та духовно-моральної ідентичності суспільства.

Не випадково успішність управління вчені в першу чергу пов'язують з професіоналізмом, послідовністю і рішучістю в досягненні поставлених цілей. Так, Дж. Бернхейм центральним вважав контроль над економічними ресурсами, Р. Міллс - якість впливу на ключові державно-політичні інститути, Й. Шумпетер - лідерські якості і здатність вигравати в конкурентній боротьбі. Толкотт Парсонс ключовою умовою високої ефективності управління називав його адаптивність до умов зовнішнього середовища, ціле- орієнтованість, внутрішню інтегрованість. Він стверджував, що без гармонізації цінностей, цілей, завдань, соціальних ролей і управлінських дій, без оптимізації процесів об'єктивації і об'єктивізації управління, обліку можливих ризиків і невизначеностей легко збитися з обраного курсу.

Об'єктивізація управління – це відображення, усвідомлення і сприйняття об'єктивної реальності у свідомості, поведінці і діяльності суб'єктів управління. Це процес наповнення реального керуючого впливу суспільно значущим змістом, що відображає природно природні і суспільно-історичні потреби і інтереси людей. Умовно цей процес можна уявити як рух від об'єкта управління до його суб'єкту, з яким суспільство пов'язує свою віру в те, що держава на ділі контролює ситуацію, проводить політику, яка відповідає потребам людей, здатне забезпечити в країні соціальний мир, належний правовий порядок, матеріальний достаток і громадянську солідарність.

У свою чергу, ***об'єктивація*** – це процес зворотної спрямованості, від суб'єкта управління до його об'єкту. *Об'єктивація* – це процес прийняття управлінських рішень та практичного перетворення їх в об'єктивну реальність, тобто процес трансформації того, що було вирішено, закріплено в офіційній формі і втілено в практичну дійсність. А значить, відповідає на питання, наскільки і в якій мірі управлінські задуми здатні перетворитися на щось об'єктивне, якою мірою адміністративний апарат своїми практичними діями здатний передбачити, передбачити, прогнозувати і нейтралізувати кризові прояви і пов'язані з ними дефекти та інші деструкції.

Без широкого політичного бачення проблем і високого управлінського професіоналізму влада і її апарат дуже швидко втрачають свій «енергетичний заряд», допускають масу помилок, втрачають перспективу і «будуєш смак». В результаті урядовий апарат стає нездатним до реалізації новаторської антикризової перспективи, кидається в «бюрократичному пошуку», вдаряється в соціальний популізм, породжуючи спад економічної активності, погіршення ділового клімату, зростаючу невизначеність. Бізнес діє відповідним чином - за краще не ризикувати: відмовляється від інвестицій, згортає виробництво, скорочує персонал.

Патології в управлінні зароджуються з малого, поступово еволюціонують, стають багатофакторним і з часом набувають комплексного характеру. Тому оздоровляючі керуючі дії повинні бути комплексними, стратегічно вивіреними і цілеспрямованими.

Чимало управлінських ризиків, що підсилюють економічне нерівновага і соціальну нестійкість, породжує *безробіття.* У нашій країні вже майже нормою стали зайнятість неповний робочий день і вимушені відпустки. Усвідомлюючи небезпеку ризиків, пов'язаних з безробіттям, держава питання зайнятості тримає під особливим контролем. Проблеми ринку праці включені в усі антикризові плани.

Бізнес з урахуванням його особливостей також бореться за збереження зайнятості. Багато корпорацій створюють нові робочі місця, йдуть від практики масових звільнень, організовують професійне перенавчання. Найбільш далекоглядні керівники підтримують соціальну складову своєї «внутрішньої політики», надають працівникам великий соціальний пакет, забезпечують додаткові можливості для повноцінного відпочинку, охорони здоров'я, професійного зростання, будують санаторно-лікувальні комплекси, центри культури та дозвілля, дитячі садки, спортивні споруди і навіть навчально наукові лабораторії. Соціальні активи в такому випадку стають не фактором додаткових витрат і фінансових ризиків, а фактором стабільності і економічного зростання.

Серйозні ризики, що провокують відчутні негативні соціально-економічні наслідки, пов'язані з *корупцією. Корупційні ризики – це ті обставини, фактори і умови, які породжують, мотивують і створюють широкі можливості для формування корупційної ситуації.* Причини корупційних ризиків: монополізм; диктат тіньової економіки; «сірі» фінансові схеми; позамежні податки; зайві імунітети осіб, які займають державні посади; маса документації та відсильні норми, наявність прогалин в регламентнопроцедурних положеннях; спадковість процедури призначення на державні посади і посади державної і муніципальної служби, розмитість процедур організації ротації і формування кадрового резерву.

Будь-яка управлінська дія, а тим більш бездіяльність, містить чимало ризиків і не менший потенціал негативних наслідків ризикованого управління. Їх породжує сама бюрократична система. Аналіз історичних трендів державних політик доводить справедливість наукового висновку про те, що успішність країни прямо пропорційна якості державного управління, його стратегічної орієнтованості, гнучкості та превентивності. Розуміння цього вкрай важливо, якщо врахувати, що навіть високий професіоналізм державних управлінців і налагодженість інституційних механізмів далеко не завжди гарантують успіх і далеко не завжди ведуть до зміцнення державних потенціалів.

У процесі дослідження ризиків науковці виділяють різні причини (чинники, фактори) їхнього виникнення, які розділяють на дві групи: незалежні від діяльності підприємства (зовнішні, екзогенні); залежні від діяльності

підприємства (внутрішні, ендогенні). Тобто групування чинників ризику за джерелами їхнього виникнення проводять аналогічно до групування причин виникнення криз.

Ризикотвірні чинники характеризують особливості конкретного виду діяльності, а також специфічні риси невизначеності, в умовах якої цю діяльність провадять. Під такими чинниками розуміють "сутність процесів та явищ, що впливають на виникнення (зумовлюють виникнення) того чи іншого виду ризику й характеризують його". Чинники ризику поділяють на односкладові (прості), які впливають лише на один вид ризику, та складні (узагальнені), які зумовлюють появу кількох видів ризику.

Ідентифікація ризиків часто пов'язана з неправильним вибором ризикотвірних чинників. Можна зібрати значну кількість чинників ризику, які існують у природі, проте їхня активізація не завжди впливає на діяльність підприємства. Тому важливим є виокремлення лише тих чинників, які реально істотно впливають на досліджуваний об'єкт, а саме: вибраний чинник має впливати на поточну і перспективну діяльність бізнесу; активізація чинника може порушити процес діяльності або ж вплинути на досягнення цілей бізнесу в стратегічному чи оперативно-тактичному аспектах.

Внутрішніх та зовнішніх чинників ризику, є доволі багато, що зумовлено, насамперед, різноманітністю зв'язків та відносин, в які вступає підприємство.

У літературі ще трапляється термін ***"джерела ризику".*** Зокрема, всі ризики виникають у результаті дії різноманітних чинників, які стають джерелами ризиків. "*Джерела ризику* – це фактори (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними змінами ендогенного чи екзогенного характеру або діями суб'єктів ризику". Зовнішні джерела ризику формуються у зовнішньому середовищі системи, їхню дію неможливо виключити повністю. Внутрішні джерела наявні всередині самої системи, їхнє виникнення та активність істотно залежать від дій суб'єкта ризику.

Чинниками ризику є причини чи рушійні сили, які породжують ризик, а джерела – це конкретні складові чинників ризику. Перераховуючи *джерела можливих збитків,* науковці зазначають, що вони і є джерелами ризиків. Зокрема, до них зараховують такі:

- політичні чинники;
- економічну та соціальну нестабільність;
- темпи науково-технічного прогресу,
- застосування нових технологій,
- моральне старіння товарів та обладнання;
- недосконаліть методів управління виробництвом;
- некомпетентність кадрів;
- рекет, злодійство,
- загострення кримінальної ситуації;

– несумлінність компаньйонів;
– недосконаліть кредитно-грошової та фінансової політики держави;
– форс-мажорні обставини.

Наявність збитків свідчить про кризові явища у діяльності підприємства. Отже, можна стверджувати, що джерела ризиків і криз однакові.

Підходи різних авторів до виділення причин виникнення ризику підприємства узагальнено у табл. 2. 4.

Таблиця 2.4

Чинники ризиків підприємства

Внутрішні чинники ризику	Зовнішні чинники ризику
недоліки у системі управління; недоліки у процесі виробництва (надійність функціонування технічних систем; технологічні недоліки, недоліки нововведень); недоліки у формуванні кадрового складу	політичні; науково-технічні; соціальноекономічні; екологічні; поведінка конкурентів; розвиток НТП
персонал; техніка; технологія	макроекономічні; політичні; соціальні; природні
процеси ізасоби виробничо-господарської діяльності (ресурсне забезпечення; операційна діяльність; виробнича та організаційна структура підприємства; менеджмент)	чинники прямої дії (законодавство; державні органи з регулювання господарської діяльності; конкуренти; постачальники; споживачі; інвестори; співвласники); чинники непрямої дії (навколишнє природне середовище; науково-технічний прогрес; економічна і політична ситуація; кон'юнктура ринку)
недостатній рівень дисципліни; протиправні дії працівників; порушення режиму збереження конфіденційної інформації; недостатня патентна захищеність; ненадійні партнери та інвестори; недоліки у формуванні кадрів; упущення у плануванні; форс-мажорні обставини	політичні; соціально-економічні; екологічні; науково-технічні та технологічні; юридичні; природно-кліматичні; демографічні; кримінальн

Порівнюючи причини виникнення криз та ризиків, зазначимо, що вони однакові: можуть бути об'єктивними або суб'єктивними, виникати у внутрішньому чи зовнішньому середовищах підприємства. У тому разі, коли керівники ігнорують вплив негативних чинників на діяльність підприємства, не застосовуючи ніяких методів для їх недопущення чи послаблення, або ж такий вплив не є ефективним, реалізуються ризикові події з негативними наслідками, нагромадження яких зумовлює виникнення кризових явищ, а згодом, як уже описано раніше, – кризових ситуацій та кризових станів. Отже, *можна стверджувати, що кризи суб'єктів господарювання є наслідком відсутності системи управління ризиками або ж її неефективності.*

Об'єктивність ризику пов'язують не лише з невизначеністю, але й з конфліктністю. Виділяють такі ситуації конфлікту в господарській діяльності підприємства: негаразди по вертикалі чи горизонталі управління, суперечності й конфлікти в трудових колективах, брак належної мотивації до праці, неефективне використання наявних ресурсів, труднощі адаптації до зовнішнього соціально-економічного середовища, напружені відносини з іншими організаціями, установами, інституціями, а також великою кількістю цілей.

Зазначимо, що як внутрішні, так і зовнішні конфлікти можуть бути основною причиною настання кризи на підприємстві й доведення його до стану банкрутства. Однією з причин виникнення кризових ситуацій у літературних джерелах називають конфлікти між засновниками суб'єкта господарювання. Серед зовнішніх конфліктів, які можуть істотно дестабілізувати ситуацію на підприємстві аж до припинення його існування як юридичної особи, насамперед слід виділити недобросовісну конкуренцію, різні види рейдерства.

Таким чином, *настання кризи на підприємстві характеризується негативними змінами, які відбуваються у його фінансово-господарській діяльності. Причини таких змін можуть виникати як у його внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах. Такі зміни можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними.*

Виникнення ризиків пов'язують з невизначеністю, конфліктністю та альтернативністю, тому вони мають об'єктивно-суб'єктивний характер. Що вищий рівень невизначеності та конфліктності, що більше існує альтернативних варіантів у процесі прийняття управлінських рішень, то вищий рівень можливих ризиків, а, отже, глибшою може бути дестабілізація функціонування суб'єкта господарювання у разі настання ризикових подій. Кризи є результатом реалізації ризикових подій і виникають у випадках відсутності чи неефективності системи управління ризиками або системи антикризового управління, підсистемою якої має бути ризик-менеджмент. У подальших дослідженнях плануємо розробити підходи щодо оцінювання рівня впливу негативних чинників на стан підприємства, на основі чого виділити ті ризики, реалізація яких може становити загрозу для існування підприємства.

2.4. Види криз

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, а й за самою своєю суттю. Можна зробити розгалужену класифікацію криз, яка необхідна і призначена для диференціації засобів і способів управління кризами. Якщо є поняття і розуміння характеру кризи, з'являється більше можливостей для зниження його гостроти, скорочення часу та забезпечення безболісності протікання.

За масштабами прояви можна виділити *загальні* та *локальні кризи;* перші охоплюють всю соціально-економічну систему, локальні - тільки частина її. Звичайно, цей поділ носить умовний характер. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру та середовище функціонування.

За проблематикою кризи виділяються *макро- і мікрокризи.* Макрокризі притаманні досить великі обсяги і масштаби проблематики, мікрокриза охоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

Особливістю кризи є те, що вона, навіть будучи локальною або мікрокриза, як ланцюгова реакція може поширюватися на всю систему або всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів і проблеми не вирішуються окремо. Але ця ситуація виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, заходів локалізації кризи і зниження його гостроти або, навпаки, коли здійснюється навмисна мотивація розвитку кризи (можливо і таке). За структурою відносин у соціально-економічній системі, за диференціації проблематики її розвитку можна виділити кризи економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні.

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

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

Соціальні кризи виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп або утворень (наприклад, 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, зокрема з приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відносини до екологічних проблем, через патріотичних почуттів.

Особливе положення в групі соціальних криз займають *кризи політичні.* Це криза в політичному устрої суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп, класів, криза в управлінні суспільством.

Політичні кризи, як правило, зачіпають всі сторони розвитку і переходять в кризи економічні.

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

У організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини, що проявляється у виникненні плутанини, ділових конфліктів, безвідповідальності, складності контролю та ін. Це буває при непомірному або швидкому зростанні соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування і розвитку, помилках при частковій реконструкції, організації чи організаційної перестраховці, що народжує бюрократичні тенденції.

Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є також непомірна її бюрократизація.

Психологічні кризи також нерідкі в сучасних умовах соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини. Вони проявляються у вигляді стресу, що здобуває масовий характер, або при виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним становищем.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 можуть бути проблеми технологічної несумісності виробів чи відторгнення нових технологічних рішень. У більш узагальненому плані такі кризи можуть виглядати кризами науково-технічного прогресу - загостренням протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками. Наприклад, в даний час переживає явну кризу ідея мирного використання атомної енергії, будівництва атомних електростанцій і кораблів. За безпосереднім причин виникнення кризи розділяються на природні, суспільні, екологічні.

Природні кризи викликані природними умовами діяльності і життя людини. Причинами їх виникнення можуть бути землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Все це не може не відбиватися на економіці, психології людини, соціальних і політичних процесах. При певних масштабах такі явища природи народжують кризи. Причиною кризи можуть бути і самі суспільні відносини у всіх їхніх проявах.

У сучасних умовах велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємини людини з природою - *екологічних криз.* Це кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, - виснаженні ресурсів, забрудненні навколишнього середовища, виникненні небезпечних технологій, нехтуванні вимогами законів природної рівноваги.

Кризи також можуть бути передбачуваними і несподіваними. ***Передбачувані кризи*** настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів виникнення кризи (потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу).

Несподівані кризи часто бувають результатом грубих помилок в управлінні економічними процесами або виникають внаслідок непередбаченого поширення локальних криз, а також в результаті яких-небудь негативних природних явищ.

Різновидом передбачуваних криз є кризи, що виникають у процесах циклічного розвитку (звичайно, у випадку, якщо відомі і вивчені природа кризи і її характер). Такі кризи виникають періодично, і фази їх настання і протікання відомі.

Існують також кризи явні та латентні. Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є прихованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

Кризи бувають гострими і м'якими. 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.

М'які кризи протікають більш послідовно і безболісно. Їх можна передбачити, ними легше управляти.

Сукупність можливих криз поділяється також на групи криз затяжних і тимчасових. Фактор часу в кризових ситуаціях відіграє важливу роль. Затяжні кризи, як правило, проходять болісно і складно. Вони часто є наслідком невміння управляти кризовими ситуаціями, нерозуміння сутності і характеру кризи, її причин і можливих наслідків.

Кризи також можна класифікувати і наступним чином:

- Криза як результат "зовнішнього" шоку. У цьому сенсі під кризою розуміється ситуація, коли продовження економічного розвитку тієї чи іншої географічної спільності виявляється заблокованим через брак ресурсів, пов'язаної з природними або економічними катастрофами;
- Циклічна криза. Тут криза являє собою фазу усунення напруг і нерівноваги, що накопичилися в економічних і соціальних процесах;
- Структурна (велика) криза - будь-який випадок, коли економічна і суспільна динаміка входить у суперечність зі способом розвитку, який надає їй постійний імпульс, тобто будь-який випадок прояву суперечливого характеру довгострокового відтворення системи в цілому;
- Криза системи регуляції - ситуація, коли механізми, пов'язані з існуючою системою регуляції, виявляються не в змозі змінити несприятливі кон'юнктурні процеси, хоча режим накопичення залишається цілком життєздатним;
- Криза способу виробництва. Ця криза характеризується загостренням протиріч, що розвиваються в надрах найбільш важливих інституційних форм, які визначають режим накопичення. У ході кризи виявляються нежиттєздатними найважливіші принципи, на яких базується організація виробництва, перспективи прибуткового використання капіталу, розподіл вартості і структура суспільного попиту. Це ситуація, коли блокується вся динаміка відтворення конкретної економіки.

Кризи настільки різноманітні, що можна будувати їх типологію за допомогою різних прийомів типологічного аналізу. Вони можуть проявлятися і виникати в різних областях розвитку організації: інноваційної, інвестиційної і т.д., бути передбачуваними і несподіваними, стійкими і мінливими за своїми характеристиками.

Кризи, що виникають в організації, не є відокремленими, вони знаходяться в тісному взаємозв'язку, утворюючи своєрідну "гірлянду" кризових ситуацій.

Кризи можна подолати, можна їх пережити, або вони можуть закінчитися банкрутством, ліквідацією організації. Криза виявляється поетапно, і кожний наступний етап при недосконалому управлінні організацією посилює протікання і наслідки кризи.

Існують етапи прихованого і явного проявів кризи.

Криза може бути стратегічною - виникає загроза потенціалу розвитку організації, її руйнування; криза результатів діяльності - загроза досягненню цілей і отриманню необхідних результатів діяльності; криза ліквідності - небезпека виникнення дефіциту бюджету; криза банкрутства - реальність неліквідності і дефіциту бюджету.

Кризовий процес іноді ділять на наступні стадії.

Стадія потенційної кризи характеризує положення можливої, але ще не реальної кризи. Через відсутність достовірних симптомів кризи стан організації характеризується як квазінормальний.

Стадія прихованої (латентної) *кризи* відображає неявні, але вже наявні ознаки настання кризи. Їх важко визначити і побачити, бо в організації при недосконалості антикризового управління немає інструментарію розпізнавання симптомів латентного кризи.

Але якщо застосовувати спеціальні методики раннього розпізнавання кризи, можна надавати активний вплив на латентний прояв кризових явищ за допомогою запобіжних дій.

Стадія гострої, але переборної кризи відрізняється безпосереднім проявом вихідного від кризи негативного впливу. Посилюється інтенсивність реальних деструктивних впливів, виникають умови браку ресурсів, тиску часу, нервозність поведінки, помилки у прийнятті невідкладних рішень, зменшується кількість альтернативних варіантів дій. На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація всіх ресурсів і резервів організації. Можливість подолання кризи ще існує, але вона може бути реалізована тільки в тому випадку, якщо використовуються ефективні механізми антикризового управління.

Стадія гострої непереборної кризи - це стадія банкрутства, на якій потрібні кардинальні заходи аж до ліквідації організації.

Аналізуючи причини і характер різних криз, можна виділити і так звані *адаптаційні кризи.* Це кризові стани, що викликаються нездатністю організації адаптуватися до раптових змін зовнішнього середовища. Поняття адаптованості організації виражається в наступних факторах її функціонування та розвитку.

1. Наявність можливостей реалізації необхідних змін з метою сталого розвитку за рахунок інтелектуального потенціалу (рівень кваліфікації та компетенції персоналу організації та менеджменту, досвід, освіту).
2. Технологічний потенціал організації (здатність використання нових технологій).

3. Наявність вільних фінансових ресурсів (здатність здійснювати додаткові витрати на рекламу, маркетинг, залучення консультантів, нових фахівців і ін.).

Не завжди ці фактори знаходяться у відповідності, в гармонії один з одним. Найбільшу загрозу для організації представляють такі зміни зовнішнього середовища, які викликають потребу внутрішніх змін, але можливості таких змін в організації немає.

Запитання для самоперевірки знань:

1. Чим, насамперед, може бути викликано виникнення кризи в діяльності підприємства?
2. Як Ви розумієте що таке криза?
3. Від чого, з Вашої точки зору, залежать наслідки криз?
4. Що може виступати в якості наслідків криз?
5. Поєднання яких трьох елементів передбачає антикризова політика?
6. Якою є структура антикризового управління суб'єкта підприємницької діяльності?
7. Охарактеризуйте співвідношення стратегії і тактики в антикризовому управлінні.
8. Назвіть види криз та можливі шляхи їх подолання.
9. Яким чином кризи пов'язані з ризиками?
10. На що має спиратись підприємство, його керівники за умов функціонування підприємства в умовах нестабільності та ризику?

РОЗДІЛ 3. РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЛІКВІДАЦІЇ КРИЗ

3.1. Поняття та необхідність реструктуризації підприємства.
3.2. Зміст, склад, структура та компоненти реструктуризації.
3.3. Сучасні тенденції, концепції та інструментарій реструктуризації підприємств.
3.4. Методологія ефективного управління реструктуризацією.

3.1. Поняття та необхідність реструктуризації підприємства

У діяльності кожного підприємства періодично виникають ситуації, коли необхідно вживати заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових явищ чи ліквідацію наявних ознак кризи.

В умовах ринкової економіки переважна більшість суб'єктів господарювання є відносно самостійними у прийнятті економічних рішень та самі несуть відповідальність за наслідки їх реалізації. Вказані заходи в сучасній економічній науці прийнято відносити до системи антикризового управління.

Одним з найбільш складних методів є реструктуризація підприємств, яка застосовується на ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча. Реструктуризація спрямовується переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості.

Реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Даний метод можна пов’язати зі змінами організаційної структури та системи управління підприємством, та його капіталом з метою економічного та, у більшості випадків, організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів. Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, тобто отримують певний ступінь господарської незалежності. Підприємству варто використовувати даний метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління розвитком усіх напрямків діяльності одночасно. Таким чином, *реструктуризацію доцільно розглядати як процес адаптації внутрішньої структур підприємства, незалежно від її масштабів і організаційно-правової форми, до постійно мінливих під впливом різних факторів умов існування та розвитку зовнішнього середовища.* Реструктуризація обумовлюється зовнішнім середовищем, конкурентною боротьбою, необхідністю постійно оптимізувати

свою внутрішню організацію з метою досягнення більшої стійкості, розвитку, максимізації економічного ефекту при мінімізації витрат. Необхідність та проведення реструктуризації забезпечить умови прискорення та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах трансформаційних змін. Вчасна та ефективна реструктуризація підвищить внутрішній потенціал підприємства, що в свою чергу, сформує подальший комплекс пріоритетного розвитку підприємства. Згідно Кодексу України з процедур банкрутства реструктуризація боргів боржника – судова процедура у справі про неплатоспроможність фізичної особи, що застосовується з метою відновлення платоспроможності боржника шляхом зміни способу та порядку виконання його зобов'язань згідно з планом реструктуризації боргів боржника. Процес реструктуризації можна розглядати як спосіб зняття суперечності між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства. *По суті, реструктуризація підприємства трактується як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, як здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшити обсяг випуску конкурентоспроможної продукції, підвищити ефективність виробництва.* Метою проведення реструктуризації є перетворення збитково працюючого підприємства на суб'єкта підприємницької діяльності, здатного ефективно функціонувати у ринковій економіці та виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

Основними напрямками реструктуризації є:

- удосконалення структури та функцій управління;
- подолання відставання у техніко-технологічних аспектах діяльності;
- удосконалення маркетингової та фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі зростання ефективності виробництва;
- зниження витрат виробництва;
- покращення фінансово-економічних результатів діяльності;
- задоволення потреб споживачів.

Характер і особливості реструктуризаційних процесів залежать від виду реструктуризації. Залежно від різних ознак (цілей, масштабів, строків проведення та інших ознак) існує досить багато класифікацій цього процесу. Процес реструктуризації починається з нового визначення мети підприємства (від прагнення отримати максимальний прибуток до максимізації вартості компанії) та з переорієнтації загальної стратегії менеджменту компанії (від виконання вимог центрального плану до задоволення потреб споживачів). З точки зору цільової спрямованості та сутності реструктуризації можна виділити ***операційну та фінансову реструктуризацію.***

Операційна реструктуризація – комплекс заходів по удосконаленню управління підприємством з метою покращення показників його поточної

діяльності та відновлення платоспроможності. Операційна реструктуризація передбачає внесення змін у організаційну та виробничо-господарську сфери підприємства, а саме менеджмент, фінанси, виробництво і маркетинг, з метою зростання його прибутковості та конкурентоспроможності. У роботі Щембель Ю.С. „Прогнозування кризового стану підприємства та обґрунтування комплексу заходів антикризового управління" виділено такі види операційної реструктуризації: *реструктуризація організаційної структури управління, реструктуризація виробництва, реструктуризація маркетингу, реструктуризація системи фінансового управління* (рис. 3.1).

Рис. 3.1. Комплекс заходів операційної реструктуризації

Фінансова реструктуризація – комплекс заходів, спрямованих на корегування/зміну фінансової політики підприємства, ліквідації „хворих" статей балансу, створення умов для забезпечення його фінансової стійкості. Цей вид реструктуризації тісно пов'язаний з попереднім. Швидка і успішна операційна реструктуризація, яка призводить до отримання позитивних грошових потоків, знижує потребу у фінансовій реструктуризації. З іншого боку, фінансова реструктуризація може ускладнити операційну залежно від обставин. Цей вид

реструктуризації передбачає тісну співпрацю підприємства зі своїми кредиторами, у т.ч. і банками.

Типовими заходами фінансової реструктуризації є:

1) реформування балансу у вигляді реорганізації боргів та капіталу, ліквідації збиткових виробництв, продажу (оренди) основних засобів, збільшення питомої ваги основного капіталу (прибуток за рахунок зростання виручки, повторної емісії та продажу акцій тощо), погашення короткострокової заборгованості, поповнення оборотних засобів;

2) калькулювання собівартості прогресивними методами;

3) створення фінансової структури з виділенням центрів фінансової відповідальності;

4) створення системи управлінського обліку;

5) впровадження бюджетування.

Наступним кроком є перехід до впровадження змін в основну структуру компанії. *За глибиною впровадження змін реструктуризація* передбачає застосування реактивних (пасивних чи захисних) та активних (стратегічних чи глибинних) заходів. Реактивна реструктуризація, як правило, притаманна підприємствам, що функціонують в економіках перехідного періоду як наслідок спаду попиту на їх продукти, ринкової лібералізації та нав'язування жорстких бюджетних обмежень. Реактивна реструктуризація включає зменшення кількості робочої сили, зниження реальної заробітної плати та утримання її на низькому рівні, зменшення соціальних та виробничих активів, що не використовуються, закриття збиткових продуктових ліній та перехід на дешевші фактори виробництва. Реактивна реструктуризація не пов'язана із зміною структури власності.

Активна чи глибинна реструктуризація ставить за мету покращення у довгостроковій перспективі життєздатності та результатів діяльності компанії у конкурентному середовищі. Глибинна реструктуризація зазвичай супроводжується інвестиціями в нове та найсучасніше обладнання й технології, розвитком нових продуктів, структурними змінами в робочій силі, покращенням організаційної структури, створенням нових каналів збуту та підготуванням стратегічного бізнес і маркетингового планів.

Це є наслідком радикальних змін у цілях компанії та стратегічних перспективах у напрямку, відповідно, максимізації вартості і ринкової орієнтації.

Залежно від тривалості періоду виділяють:

- ***оперативну реструктуризацію***, що здійснюється у короткостроковому періоді, у випадку коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансування і вирішує питання підвищення рівня ліквідності за рахунок внутрішніх резервів. Цей вид реструктуризації передбачає визначення основних напрямів діяльності і ринків підприємства, виявлення слабких сторін в функціональному аспекті і розробку пропозицій по їх

усуненню з мінімальними витратами і звільненням ресурсів. Період оперативної реструктуризації триває приблизно 3-4 місяці. Оперативні зміни на підприємстві потребують проведення комплексу заходів, з яких, як правило, виділяють такі:

- зміна окремих складових організаційної структури підприємства;
- створення й відокремлювання нових структурних підрозділів;
- оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зменшення величини оборотних фондів через виявлення та реалізацію (ліквідацію) запасів;
- відмова (продаж паю) від пайової участі в інших підприємствах та організаціях, якщо попередній аналіз підтвердив недостатню економічну ефективність останніх;
- скорочення обсягів основних фондів через реалізацію (ліквідацію) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;
- аналітична оцінка та припинення вкладання неефективних інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства й обґрунтованих з позицій розвитку ринку. Відтак комплекс заходів з оперативної реструктуризації містить передовсім заходи з зниження всіх видів витрат (без одержання будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення обсягу збуту продукції та обороту капіталу. Проте, якщо процес перетворення буде зупинено після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство незабаром неминуче знов опиниться в кризовому стані.
- ***стратегічну реструктуризацію,*** здійснювану в довгостроковому періоді.

Цей вид реструктуризації базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає мобілізацію як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування і *включає: диверсифікацію виробництва; освоєння нових ринків збуту; придбання нового обладнання; впровадження новітніх технологій; сертифікацію виробництва; реструктуризацію організаційної структури підприємства; підвищення рівня кваліфікації персоналу; реструктуризацію власності; купівлю-продаж бізнесу.* Стратегічна реструктуризація підприємства (організації) забезпечує довготермінову його (її) конкурентоспроможність. Розглядаючи процес реструктуризації в контексті антикризового управління, в роботі Байцима В.Ф. “Підприємницька модель антикризового управління підприємством” пропонується використовувати таку класифікацію:

- санаційна, чи відбудовна, реструктуризація;
- адаптивна, чи прогресивна, реструктуризація;
- попереджувальна реструктуризація.

Санаційна, чи відбудовна, реструктуризація притаманна підприємствам, що знаходяться в передкризовому чи кризовому стані. Метою такої реструктуризації є вихід підприємства з неплатоспроможного стану.

Як найбільш часто вживаними *шляхами запобігання розвитку кризи є*:

- скорочення ресурсів, тобто продаж їх за ринковою ціною з метою одержання обігових коштів;
- скорочення ринків збуту, тобто визначення нерентабельних ринків і вихід з них;
- скорочення пропозиції, тобто скорочення асортименту продукції, сфер діяльності, структурних одиниць;
- підвищення якості продукції;
- підвищення виконавчої дисципліни.

Адаптивна, чи прогресивна, реструктуризація використовується при відсутності кризових явищ на підприємстві, але появі негативних тенденцій у його розвитку. Мета подібної реструктуризації полягає у адаптації підприємства до нових ринкових умов і попередженні розвитку негативних тенденцій. У рамках цієї реструктуризації широко використовується управління за слабкими сигналами, що дозволяє визначити джерела виникнення негативних ситуацій, розробити сценарії управління їхнім розвитком і локалізацією.

Найбільш часто вживаними *способами адаптивної реструктуризації є*:

- просторова диференціація, тобто розвиток нових внутрішніх і зовнішніх ринків;
- продуктова диференціація, тобто розвиток нових продуктів, модифікація старих продуктів.

Попереджувальна реструктуризація характерна для процвітаючих підприємств, що передбачають можливість змін в умовах функціонування і бажають підсилити свої ключові позиції і конкурентні переваги.

Характерними рисами такої реструктуризації є: створення нових організаційних форм (асоціацій, стратегічних альянсів чи корпорацій); купівля-продаж підприємств і т.п.

Терещенко О.О. у роботі „Фінансова санація та банкрутство підприємств" виділяє форми реструктуризації, *за ознакою характеру застосовуваних заходів*, а саме:

1) реструктуризація виробництва;
2) реструктуризація активів;
3) фінансова реструктуризація;
4) корпоративна реструктуризація (реорганізація).

Реструктуризація виробництва передбачає внесення змін до організаційної та виробничо-господарської сфери діяльності підприємства з метою підвищення його рентабельності та конкурентоспроможності.

Типовими заходами цієї форми реструктуризації є:

- зміна керівництва підприємства;
- упровадження нових, прогресивних форм та методів управління;
- диверсифікація асортименту продукції;
- підвищення ефективності маркетингу;

– зменшення витрат на виробництво;
– скорочення чисельності зайнятих на підприємстві.

Реструктуризація активів передбачає такі головні заходи:

– продаж частини основних фондів, запасів сировини і матеріалів;
– продаж окремих підрозділів підприємства;
– зворотний лізинг;
– реалізація окремих видів фінансових вкладень;
– рефінансування дебіторської заборгованості.

Фінансова реструктуризація пов'язана із зміною структури і розмірів власного та позичкового капіталу, а також зі змінами в інвестиційній діяльності підприємства. Як типові заходи фінансової реструктуризації О.О. Терещенко виділяє такі:

– реструктуризація заборгованості;
– одержання додаткових кредитів;
– збільшення статутного фонду;
– заморожування інвестиційних вкладень.

Корпоративна реструктуризація передбачає реорганізацію підприємства, що має на меті змінити його власника, створення нових юридичних осіб і/або нову організаційно-правову форму діяльності. У межах такої реструктуризації виконують:

– часткову або повну приватизацію;
– поділ великих підприємств на частини;
– виокремлення з великих підприємств тих чи інших підрозділів;
– приєднання чи злиття з іншими більш потужними підприємствами. Як підсумок проведеного аналізу класифікаційних ознак, видів та форм реструктуризації, представимо узагальнену її класифікацію на рисунку 3.2.

Рис. 3.2. Види реструктуризації підприємства

Таким чином, будь-яка компанія повинна дивитися вперед, щоб ясно усвідомлювати, куди вона хоче йти і яким чином дістатися до мети. Не слід пускати на самоплив власне майбутнє. Головною метою і одночасно головним змістом цього процесу стає реструктуризація підприємств, що включає широкий комплекс форм, методів і інструментів по забезпеченню стійкого розвитку.

Нині реструктуризація – один з істотних напрямів діяльності практично будь-якої компанії, націленої на успішний бізнес, а також ефективний ринковий інструмент підвищення її конкурентоспроможності. Реструктуризація – це взаємозв‘язані комплексні зміни структур, які забезпечують функціонування підприємства в цілому.

3.2. Зміст, склад, структура та компоненти реструктуризації

Змістом реструктуризації підприємств є комплексні роботи по удосконалюванню і приведенню у взаємну відповідність усіх структурних елементів підприємства. Таким чином, основними об'єктами реструктуризації виступають:

- система управління;
- організаційна структура;
- майновий комплекс;
- заборгованості підприємства.

Реструктуризація підприємств складається з таких етапів:

1. Етап діагностики – визначення фінансово-економічних, технологічних, маркетингових, юридичних і інших проблем, з яким зіштовхується підприємство, формулювання основних заходів щодо їхнього вирішення.

2. Етап підготовки кадрів – "хвильове" навчання фахівців підприємства по профілю проблем, виявлених на першому етапі.

3. Етап розробки попередньої програми реструктуризації – визначення черговості і термінів проведення заходів щодо реформування окремих елементів підприємства (системи управління, майнового комплексу і т.п.), експертна оцінка очікуваних результатів, визначення відповідальних виконавців з числа менеджерів підприємства.

4. Етап розробки бізнес-плану – розробка комп'ютерної фінансово-економічної моделі підприємства, підготовка погодженого з керівництвом підприємства (і його підрозділів) плану діяльності на середньострокову перспективу, систематизація всіх заходів і їхній облік у виді фінансових показників (витрати/результати), коректування програми реструктуризації за даними бізнес-плану.

Структура плану реструктуризації має визначити:

- економічне обґрунтування її проведення;

- пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;
- способи розв'язання фінансових, соціальних та інших проблем, пов'язаних із реструктуризацією;
- витрати на проведення реструктуризації та джерела їхнього фінансування;
- конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту.

Реструктуризація підприємства покликана розв’язати два основних завдання: забезпечити виживання підприємства та відновити його конкурентоспроможність на ринку. Відповідно до цих цілей виокремлюють ***дві взаємопов'язані форми реструктуризації: оперативну і стратегічну.***

При ***оперативній*** реструктуризації підприємство розв’язує дві основні проблеми: забезпечення ліквідності та поліпшення результатів діяльності. Період оперативної реструктуризації зазвичай триває три-чотири місяці і охоплює заходи зниження всіх видів витрат і швидкого збільшення обсягу збуту продукції та обороту капіталу.

Стратегічна реструктуризація підприємства забезпечує його довготермінову конкурентоспроможність. Тому спочатку аналізується і оцінюється стан підприємства, потім визначається його стратегічна мета, розробляється стратегічна концепція розвитку, а також напрями її реалізації.

Залежно від мети змін реструктуризація поділяється на:

1) санаційно-відновну: застосовується, коли підприємство знаходиться у передкризовому або кризовому стані, основними ознаками якого може бути: погіршення ринкових позицій; наявність значних запасів готової продукції; зростання кредиторської заборгованості;

2) адаптаційно-прогресивну: здійснюється в разі виникнення негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. Ознаки необхідності проведення: зниження загальної ефективності господарювання; вичерпання ринкового потенціалу; відсталість порівняно зі світовими стандартами; недостатня ефективність управління;

3) випереджувальну: здійснюється на підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, впровадження сучасних технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть покращити свої конкурентні позиції.

Залежно від об’єкта змін виділяють наступні види реструктуризації:

1) техніко-технологічна: охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей підприємства;

2) фінансова: передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств, що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань. Під час фін реструктуризації вирішуються завдання ліквідації субсидіювання, підвищення фінансової автономії, залучення іноземного капіталу;

3) управлінська: охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах;

4) правова: полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дасть змогу визначити форми та методи його реорганізації. Реструктуризація підприємств забезпечується відповідними ***організаційно-економічними заходами,*** а саме:

- заміною керівництва підприємства;
- частковою або повною приватизацією;
- частковим закриттям;
- проведенням процедури банкрутства;
- поділом великих підприємств на частини;
- відокремленням від підприємств непрофільних структурних підрозділів;
- виділенням казенних підприємств або спецвиробництв;
- звільненням підприємств від об'єктів соцкультпобуту;
- продажем (або наданням в оренду) частини основних фондів підприємства;
- конверсією, диверсифікацією;
- поліпшенням якості продукованих товарів (робіт, послуг);
- підвищенням ефективності маркетингу;
- зменшенням витрат на виробництво;
- запровадженням нових прогресивних форм і методів управління;
- скороченням чисельності зайнятих на підприємстві із забезпеченням соціальних пільг у разі звільнення;
- тимчасовим припиненням капітального будівництва та продажем об'єктів незавершеного будівництва;
- продажем зайвого устаткування, матеріалів і комплектуючих виробів тощо;
- відстрочкою або списанням боргів;
- пошуком інвестицій та інвесторів;
- залученням кредитів для фінансової реструктуризації.

Вибір тих чи тих форм і методів виходу підприємства з кризи залежить від очікуваних результатів (потенційної прибутковості), бажаного строку досягнення таких результатів, потрібних для цього коштів і можливостей їх одержати.

Реалізація вибраного заходу має забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки кожного заходу. Найважливішою умовою для прийняття рішення є його ретельне техніко-економічне обґрунтування. Відтак обов'язковою й необхідною складовою частиною проекту

реструктуризації підприємства є бізнес-плани тих нових підприємств, що виникатимуть унаслідок реалізації цього процесу.

За перетворення структурних підрозділів (одиниць) на самостійні підприємства складаються окремі баланси нових підприємств (юридичних осіб), розробляються їхні статути.

Крім того, обов'язково розглядаються питання: закриття окремих виробництв; консервації оборонних потужностей; забезпечення необхідного рівня мобілізаційної готовності; соціального захисту працівників підприємства та їхнього працевлаштування; передачі в комунальну власність об'єктів соціальної інфраструктури; реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

3.3. Сучасні тенденції, концепції та інструментарій реструктуризації підприємств

На основі проведеного дослідження, встановлено, що реструктуризація являє собою не лише інструмент антикризового управління, а може впроваджуватись на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Таким чином, ***реструктуризація підприємства – це процес реалізації комплексу заходів організаційно-економічного, фінансового, соціального, техніко-технологічного характеру, спрямованих на формування та збереження стійкості підприємства на кожному етапі його функціонування.***

Впровадження чинників ефективної діяльності підприємства можна визначити через реструктуризацію, представивши її як інструмент змін. Розміщення даних факторів знаходиться як у внутрішньому середовищі, так і в зовнішньому.

До факторів внутрішнього середовища відносяться: концепція управління, концепція часового управління, концепція ієрархічної побудови цільових призначень, систематизація зв’язків, філософія оновлення бізнесу, метод пошуку рішень, концепція набуття синергічного ефекту, концепція взаємодії та координації.

До зовнішніх слід віднести такі: засіб формування конкурентних переваг, метод адаптації, засіб підвищення економічної безпеки, розширення ринків збуту, збільшення середовища прямого впливу, метод розширення контактної аудиторії, концепція зменшення проміжних ланок (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Реструктуризація підприємств як інструмент задіяння факторів ефективної діяльності

Ефективне використання такого інструменту, як реструктуризація залежить від стану підприємства, його можливостей здійснення перетворень, зумовлює вибір відповідного типу. В залежності від обраного типу важливість задіяння кожного з факторів ефективної діяльності як внутрішнього середовища, так і зовнішнього буде відрізнятись. Рівень стабільності комерційно-виробничого процесу підприємства обумовлює охоплення даних факторів, тобто чим гірше воно функціонує, тим більше уваги слід приділяти внутрішнім чинникам, чим краще, тим вагоміші стають фактори зовнішнього середовища.

Досягнення підприємством принципово активного рівня реструктуризації та можливості використання філософії оновлення бізнесу дасть змогу не адаптуватися до них, а впливати на силу їхньої дії в межах держави, галузі, ринку та бути активним учасником глобалізаційних процесів.

Застосування концепції часового управління, особливо, під час реструктуризаційних перетворень, є необхідною умовою вчасного виконання всього комплексу запланованих змін, оскільки турбулентність зовнішніх ринків може бути швидшою, ніж період прийняття управлінських рішень. Це зведе на нівець формування конкурентних переваг, зниження рівня використання наявних ресурсів та можливості розширення ринків збуту.

Нововведення організаційного, комерційного, технологічного характеру потребують концентрації інвестиційних ресурсів на фазах циклу, де створюється додана вартість. В тім, якщо проводити часткову реструктуризацію необхідно концентруватись на окремих завданнях здійснення виробничо-комерційного

процесу, виконання яких дозволить покращити ресурсну базу, підвищити ділову репутацію, раціоналізувати маркетингову політику, прискорити отримання співробітниками нових компетенцій. Концепція ієрархічної побудови цільових призначень має ґрунтуватись на засадах відповідності визначених цілей до можливостей підприємства до реструктуризаційних перетворень. Вона включає удосконалення функцій управління, впровадження нових управлінських технологій, використання ключових компетенцій співробітників.

Якщо традиційний підхід до реструктуризації підприємства виходить з аналізу взаємодії підприємства (його внутрішнього середовища) і його зовнішнього середовища, то сучасна (інтеграційна) теорія розглядає взаємодію трьох взаємозалежних компонентів: зовнішнього середовища, бізнес оточення, внутрішнього середовища. Сукупність заходів, об'єднаних єдиною метою і спрямованістю реструктуризаційних дій, складає напрям реструктуризації. Правильно обраний напрям дозволяє досягти мети реструктуризації. Вихідною точкою для вироблення напрямів реструктуризації завжди є фінансово економічна ситуація, що склалася на підприємстві. Вона може бути різною, починаючи з хорошого фінансового положення і закінчуючи економічною неспроможністю та банкрутством. У першому випадку реструктуризація проводиться з метою подальшого збільшення конкурентоспроможності, а в деяких випадках — з метою завоювання монополістичної позиції, у другому — з метою виживання, збереження своєї позиції на ринку.

Реструктуризація підприємства може здійснюватися шляхом: об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи; ви ділення окремих структурних підрозділів для подальшої приватизації; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх базі нових юридичних осіб; створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; передачі виділених структурних підрозділів до сфери управління іншого органу управління; ліквідації підприємства; перепрофілювання підприємства.

Дослідження прикладів реструктуризації дозволяє виділити найбільш ефективні напрями її здійснення:

1. *Реструктуризація управління підприємством* — спрямована на перетворення організаційної структури управління шляхом раціоналізації розподілу функцій і завдань на різних рівнях між службами та посадовими особами, виходячи з напрямів перетворень; вдосконалення технології виконання управлінських робіт по досягненню кінцевих цілей діяльності підприємства; виключення дублювання і паралелізму в роботі структур них підрозділів і окремих працівників; надання управлінській праці характеру підприємницької діяльності; скорочення числа рівнів в організаційній структурі; де централізації управління за рахунок делегування повноважень щодо прийняття управлінських рішень і відповідно відповідальності за їх ефективність на більш низь кому рівні управління.

2. *Реструктуризація фінансів* — поліпшення фінансового становища підприємства за рахунок збільшення надходження грошових коштів; зниження платежів; перенесення частини надходжень на більш ранні або більш пізні терміни. Серед методів реструктуризації фінансів виділяють методи, орієнтовані на активи і на пасиви. Реструктуризація активів передбачає їх продаж, здачу в оренду, поліпшення роботи підприємства за рахунок інвестицій у виробничі фонди та технічної реструктуризації, зміну структури капіталу передбачає участь кредиторів, акціонерів, зміну розміру и умов отримання позикових коштів і власного капіталу, перегляд готівкових боргів. Реструктуризація пасивів передбачає зменшення боргів за рахунок конвертації боргу в акціонерному капіталі в гібридні форми або борг.

3. *Організаційно-правова реструктуризація* — це зміна виробничої структури та правового статусу підприємств. Розрізняють такі її види:

1. *Спрямовану на укрупнення підприємства* (злиття, приєднання, поглинання). Злиття передбачає об'єднання підприємств, які виробляють однаковий тип товарів чи надають однакові послуги (горизонтальне злиття); або об'єднання будь якого підприємства з його постачальником сировини чи споживачем його продукції (вертикальне злиття). Приєднання одного підприємства до іншого означає, що до останнього переходять майно, права і обов'язки першого підприємства. Нове підприємство внаслідок такої реорганізації не виникає. Поглинання — придбання всіх або абсолютної більшості корпоративних прав одного підприємства іншим підприємством. Поглинене підприємство може зберегти свій статус юридичної особи і стати дочірнім підприємством, або може виявитися приєднаним до нього і стати його структурним підрозділом, втративши при цьому свій юридичний статус.

2. *Спрямовану на подрібнення підприємства* (поділ, виділення). Поділ підприємства — створення на основі одного існуючого двох і більше нових підприємств як самостійних юридичних осіб. При цьому початкове підприємство припиняє своє існування, ліквідується. Виділення передбачає, що з діючого підприємства виділяється одне або декілька структурних підрозділів і на базі їх майна створюються нові підприємства. При виділенні з юридичної особи однієї або кількох нових юридичних осіб, до кожного з них переходить, в відповідних частинах, майнові права і обов'язки реорганізованої юридичної особи.

3. *Без зміни розмірів підприємства (перетворення).* Перетворення підприємства — зміна існуючих форми власності, або організаційно-правової форми підприємства на інші без припинення його господарської діяльності.

Наявність багатьох підходів до визначення реструктуризації, їх систематизація на основі застосування методології морфологічного аналізу, дозволили узагальнити основні характеристики процесу реструктуризації (ініціаторів, причини, суб'єктів управління, завдання, цілі, об'єкти змін, форми

реалізації) в комплексі та представити їх у вигляді морфологічної класифікації (рис. 3.4).

Рис. 3.4. Морфологічна класифікація реструктуризації підприємства

Така класифікація дозволяє обґрунтовано структурувати зміст та можливості сучасної реструктуризації і на цій основі формувати певні моделі перетворень. Критичний аналіз наукових поглядів та практично го використання поняття "реструктуризація підприємства" вказує на його змістовність, багатоаспектність, відсутність єдиного підходу до визначення суті. На основі аналізу змістовного наповнення даного поняття в науковій та діловій літературі реструктуризацію уточнено, як широкий інструментарій функціонально-структурних перетворень (структури активів, функціональної структури (виробничої, фінансово інвестиційної, маркетингової, НДДКР, управління персоналом, системи управління) та організаційно-правової форми підприємства), спрямовані на досягнення цілей виведення підприємства з кризи

та поліпшення його фінансово економічного стану; ефективного функціонування, запобігання кризовому стану та забезпеченню конкурентоспроможності; створенню унікальних конкурентних переваг, збільшенню ринкової вартості підприємства шляхом.

3.4. Методологія ефективного управління реструктуризацією

Реструктуризація підприємства є складною проблемою, методологія якої передбачає використання як стандартних методів так і відносно нових.

Спектр засобів, що використовуються в рамках реструктуризаційних програм є досить широким, і, головним завданням тут є забезпечення комплексності та системності при їх застосуванні.

Перелік та характеристика методів реструктуризації приведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Методи реструктуризації

Методи	Характеристика
Структурні	
Делегування повноважень	Процес децентралізації управління, коли право приймати певні рішення передається підрозділам, що за ієрархією стоять нижче
Скорочення ієрархій	Скорочення комунікаційної вертикалі та часу прийняття рішень, що сприяє росту гнучкості організації
Структури, орієнтовані на споживача	Створення гнучких підприємницьких структур по задоволенню певних вимог групи споживачів
Структурні інтеграційні інструменти	Підрозділи, що забезпечують розв’язок проблем взаємодії та координації між різними відділами організації, робочими місцями
Корпоративні інформаційні технології	Забезпечення комп’ютерною підтримкою управлінських і бізнес-процесів
Системи стимулювання праці	Моральні та економічні форми стимулювання підвищення продуктивності праці
Сегментування господарської діяльності	Відокремлення областей завдань та закріплення їх за порівняно невеликою кількістю співробітників, забезпечення горизонтальної та вертикальної автономії
Концепція центрів прибутку, витрат	Виявлення центрів прибутку та витрат підприємства, контроль за їх функціонуванням та забезпечення ефективної діяльності

Продовженння табл.3.1.

Методи	Характеристика
Управління координуванням	Визначення точок перетину інтересів різних організаційних одиниць підприємства та забезпечення їх ефективної координації
Реінжиніринг бізнес-процесів	Метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, більш високого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства
Людські	
Розвиток персоналу	Заходи, що забезпечують ріст кваліфікації співробітників підприємства, підвищення змістовності праці
Розвиток фірмової культури	Сукупність основоположних принципових переконань, що забезпечують унікальність підприємства, філософії компанії, традицій, норм поведінки
Технологічні	
Збільшення гнучкості виробничих процесів	Забезпечення можливості налагодження технології під нові вимоги ринку без значних витрат ресурсів
Інтеграція розробки та виробництва	Синхронізація попиту та виробництва
Управлінські	
Управління проектами	Методологія організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проектного циклу
ABC/ABM - методологія	Сукупність методів вартісного аналізу бізнес-процесів, ланцюжка створення вартості, окремих структурних одиниць як засіб підвищення економічної ефективності процесів та організаційних одиниць
TQM - методологія	Сукупність методів управління підприємством, основною цільовою спрямованістю яких є якість
Управління знаннями	Міждисциплінарний напрямок науки та практики, в рамках якого розробляються та застосовуються процеси та рішення, пов’язані з тим, як організація здобуває знання із досвіду, умінь співробітників та інших джерел та використовує накопичений інтелектуальний потенціал для підвищення ефективності своєї діяльності

Ці методи взаємопов'язані та дозволяють ефективно проводити процеси реструктуризації від концептуальних розробок до реалізації запланованих рішень. Основним загальним підходом до застосування цих методів є уявлення про підприємство, як організаційну структуру з ієрархічними системами управлінських та бізнес процесів.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, які покладені в його основу і повинні дати очікувані результати в організації та управлінні, зростання обсягів виробництва, поліпшення фінансового стану підприємства.

На практиці доцільно розраховувати прогнозну ефективність та фактичну. Прогнозна ефективність антикризових заходів визначається у разі складання та експертизи планів санації (реструктуризації), при прийнятті рішення щодо санаційної спроможності підприємства. У разі складання антикризовим менеджментом звітів про проведену роботу, відповідні фактичні показники слугуватимуть критерієм оцінювання ефективності менеджменту та визначення величини їх винагороди. Основними *монетарними критеріями* оцінки ефективності антикризового фінансового управління на практиці є такі:

- зміна показників "ліквідність" та "платоспроможність";
- підвищення рівня прибутковості;
- тенденції зміни показників ділової активності (продуктивності праці, оборотності тощо;
- додаткова вартість, створена в результаті антикризових заходів.

Рівень ефективності визначається на основі зіставлення значення окремих показників до і після впровадження антикризових заходів при оцінюванні ефективності антикризового фінансового управління: значення інтегрального показника фінансового стану порівнюється до і після впровадження антикризових заходів. *Прогнозні показники ефективності* доцільно розраховувати при моделюванні доцільності реалізації тих чи інших антикризових заходів. Наприклад, при обґрунтуванні переваг, які може отримати підприємство в результаті зміни організаційно-правової форми, відокремлення певних структурних підрозділів у нові самостійні суб'єкти підприємницької діяльності, зміни структури управління, диверсифікації діяльності, введення в дію нових видів обладнання, згортання діяльності, скорочення персоналу. Якщо за основу брати критерій прибутковості, то ефективність санації (Е) можна визначити за такою формулою:

$$E = \frac{\text{Прогнозований обсяг додаткового прибутку}}{\text{Розмір вкладень на проведення санації}} \qquad (3;1)$$

Результати антикризового фінансового управління (окрім подолання неплатоспроможності та відновлення конкурентоспроможності) можна оцінити через додатковий прибуток підприємства (чи збитки). Для більш об'єктивної оцінки ефективності прогнозований обсяг прибутку приводиться до теперішньої вартості. Вкладення в проведення санації можна розглядати як капіталовкладення санатора (інвестора) в підприємство, що перебуває у фінансовій кризі, з метою одержання прибутку (в абсолютній чи відносній формі).

Критерієм ефективності антикризового управління може бути також *додаткова вартість* (абсолютний приріст вартості підприємства), створена в результаті застосування антикризових заходів. Вона розраховується як різниця між потенційною вартістю підприємства (після проведення санації) та його ліквідаційною вартістю до санації (реструктуризації). *Потенційна вартість* визначається на основі приведених до теперішньої вартості майбутніх грошових потоків, зменшених на суму додатково залученого власного та позичкового капіталу. Даний метод оцінювання ефективності санації базується на дисконтуванні майбутнього Cash-Flow.

Оскільки додаткова вартість може визначатися як різниця між вартістю підприємства після санації (за вирахуванням суми знову залученого капіталу) та ліквідаційною вартістю підприємства, зіставлення даних величин відіграє вирішальну роль у процесі прийняття кредиторами рішення щодо акцептування плану санації чи ліквідації підприємства. Ця вартість підприємства береться до уваги також інвесторами, які можуть взяти участь у фінансуванні санації на умовах пайової участі.

Запитання для самоперевірки знань:

1. Розкрийте сутність реструктуризації підприємств як інструменту ліквідації криз.
2. Охарактеризуйте зміст, склад, структуру та компоненти реструктуризації.
3. Охарактеризуйте класифікацію реструктуризаційних процесів на рівні підприємства.
4. Обґрунтуйте взаємозв'язок ключових понять реструктуризації.
5. Розкрийте сутність сучасних тенденцій, концепцій та інструментарію реструктуризації підприємств.
6. Розкрийте методологію ефективного управління реструктуризацією.
7. Розкрийте модель циклу стратегічного управління реструктуризацією підприємства.
8. Обґрунтуйте концептуальну схему комплексної реструктуризації підприємства.

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕФОРМУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства.
4.2. Стратегічне управління реструктуризацією промислового підприємства.
4.3. Аналіз місії і мети діяльності підприємства.
4.4. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства з використанням PEST- та SWOT-аналізу.
4.5. Використання стратегічних реформувань на підприємстві для відновлення його прибутковості та конкурентоспроможності.

4.1. Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегічне управління можна визначити як управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничо-господарську діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни на підприємстві, адекватні змінам навколишнього середовища та дозволяє добиватися конкурентних переваг у своєму сегменті ринку. Правильне здійснення стратегічного управління дозволяє фіксувати діяльність підприємства у конкретний момент часу. Продукти такої діяльності зараз забезпечують позитивне досягнення цілей у майбутньому, тобто можна стверджувати, що за допомогою стратегічного управління здійснюється погляд із майбутнього в сьогодення. Таким чином, йдеться про розробку моделі стратегічного управління, яка дозволяє, прогнозуючи майбутнє і відстежуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, ставити і досягати реальних цілей.

Стратегічне управління визначається як комплекс управлінських рішень, що задають швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, шляхом стратегічного маневру, перегляду цілей та коригування загального напряму розвитку. Під ***стратегічним управлінням*** розуміється орієнтована система, до складу якої входить розробка та реалізація стратегії, а також оцінка та контроль. Моделювати стратегічне управління підприємством в даний час намагаються багато хто. Але, на жаль, часто доводиться стикатися не із застосуванням моделі, а із декларуванням її застосування. Найчастіше, після виробленого бачення ринкового статусу підприємства або виходу з кризової ситуації, формулювання місії та довгострокового курсу розвитку відразу ж переходять до постановки цілей, розробки стратегій їх досягнення (причому, забуваючи їх проектувати на функціональні та оперативні рівні) та конкретним заходам, формально визначивши перед цим модель SWOT-аналізу з порушенням всіх правил його проведення.

Таке ігнорування найважливіших та трудомістких етапів стратегічного управління діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища та стратегічного аналізу призводить до того, що всі стратегії розвитку, а значить і ринкові заходи, ґрунтуються лише на інтуїції та неглибокому зануренню в проблему, що на порядок збільшує ризики підприємства.

Існує безліч підходів, що формують *поняття «стратегічне управління»*. Найбільш важливими видаються такі аспекти як *економічний та організаційний*.

Економічний підхід розглядає підприємство у певному конкурентному середовищі. Основна його передумова у тому, що підприємства без чіткої стратегічної орієнтації у сфері лідерства, диференціації продукту та особливостей ринку не зможуть розвиватися і вижити. Як світовий, так і економічний досвід України, свідчать про те, що якщо підприємство розглядати як певним чином організовану бізнес-систему, то вона функціонує не хаотично, а відповідно за певними внутрішніми закономірностями.

Конкретна «справа» створюється, розвивається, знаходить та завойовує свою ринкову нішу, стабілізується, стагнує (не розвивається і не скорочується, тобто, знаходиться в рівновазі з незмінним навколишнім ринковим середовищем), можливо, скорочується і нарешті припиняє своє існування.

Зазвичай розрізняють такі економічні ***стадії підприємницької діяльності*: *виникнення, становлення, зростання, насичення, спад, ліквідація.***

Виникнення бізнесу пов'язане з виявленням незадоволеного чи не цілком задоволеної потреби економіки в деякому вигляді товарів або послуг, з пошуком та заняттям вільної ринкової ніші. Головна мета бізнесу на цій стадії є виживання, тобто, перехід до наступної стадії циклу. Це вимагає від лідера бізнесу таких якостей, як віра в успіх, готовність ризикувати; висока працездатність. Особливого значення на цьому етапі має надаватися пошуку та адаптації до всього нового, незвичного.

Становлення є закріплення свого становища на ринку та в діловому співтоваристві. Основне завдання є зміцнення конкурентоспроможності бізнесу. Це ризикова внутрішня стадія, так як саме в цей період часто відбувається бурхливий та погано контрольований рост організації. На цієї стадії багато новостворених фірм терплять крах через недосвідченість і некомпетентності бізнесменів чи менеджерів.

Зростання є стадія продовження прискорення і, як правило, повне захоплення допустимої для цього бізнесу частини ринку. При цьому відбувається перехід від комплексного менеджменту, здійснюваного невеликою командою однодумців до диференційованого менеджменту з використанням простих або більш витончених форм планування та прогнозування. Інтуїтивна оцінка ризику керівництвом організації вже є недостатньою, і це змушує менеджерів вдаватися до аналітичних оцінок ризиків, що сприяє появі в організації вузькоспеціалізованих працівників.

Насичення - розвиток фірми на цій стадії зазвичай ведеться на користь системного збалансованого зростання на основі сталої структури та чіткого управління.

Зрілість організації пов'язана з її проникненням у нові сфери діяльності, розширенням та диференціацією, проте саме у цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні.

Виділяються *три стадії насичення (зрілості): рання, проміжна та остаточна*. Період ранньої зрілості характеризується довільним зростанням, проміжною збалансованим. зростанням, остаточною є насиченням і стагнацією діяльності.

Спад є стадія, що характеризується втратою конкурентних позицій на ринку, загостренням внутрішньо фірмових протиріч та конфліктів, погіршенням фінансового стану фірми та зниженням її вартості. Головним завданням організації є боротьба за виживання, утруднена бюрократизацією як внутрішнього простору фірми, і зовнішнього середовища. Нові ідеї цієї стадії рідко знаходять адекватне втілення.

Ліквідація є завершенням цього бізнесу. Фактично це може бути або концентрований перехід капіталу в іншу галузь чи сферу діяльності, або дисперсія (розпорошення) капіталу за численними кредиторами та ліквідація капіталу як цілого. У зміні бізнесу можна розрізняти дві форми розвитку: *еволюційну*, пов'язану з поступовими кількісними та якісними змінами; *та революційну*, що характеризується стрибкоподібним переходом з одного стану до іншого.

У тому чи іншому разі господарюючим суб'єктом розробляються стратегічний план та програма реструктуризації, основним завданням яких є забезпечення цільової спрямованості всієї діяльності підприємства; облік впливу довкілля; виявлення нових можливостей розвитку та факторів загрозливого характеру; оцінка альтернативних варіантів рішень, пов'язаних з розподілом наявних ресурсів у стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти; формування внутрішнього середовища, що відповідає поставленим цілям перетворення підприємства.

Організаційний підхід розкриває ті питання, які економічна теорія, як правило, не бере до уваги. Він передбачає аналіз стратегічних рішень у їх динаміці та обумовлює успіх підприємства у досягненні стабільних конкурентних переваг ефективністю наступних процесів: *розробки, адаптації та впровадження стратегії підприємства* залежно від динаміки змін зовнішнього та внутрішнього середовища, *вироблення ефективних управлінських рішень, адекватних стратегічним завданням*.

Часто здійснення кожного окремо економічного і організаційного підходу у стратегічному управлінні неможливі. Практика та теорія переконують у тому, що найкращою організаційною структурою буде та, що відповідає розмірам,

динамізму, складності та кадровому складу підприємства. Економічний стан підприємства, його фінансовий стан та конкурентоспроможність залежать від того, чи відповідає організаційна структура управління прийнятим економічним рішенням, що перетворюють діяльність підприємства. *Підприємство зазнає організаційних та економічних змін*: створюються нові підрозділи та відділи управління, існуючі підрозділи реорганізуються або ліквідуються, змінюється структура фінансових потоків та структура управління.

Значна організаційна перебудова часто призводить до реорганізації юридичної особи: на стадії розвитку підприємства, як правило, зливаються з іншими, приєднують їх, а також змінюють організаційно-правову форму; *на стадії стагнації* входять до об'єднання компаній; *на стадії скорочення* діляться на кілька підприємств.

Такі перетворення підприємств, зовнішньою ознакою яких є інституціоналізація (тобто здійснення організаційно-економічних перетворень, як правило, пов'язане зі зміною юридичного статусу підприємства), прийнято називати ***реорганізацією підприємства***. *Основними причинами реорганіза*ції, як правило, є:

- зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі (зміни у характері державного регулювання та підприємницького клімату в галузі, появи нових конкурентів, втрата постачальників тощо);
- формування чи зміна стратегії розвитку підприємства (відкриття нових інвестиційних проектів, перехід на більш сучасні технології, ринкової диверсифікації, рішення про інтеграцію підприємства тощо);
- зміни внутрішнього середовища підприємства (зміна структури власності підприємства, зміна фінансового становища тощо).

Відправним моментом у розвитку стратегічного управління є чітко сформульоване бачення (подання) власниками підприємства його образу у перспективі та основних напрямів розвитку (головна стратегічна мета, місія). Досягти цього можливо при реалізації економічного та організаційного підходу до стратегічного управління підприємством, що базується на стратегічному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, діагностиці фінансово-господарського стану. *Управління стратегічними змінами* ґрунтується на стратегічному аналізі, результатами якого розробляється ***стратегічний план розвитку підприємства***. Надзвичайно важливим наш колектив авторів вважає визнання підпорядкованості досліджуваної категорії «реструктуризація» вимогам та умовам стратегічного розвитку підприємства. Ось чому в алгоритмі (блок-схемі) реалізації стратегії перетворень стратегічний аланіз і план випереджають діагностику підприємства.

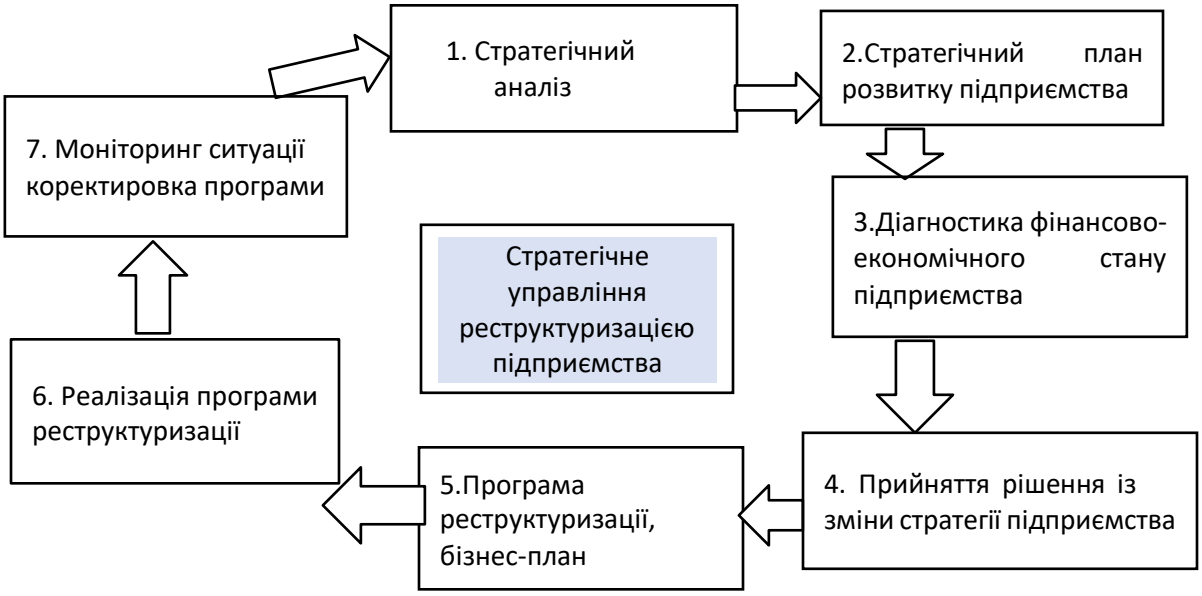

Рис. 4. 1. Логічна модель циклу стратегічного керування реструктуризацією підприємства

Першим етапом стратегічного управління може бути *стратегічний аналіз*, основним призначенням якого є оцінка власних ресурсів та можливостей, стосовно до стану та потреб зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Порядок аналізу важливого значення немає. Він, як правило, здійснюється ітераційним шляхом: дослідження внутрішнього середовища підприємства викликає необхідність звернення до зовнішнього, а після вивчення аспектів зовнішнього середовища слід звернутися до внутрішнього і т. д. Тим не менш, досвід консалтингової роботи показує, що ефективніше починати з підприємства, тобто його внутрішнього середовища, а потім знайомитися його зовнішнім оточенням. Такий підхід більш економічний як за витратами часу на стратегічний аналіз, так і за скороченням обсягу дослідженої інформації. Стратегічний аналіз також здійснюється поетапно, послідовно реалізуючи всі необхідні його грані-компоненти.

У чому полягає необхідність проведення стратегічного аналізу? Вивчення практичного досвіду ринкових перетворень підприємств свідчить, що дуже багато керівників, навіть великих підприємств, нехтують необхідністю проводити глибокий аналіз процесів, що протікають на підприємстві. Такому існуючому стану справ є кілька пояснень.

По-перше, частина керівників дещо недооцінюють значимість стратегічного аналізу, вважаючи, що вони повною мірою володіють ситуацією, та достатньо озброєні інформацією для прийняття рішень щодо вибору варіанта реструктуризації.

По-друге, багато керівників не навчені знань і не оволоділи вмінням керувати промисловим підприємством у зовнішньому середовищі, що змінилося, в умовах жорстких ринкових відносин.

По-третє, найчастіше керівники вважають, що цілком достатньо обходитися оперативною реструктуризацією, спрямованою на відновлення платоспроможності підприємства.

У повному обсязі стратегічний аналіз доступний лише дуже великим компаніям. Однак в умовах динамічно змінюючогося середовища, навіть для порівняно невеликих підприємств, експрес-аналіз стає недостатнім для успішних дій на ринку і може призвести до помилково прийнятих рішень. Тому, тією чи іншою мірою, підприємства, що знаходяться у стадії кризи чи явного банкрутства, мають проаналізувати усі параметри діяльності.

4.2. Стратегічне управління реструктуризацією промислового підприємства

Реструктуризація підприємства є складним, тривалим і фінансово містким процесом, який передбачає обов'язкове здійснення всіх основних функцій управління — планування, організації, мотивації та контролю.

Обов'язковою функцією в управлінні реструктуризацією є ***планування*.** Це обумовлено такими його принципами, як безперервність, гнучкість, адаптивність і послідовність. Воно повинне починатися з моменту ухвалення рішення про форму й методи реструктуризації та тривати до її завершення, методично видозмінюючись відповідно до етапу реструктуризації, характеру завдань, отриманих результатів, змін зовнішнього середовища.

Планування здійснюється в межах бізнес-плану й передбачає певні етапи роботи, кожен з яких має строк виконання та відповідальних за неї осіб.

На етапі організації товарних ринків і формування коопераційних зв'язків проводяться маркетингові дослідження, визначається наявність виробничих потужностей та обсяг існуючого й потенційного платоспроможного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо.

Реструктуризація заборгованостей підприємства здійснюється на основі аналізу його фінансового стану та аналізу реструктуризації заборгованостей підприємства бюджетові, постачальникам і підприємствам паливно-енергетичного комплексу.

Етап реструктуризації виробничої діяльності передбачає аналіз структури витрат і виявлення резервів їх зниження (особливо постійних витрат, які визначають рівень ділового ризику), ліквідацію застарілої технології й нерентабельних видів виробництва, упровадження прогресивних технологій, які дають можливість диверсифікувати виробничу діяльність.

Під час залучення капіталу відбувається поповнення оборотного капіталу за рахунок залучення кредитних ресурсів вітчизняних і зарубіжних комерційних банків. Процес планування можна вдосконалити упровадженням системи ***бюджетування***, яка передбачає формування пов'язаних бюджетів, орієнтованих на задоволення ринкових потреб, що забезпечують виконання показників бізнес-плану за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, зниження витрат на сировину й матеріали, оплату праці, накладних витрат.

Дана система знижує собівартість продукції, підвищує обґрунтованість потреб підприємства у фінансових коштах завдяки складанню графіків їх надходження й витрачання, оптимізації використання коштів з різних джерел, вибору різних форм розрахунку та оптимізації грошових потоків, зниження неліквідних і понаднормативних запасів сировини, матеріалів, готової продукції та економії оборотних коштів, аналізу дебіторської й кредиторської заборгованостей і приведення їх у відповідність.

Крім того, бюджетування створює передумови для вдосконалення й таких аспектів менеджменту:

- підвищення якості обліку та аналізу фінансового стану підприємства;
- упровадження системи оперативного контролінгу, що допомагає вчасно виявляти зриви виробництва й реагувати на них;
- підвищення ступеня самостійності й відповідальності структурних підрозділів, координація та інтеграція їх дій, спрямованих на виконання цілей підприємства;
- розроблення системи мотивації персоналу, орієнтованої на кінцеві результати роботи, у тому числі виконання бюджетів.

Використання системи бюджетування доцільно поєднувати з підвищенням самостійності окремих підрозділів підприємства та виділенням центрів фінансової відповідальності – відносно самостійних підрозділів або їх сукупності, які виконують одну або декілька аналогічних функцій чи випускають один, або декілька подібних видів продукції та мають певну самостійність діяльності в межах затверджених бюджетів. При цьому рівень самостійності суттєво варіює.

Центри фінансової відповідальності можуть як функціонувати в межах затверджених бюджетів без самостійного балансу й рахунку, так і мати власний рахунок у бухгалтерії та діяти на основі внутрішньовиробничого госпрозрахунку.

За функціональними особливостями центрів фінансової відповідальності та їх основними фінансовими результатами виділяють центри прибутку, витрат, доходів та інвестицій. Оцінювати їх діяльність необхідно на підставі визначення відхилень фактичних показників від кошторисних.

Функція ***організації*** спрямована на прийняття рішень про реструктуризацію підприємства та організацію роботи органу, відповідального за її проведення. Для успішної реструктуризації обов'язковою є наявність

підрозділу, який відповідає за її здійсненням. Існуючими організаційними структурами управління такі підрозділи, як правило, не передбачені. Покладання обов'язків із проведення реструктуризації на який-небудь з відділів підприємства є недоцільним.

Необхідно сформувати спеціалізовану робочу групу з фахівців підприємства, кожен з яких має певні повноваження й відповідає за реалізацію окремих етапів (робіт) у встановлений термін. До її складу можуть входити тимчасово залучені фахівці: консультанти, експерти тощо.

Проект реструктуризації підприємства розробляється робочою групою, однак до її здійснення можуть і повинні залучатися різні підрозділи й фахівці. Участь у виконанні проекту всіх зацікавлених сторін має значно підвищити його якість та сприяти успішній трансформації підприємств.

Для підвищення відповідальності кожного з працівників за виконання поставлених завдань і полегшення контролю розробляється матриця відповідальності. По одній осі вона містить список робіт, передбачених бізнес-планом реструктуризації, а по іншій – відповідальних за їх проведення. На перетині рядків і стовпців встановлюється строк виконання заходу (завершення роботи).

Мотивація праці є найважливішою функцією управління реструктуризацією. В сучасних умовах її значимість та актуальність для вітчизняних підприємств суттєво підвищується.

Мотивація повинна спонукати трудовий колектив та окремих його членів до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства, і водночас задовольняти їхні особисті бажання й потреби. Дієвість мотивації праці досягається за рахунок використання різноманітних зовнішніх і внутрішніх винагород.

Особливе значення має використання порівняно нових для вітчизняних підприємств, але широко розповсюджених у зарубіжній практиці форм участі працівників у підприємницькій діяльності: участь у прибутках, у вартості та в управлінні. Участь у прибутках передбачає виділення в структурі заробітної плати *двох частин: постійної та змінної.*

Перша частина звичайно є фіксованою для конкретної посади та являє собою базову заробітну плату, встановлені доплати та надбавки.

Друга частина є змінною та пов'язана з рівнем одержаного підприємством прибутку, таким чином стимулюючи зацікавленість працівників у його зростанні. Участь у власності досягається шляхом володіння акціями або паями підприємства. За його прибуткової діяльності ця форма забезпечує прямі грошові виплати у вигляді дивідендів, що також є способом нефінансового заохочення працівників.

Участь в управлінні передбачає наявність спеціальних колективних органів управління — виробничих, науково-технічних рад, комітетів якості тощо, які

мають певний рівень повноважень у прийнятті управлінських рішень. Кожна з названих форм може застосовуватись індивідуально, але максимальний ефект досягається в разі одночасного їх використання.

Підходи до мотивації праці членів робочої групи з реструктуризації та інших працівників підприємства можуть різнитися. Крім того, варто використовувати різні підходи залежно від особливостей функціонування самої групи з реструктуризації.

Якщо робоча група функціонує як програмно-цільовий елемент, доцільно використовувати мотивацію, засновану на управлінні цілями.

Відповідно до цього підходу, кожному членові робочої групи встановлюються конкретні кількісно виражені цілі (показники) та певний рівень заробітної плати, яка виплачується в повному обсязі за умови досягнення всіх показників у визначений термін. Бажано, щоб цей рівень перевищував базову заробітну плату працівника не менше, ніж на 50 %.

У разі невиконання показників заробітна плата зменшується, перевиконання — збільшується.

Для цього розробляється корегувальна шкала. За такого підходу заробітна плата працівника робочої групи тісно узгоджена з результатами реструктуризації. Для підвищення зацікавленості працівників відповідальної групи необхідно також використовувати негрошові стимули: надання додаткових повноважень, забезпечення мобільним зв'язком, автотранспортом тощо.

Контроль є останньою функцією управління реструктуризацією. Формування системи контролю передбачає встановлення строку, порядку й виду надання звітності про виконання програми реструктуризації.

4.3. Аналіз місії і мети діяльності підприємства

У класичному варіанті аналіз ефективності діючої стратегії починається з ідентифікації місії та мети підприємства, що розкривають роль підприємства у суспільстві. Причому ідентифікувати місію має сенс із погляду ***«місії-призначення», «місії-орієнтації» та «місії-політики».***

Місія-призначення - вузьке, але конкретне розуміння та позначення виду діяльності, характеру продукції та послуг та кола їх споживачів; перше уявлення, причину виникнення сенсу існування підприємства.

Місія-орієнтація – широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво та персонал підприємства, що хоча б у найзагальніших рисах дозволяє судити про його поведінку, про ставлення до споживачів та партнерів.

Місія-політика – концентрація основних цілей і чіткіше уявлення про поведінку підприємства у найближчий період і на перспективу, тобто бачення майбутнього стану підприємства.

Теоретично у стратегічному управлінні поняття «місія підприємства» і «головна мета підприємства» ідентифікуються як одне базове поняття. ***Місія*** – це інструмент стратегічного управління, який визначає довгострокові орієнтири і тому формулювання місії може залежати від поточного стану підприємства.

Яку корисну інформацію дає визначення місії підприємства?

По-перше, суб'єкти довкілля отримують уявлення про підприємство, і це сприяє формуванню та закріпленню його певного іміджу.

По-друге, місія сприяє виробленню стратегій управління.

По-третє, місія надає можливість більш дієвого управління персоналом, консолідуючи його задля досягнення поставленої мети.

Серед головних цілей необхідно вибрати та ідентифікувати кращу ***мету.*** Проектування мети забезпечується формулюванням якісних та кількісних показників: терміну досягнення; відповідального виконавця; обмежень щодо ресурсів.

До досягнення головної мети ведуть ***цілі*** бізнес-процесів: за кожною функцією – стадії життєвого циклу товару (НДДКР, виробництво, реалізація, обслуговування для споживачів); у межах ресурсів (персонал, інформація, матеріально-технічна база, фінанси, технологія, структура, управління).

Склад цілей на кожному підприємстві свій. Для промислового підприємства в «дереві цілей» зазвичай виділяють такі рівні, що відповідають рівням управління: нульовий – стратегічні цілі, перший – тактичні цілі, другий – оперативні цілі та третій – поточні цілі та завдання.

Комплексний набір цілей і вироблення системи показників, необхідні для перекладу бачення перспективи у дії, необхідні розвитку підприємства, забезпечує збіг корпоративних інтересів усім стадіям реалізації «дерева цілей». Завдання управління на даному етапі полягає у розробці методології збалансованої системи показників, що забезпечує базову модель для процесу реформування підприємства.

Досягнення стратегічної мети підприємства забезпечується таким чином цільовою орієнтацією окремих комплексів (табл. 4.1. приклад оперативних цілей).

Для реалізації цілей розробляється конкретний план заходів із зазначенням збалансованих кількісно-вартісних показників за комплексами на довгострокову перспективу. Моніторинг здійснюється методом порівняльного аналізу та з'ясуванням причин відхилень з подальшим коригуванням всіх програм розвитку та поточної діяльності підприємства.

Таблиця 4.1.

Оперативні цілі підприємства

Комплекс	Ціль
Виробничий	Збільшення обсягів виробництва затребуваного на ринку асортименту продукції; досягнення передових позицій серед вітчизняних виробників такої продукції
Комерційний	Гарантоване високоприбуткове просування (реалізація) продукції власного виробництва на базі розширення товаропровідної мережі
Майновий	Підвищення віддачі від майнового комплексу та перетворення його на стійко зростаючий бізнес, що сприяє розвитку основного комплексу
Інженерний	Гарантоване забезпечення потреб виробництва та продажу в інженерній продукції та послугах високої якості (дизайн, технології та інше) з одночасним скороченням відповідних витрат
Фінансовий	Досягнення фінансової стабільності підприємства загалом, його філій, дочірніх товариств та підрозділів; забезпечення поточної ліквідності підприємства завдяки ефективному розміщенню довгострокових фінансових вливань. Досягнення інвестиційної привабливості підприємства для зовнішніх інвесторів
Соціально-інфраструктурний	Гарантоване забезпечення персоналу підприємства всіма необхідними соціально-побутовими послугами з одночасним скороченням відповідних витрат

Отже, коли сформовані цілі, що стоять перед підприємством, визначають критерії, що дозволяють оцінити рівень ймовірності досягнення цілей.

Необхідно визначити завдання, здійснення яких дозволить підприємству досягти цілей.

Завдання як конкретних завдань (програм, проектів) закріплюються за конкретними виконавцями від імені відділів, цехів, служб чи господарств підприємства.

4.4. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства з використанням PEST- та SWOT-аналізу

В результаті вивчення та ідентифікації місії та цілей підприємства до зовнішнього оточення, що змінилося, виводиться оцінка стратегічного потенціалу, тобто наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій і проектів підприємство відповідає цільовим вимогам платежо- і конкурентоспроможності, ринкової стійкості та інвестиційної привабливості, тобто проводиться аналіз фактичного та нормативного потенціалу.

Джерелами інформації для цього служать дані маркетингових досліджень та аналізу ринкового середовища, облікові дані про продаж, фінансовий стан

підприємства, а також дані оглядів ринків, тематичних та галузевих журналів, інших засобів масової інформації.

Завданням оцінки конкурентного статусу ($К_{стп}$) та ринкового потенціалу підприємства ($Р_{пп}$) є формування стратегічних альтернатив на основі аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства; використання отриманих даних у розробці стратегії підприємства та прогнозі зміни рівня використання потенціалу підприємства в умовах реалізації прийнятої стратегії.

Під рівнем використання ринкового потенціалу ($Р_{пп}$) розуміється міра управління ресурсами підприємства з метою ефективної взаємодії з ринком на певний час. $Р_{пп}$ може набувати значення від 0 до 100%.

Перший рівень розробки стратегії розвитку полягає в уточненні конкурентного статусу підприємства, яке стає базою для подальших стратегічних та тактичних кроків. Поняття конкурентного статусу ідентифікується з таким поняттям, як конкурентна перевага.

Конкурентна перевага – це характеристики, властивості товару чи марки, які створюють для підприємства певні переваги над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути різними і відноситись як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, супроводжуючих базове виробництво, організацію збуту чи продажу, тощо.

Вказана перевага є, таким чином, відносною, що визначається порівняно з конкурентом, що займає найкращу позицію на ринку товару або на певному сегменті ринку. Цей найнебезпечніший конкурент за рейтингом займає першу позицію і вважається пріоритетним.

Відносна перевага конкурента може бути зумовлена різними факторами, які можна згрупувати у ***дві категорії переваг – зовнішні та внутрішні.***

Конкурентна перевага називається «зовнішньою», якщо вона заснована на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця.

Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства в тому сенсі, що воно може змусити ринок прийняти ціну продажу вище, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної відмінності.

Стратегія, що витікає з цієї переваги, – це стратегія диференціації, яка спирається на ноу-хау підприємства.

Конкурентна перевага може бути «внутрішньою», якщо вона базується на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, управління підприємством або товаром, що створює «цінність для виробника», що дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента.

Внутрішня конкурентна перевага є наслідком високої продуктивності, що забезпечує підприємству достатню рентабельність та велику стійкість до зниження ціни продажів, що нав'язується ринком чи конкуренцією.

Стратегія, заснована на внутрішній конкурентній перевазі, – це стратегія домінування за витратами, яка базується головним чином на організаційному та виробничому ноу-хау підприємства.

Як правило, із внутрішніх факторів аналізується наступний «пакет» факторів, який суттєво впливає на стратегічний потенціал підприємства: наявність ефективних технологій, що забезпечують зниження витрат та високу якість; наявність ноу-хау, ліцензій, унікальних розробок та якісних продуктів; забезпеченість активами та ресурсами, що забезпечують ефективну діяльність підприємства; наявність кваліфікованого наукового, інженерного та виробничого персоналу; наявність ефективної системи автоматизованого управління, вирішального завдання інформаційної підтримки управлінських рішень та фінансового менеджменту; наявність ефективної системи перепідготовки персоналу; системи мотивації персоналу; інші внутрішні фактори, включаючи такі фактори, як наявність нових продуктів у портфелі продукції, частка витрат на дослідження та розробки та ін.

На основі зазначених факторів можна оцінити потенціал зростання чи зниження вартості підприємства у майбутньому.

Аналіз *внутрішнього середовища* можна проводити на елементному рівні, який включає у собі:

- формулювання цілей, яке ставить собі підприємство (оптимізація прибутку, максимізація обсягу продажу, розширення географії збуту і збільшення частки ринку, оновлення асортименту продукції, вихід на зовнішні ринки та інше);
- аналіз планів виробництва та постачання продукції в розгорнутому асортименті та в регіональному розрізі за минулий період;
- аналіз асортиментної політики підприємства та його основних конкурентів, виявлення їх сильних та слабких сторін;
- аналіз цінової, збутової, рекламної стратегій та заходів щодо стимулювання збуту підприємства та його основних конкурентів, виявлення їх сильних та слабких сторін;
- аналіз якості продукції та її порівняльних характеристик щодо конкурентів на внутрішніх та зовнішніх ринках;
- аналіз організації сервісного обслуговування на підприємстві та в основних конкурентів, виявлення їх сильних та слабких сторін;
- аналіз витрат;
- аналіз можливих змін та тенденцій принципового характеру на ринку.

На думку Портера, існують лише три базові конкурентні стратегії, що розрізняються за своїм цільовим ринком (весь ринок або деякий його сегмент) і за типом реалізованої конкурентної переваги: за витратами або за вищими якостями товару (рис.4.2). Дослідницький та практичний досвід ведення реструктуризаційних процесів підприємств промисловості України переконує,

що інші конкурентні стратегії так чи інакше випливають із реалізації вище зазначених базових стратегій, точніше, деталізує їх за досить широким діапазоном показників.

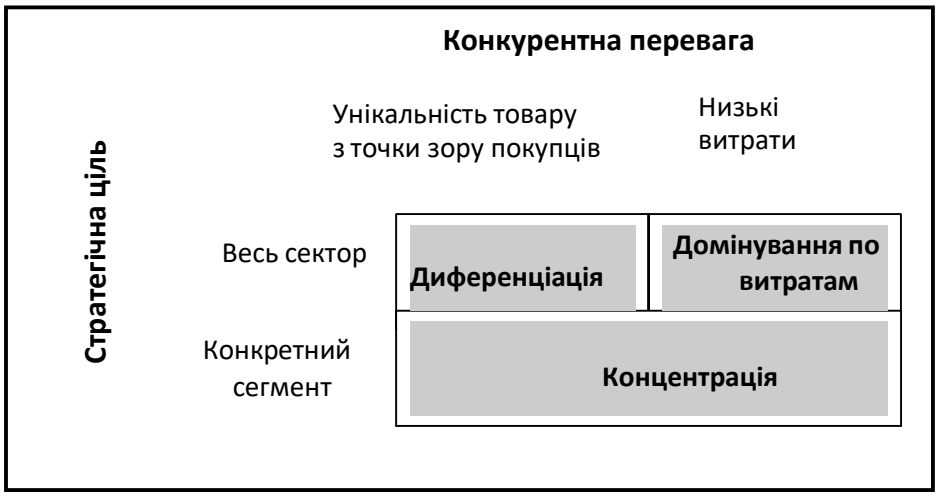

Рис. 4.2. Три базові конкурентні стратегії за думкою М. Портера

Таким чином, щоб виявити ринкову перевагу підприємства, необхідно визначити:

- ключові фактори успіху для ринку товару або сегмента;
- сильні та слабкі сторони підприємства по відношенню до цих ключових факторів;
- сильні та слабкі сторони пріоритетного конкурента по відношенню до цих ключових факторів.

Проведення такої попередньої роботи значно скоротить час та витрати на організацію, збирання інформації та здійснення аналізу конкурентного статусу підприємства. Визначити конкурентний статус підприємства у сегменті ринку є досить складним. Нам здається, що найбільш ефективним може стати бенчмаркінг, оскільки він дозволяє оперативно визначити конкурентний статус підприємства у своєму сегменті ринку та в галузі (таблиця 4.2). Найбільш сильними конкурентами є підприємства, виділені у групу з високою якістю та оптимальною середньою ціною, що займає найбільшу частку ринку. Саме відносно цих конкурентів і визначається конкурентний статус підприємства. У провідній групі підприємств конкурентів виділяється одне-два найбільш успішні підприємства та проводиться порівняння за обраними ключовими показниками. Результати порівняльного аналізу згодом враховуються під час виборів стратегій

розвитку підприємства. Наступним кроком у виробленні стратегій є оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

Таблиця 4.2

Обсяги продажів товарної продукції

№ п/п	Підприємства	Обсяг продажів (тис.т.)	Ціна за од.,грн	Обсяг продажів,тис. грн	Доля ринку, %	Порівняно із минулим роком (+,- %)	Рейтинг за якістю (1-5)
1.	Своє підприємство						
2.	Підприємства - конкуренти						
	…….						
	Всього обсяг продажів:	х	х	3	100 %		

Багато дослідників намагаються знайти способи оцінки стратегічного потенціалу підприємства, і у цій галузі ведуться серйозні роботи. Такі дослідники, як Б. Клейнер, Н. А. Ансофф, В.Л. Тамбовцев, Г.М. Скудар, В. Л. Ханжина зробили свій внесок у визначення поняття соціально-економічного потенціалу підприємства, який характеризують, як сукупність, у розпорядженні підприємства, стратегічних ресурсів, що мають визначальне значення для можливостей та меж функціонування підприємства у тих чи інших умовах.

Крім того, ними запропоновано механізм розробки стратегії підприємства, який включає аналіз потенціалу підприємства, визначення відповідно до нього можливих зон господарювання та аналіз ринку продукції в цій сфері.

В результаті аналізу внутрішнього середовища дається оцінка стратегічного потенціалу підприємства відповідно до поставленої мети: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій та проектів підприємство відповідає цільовим вимогам. Після закінчення аналізу прояснюється характеристика сильних та слабких сторін підприємства. Сильні сторони це можливі ключові фактори успіху.

Наступний важливий етап стратегічного аналізу – аналіз довкілля.

Зовнішнє середовище можна поділити на: макросередовище, що включає економічне, соціальне, політичне та технологічне середовище; мікросередовище, що включає ринок споживачів, конкурентів, аналіз кон'юнктури ринку і тенденцій на ньому, аналіз загальних умов збуту та організації просування продукції на ринок.

Для дослідження макросередовища добре зарекомендував себе PEST-аналіз. Цей підхід дозволяє вивчити стан макросередовища за 4 напрямками, що компактно розміщуються в матриці наступного виду (таблиця 4.3).

Уважне вивчення факторів дозволить керівнику підприємства визначити правильний час стратегічних перетворень підприємства, коли найлегше подолати бюрократичний опір чиновників, коли інвестиційний клімат у країні стабільний, коли прийнято законодавчі та нормативні документи на підтримку розвитку галузі та інші сприятливі фактори. Втрачений час означає втрачені можливості для підприємства.

Аналіз *внутрішнього середовища* підприємства передбачає вивчення інформації конкурентів. Тому звернемо увагу на таку важливу категорію, як ринок споживачів.

Якщо такі розділи маркетингового дослідження як «Аналіз цільового сегмента ринку», «Аналіз маркетингового комплексу (4 Р)», «Конкуренти та їх ціни», «Конкурентоспроможність, «Порівняння продукції підприємства з продукцією конкурентів» мають описовий характер (тобто їх можна подати у вигляді тексту) з вибіркою цифрового матеріалу (наприклад, статистичних даних) з опублікованих джерел (газета «Бізнес», спеціалізовані галузеві журнали, статистичні довідники або тематичні огляди ринків та ін.), то аналіз ринку споживачів та розрахунок обсягу продажів вимагають застосування складніших методів дослідження.

Аналіз ринку споживачів, зазвичай, здійснюється шляхом вивчення попиту та пропозиції конкретних товарів (робіт, послуг). Важливими показниками, які на наш погляд завжди треба вивчати, є оцінка купівельної спроможності та обсяг споживання товару (послуг).

Не виключає застосування багатьох інших показників, що розширюють дослідження прогнозування попиту.

Дані маркетингового дослідження з стратегій розвитку бізнесу, що пройшли селекцію, повинні бути представлені таким чином, щоб були зручні для вивчення і порівняння, найкраще в табличному (матричному) варіанті і у вигляді графіків.

Перед тим, як буде здійснено остаточне вироблення стратегії реструктуризації підприємства, необхідно, на наш погляд, за перспективними бізнес-ідеями розрахувати фінансово-економічні показники в песимістичному (найгіршому) варіанті для того, щоб побачити, що може очікувати підприємство, якщо просуватися цим шляхом розвитку.

Надалі, після ухвалення стратегічного плану реструктуризації підприємства, бізнес-план розробляється більш докладно відповідно до вимог, що висуваються до інвестиційних проектів.

Таблиця 4.3.

Матриця PEST–аналізу

Економічні фактори	**Соціальні фактори** (соціокультурні тенденції)
• Законодавча та нормативна база, щорегулюєрозвиток підприємств; • Обмінні курси валют; • Економічна ситуація та тенденції; • Інвестиційний клімат в галузі; • Загальні проблеми оподаткування; • Оподаткування, визначене для продукту/послуги; • Фінансування, гранти і норми; • Сезонність/кліматичні умови; • Товаропровідні ланцюги і дистрибуція; • Потреби кінцевого користувача; • Відповідність сировинної бази очікуванням і потребам стратегії розвитку підприємства; • Вплив екологічних проблем на економіку держави.	• Демографічні; • Купівельна спроможність покупців; • Зміна законодавчих документів, що стосуються соціальних факторів; • Реклама і зв'язки з суспільством; • Інформированість потенційних покупців продукції/послуг; • Відношення покупців до бренду підприємства.
Політичні фактори	**Технологічні фактори** (технологічні іновації)
• Політична стабільність як фактор впливу на економіку країни, у т.ч. інвестиційний клімат; • Групи лобіювання/впливу на ринок; • Корупційні тенденції владних органів; • Відношення закордонних потенційних інвесторів до економічних і політичних процесів, що мають місце в країні.	• Развиток конкурентних технологій; • Фінансування досліджень; • Повязані /залежні технології; • Заміщуючі технології/рішення; • Інформаційні технології і коммунікаціїї; • Законодавство по технологіям, в т.ч. захисту авторских прав; • Потенціал іновацій; • Доступ до технологій, лицензуванню, патентів; • Проблеми інтелектуальної власності.

Аналіз ринкової ситуації підприємств пов'язаний з аналізом конкурентного середовища у галузі. Спочатку проводиться виявлення найближчих конкурентів підприємства. Потреба в цьому виникає тому, що навіть підприємства однієї галузі можуть сильно відрізнятись один від одного: асортиментними групами, цінами на них, рівнем якості, регіонами, на яких підприємство пропонує свій продукт, орієнтацією на конкретних споживачів тощо.

З аналізу ринкової ситуації оцінюється динаміка обсягів продажу по стратегічній групі конкурентів за ретроспективний період, характеризує формування попиту на види продукції. Визначається займана ними частка над ринком. Інструментом даного дослідження може бути факторне прогнозування, яке дозволяє вивчити залежність параметра, що вивчається, від заданого фактора або набору факторів, що тією чи іншою мірою впливають на його зміну: середня ціна на ринку, ринковий попит на продукцію, рівень якості, дохід на душу споживачів і т. д.

Модель багатофакторного регресійного аналізу для прогнозування тенденцій споживчого попиту за видами продукції, вироблених підприємством, залежно від виявлених факторів, що впливають на його формування, формується наступним чином.

Основна мета регресійного аналізу полягає у встановленні форми зв'язку, у побудові математичної моделі, що пов'язує досліджуваний показник (у) з фактором (факторами) x_i. Модель у загальному вигляді має такий вигляд:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \ldots + a_mx_m \qquad (4;1)$$

З аналізу ринкової ситуації оцінюється динаміка обсягу продажу по стратегічній групі конкурентів за ретроспективний період, що характеризує формування попиту на види продукції. Аналізується структура вироблених підприємствами видів товарів із визначенням ними часткою на ринку.

Таким чином, формується інформація про стан ринку для ухвалення рішення про стратегію розвитку підприємства та моделювання системи управління.

Виявлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства здійснюється методом SWOT-аналізу. Назва SWOT-аналізу – це абревіатура початкових букв англійських слів: S – strenghts (сила); W - weaknesses (слабкості); O - opportunities (можливості); T – threats (загрози).

Сильні сторони підприємства (внутрішні сили) – це чинники, які дозволяють як зберігати конкуруючі позиції над ринком, так і розвиватися.

Слабкі сторони підприємства (внутрішні слабкості) – це фактори, що гальмують розвиток підприємства та послаблюють його позиції на ринку.

Можливості – це зовнішні чинники, що сприяють швидкому розвитку підприємства. Зовнішні можливості – це можливості, виникненню яких підприємство не сприяє, але може використовувати з користю для свого бізнесу. Наприклад, підтримка галузі державою, вихід з ринку конкурентів, зростаючий попит на зовнішніх ринках на продукцію свого підприємства у зв'язку з зростанням у світовій економіці тощо.

Загрози – це зовнішні чинники, які можуть перешкоджати розвитку підприємства. Зіставимо отримані результати перших трьох етапів стратегічного аналізу.

У літературі SWOT-аналіз досить докладно описаний, тому зупинимося на деяких його особливостях стосовно використання у стратегічному аналізі, виборі стратегії та розробці нової або коригування чинної моделі стратегічного управління підприємством.

Оцінка сильних і слабких сторін підприємства стосовно можливостей та загроз зовнішнього середовища визначає наявність у підприємства стратегічних перспектив та можливостей їх реалізації. Зрозуміло, що при цьому виникатимуть перешкоди, які необхідно долати. Звідси випливає – переорієнтація методів управління розвитком підприємства з опорою на раніше досягнуті результати, освоєні товари та використовувані технології (внутрішні чинники), вивчення обмежень, накладених зовнішнім ринковим середовищем (зовнішні чинники).

Методологія побудови матриці первинного стратегічного аналізу полягає у поділі оточення на дві частини – зовнішнє середовище та внутрішнє, а потім події у кожній із цих частин – на сприятливі та несприятливі.

В цілому проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці стратегічного аналізу (рис. 4.3).

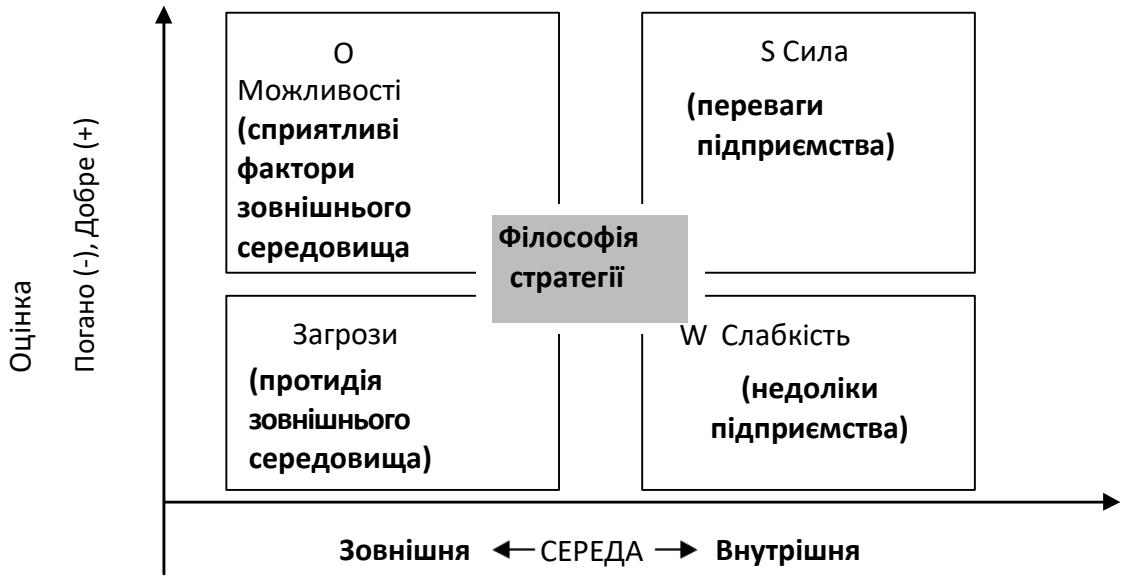

Рис. 4.3. Структурна схема матриці SWOT-аналізу

У відповідні осередки матриці необхідно занести сильні та слабкі сторони у діяльності підприємства, а також ринкові можливості та загрози.

У осередку ***«Сильні сторони підприємства»*** фіксують те, у чому воно досягло успіху або якась особливість, що надає йому додаткові можливості. Сила

може полягати в наявному досвіді, доступі до нових ресурсів, наявності «ноу-хау» в технологіях та сучасному обладнанні, високій кваліфікації персоналу, високій якості продукції, популярності торгової марки тощо.

У осередку ***«Слабкі сторони підприємства»*** фіксують відсутність якогось важливого для функціонування підприємства такого фактору, як вузький асортимент продукції, брак фінансування, недостатній професіоналізм головних фахівців, непідготовленість персоналу до впровадження нових технологій, недостатня інформованість потенційних покупців про продукцію тощо. Практичний досвід роботи з промисловими підприємствами показав, що слабких сторін у внутрішньому середовищі більшості підприємств є досить багато, збільшення недоліків до критичної маси призводить до кризової ситуації.

У осередку ***«Загрози»*** відзначаються події, настання яких може мати несприятливий вплив. Наприклад, поява над ринком нових, досить великих конкурентів; падіння платоспроможності населення; зміни у чинному законодавстві України щодо підприємництва, зовнішньої економічної діяльності та інших основоположних передумов діяльності промислових підприємств тощо.

У осередку ***«Можливості»*** відображаються сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги.

Використання методу SWOT-аналізу базується на певних підходах, які дозволяють звузити та конкретизувати обсяг інформації, прискорити процес стратегічного аналізу:

- визначення сфери кожного SWOT-аналізу (ринок, сегмент);
- визначення відмінностей між елементами SWOT-аналізу: сильні та слабкі сторони. Це внутрішні риси підприємства, на які можна впливати;
- визначення можливостей та загроз, що пов'язані з характеристиками ринкового середовища та не залежать від впливу підприємства;
- виявлення сильних та слабких сторін, що можуть вважатися такими лише у тому випадку, якщо їх так сприймають покупці. Тому в аналіз включають ті сильні і слабкі сторони, які відносяться до аналізованого об'єкту. Порівняння цих сторін із діяльністю конкурентів допоможе конкретизувати та зменшити суб'єктивізм сприйняття.
- колективне обговорення провідними спеціалістами та менеджерами середньої управлінської ланки, яка, як правило, спирається на конкретні факти та докази та дає чітке розуміння важливості тієї чи іншої сильної сторони.

Що точніше формулювання, тим кориснішим буде аналіз. Суть у цьому, що включати треба лише ті, сторони, що сприймаються ринком і покупцями як важливі. Саме ці сторони слід виносити для обговорення на нараду спеціалістів підприємства.

Практичні дослідження з розробки стратегічного управління підприємствами свідчать, що для SWOT-аналізу доцільно включати такі компоненти:

1. Організаційно-виробнича структура підприємства та прийнята модель управління;

2. Фінансові показники: обсяги реалізації, прямі витрати, змінні витрати, прибуток, податки, рентабельність, платоспроможність;

3. Ресурси: основні та оборотні кошти;

4. Оперативна діяльність: виробництво/інжиніринг, збут, технології;

5. Маркетинг: товар, запропонований ринку (продукція, роботи, послуги), їхня якість, ціноутворення, просування, інформація про конкурентів, сервіс, розподіл, торгові марки та позиціонування, реклама, тощо;

6. Персонал: професійний склад, зокрема співвідношення категорій персоналу, оплата праці, навчання та розвитку, мотивація, умови праці.

Кожен зазначений компонент залежно від сприйняття покупцями та ситуації, що склалася, може виявитися як силою, так і слабкістю.

В результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках поставленої мети: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій та проектів, а також підготовленості персоналу, підприємство відповідає цільовим вимогам.

Як зазначалося вище, можливості та загрози знаходяться поза зоною контролю підприємства.

Вони розглядаються як зовнішнє середовище, що відносяться до елементів ринкового середовища та пов'язані із зовнішніми ризиками ведення бізнесу.

Таким чином, елементів, що піддаються аналізу, досить багато і число SWOT-факторів на кожній осі матриці може бути значним, тому на практиці розроблені та використовуються спеціальні процедури їх ранжування та згортання.

Крім того, у кожному аналізі, як зазначалося вище, є фактор «суб'єктивного погляду» на ситуацію і результат аналізу поповнюється ще й філософією стратегії, яка не вписується в жодну клітинку матриці, але поєднує всі її зони в єдине ціле.

"Філософія стратегії", як правило, безпосередньо пов'язана з тим баченням, яке лягло в основу необхідності реструктуризації підприємства: «за старим» жити не можемо, а «за новим» - шукаємо свій шлях.

Проаналізувавши взаємозалежності між зовнішніми проблемами та слабкими (сильними) сторонами діяльності підприємства, можна встановити взаємозв'язок між наслідками можливих тенденцій під час вибору напряму розвитку підприємства.

Заповнивши даними матриці з бальними оцінками найважливіші показники можна визначити силу їхнього спільного впливу.

Наприклад, матриця залежно від співвідношення сил та слабкості у діяльності підприємства з можливостями та загрозами може бути такою (рис. 4.4.):

		сили		***слабкості***	
		великі	*малі*	*великі*	*малі*
Можливості	Малі	Умовно-стабільна	Критична	Критична	Умовно-стабільна
	Великі	Стабільна	Проблемно-стабільна (SO-стратегії)	Проблемно-стабільна (WO-стратегії)	Стабільна
Загрози	Малі	Стабільна	Умовно-стабильная	Умовно-стабільна	Стабільна
	Великі	Стабільна (ST-стратегії)	Критична	Критична	Стабільна (WT-стратегії)

Рис. 4.4. Матриця залежності від співвідношення сил та слабкостей у діяльності підприємства відносно можливостей та загроз

Зі SWOT-аналізу з реструктуризації підприємства можуть визначатися такі стратегічні дії підприємства:

1. Якщо ситуація стабільна, має сенс інвестувати в цю діяльність і утримувати конкретні позиції, тобто прийнята стратегія управління підприємством не змінюється.

2. Якщо ситуація умовно стабільна, то підтримувати діяльність вибірково, вивчаючи «вузькі місця».

3. Якщо ситуація проблемно-стабільна, формуються стратегії: SO – стратегії, дозволяють скористатися можливостями; WO - стратегії, що дозволяють подолати слабкості; ST - стратегії, що дозволяють уникати загроз. WT – стратегії, які мінімізують слабкості та допомагають уникати загроз.

4. Якщо ситуація є критичною, переглядається місія підприємства, цілі, прийняті раніше стратегії, тощо.

Отже, отримуємо результати аналізу для всіх напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Вибір ефективних стратегій реструктуризації збиткового підприємства, відновлення його становища на ринку і, загалом, у зовнішньому середовищі, проводиться шляхом побудови матриць результативного SWOT-аналізу. Розробка моделі стратегічного управління підприємством на основі отриманих результатів стратегічного аналізу внутрішнього середовища з використанням методу SWOT-аналізу базується на аналізі конкретних даних для оцінки стану підприємства та вироблення напрямків для зміцнення своїх позицій. Успіх при

цьому залежить від формального, точного, повного та всебічного опису взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Запитання для самоперевірки знань:

1. Розкрийте сутність стратегічного аналізу.
2. Обґрунтуйте сутність стратегічного управління реструктуризацією промислового підприємства.
3. Обґрунтуйте аналіз місії і мети діяльності підприємства.
4. Яким чином здійснюється оцінка стратегічного потенціалу підприємства з використанням PEST-аналізу та SWOT-аналізу?
5. Охарактеризуйте місце аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.
6. Розкрийте логічне узагальнення даних аналізу і визначення стратегій підприємства.
7. Яким чином використовуються стратегічні перетворення на підприємстві з метою відновлення його прибутковості та конкурентоспроможності?

РОЗДІЛ 5. АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ. ВИБІР МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Поняття та типологія антикризових стратегій.
5.2. Еталонні стратегії розвитку бізнесу.
5.3. Вибір реструктуризаційної стратегії розвитку підприємства.
5.4. Стратегічний план розвитку підприємства, механізм реалізації.
5.5. Вимоги до змісту стратегічного плану підприємства.

5.1. Поняття та типологія антикризових стратегій

Стратегія – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми, що базуються на оцінці ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів і сил навколишнього середовища.

Роль стратегії для розвитку компанії дуже велика. Вона дає стрижень для будівництва бізнесу. Стратегія важлива для всіх: вищих керуючих, виконавців, менеджерів і акціонерів. Відсутність очевидної стратегії компанії може відлякати потенційних інвесторів.

Основними елементами стратегії є:

- система стратегічних цілей;
- сукупність припущень про розвиток ключових факторів зовнішнього середовища і дії конкурентів;
- перелік пріоритетів (провідних принципів) діяльності та механізмів розподілу ресурсів;
- внутрішні та зовнішні обмеження діяльності - ліміт фінансових ресурсів, допустимий ризик та інше;
- ключові фактори успіху, тобто ті моменти, які потенційно дозволяють компанії досягти переваги над конкурентами.

Стратегія організації являє собою систему взаємопов'язаних і взаємозалежних стратегій різного рівня:

- корпоративних;
- ділових, або бізнес-стратегії;
- функціональних;
- операційних.

На ***першому рівні*** розробляється стратегія для всієї організації, що враховує діяльність у всіх її бізнес-напрямках – корпоративна стратегія. ***Корпоративна стратегія*** – це стратегія, яка характеризує загальний напрямок росту організації, розвитку її виробничо-збутової діяльності.

Стратегічні рішення цього рівня найбільш складні, оскільки стосуються підприємства в цілому. Саме на цьому рівні визначається і узгоджується продуктова стратегія підприємства.

Однією з цілей ***корпоративної стратегії*** є вибір господарських підрозділів підприємства (стратегічних бізнес-одиниць), в які слід направляти інвестиції.

Корпоративна стратегія включає рішення:

- про розподіл ресурсів між господарськими підрозділами на основі портфельного аналізу;
- диверсифікації виробництва з метою зниження господарського ризику та отримання ефекту синергії;
- зміни структури організації;
- злиття, придбання, входження в ті чи інші інтеграційні структури.

В організаціях, що здійснюють свою діяльність в одній сфері діяльності, загальна стратегія являє собою стратегічну піраміду, що складається з трьох рівнів, так як в цьому випадку корпоративна стратегія збігається з діловою.

У недиверсифікованій (однопродуктовій) компанії корпоративна стратегія збігається зі стратегією бізнесу.

Другий рівень ієрархії в піраміді стратегій займають ділові стратегії (бізнес-стратегії), які спрямовані на забезпечення довгострокових конкурентних переваг конкретних бізнесів (бізнес-підрозділів).

Ця стратегія часто втілюється в бізнес-планах і показує, як підприємство буде конкурувати на конкретному товарному ринку, кому саме і за якими цінами буде продавати продукцію, як буде її рекламувати, як буде домагатися перемоги в конкурентній боротьбі і т.д.

Тому таку стратегію називають стратегією забезпечення конкурентної переваги.

На ***третьому рівні*** розробляється стратегія для кожної функціональної служби всередині кожного бізнес-напрямку; такі стратегії іменуються функціональними (серед них виділяються виробнича стратегія, інвестиційна, фінансова, кадрова, інноваційна, стратегія маркетингу та ін.).

Четвертий рівень займають операційні стратегії, формовані для основних робочих підрозділів (відділів у функціональних службах, окремих виробництв, цехів, торгових ділянок і регіонів).

Всі рівні стратегічної піраміди взаємопов'язані між собою - операційні стратегії виступають своєрідним фундаментом для функціональних стратегій, ділові стратегії підтримуються функціональними і, у свою чергу, підтримують корпоративні стратегії.

Природно, існує і зворотний зв'язок: корпоративна стратегія визначає основні принципи формування бізнес-стратегій організації, характер яких впливає на зміст функціональних стратегій, які, у свою чергу, визначають склад операційних стратегій.

Все різноманіття стратегій, які використовують організації, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і стані середовища. Виділяють чотири базові стратегії.

1. Стратегія обмеженого зростання (зростання валового доходу, або частки ринку, становить кілька відсотків на рік). Ця стратегія є найменш ризикованою і може бути ефективною в галузях зі стабільною технологією. Вона передбачає визначення цілей від досягнутого рівня.

2. Стратегія зростання (зростання становить десятки відсотків на рік) - стратегія, характерна для галузей, що динамічно розвиваються, з технологіями, що швидко змінюються, а також для нових організацій, які незалежно від сфери діяльності прагнуть в короткі терміни зайняти лідируюче становище. Для неї характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем попереднього року.

Це найбільш ризикована стратегія, тобто в результаті її втілення в життя можна понести матеріальні та інші втрати. Однак ця стратегія може також ототожнюватися з передбачуваною удачею, успішним результатом.

Зростання може бути на основі власних ресурсів, а також на основі об'єднання зусиль підприємства з іншими організаціями.

Стратегії зростання характерні для попереджувального антикризового управління.

3.Стратегія скорочення. Передбачає встановлення рівня нижче досягнутого в минулому (базисному) періоді. Ця стратегія найбільш характерна для екстреного антикризового управління.

Однак вона може також реалізовуватися у випадку, якщо фірма потребує перегрупування сил після періоду тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю збереження потенціалу, підвищення ефективності та забезпечення виживаності.

4. Стратегія поєднання (комбінована стратегія) включає в різній комбінації елементи стратегій зростання і скорочення. Така стратегія націлена на консолідацію діяльності фірми. Ця стратегія так само, як стратегія скорочення, характерна для екстреного антикризового управління.

Антикризова стратегія спрямована на зміцнення позицій компанії на ринку і підвищення її здатності до антикризової протидії дестабілізуючим факторам, а також на мінімізацію втрат при виникненні кризової ситуації.

Таким чином, з точки зору антикризового управління, всю сукупність можливих стратегій організації можна розділити на дві групи:

- стратегії, спроможні забезпечити попередження кризи на основі створення і розвитку конкурентних переваг організації в рамках попереджувального антикризового управління;
- стратегії, що забезпечують виживання в кризовій ситуації і мінімізацію потенційних втрат в рамках екстреного антикризового управління.

5.2. Еталонні стратегії розвитку бізнесу

В системі управління підприємством існує кілька принципів, дотримуючись яких можна не тільки підтримувати діяльність на відповідному рівні, але й неухильно розвиватись, перш за все за рахунок розробки та впровадження стратегій розвитку.

Найбільш поширені, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії бізнесу зазвичай називаються базисними або еталонними. Вони відображають чотири різні підходи до зростання фірми і пов'язані із зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми усередині галузі, технологія. Кожен з даних п'яти елементів може знаходитися в одному з двох станів: існуючий стан або новий стан.

Перш ніж застосовувати яку-небудь із еталонних стратегій, необхідно чітко сформувати мету. І потім уже виходячи із цього планувати свої дії.

Еталонні стратегії бізнесу діляться на *чотири основні типи* (рис. 5.1): стратегія концентрованого росту; стратегія інтегрованого росту; стратегія диверсифікованого росту; стратегія скорочення.

Рис. 5.1. Еталонні стратегії розвитку підприємства

Кожний із зазначених типів ділиться на кілька підтипів. Розглянемо їх докладніше.

Стратегія концентрованого росту.

Застосування стратегії концентрованого росту полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Має сенс скористатися таким підходом, коли підприємство існує вже кілька років, заробило певну репутацію та зайняло свою нішу на ринку.

Типів стратегії концентрованого росту існує три:

1. стратегія посилення позицій на ринку;
2. стратегія розвитку ринку;
3. стратегія розвитку продукту.

Стратегія посилення позиції на ринку.

Дії підприємства в цьому випадку спрямовані на розширення та завоювання нових позицій на старому ринку збуту. Це досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби.

Стратегія розвитку ринку.

Ця стратегія полягає в пошуку нових можливостей збуту для вже існуючого продукту. Ринки можуть бути новими географічно (відкриття філій в інших містах і країнах), або може бути освоєна нова галузь, у якій можна застосовувати той же продукт, що й у вже освоєній.

Стратегія розвитку продукту.

Застосовується у випадку, якщо потрібно вивести продажі на новий рівень, повернути згаслий інтерес покупців, просунути новинку. Можна розбудовувати, як уже існуючий продукт (підвищувати якість, міняти впакування, розширювати асортименти), так і зовсім новий на вже освоєній території.

Стратегія інтегрованого росту.

Цей тип еталонної стратегії припускає зміну самого підприємства усередині галузі шляхом його розширення або реструктуризації. Якщо за якимись причинами не виходить скористатися стратегією концентрованого росту, можна застосувати цей підхід, а можна скористатися обома одночасно.

Стратегія інтегрованого росту ділиться на *три підтипи*:

1. стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
2. стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції;
3. стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції.

Підприємство розбудовується за рахунок посиленого контролю постачальників, а також за рахунок відкриття філій, які будуть займатися поставками. У результаті підприємство здобуває незалежність від зміни цін на сировину та від постачальників.

Стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції.

Перетворюючи в життя дану стратегію, підприємство освоює посередницьку нішу: або перекуповуючи їх бізнес, або підсилюючи контроль над діяльністю посередників. Якщо фірму не влаштовує якість структур продажу та розподілу товару, необхідно, не замислюючись, застосувати стратегію вертикальної випереджаючої інтеграції.

Стратегія горизонтальної інтеграції.

У якійсь мірі методи цієї стратегії перегукуються зі стратегією посилення позиції на ринку, тому що припускають встановлення контролю над конкурентами або ж поглинання їх підприємств.

Стратегія диверсифікованого росту.

У випадку коли велика фірма повністю освоїла свій ринок з усіма можливими нюансами та повністю реалізувала всі можливості просування наявного продукту, потрібно впроваджувати стратегію диверсифікованого росту, яка полягає в освоєнні нових сфер.

Якщо попит на ваш продукт падає, антимонопольна система блокує розвиток вашого розширення в існуючих рамках, то необхідно вкласти надлишок засобів в освоєння нового продукту, можливий також, вихід на міжнародні ринки, скорочення податків тощо.

Вона ділиться на *три типи:*

1. стратегія концентричної диверсифікації;
2. стратегія горизонтальної диверсифікації;
3. стратегія конгломеративної диверсифікації.

Стратегія концентричної диверсифікації.

Стратегія концентричної диверсифікації, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які характерні для освоєного ринку, використовуваної технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми.

Стратегія горизонтальної диверсифікації.

Стратегія горизонтальної диверсифікації, припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад в області постачань. Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то по своїх якостях він повинен бути супутнім вже вироблюваному продукту.

Стратегія конгломеративної диверсифікації.

Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з вже вироблюваними, нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і тому подібне.

Стратегія скорочення.

Іноді розумніше буває змінити структуру підприємства, або навіть зовсім його закрити самому, не чекаючи повного банкрутства або ще більшого погіршення ситуації (наприклад, у зв'язку зі спадом на ринку або загальною економічною кризою). Але еталонна стратегія скорочення застосовується не тільки в таких похмурих умовах, буває, що підприємство потребує реструктуризації й після періоду інтенсивного розвитку.

Розрізняють чотири підтипи стратегії скорочення: стратегію ліквідації; стратегію "збору врожаю"; стратегію скорочення зон господарювання; стратегію скорочення витрат.

Стратегія ліквідації.

Дана стратегія реалізується в тих самих випадках, коли ситуація несприятлива, і має на увазі повне або часткове закриття: або самого підприємства, або частини його філій. Також можна припинити виробництво нерентабельного продукту.

Стратегія "збору врожаю".

Якщо якась галузь виробництва не приносить бажаного доходу, безперспективна, і її продаж не принесе відчутних засобів, можна спробувати добитися гарного прибутку, впроваджуючи стратегію "збору врожаю". Вона полягає в поступовому зниженні виробництва (скорочення штату, зменшення закупівель, продаж устаткування) і одночасному активному збуті наявного продукту (найчастіше за зниженими цінами). Закриваючи виробництво поступово, можна одержати максимальний сукупний дохід.

Стратегія скорочення зон господарювання.

При необхідності вкладення засобів у яку-небудь галузь або виробництві при довгостроковому плануванні, можна ліквідувати певну галузь, підрозділ або частину філій, які приносять зараз менший дохід – це так звана стратегія скорочення зон господарювання.

Стратегія скорочення витрат.

Як і випливає з назви, даний підхід спрямований на максимальне скорочення витрат: зменшення закупівель, звільнення персоналу, тимчасове припинення виробництва тощо. Звичайно така стратегія застосовується тимчасово, якщо підприємству потрібно пережити важкі часи.

Центральним елементом ***стратегій організаційного розвитку*** є перебудова структури підприємства. Організаційна структура визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу (тобто окремими підсистемами, що займаються виробництвом окремих видів продукції), виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ці взаємозв'язки, а також перелік і розміри підрозділів – найпомітніші організаційні фактори, тому всі перебудови в організації починаються (а іноді й закінчуються) зі змінами організаційної структури.

Але завжди треба пам'ятати, що реорганізація підприємства не може бути ефективною лише на основі структурної перебудови.

Розглядаючи процес організаційного розвитку підприємства, підкреслюючи його комплексність, відзначимо, при розгляді стратегії організаційного розвитку виділяють ***організаційну, виробничу, ринкову, фінансову, кадрову стратегії підприємства.*** Ці стратегії, по суті, відповідають системі цілей і завдань підприємства й покликані забезпечити досягнення останніх.

Необхідно зауважити, що відповідно до основних робочих відділів та частин підприємства – адміністративно-управлінської, виробничо-технічної, соціальної, фінансової, маркетингової та інших, виділяють відповідні функціональні стратегії, які спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним структурним підрозділом підприємства (рис. 5.2).

У системі функціональних стратегій підприємства однією із першочергових цілей є визначення маркетингової стратегії, яка може бути означена також як загальна програма узгодження маркетингових цілей компанії та її можливостей, дослідження ринку та потреб споживачів, визначення на цій основі тих товарів чи послуг, які можуть мати найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи реалізації.

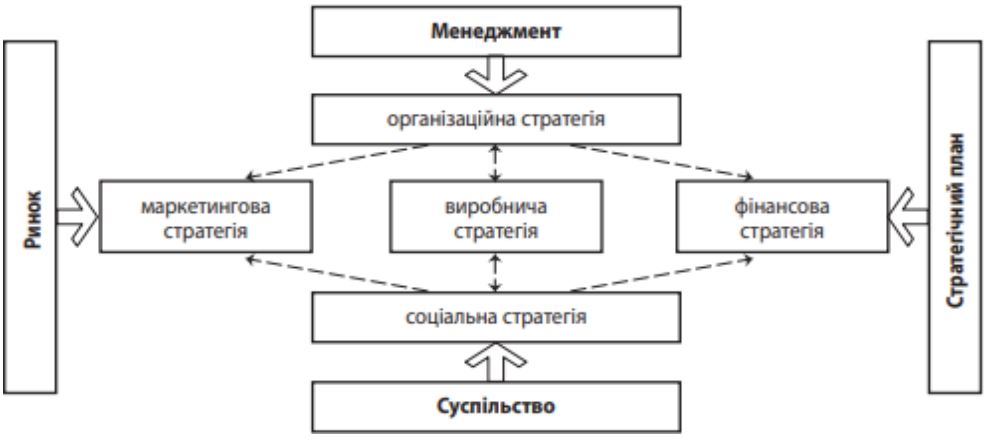

Рис. 5.2. Взаємозв’язок між основними функціональними стратегіями підприємства

Розглянемо більш докладно кожну з них. ***Організаційна стратегія*** забезпечує, як правило, входження підприємства у вертикальні галузеві структури, горизонтальне об'єднання підприємств, використання нових ефективних способів ділової взаємодії. Організаційна стратегія – це розташування в часі й просторі елементів і підсистем підприємства.

Виробнича стратегія забезпечує підтримку відповідного технічного рівня виробництва при неодмінному дотриманні правила зниження виробничих витрат. ***Ринкова (збутова) стратегія*** відображає орієнтацію підприємства та виробництва на споживчий попит і припускає розробку і удосконалення товарів, їх ефективне просування на ринку. ***Фінансова стратегія*** відображає зусилля, які вживають для зміцнення фінансових позицій підприємства та лобіювання його інтересів у зовнішньому середовищі.

Кадрова стратегія спрямована на збереження ядра кваліфікованого персоналу підприємства та представляє набір основних принципів, правил і цілей роботи з ним, конкретизованих з урахуванням типу організаційної стратегії, організаційного й кадрового потенціалу.

Кадрова стратегія підприємства охоплює комплекс робіт, представлених наступними напрямками: організація зв'язків з ринком праці й персоналом підприємства; формування політики використання персоналу; вибір і розробка програм реалізації стилю керування персоналом і організація горизонтальних зв'язків; організація умов праці й робочих місць; вибір системи оплати праці персоналу; формування політики визнання особистого внеску працівника; формування політики навчання й розвитку персоналу; розвиток організаційної культури підприємства; розробка й реалізація програм мотивації персоналу; забезпечення нерозривного зв'язку стратегії організації зі стратегією керування персоналом; формування комунікаційної політики.

Наступним кроком у побудові стратегії підприємства є зазвичай є побудова виробничої стратегії, яка формується на базі маркетингової. Виробнича стратегія – це загальний план нарощування матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу та виробничих потужностей відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансова стратегія розробляється ще пізніше, коли маркетингова і виробнича стратегії в цілому вже визначені. Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості витрат капіталу та максимізації прибутку. Особливі місця серед функціональних стратегій розвитку підприємства посідають також організаційна і соціальна. Організаційна формується під виливом потреб менеджменту.

Вона має тісний зв'язок із фінансовою, виробничою та маркетинговою стратегіями, адаптується та впливає на них. Соціальна стратегія зазвичай розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Ця стратегія також тісно пов’язана з іншими функціональними стратегіями.

Відповідно до стадії життєвого циклу, що передбачає формування довгострокових цілей підприємства, механізмів їх реалізації в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища на кожній стадії розвитку можливо розглянути наступні стратегії (рис. 5.3).

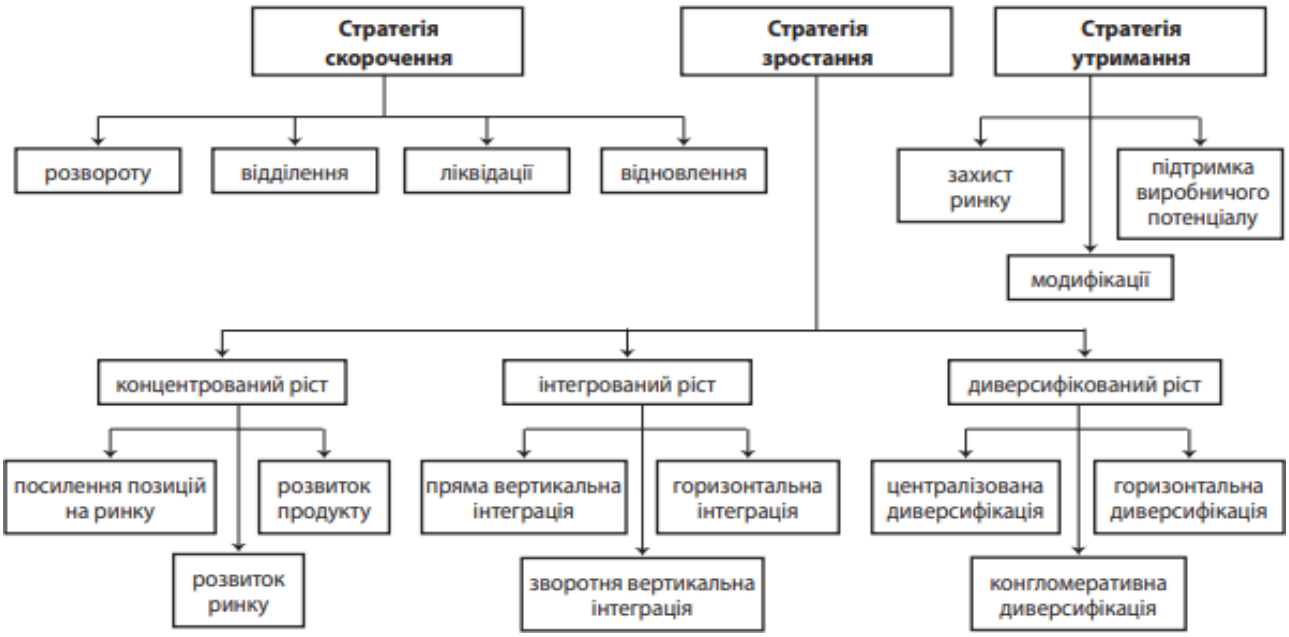

Рис. 5.3. Класифікація стратегій підприємства за стадією життєвого циклу

Дж. Пірсом і Р. Робинсоном виділені *групи ключових внутрішніх факторів*, які можуть бути джерелами як переваг, так і недоліків підприємства. Зміст їх наступний:

Група виробничих факторів: територіальне місце розташування підприємства, його галузева спеціалізація, розміри виробництва, особливості виробничо-технічного циклу, життєвий цикл підприємства, завантаженість виробничих потужностей, контроль якості, дослідження та розробки тощо.

Група фінансових факторів: фінансовий капітал, система контролю над витратами тощо.

Група маркетингових факторів: імідж та репутація підприємства, номенклатура товарів, якість і життєвий цикл продуктів, які випускаються підприємством, маркетингові дослідження ринку, канали просування на ринки, реклама, цінова політика тощо.

Група організаційних факторів: місія підприємства, організаційно-правова форма, організаційна структура, престиж підприємства, система комунікацій, система управлінського контролю, організаційна культура, соціально-психологічний клімат, система стратегічного планування, здатність до самоорганізації тощо.

Група кадрових факторів: соціально-демографічні характеристики персоналу (статево-вікова структура, професійно-освітня структура і т.д.), рівень кваліфікації, моральні аспекти, персонал управління, система оплати праці, методи мотивації та стимулювання, кадрова політика на підприємстві, плинність кадрів, випадки порушення дисципліни тощо.

5.3. Вибір реструктуризаційної стратегії розвитку підприємства

Для стратегій реструктуризації характерними є наступні стадії:

І стадія – обґрунтування необхідності реструктуризації. Для даної стадії є характерним низькі темпи розвитку підприємства, його збитковість або низький рівень рентабельності через те, що основні продукти і технології морально застаріли. З'явилась можливість придбання нових бізнес-ліній або підприємств за рахунок продажу власних низькорентабельних виробництв.

ІІ стадія – розробка шляхів реструктуризації. На даній стадії має відбуватись перегляд продуктово-ринкової орієнтації підприємства, реструктуризація його боргів, скорочення активів, посилення централізованого фінансового контролю, зниження витрат, організаційні зміни, залучення інвестицій, удосконалення маркетингу, нові придбання та ін.

ІІІ стадія – зростання. На даній стадії продовжується розвиток стратегічних переваг, яких досягло підприємство, поступовий перехід до активних дій у сфері загального управління, маркетингу, НДДКР, виробництва, фінансовій діяльності. Підприємство закріплюється на традиційних ринках і проникає на нові ринки збуту.

Стратегії скорочення підприємства відбуваються під впливом різних обставин, серед яких можна назвати наступні:

- непривабливість перспектив розвитку у даній галузі;
- неприбутковість та дорожнеча подальшого розвитку;
- даний вид бізнесу не збагачує господарський портфель;
- утримання даного сегменту ринку вимагає значних витрат;
- є можливість спрямувати кошти у більш привабливий бізнес;
- зниження конкурентних зусиль підприємством не веде до відчутного зменшення обсягу продажу.

Під тиском вказаних обставин підприємство вимушено скористатись однією з стратегій скорочення, яка може привести до скорочення витрат і/або діяльності підприємства, що може сприяти його фінансовому оздоровленню і дати надію на майбутній розвиток. Найгірший варіант може полягати у неможливості продовження подальшої діяльності і ліквідації підприємства взагалі. Хоча у деяких випадках власники йдуть на ліквідацію підприємства з метою вилучення коштів і відкриття нового підприємства в іншій галузі.

Основними різновидами стратегії реструктуризації є:

Організаційно-технологічна реструктуризація :

- перегрупування технологічних операцій за територіальною ознакою;
- перегрупування операцій за складом перероблюваних ресурсів;
- перегрупування операцій за технологічною ознакою;
- перегрупування операцій за продуктовою ознакою;
- вторинне перегрупування за горизонтальною ознакою;
- вторинне перегрупування за вертикальною ознакою;
- змішане перегрупування.

Організаційно-управлінська реструктуризація:

- перегрупування функцій управління по характеру їх реалізації (перехід до функціональної структури);
- перегрупування управлінських функцій за продуктовою ознакою (перехід до дивізіональної структури);
- перехід до змішаного угруповання управлінських функцій (перехід до комбінованої структури);

Реструктуризація прав і відповідальності підрозділів:

- формування групи негоспрозрахункових підрозділів, що виконують завдання керівництва корпорації;
- формування групи госпрозрахункових і фінансованих за рахунок корпорації підрозділів;
- формування "центрів фінансової відповідальності" (само-фінансованих і самокерованих підрозділів);
- виділення підрозділів (створення, залучення) у якості дочірніх і залежних корпорацій;
- виділення підрозділів (створення, залучення) у якості самостійних корпорації, пов'язаних з даними інтеграційними відносинами.

Реструктуризація активів:

- звільнення корпорації від не використовуваних активів;
- збереження активів на корпорації й пошук способів ефективного застосування не використовуваних у цей час активів.

Реструктуризація колективу:

- збереження не повністю завантаженого колективу;

– приведення складу колективу у відповідність із існуючої в цей час потребою.

Автономність реструктуризації:

– самостійне здійснення корпораціями реструктуризації;
– погоджене здійснення реструктуризації із групою територіально близьких корпорацій;
– погоджене здійснення реструктуризації із групою корпорації даної галузі;
– погоджене здійснення реструктуризації з групою корпорацій-суміжників.

Включення наведених у даному переліку елементарних стратегічних варіантів у цілісну стратегію корпорації, зрозуміло, не може здійснюватися довільно. В конкретній соціально-економічній ситуації можна говорити про оптимізацію складу й вибір варіантів стратегії корпорації. На основі даного переліку для кожного конкретного бізнесу повинна бути сформована, обговорена й прийнята своя, специфічна для цього бізнесу, ***комплексна стратегія***, що враховує як особливості вітчизняної макроекономічної ситуації, так і стан галузевого й регіонального оточення корпорації, а також її внутрішній потенціал.

5.4. Стратегічний план розвитку підприємства, механізм реалізації

Поняття "стратегія" та "стратегічний план підприємства" увійшли до теорії управління на початку 60-х років 20 століття, коли виникла проблема коректувати плани у відповідності до змін зовнішнього середовища. До появи стратегічного планування корпорації та великі підприємства використовували довгострокові плани – це був період цілком стійкої зростаючої економіки, в якій можна було застосовувати планову економіку.

На той час товарні ринки були досить великими і вони мали великі темпи зростання, а це давало можливість створювати ефективні прогнози. Даний період характеризувався економічним оптимізмом. Оскільки практика показувала, що ринок мав збільшуватися, відповідно і зростали обсяги продажу продукції. Однак із розвитком економіки, коли конкуренція почала диктувати свої правила, необхідно було швидко реагувати на появу на ринку аналогічної продукції, на зменшення цін конкурентами для того, щоб захопити ринок.

Конкуренція зростала, ринки почали стрімко змінюватися, а тому менеджери почали шукати нові методи ефективного планування. Цей новий метод будувався на прогнозах, що відштовхуються не від теперішньої дати, а, навпаки, задавалася ціль, і від неї здійснювалося планування в теперішньому часі. Характерними особливостями стратегічного планування є те, що у ньому використовується ідея того, що майбутнє буде в будь-якому випадку кращим чим теперішнє, а тому при побудові плану розглядаються як внутрішні можливості

підприємства, так і зовнішнє середовище, що може скорегувати хід розвитку підприємства.

Розглянемо основні відмінності між довгостроковим та стратегічним плануванням:

- на відміну від довгострокового, планування стратегічне має вектор руху від майбутнього періоду до теперішнього;
- в основу планування покладаються ідеї і шляхи до її рішення, що повинні бути реалізованими за поставлений період;
- стратегічне планування не враховує цінового планування, оскільки це робити нема змісту в довгостроковій перспективі;
- більшою мірою досліджуються зовнішні фактори, що можуть вплинути на діяльність підприємства, ніж внутрішні;
- стратегічний план може викладатися у альтернативі, де можна обирати напрями руху в залежності від ситуації на ринку;
- головне значення стратегічного плану у тому, що він є функцією напрямку для розвитку діяльності.

За своєю суттю ***стратегічне планування*** є останньою фазою у процесі планування на підприємстві, перед яким є поточне та екстраполярне планування.

Принципи стратегічного планування:

- Ієрархічність планування. Поточні плани повинні бути частиною стратегічного. Те саме стосується і бізнес-планів, які повинні відображати довгострокові плани, що створюються в рамках стратегії діяльності підприємства.
- Стратегічні плани соціальні. Вони повинні створюватися із врахуванням соціальних потреб не тільки персоналу, але і населення країни. Підприємство повинно приносити користь для регіону та економіки в цілому, а тому дані аспекти є важливими для розгляду.
- Ранжування планування за важливістю. Це необхідно робити для того, щоб можна було чітко розставити пріоритети та визначити першочергові завдання, що повинні бути виконаними у процесі стратегічного планування.
- Альтернативність. Стратегічні варіанти повинні розглядати різні сценарії поведінки підприємства на ринку в залежності від його змін. Необхідно в такі плани закладати появу нових гравців, що можуть повністю витіснити підприємства завдяки низькій ціні або кращій якості продукції. Саме тому завжди створюється як оптимістичний, так і песимістичний варіант. В цілому кожне стратегічне планування націлене на кращий результат, чим є сьогодні, однак в залежності від варіанту до мети прийти буде складніше або простіше.
- Економічне обґрунтування. Стратегічні плани повинні будуватися на основі фінансової ситуації, у якій знаходиться підприємство. Плани

повинні бути реалістичними для того, щоб вони були втілені, використовуючи власні, залучені або позичені кошти.

– Автоматизація процесу планування. Використання обчислювальних технології із автоматизації розрахунків фінансових планів є обов'язковими в процесі побудови стратегічних планів. Такі розрахунки є досить громіздкі, і вони враховують вплив чинників інфляції, знецінення коштів, дисконтування та ін.

Щодо етапів складання стратегічного плану, Мескон М. вважає, що стратегічне планування повинно проходити у 9 етапів:

1. Вибір місії підприємства. Це глобальна мета підприємства, яка повинна торкатися вирішення значущих проблем.
2. Формулювання цілей підприємства. Це завдання, які підприємство повинно поступово та по-порядку виконувати для того, щоб досягнути поставленої мети.
3. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі доцільно розглядати зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу. Прямий вплив має конкуренція, партнери, постачальники, що впливають на виробничий процес. Непрямий, однак деколи навіть більш сильніший, мають макроекономічні чинники непрямого впливу, що в будь-який час можуть або привести підприємство до банкрутства або до розвитку.
4. Вивчення сильних та слабких сторін, що має підприємство та його стратегія.
5. Формування стратегічного плану в альтернативних варіантах.
6. Вибір напряму в залежності від ситуації, що формується на даний етап.
7. Реалізація стратегії.
8. Управління, контроль та організація, що здійснюються на підприємстві у процесі реалізації стратегії.
9. Оцінка стратегії підприємства. Вона проводиться за результатами поставленого часового періоду, в рамках якого потрібно було реалізувати стратегічний план.

В свою чергу, такий автор як Віхановський до етапів стратегічного планування включає тільки пункти 1,2,3,6,8,9, що перечислюються вище.

Модель гарвардського університету етапи стратегічного планування зводить до визначення сильних та слабких сторін, а також оцінку загроз та можливостей для підприємства. Це SWOT аналіз, що є основою у стратегічному плануванні.

В будь-якому випадку більшість авторів сходяться в одному - основою стратегічного планування є аналіз зовнішнього середовища та адаптація внутрішнього до його умов. Економістів, що досліджувати питання побудови стратегічних планів – дуже багато, і кожен із них запропонував свої етапи побудови стратегії. Зокрема, Ансофф І. запропонував у процесі реалізації

стратегії пройти 57 блоків. Вітчизняні ж економісти пропонують в стратегічному плануванні зазначати мінімальний рівень, який необхідно досягнути у процесі діяльності.

5.5. Вимоги до змісту стратегічного плану підприємства

Стратегічний план – це документ, у якому прописані базові заходи розвитку діяльності промислового підприємства на перспективу (щонайменше 10 років). Як такої (типової) структури стратегічного плану, як, наприклад, бізнес-плану інвестиційного проекту, у законодавчо-нормативних документах України не передбачено. Стратегічний план розвитку підприємства має бути гнучким, легко коригованим та реальним для досягнення поставлених завдань.

Структура стратегічного плану може бути такою:

1. Припущення про характер змін довкілля, тенденцій розвитку галузі та становища підприємства у галузі.

2. Стратегічні цілі підприємства: місія; основні довгострокові цілі розвитку та фінансові завдання.

3. Спільна стратегія.

4. План дій щодо створення та використання конкурентних переваг.

5. Функціональні підтримуючі стратегії: виробництво; НДДКР; маркетинг та збут; фінанси; трудові ресурси та інші показники.

Варіант *структури стратегічного плану* розвитку підприємства може бути модифікованим та представлений у наступному вигляді:

1. Бачення (Vision) - короткий опис того, як підприємство хоче або має намір бути сприйнятим навколишнім світом.

1. Місія (Mission) – формулюється позначення виду діяльності загалом чи розрізі місії-призначення, місії-орієнтації, місії-політики.

2. Цілі (прагнення - Objectives) - стратегічні, тактичні, оперативні та поточні. Коротке та ясне формулювання положень, досягнення яких забезпечить успішну реалізацію обраної стратегії.

3. Стратегія розвитку підприємства (Strategy): загальна стратегія (головний напрямок розвитку), функціональні стратегії.

4. Програма дій (Action Plan): комплекс заходів, розроблений для досягнення цілей або принаймні максимального наближення до них. Заходами можуть бути програми (наприклад, програма реструктуризації), проекти, окремі дії тощо. Повинні бути встановлені часові межі, бюджет та відповідальні виконавці. Важливо, щоб усі ініціативи були за своєю природою стратегічними.

5. Тимчасові межі – терміни або події, що сигналізують про те, що якийсь етап закінчено і час провести черговий вимір досягнутих результатів. Тимчасові

межі можуть відповідати датами завершення етапів, відсотковим обсягом виконаних робіт, точками прийняття рішень тощо.

6. Вирівнювання – приведення параметрів і складових підприємства до рівня, визначеного стратегією. Вважається, що підприємство досягло стратегічного вирівнювання, якщо, це розглядається в цілому, воно сприймається чимось більшим, ніж проста сума його підрозділів. Цей синергічний ефект спостерігається, коли всі зайняті працівники зосереджені на виконанні ініціатив, запропонованих стратегічним планом, та досягненні збалансованих показників, встановлених для підприємства, його основних та допоміжних підрозділів (дочірніх підприємств).

7. Індикатори виконання – показники, які підприємство вважає за необхідне відслідковувати, та тенденції зміни їх значень у майбутньому. Індикатор обов'язково повинен включати розмірність вимірюваного параметра (тис. гривень, кількісні вимірники, %, індекси тощо). Наприклад, «річний обсяг продажів, тис. грн.», «півріччя», на другий рік, і далі за роками.

Уявленням стратегічного плану є таблична та матрична форми, блок-схеми процесів та схема взаємозв'язку всіх розділів.

Підприємство, зазвичай, створює механізм реалізації стратегії. Інакше вона може виявитися марною. Механізм реалізації включає: побудову адекватних стратегій організаційних структур, фінансування функціональних стратегій; підбір керівників, які мають якості лідера; створення корпоративної структури, що дозволяє всім співробітникам краще розкрити свої риси. Найважливішою особливістю успішних стратегій є їхнє втілення, на основі підприємницького підходу, тобто сучасні стратегії засновані на розумінні необхідності заохочення підприємливості більшості співробітників. Розуміння умов існування підприємств та завдань його розвитку у разі здатне забезпечити генерування великої кількості різноманітних проектів, вкладених у реалізацію місії. Підприємницька активність підрозділів підприємства розширює можливість вибору у рамках загальної стратегії найефективніших шляхів її реалізації та надає великий динамізм та чинності підприємству.

У нових умовах, розроблена власними силами стратегія ні в якому разі не повинна стати для підприємства тим, чим були затверджені зверху 5-річні плани. Стратегія має бути інструментом розвитку, і, що послідовніше підприємство працює над створенням підприємницького клімату як складової частини своєї корпоративної культури, тим успішніше може бути реалізована стратегія.

Стратегічний план надає підприємству певність, індивідуальність, що дозволяє йому залучати певні типи працівників, й водночас, не залучати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для підприємства, яке спрямовує його співробітників, залучає нових працівників та допомагає продавати вироби чи послуги.

Таким чином, стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але й бути досить гнучкими, щоб за необхідності можна було здійснити їхню модифікацію та переорієнтацію. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт у тому, що конфліктна та постійно мінлива ділова та соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Вимоги до змісту стратегічного плану розвитку підприємства:

1. Орієнтація на споживачів («початок»).
2. Правильне цілепокладання (адекватне першому пункту).
3. Концентрація ресурсів та активів.
4. Мобілізація колективних зусиль, координована управлінцями-керівниками підприємства.
5. Баланс інтересів власників та зайнятих на підприємстві.
6. Зміщення акценту пріоритетності вирішення внутрішніх проблем на пошук та використання резервів зовнішнього середовища.
7. Зростання вартості підприємства, підвищення його інвестиційної привабливості.

Змінюється також уявлення про те, яким стане організаційна структура підприємства, якщо не буде ухвалено стратегічне рішення про зміну організаційно-правової форми господарювання. Схему стратегічного управління можна охарактеризувати наступним чином. Відмінність даної моделі стратегічного управління від традиційної моделі в наступному. Як трудовий потенціал розглядаються головним чином керівники та фахівці, які розробляють, приймають та реалізують стратегічні рішення. Саме вони є рушійною силою системи, і від їхньої достатності, компетентності та узгодженої роботи залежить ефективність стратегічного розвитку підприємств промисловості.

Запитання для самоперевірки знань:

1. Розкрийте сутність еталонних стратегій розвитку бізнесу.
2. Обґрунтуйте вибір реструктуризаційної стратегії розвитку підприємства.
3. Розкрийте механізм реалізації стратегічного плану розвитку підприємства.
4. Охарактеризуйте вимоги до змісту стратегічного плану підприємства.

РОЗДІЛ 6. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Економічна суть діагностики підприємств.
6.2. Сучасні підходи до діагностування підприємств.
6.3. Комбінаторний підхід до діагностування підприємств.

6.1. Економічна суть діагностики підприємств.

Економічна діагностика підприємства – це аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів й іншої інформації з метою виявлення можливих перспектив розвитку підприємства і наслідків поточних управлінських рішень. В результаті діагностики формуються висновки щодо необхідності прийняття певних рішень.

Діагностика потребує, згідно з обраною методологією, вибору певних джерел інформації, збору та обробки необхідної інформації з використанням відповідних методів аналізу, підготовки необхідних заходів. У процесі діагностики необхідно вивчити взаємозв‘язки між загальними цілями організації, а також визнати здатність організації здійснювати зміни.

Об‘єктом економічного діагностування може виступати будь-яка економічна організація. Таким чином, у зону уваги аналітика потрапляють як макро-, так і мікроорганізації, а також їх структурні складові. Порівняно з традиційними функціями – проведенням техніко-економічного аналізу – сучасному аналітикові необхідно визначити положення об‘єкта, наприклад, підприємства, на ринку своєї продукції, оцінювати його конкурентоспроможність, визначити стан його економічної безпеки тощо.

Мета діагностики полягає у вивченні економічного стану, проблем, що мають місце в організації, виявленні факторів і сил, що впливають на певні проблеми, підготовка необхідної інформації для подальшого планування та успішного подолання проблем.

Проблема може визначитись за допомогою п’яти основних аспектів:
1) суть або зміст проблеми;
2) організаційне і фізичне місцезнаходження проблеми;
3) володіння проблемою;
4) абсолютна та відносна величина проблеми;
5) перспективи у часі.

Постановка діагностики полягає в пошуку відповідей на питання у таких напрямках:

- проблема;
- причина проблеми;
- суттєві взаємозв’язки;

– можливості підприємства;
– можливі напрямки розвитку.

Економічне діагностування має чіткі ознаки дослідницького, творчого процесу. Разом із тим, дотримуватись певного загального порядку у його проведенні все ж важливо. Спочатку встановлюється комплекс екзогенних та ендогенних чинників, що визначають ситуацію з об‘єктом дослідження. Далі формулюється система показників та параметрів для оцінки стану об’єкта, збирається й обробляється інформація, що має бути релевантною. Діагностична процедура ґрунтується на зіставленні стану об’єкта за встановленим колом характеристик із нормою, еталоном (аналогом). Кожне з відхилень ідентифікується за певною шкалою. Це стосується передусім стандартних ознак. Якщо для визначення стану об’єкта потрібна певна узагальнена інформація, сукупність ознак упорядковується, систематизується тощо. Оцінка стану об’єкта також може відбуватись через уявлення його як унікального поєднання ознак.

Підсумком діагностування є підготовка висновків про нинішній стан об’єкта і прогноз щодо його зміни у майбутньому.

Таким чином, ***етапами діагностики*** є:

1) визначення концептуальної основи діагностичного аналізу, прийняття рішення щодо збору даних;
2) збір даних, тобто виявлення фактів;
3) аналіз даних;
4) складання звіту чи висновків.

Сучасні підприємства функціонують в певному середовищі, яке характеризується високою динамікою змін, а сам економічний стан первинних суб‘єктів господарювання залежить від великої кількості чинників. Проведення економічної діагностики дозволяє виявити наявність “хвороб” підприємства, їх причини або попередити “хвороби”, зробити профілактику на майбутнє тощо. Таким чином, коло завдань, що вирішується в ході діагностики, досить широке. Це дозволяє говорити про існування великого розмаїття різновидів економічної діагностики, які на сьогодні класифікуються за багатьма ознаками:

1. Рівень діагностичного об’єкта: глобальна, макродіагностика, мікро діагностика.
2. Часовий діапазон дослідження: стратегічна, оперативна, ретроспективна.
3. Періодичність проведення: періодична, разова, моніторинг.
4. Тематика і осяжність проблеми: комплексна, тематична, системна.
5. Цільова спрямованість: загальносистемна, елементна.
6. Суб’єкти здійснення: зовнішня, внутрішня.

Процес діагностики може мати дослідницький, пошуковий та пізнавальний характер. Об’єктом діагностування можуть бути високоорганізовані системи або їх елементи. Завданням діагностування є визначення заходів, прийняття управлінських рішень, які направлені на удосконалення роботи всіх складових

елементів системи та способів їх реалізації, усунення шкідливого впливу та відхилень критеріальних значень.

Господарська структура підприємства характеризується двома фундаментальними економічними вимірами. З одного боку, це функціональний стан основних факторів виробництва, який охоплюється поняттям “фінансово-економічний стан”, а з іншого боку, підлягають дослідженню (виміру) види діяльності, яких за А. Файолем нараховується шість:

- технічна діяльність, яка враховує виготовлення або виробництво;
- комерційна діяльність;
- фінансова діяльність;
- робота по забезпеченню безпеки;
- облікова діяльність;
- управлінська діяльність, що охоплює прогнозування, планування, організацію, управління, координацію та контроль.

За вітчизняним досвідом в діагностиці соціально-економічної системи виділяють такі напрямки:

1) вивчення соціально-економічної системи як об’єкту діагностики;
2) побудова та дослідження відповідних моделей соціально-економічної системи;
3) дослідження діагностичних систем та їх взаємозв’язок з об’єктами діагностики.

Перший напрямок передбачає вирішення таких завдань:

- вивчення умов функціонування та стану виробничих соціально-економічних систем;
- вивчення елементів систем та зв’язків між ними;
- вивчення можливих станів системи;
- аналіз можливостей проведення дослідження ознак, що характеризують стан системи;
- збір та обробка статистичних даних, що дозволяють визначити імовірність станів системи;
- збір експериментальних даних про витрати, пов’язані з дослідженнями виробничих соціально-економічних систем.

Другий напрямок передбачає вирішення таких завдань:

- розробка методів діагностування кризи та причини її виникнення;
- формування правил побудови моделей, що дозволяють визначити кризовий стан системи.

Третій напрямок передбачає вирішення таких проблем:

- аналіз існуючих діагностичних систем;
- виявлення принципів побудови діагностичних систем;
- розробка методів аналізу та застосування діагностичних систем;
- оцінка оптимальних способів діагностики;

– вибір критеріїв інформативності базових показників.

Будь-яка діагностика передбачає збір загальних відомостей про підприємство. У ході економічного діагностування аналітикові доводиться мати справу як із досить великими за обсягом інформаційними масивами, так і з обмеженою, неповною інформацією. Так, економічну інформацію для діагностики можна згрупувати наступним чином.

1. *Загальні дані*: точне найменування та адреса, місце реєстрації, рік створення, номер телефону, факсу, банківські реквізити, дані про керівництво тощо.

2. *Характеристика фірми*: розмір підприємства, вид господарської діяльності, форма власності, джерела формування капіталу, національна належність капіталу, тип об'єднання тощо.

3. *Характер діяльності*: масштаби, місце та роль на ринку або певному сегменті, номенклатура продукції, спеціалізація, наявність зовнішньоекономічної діяльності, місце підприємства на світовому ринку, питома вага фірми в національному виробництві тощо.

4. *Науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота та виробництво:* розмір витрат на науково-дослідну роботу, кваліфікація персоналу лабораторій, конструкторських бюро, оцінка споживачами науково-технічного рівня та якості продукції, виробнича програма, виробничі потужності, характеристика парку машин та устаткування.

5. *Комерційна діяльність*: позиція на ринку в порівнянні з конкурентами, джерела росту продажу та прибутку, репутація підприємства стосовно якості і дотримання договірних зобов'язань, особливості цінової політики (базові ціни, цінові знижки), джерела постачання сировини, енергії, паливо-мастильних матеріалів та ціни на вказані товари.

6. *Організаційна структура управління фірми*: склад Ради директорів, прізвище голови та віце-голів, склад правління, їх повноваження і відповідальність, назви виробничих відділень, ступінь господарської самостійності і т. д.

7. *Показники ефективності діяльності підприємства*: прибуток, обсяг реалізації, витрати виробництва, капіталоозброєність праці, коефіцієнт обігу основного капіталу тощо.

8. *Фінансове становище*: розмір та стан власного капіталу, можливість освоєння нової продукції, можливість отримання додаткового капіталу, заборгованість, ліквідність, ділова активність.

Джерелами інформації може бути:

– інформація, яка офіційно публікується;
– довідники по фірмах;
– інформація, що публікується самими фірмами;
– періодична преса;

– інформація про фірми, що надається на замовлення урядових організацій;
– ростери (досьє) на фірми, що формуються в міжнародних економічних організаціях в рамках ООН чи ЄЕС.

Джерела вихідних даних для діагностики на підприємстві:

1. Паспорт підприємства.
2. Виробнича структура підприємства.
3. Штатний розклад.
4. Організаційна структура управління.
5. Плани підприємства та звіти про виробничо-господарську діяльність.
6. Накази, розпорядження по підприємству.
7. Науково-технічна документація.
8. Правові акти.
9. Стандарти.
10. Положення.
11. Норми та нормативи, що регламентують певну діяльність або відносини.
12. Матеріали документальних ревізій, як внутрішніх, так і зовнішніх.

6.2. Сучасні підходи до діагностування підприємств

Наукове узагальнення методів дослідження, використовуваних для діагностування суб'єктів підприємницької діяльності, свідчить про їх різноманіття і різний ступінь «занурення» в аналітику підприємства. В більшості методик, запропонованих в економічній літературі, здійснюється діагностика підприємства, що орієнтується на поглиблене застосування фінансового аналізу, що обґрунтовується застосуванням збалансованої методології дослідження, яка забезпечує:

– значне зниження трудомісткості процедур діагностування підприємства, що, у свою чергу, підвищує оперативність і своєчасність отримання аналітичних показників;
– оптимальний об'єм і структуру релевантної бази даних, що комплексно відображають господарські процеси, які відбуваються на підприємстві, а не тільки лише результати фінансової діяльності;
– розумну достатність інформації, тобто для цілей діагностики слід використовувати тільки ті показники, які є інформаційною основою для ухвалення управлінських рішень;
– порівнянність показників, що характеризують підприємство;
– дотримання принципу тимчасової узгодженості, тобто діагностика повинна проводитися відповідно до конкретного тимчасового регламенту, наприклад, раз на місяць проводиться великомасштабна діагностика, а раз на тиждень здійснюється моніторинг вибіркових показників (експрес-

діагностика);

– лаконічне представлення основних висновків у певному форматі, наприклад, у форматі SWOT-аналізу.

Для забезпечення дотримання вказаних принципів до методів і прийомів діагностування підприємства необхідно висунути такі вимоги:

– системність підходу, що передбачає вивчення економічних процесів як складних, таких, що розвиваються, систем, що включають елементи, що знаходяться між собою в причинно-наслідковому зв'язку. Про це ж повинна свідчити наявність комплексного обхвату всіх сторін господарської діяльності підприємства;
– динамічність, тобто вивчення економічних явищ і процесів у русі;
– точність, що забезпечується, по-перше, використанням достовірної інформації про підприємство, що реально відображає об'єктивну дійсність, по-друге, аргументацією діагностичних виводів відповідними розрахунками і викладеннями;
– ефективність, тобто забезпечення окупності витрат на проведення діагностико-аналітичних робіт, економічно виправданих для управління підприємством;
– адекватність економічної інтерпретації отриманим результатам діагностування підприємства.

Основним критерієм вибору варіантів діагностування підприємства стає чинник ***часу*** на його проведення.

Важливо визначити, скільки часу відводиться на отримання необхідних даних для висновку про стан підприємства, що знаходиться в кризовому стані, особливо в тому разі, коли загроза його банкрутства набула явних ознак настання. На підприємстві, що втратило плато- і конкурентоспроможність, доводиться багато часу витрачати на пошук і вибірку даних, необхідних для діагностування і комплексного аналізу господарської діяльності.

Доводиться боротися із прихованим опором ключових керівників і фахівців підприємства, як правило, зацікавлених у приховуванні фактичних даних про причини, що призвели підприємство до кризи.

Тому слід віддавати перевагу тим методам дослідження результатів, які в комплексі допомагають зрозуміти те, чим варто далі займатися при розробці програми реструктуризації підприємства.

Таким чином, можна дійти висновку, що вибір і обґрунтування методології і прийомів діагностування займає важливе місце в структурі робіт, що проводяться при реструктуризації.

Під ***методом діагностики*** розуміють спосіб отримання та аналізу необхідної інформації. При діагностиці можуть використовувати такі способи отримання інформації:особисті спостереження; опитування виконавців; вивчення документів; анкетування; фотографії робочого дня тощо.

Вибір способів отримання інформації визначається метою, об'єктом діагностики і конкретними умовами господарювання підприємства. Найбільший ефект дає поєднання декількох способів отримання інформації.

Існує декілька методичних підходів до проведення діагностики діяльності підприємства, що базуються на структуруванні, виявленні головної ланки, встановленні причинно-наслідкових зв'язків та взаємозалежностей, узагальненні отриманих результатів. Методика проведення діагностики діяльності підприємства охоплює сукупність конкретних методів (прийомів):

1. Неформалізований метод – логічне, суб'єктивне дослідження.
2. Експертний – оцінка ситуації високо досвідченими фахівцями.
3. Морфологічний – систематизація набору альтернативних рішень за можливими злучаннями варіантів та вибір найбільш ефективних варіантів.
4. Рейтинговий – систематизація, ранжування та визначення найкращих результатів за певними показниками.
5. Фактографічний - аналіз зафіксованих фактів в засобах масової інформації, наукових роботах тощо.
6. Моніторинг – детальний, систематизований аналіз змін.
7. Логічне моделювання – побудова сценаріїв, систем показників, аналітичних таблиць.
8. Фундаментальний – вивчення основних тенденцій та визначення основних напрямів динаміки.
9. Технічний – відображення бажаних згладжених очікувань.
10. Формалізовані методи –чіткі формалізовані аналітичні залежності.
11. Факторні – виявлення, класифікація і оцінка ступеня впливу окремих факторів.
12. Кон'юнктурний – встановлення поточного стану з позицій співвідношення попиту і пропозицій.
13. Математичний – ланцюгові підстановки, арифметичні різниці, відносні величини, диференціальний, логарифмічний, інтегральний аналіз, обчислення простих і складних процентів, дисконтування.
14. Статистичний – кореляційний, регресійний, дисперсійний, кластерний, екстраполяційний, коваріаційний аналіз; методи головних компонентів, середніх і відносних величин, групування; графічний та індексний методи обробки рядів динаміки.
15. Методи дослідження операцій – використання теорії графів, ігор, масового обслуговування; побудова дерева цілей і ресурсів, сітьове планування.
16. Економетричні – матричний, спектральний аналіз, виробничі функції, міжгалузевий баланс.
17. Економіко-математичне моделювання та оптимальне програмування – дескриптивні (описні), предикативні (прогностичні) та нормативні моделі;

системний аналіз, машинна імітація; лінійне, нелінійне, динамічне програмування.

6.3. Комбінаторний підхід до діагностування підприємств

Пропонуємо як одну з найефективніших – модель діагностування, що поділяється три етапи.

Попереднім етапом є ***експрес-діагностика,*** що проводиться якнайчастіше, наприклад, після підбиття підсумків діяльності за декаду. У разі відхилень показників від нормативних значень, здійснюється ***діагностика з оцінкою фінансової складової діяльності і ділової активності,*** тобто, здійснюється перехід на другий етап діагностування. За наявності показників, що характеризують незадовільну діяльність підприємства, нестабільну платоспроможність за своїми зобов'язаннями, зниження обсягів продажу – констатуються кризові симптоми у діяльності підприємства та його фінансовому стані.

Третій етап діагностування, тобто комплексний ***аналіз фінансово-господарської діяльності,*** здійснюється у разі повної втрати підприємством платоспроможності, сировинних та ринків збуту, подання кредиторами або фіскальними органами у відповідні державні органи заяви про порушення справи про банкрутство.

Призначається повна аудиторська перевірка та приймається рішення про визнання чи невизнання підприємства банкрутом. У цьому випадку розробляються план санації та відповідний бізнес-план.

Розглянемо докладніше кожен із етапів дослідження.

Етап І. Експрес-діагностика. Проводиться для отримання невеликої кількості ключових, найбільш інформативних показників, що дають точну та об'єктивну картину поточного становища підприємства. Вона дозволяє виявити проблеми, що назрівають, і запропонувати можливі виходи з критичних ситуацій. Джерелами інформації є типова бухгалтерська, фінансова та статистична звітність. Фінансовий стан підприємства оцінюється, насамперед, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю. Платоспроможність підприємства на конкретну звітно-моментну дату є умовою необхідною, але недостатньою. Умову достатності дотримується тоді, коли підприємство платоспроможне протягом усього інтервалу часу звітного періоду, тобто має стійку платоспроможність за своїми боргами у будь-який момент часу та забезпечує фінансову рівновагу між власними та позиковими коштами.

Тому важливо постійно контролювати структуру капіталу за складом та джерелами освіти, частками власних та позикових коштів. Це означає, що так

само як необхідно розраховувати точку беззбитковості для кожного підприємства, слід визначати і точку фінансової рівноваги.

Експрес-діагностика – це попередній аналіз, що оцінює динаміку зміни наступних показників (показники ранжовані за рівнем їхньої значущості в певному порядку. Експрес-діагностика базується на таких критеріях, що забезпечують мінімальні витрати часу та коштів, що дозволяють спочатку виявити стан підприємства на основі невеликої кількості ключових показників, які за необхідності можуть вивчатися більш детально (табл.6.1.).

Таблиця 6.1.

Основні критерії, за якими проводиться експрес-діагностика підприємства

№ п/п	***Критерій***	***Значення***	
		Позитивні (+)	***Від'ємні (-)***
1.	Динаміка обсягу продажів	Характеризує зростаючу конкурентоспроможність підприємствата платоспроможний попит покупців	Втрата конкурентоспроможності, зниження платоспроможного попиту покупців
2.	Співвідношення отриманого прибутку та витрат	Характеризує позитивну величину рентабельності продажів до витрат, що забесзпечує позитивний чистий грошовий потік в средньо- і довгостроковому періоді	Свідчить про наявність невиробничих витрат,щоведуть до зниження грошових потоків і збитків
3.	Раціональна структура активів	Характеризує оптимальне співвідношення величини і складу оборотних коштів і ефективного використання основних засобів	Свідчить про наявність в структурі балансу підприємства невиробничих активів,як у складі основних, так і оборотних коштів
4.	Співвідношення свартості капіталу та прибутковості активів	Характеризує середньозважену вартість капіталу та доходність активів.Вартість фінансування активів (тобто залучених ресурсів) не повинна перевищувати доходності активів	Свідчить про порушення пропорцій між активами і їх доходністю
5.	Платоспроможність та ліквідність	Характеризує сбалансованість грошових потоків, підтримання на достатньому рівні власного оборотного капіталу та забезпеченість короткострокових зобовязань ліквідними оборотними активами	Свідчить про дисбаланс грошових потоків тазагроз банкротства

Фінансовою рівновагою є таке співвідношення власних і позикових коштів підприємства, у якому за допомогою власних коштів повністю погашаються усі борги. При цьому, якщо немає джерела для погашення нових боргів у

майбутньому, то встановлюються певні обмеження використання наявних власних коштів у теперішньому. Мається на увазі ситуація, коли розмір нових боргів обмежується розміром вже існуючих і, отже, очікуваних власних коштів. Фінансова рівновага не дозволяє підприємству, з одного боку, збільшити позикові кошти, а з іншого, нераціонально використати вже накопичені власні кошти.

Отже, можна дійти висновку про те, що нормативна база створює передумови для дотримання умов фінансової стійкості підприємства та його фінансової рівноваги та платоспроможності в часі, а також накладає певні обмеження на розмір його зобов'язань перед працівниками підприємства, кредиторами, бюджетом, банками та інвесторами .

Беручи до уваги, що власні та позикові фінансові ресурси послідовно проходять етапи освіти, розподілу та виплати, а їхня кінцева величина йде на поповнення майна, то проведення діагностики фінансового стану підприємства на кожному з цих етапів дає можливість встановити умови зміцнення або втрати фінансової рівноваги.

У процесі аналізу стану балансу перевіряється його ліквідність. Баланс вважається ліквідним, якщо:

$$A1 > П1;\ A2 > П2;\ A3 > П3;\ A4 < П4 \qquad (6;1)$$

де: А1 - абсолютно ліквідні активи (готівка та короткострокові фінансові вкладення);

А2 – активи, що швидко реалізуються. Ліквідність цієї групи активів залежить від своєчасного відвантаження продукції, оформлення банківських документів, швидкості платіжного документообігу в банках, від попиту на продукцію, її конкурентоспроможності, платоспроможності покупців та ін;

А3 – повільно реалізовані активи, оскільки знадобиться великий термін перетворення виробничих запасів і незавершеного виробництва, у готову продукцію, та у кошти;

А4 – важко реалізовані активи, куди входять кошти, матеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво;

П1 – найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість та кредити банку, терміни оплати яких настали);

П2 – середньострокові зобов'язання;

П3 – довгострокові кредити банку та позики;

П4 – власний (акціонерний) капітал, який постійно перебуває у розпорядженні підприємства.

Якщо вплив зазначених факторів і компонент спроектувати на результати господарської діяльності, які зазвичай ранжуються за категоріями успішності від першокласного ступеня А до реального банкрутства, то можна виявити

причинно-наслідковий зв'язок між станом певних значень а-факторів, в-компонент і функцією. Для цього застосовується матричний метод, динамічні ряди, угруповання та одна з форм програмування, як правило, лінійна.

Аналіз фінансової діяльності та ділової активності (ЕТАП II) проводиться у тому випадку, якщо експрес-діагностика підприємства показала незадовільний фінансовий стан та виявила симптоми кризового стану.

Показники операційної діяльності, у тому числі вертикального та горизонтального аналізу в динаміці, представлені в таблиці 6.3.

У ході аналізу виробничо-господарської діяльності аудитор проводить таку роботу:

- вивчає загальну виробничу структуру підприємства;
- оцінює рівень існуючої технології виробництва;
- проводить аналіз виробничих витрат;
- аналізує рух основних фондів та амортизаційних відрахувань;
- оцінює показники праці.
- аналізує загальну виробничу структуру підприємства.

Під час вивчення загальної виробничої структури підприємства розв'язуються такі *завдання*:

- досліджуються головні техніко-економічні показники структурних підрозділів (обсяги виробництва, чисельність працівників, основні фонди, ФОП тощо);
- визначається кількість та місцезнаходження окремих структурних підрозділів, у тому числі допоміжних і обслуговуючих, оптимальність їхнього розташування;
- проводиться експертиза доцільності виділення (відокремлення) певних підрозділів у ході майбутньої реструктуризації (якщо така передбачається).
- проводиться оцінка рівня існуючої технології виробництва. Це завдання розв'язується за такими позиціями: – наявність сучасних передових технологій;
- використання ноу-хау та власних інноваційних розробок;
- використання автоматизованих систем управління.

Головним джерелом інформації в процесі аналізу фінансової сфери є типові форми річної бухгалтерської звітності підприємств, зокрема:

- баланс підприємства – ф. № 1;
- звіт про фінансові результати – ф. № 2;
- звіт про рух грошових коштів – ф. № 3;
- звіт про власний капітал – ф.№4.

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, що перебуває в кризі, можна використати "Методику інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій".

Аудит фінансової сфери включає:

– оцінку динаміки та структури валюти балансу;
– аудит власного капіталу;
– аудит позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
– оцінку ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
– аудит реальних та фінансових інвестицій;
– аналіз дебіторської заборгованості;
– аналіз Cash-Flow;
– оцінку ділової активності підприємства.

Аудит власного капіталу проводиться враховуючи функції власного капіталу, його роль як джерела фінансових ресурсів на підприємстві. Аудит власного капіталу займає ключове місце в процесі аудиту фінансової сфери. У процесі аудиту увага звертається на такі основні питання:

– склад та структура джерел власних фінансових ресурсів;
– структура сукупного капіталу підприємства;
– правильність формування статутного фонду та порядок оцінки вкладів; можливості збільшення статутного фонду та необхідність санації балансу;
– можливості реструктуризації статутного фонду;
– структура та джерела формування додаткового капіталу;
– наявність резервних (страхових фондів);
– наявність нерозподіленого прибутку (непокритих збитків).

Аудит власного капіталу акціонерного товариства включає також розрахунок показників ринкової активності підприємства, а саме:

– коефіцієнта цінності акцій (відношення ринкової ціни однієї акції до суми дивідендів на одну акцію);
– рентабельності акцій (показник, обернено пропорційний коефіцієнту цінності акцій);
– суми дивідендів на одну акцію.

Аудит позичкового капіталу та кредиторської заборгованості проводиться для з’ясування таких питань:

– визначення складу та структури позичкових засобів;
– розшифровування поточної кредиторської заборгованості;
– визначення величини простроченої заборгованості, оцінка можливості пролонгації та реструктуризації заборгованості;
– вивчення можливості емісії облігацій та залучення додаткових позик.

Оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності.

Оцінка ліквідності активів дає уявлення про фінансові можливості підприємства.

На цьому етапі аудиту розв'язують такі основні завдання:

– аналізують оборотні активи;
– визначають рівень ліквідності активів;
– оцінюють платоспроможність підприємства;
– визначають рівень виконання умов забезпечення фінансової рівноваги.

Резерв сумнівних платежів розраховується двома способами:

- виходячи з платоспроможності окремих дебіторів (якщо існує значний ризик невиконання платежів);
- на підставі класифікації дебіторської заборгованості.

Аналіз інвестиційної діяльності підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, проводиться в розрізі таких основних питань:

- склад, структура та доцільність реальних інвестицій;
- склад, структура та прибутковість фінансових вкладень;
- джерела фінансування інвестицій та правильність їхнього відображення в обліку.

Аналіз Cash-Flow за попередній період грунтується в основному на оцінці певних статей активу та пасиву балансу підприємства. Фактично базою аналізу Cash-Flow є дані звіту про прибутки та збитки (звіту про фінансові результати та їх використання). Показник Cash-Flow характеризує величину чистих грошових потоків, які утворюються в результаті операційної та інвестиційної діяльності й залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді. Даний показник можна розглядати з трьох позицій:

- як фінансово-економічний показник (індикатор можливості фінансування за рахунок внутрішніх фінансових джерел);
- як показник результативності фінансово-господарської діяльності (індикатор теперішньої та майбутньої дохідності підприємства).
- як загальний індикатор фінансового стану підприємства.

Залежно від цілей фінансового аналізу використовують різні підходи до розрахунку Cash-Flow. Найбільш поширений спосіб полягає в тому, що до прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства, у визначеному періоді додаються амортизаційні відрахування, нараховані у тому самому періоді. Cash-Flow показує, яку суму грошових коштів із загального обсягу виручки від реалізації можна спрямувати на погашення кредитів та сплати відсотків, на інвестиції чи на виплату дивідендів. У рамках аналізу Cash-Flow обчислюється коефіцієнт співвідношення Cash-Flow (КС-F) і заборгованості (нетто).

Визначення переваг, які має підприємство в порівняні з конкурентами та факторів, що спричинили кризову ситуацію є однією з основних задач аудиту.

Тому на цьому етапі аудиту визначається повнота врахування у санаційній концепції всіх причин та факторів, які призвели до кризової ситуації.

У закордонній практиці для оцінки ризику банкрутства підприємств у рамках експрес-аналізу фінансового стану підприємства широко використовують також модель відомого західного економіста Э. Альтмана, розроблену ним у 1968 році.

Відомий Z-розрахунок Альтмана представляє п’яти факторну модель, розраховану за даними про банкрутство 33-х американських компаній у 60-х

роках. Виникає глибокий сумнів у правомірності прямого застосування показника, розрахованого 30 років тому на вкрай обмеженій вибірці, в українських умовах. Зіставлення даних, отриманих для ряду країн, показує, що вагові коефіцієнти в Z-моделі сильно відрізняються не тільки від країни до країни, але і від року до року в рамках однієї країни (можна зіставити висновки Альтмана про положення підприємств США за 10 років аналізу).

Виходить, що Z-методи Альтмана не мають стійкості до варіацій у вихідних даних. Статистика, на яку спираються Альтман і його послідовники, можливо, і репрезентативна, але вона не має важливої властивості - статистичної однорідності вибірки подій. Іншими словами, підхід Альтмана можна застосовувати тільки як допоміжний інструмент при діагностиці, прогнозуванні банкрутства. Отже, кінцеві висновки повинні робитися тільки після повного аналізу показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства.

Незважаючи на обмеженість сфери застосування Z-моделі Альтмана, розглянемо все-таки порядок розрахунку цього показника:

$$Z = 1{,}2 \times X1 + 1{,}4 \times X2 + 3{,}3 \times X3 + 0{,}6 \times X4 + 1 \times X5, \qquad (6;2)$$

де Z – інтегральний показник рівня погрози банкрутства;

X1 – відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства;

X2 – відношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів;

X3 – рівень прибутковості активів;

X4 – коефіцієнт фінансового ризику;

X5 – коефіцієнт оборотності активів.

Величини показника Z для оцінки фінансового стану підприємства наведені в табл.6.2

Таблиця 6.2

Величина показника Z	Імовірність банкрутства
До 1.8	Дуже висока
1,81-2.7	Висока
2.71-2.99	Можлива
3 і вище	Дуже низька

Розглянуті методики аналізу при застосуванні на практиці повинні враховувати особливості конкретного підприємства: галузь, у якій воно працює, загальну економічну ситуацію в країні, статус підприємства.

Проводячи аналіз, важливо не просто розрахувати той або інший показник, важливо зрозуміти його економічну інтерпретацію стосовно до конкретної ситуації, відповідно до конкретного об'єкту аналізу.

Форма звітності підприємства має велике значення. Вихідними даними для розрахунків є фінансова звітність підприємства.

Діагностика банкрутства переважно має декілька рівнів і спирається на моніторинг внутрішніх явищ фірми, помітних зсередини. Зазвичай, система діагностики банкрутства складається з двох частин: експрес-діагностика банкрутства та фундаментальна діагностика банкрутства.

Основною метою експрес-діагностики банкрутства є раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства та попередня оцінка масштабів кризового його стану. Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему регулярної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, що здійснюється на базі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу, постійного моніторингу фінансового стану підприємства. Методика експрес-діагностики може трактуватися як універсальна, що майже не залежить від специфічних характеристик підприємства.

На відміну від експрес-діагностики, фундаментальна діагностика, орієнтована на специфіку конкретного підприємства, враховує його відмінності. Фундаментальна діагностика потребує досить значного часу та зусиль з боку працівників-аналітиків, вона коштовна й не зовсім оперативна, натомість експрес-діагностика вимагає набагато менше часу та коштів, проте не враховує важливих чинників стосовно специфіки діяльності підприємств, не є ґрунтовною та докладною, а відтак не може забезпечити впевненість у правильності розрахунків.

Діагностика погроз фінансової безпеки припускає визначення і моніторинг чинників, що визначають стійкість фінансово-економічного положення на короткострокову і середньострокову перспективу, а також показників (індикаторів) оцінки рівня економічної безпеки; визначення їх порогових значень. Подолання цього рівня означає перехід підприємства в економічно небезпечну зону, що характеризується недостатністю ресурсів для здійснення фінансової і виробничої діяльності, неефективним використанням ресурсів і т.д. Дана класифікація припускає вибір двох порогових значень: критичного і нормального. Перевіряється, чи правильно були використані методи ідентифікації причин кризи.

Показники господарської діяльності, у тому числі вертикального та горизонтального аналізу в динаміці, представлені в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

Інструментарій експрес-діагностики фінансового стану підприємства

Назва показника	***Скорочена назва показника***	***Призначення показника***	***Нормативне значення***	***Формула розрахунку Згідно даних фінансової звітності***
1	2	3	4	5
I. Показники обсягу продажів				
1.1. Показник обсягу продаж в динаміці по рокам (півріччям)	О	Характеризує надходження грошових коштів від продажів продукції (послуг) в динаміці по роках, при необхідності з розділенням по півріччям чи кварталам	Збільшується. порівняно з базисным періодом чи рівне/збільшене значення планово му показнику	О = ± (Ф – П), де П- плановий або базисний показник; Ф – фактичний показник
II. Аналіз ліквідності підприємства				
2.1. Ліквідність балансу	$Л_б$	Характеризує спроможність підприємства перетворити активи у гроші	Баланс-актив=пасиву	$А_1 > П_1$; $А_2 > П_2$; $А_3 > П_3$; $А_4 < П_4$
2.2. Коефіцієнт покриття	$К_{покр.}$	Характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів , тобто показує скільки поточних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань.	> 1	$К_{покр}$ = Ф.1 стр. 1195 / Ф. 1. стр. 1695
2.3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$К_{шв.ликв.}$	Характеризує платіжну можливість підприємства погасити поточні зобов'язання при проведенні розрахунків із дебіторами	0,6 – 0,8	$К_{шв.лікв.}$ = Ф1 [(стр.1125+1135+1165+1130+1155+1160+1190)/стр.1695]
2.4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$К_{а. лікв.}$	Показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена негайно	0,2 –0,25	$К_{а. лікв.}$ = Ф1 [(стр.1160+1165)/стр.1695]
2.5. Чистий оборотний капітал (лінійний показник)	$Ч_{об.кап.}$	Показує, що підприємство спроможне не тільки сплатити поточні борги, але й володіє достатніми фінансовими ресурсами для розширення діяльності і здіснення інвестиций	>0	$Ч_{об.кап.}$ = Ф.1 стр. 1195 - Ф. 1. стр. 1695

III.Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості)				
3.1.Коефіцієнт платоспроможності Варіанти: Коеф. концентрації власного капіталу Показник неплато спроможності	$К_{плат.}$ $К_{в.кап.}$ $П_{неплат.}$	Показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність	> 0.5	$К_{плат.}$ = Ф.1 стр. 1495/ Ф.1 стр. 1900 $К_{в.кап.}$=. Ф.1 стр. 1495/ Ф.1 (стр. 1095+1195+1170) $П_{неплат.}$= Ф. 1 (стр. 1030+1035+1160+1165) – стр. 1695
3.2. Коефіцієнт фінансування	$К_{фін.}$	Показує фінансову стійкість підприємства шляхом співвідношення позикового і власного капіталу	< 1	$К_{фін.}$ = Ф. 1 (стр 1520+1595+1695+1665)/ Ф. 1 стр. 1495
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$К_{заб.вл.к.}$	Характеризує навність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стабільності	> 0.1	$К_{заб.вл.к.}$= Ф. 1 (стр. 1195 - стр. 1695)/ Ф. 1 стр. 1195 $К_{забезп.}$ = Ф. 1 (стр. 1495 - стр.1095)/ Ф.1. стр. 1195
3.4. Коефіцієнт маневреності влаого капіталу Коефіцієнт Бівера	$К_{маневр.}$ $К_{б}$	Показує, яка частина власного капіталу використовується для фінасування поточної діяльності, тобто вкладена у оборотні кошти, а яка - капіталізована. Коефіцієнт Бівера – експрес-аналіз фінансового положення підприємства (фінансовий моніторинг)	> 0 > 0.2	$К_{маневр.}$ = Ф. 1 (стр. 1195 - стр. 1695)/ Ф. 1 стр. 1495 $К_{б}$ = Ф. 2 (стр. 2350+2515)/ Ф. 1 (стр. 1595 + стр. 1695)
3.5. Коефіцієнт покриття позикових коштів	$К_{покр. п.к.}$	Показує ступінь покриття поточної позикової заборгованості власними мобільними ліквідними активами	> 2	$К_{покр. п.к}$ = Ф. 1 (стр. 1035+1040+1090+1100+1125+1130=1155+1160 +1165+1190) / Ф. 1 (стр. 1595 + 1695)

Інструментарій щодо оцінки фінансової діяльності та ділової активності підприємства

Назва показника	*Скорочена назва показника*	*Призначення показателя*	*Нормативне значення*	*Формула розрахунку згідно даних фінансової звітності*
1	2	3	4	5
2. Аналіз ділової активності				
2.1. Коефіцієнт оборотності активів (обороти), ресурсовід-дача, коефіцієнт трансформації	$К_{об.акт.}$	Характеризує скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи	> 1	$К_{об.акт.}$= Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1300
2.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти) * Період інкассації	$К_{об.деб.}$ $П_{інк.}$	Показує у скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість Період інкасації - це час, упродовж якого дебіторська заборгованість перетвориться у грошові кошти	> 1	$К_{об.деб.=}$ Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1125 + + р. 1130 + р.1135 +р. 1155 $П_{інк.} = 365 / К_{об.деб.}$
2.3. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів) Строк сплати рахунків кредиторів	**$К_{об. кред.}$** **$С_{спл.}$**	Показує у скільки разів виручка перевищує середньорічну кредиторську заборгованість	> 1	$К_{об.кред.}$ = Ф. № 2, р. 2000 / Ф. №1, р. 1695 $С_{спл.} = 365/ К_{об.кред.}$
2.4. Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)*	$К_{об.зап.}$	Визначає кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси	> 1	$К_{об.зап.}$ = Ф. № 2, (р. 2050 + р.2130 + р.2150) / Ф. № 1, р. 1100
2.5. Фондовіддача основних фондів *	$Ф_{в.}$	Показує ефективність використання основних фондів; яка величина доходу,	> 1	$Ф_{в.}$ = Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1010

		отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використову-ються для виробництва цієї продукції		
2.6.Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	$К_{об.в.кап.}$	Характеризує скільки чистої виручки від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу	> 1	$К_{об.в.кап.}$ = Ф. № 2, р. 2000 / Ф. № 1, р. 1495
3. Аналіз рентабельності підприємства				
3.1. Коефіцієнт рентабельності активів: Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування*	$Р_{акт.}$	Характеризує скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи	> 0	$Р_{акт.}$ = Ф. № 2, р. 2290 / Ф. № 1, р. 1300
3.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу*	$К_{рент.вл. кап.}$	Характеризує скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу	> 0	$К_{рент.вл. кап.}$ = Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1495
3.3. Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	$К_{рент.вир. фондів}$	Характеризує скільки припадає чисто-го прибутку на одиницю вартості виробничих фондів	> 0	$К_{рент.вир.ф..}$ = Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1011 + р. 1100
3.4. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції за прибутком від	$К_{рент. прод.}$	Характеризує скільки припадає прибутку від реалізації на одиницю виручки	> 0	$К_{рент. прод.}$ = Ф. № 2, р. 2000 - (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150) / Ф. № 2, р. 2000

Третій етап діагностування підприємства найскладніший і здійснюється у випадках повної втрати платоспроможності, зростання кредиторської заборгованості, втрати сировинних та ринків збуту. Державні органи порушують справу про банкрутство підприємства на підставі заяви одного із кредиторів, керуючись при цьому Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», а також Постановою Кабінету Міністрів України від 17.03.2000 року, №515.

«Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств», Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій щодо приховання банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства, затверджених наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14 та використання Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій. Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій № 81 від 27.06.1997 року.

Вище зазначеними документами регламентуються порядок та послідовність здійснення процедур досудової санації, а також санації підприємства та укладання мирової угоди під час ведення справи про банкрутство.

Цілі здійснення зазначених процедур різні, але всі вони доступні для реалізації після проведення глибокої ревізії фінансово-господарської діяльності підприємства з бухгалтерської звітності, тобто після виявлення фінансового стану підприємства.

Отже, рішення господарського суду ґрунтуються на висновках аудиторської перевірки підприємства, що одержала назву санаційного аудиту.

У науково-практичній літературі поняттю «санаційний аудит» практично не приділялося належної уваги, оскільки більшість економістів не бачила суттєвої різниці між звичайним аудитом та аудитом, що проводиться на підприємстві, яке перебуває у фінансовій кризі.

Вищеназваним Законом передбачено, що для визначення фінансового стану підприємства-боржника, а також для перевірки плану санації, що є у підприємства, господарський суд може призначити експертизу або зобов'язати підприємство подати аудиторські висновки. Таким чином, аудит може проводитись з різних причин, у тому числі і з метою встановлення причин та підстав для порушення справи про банкрутство або з метою виявлення доцільності санації підприємства. Незалежна експертиза бухгалтерської та фінансової звітності, іншої інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єктів господарювання, ведеться з метою перевірки достовірності їх звітності, визначення повноти та відповідності обліку чинного законодавства здійсненому обліку та сформулювати висновки про реальний фінансовий стан підприємства. З вище зазначеного робим висновок, що санаційний аудит є окремим напрямом

діяльності аудиторських фірм. Він має свої особливі методи, об'єкти та цілі проведення. Замовниками санаційного аудиту підприємства, що у фінансовій кризі, можуть бути:

- дійсні та потенційні власники корпоративних прав підприємства;
- андеррайтери – фінансові посередники, професійні торговці цінними паперами;
- кредитори;
- безпосередньо підприємство (якщо воно виходить із пропозицією про мирову угоду та проведення санації під час ведення справи про банкрутство);
- потенційний санатор;
- державні органи управління (якщо вирішується питання щодо надання підприємству державної санаційної підтримки).

Зовнішнім замовникам аудиту необхідна обґрунтована інформація, яка підтверджує, що дані про фінансово-майновий стан боржника є достовірними та повними, а план санації реальний, у ньому обґрунтовано найбільш раціональний варіант розвитку підприємства.

Крім того, як правило, замовники доручають аудитору провести економіко-правову експертизу наявної санаційної концепції, зробити висновки щодо доцільності вкладення коштів у об'єкт санації.

Санаційний аудит проводять зовнішні аудитори у зв'язку з внутрішніми службами підприємства. Особи, які проводять санаційний аудит, мають бути не лише висококваліфікованими економістами, а й розумітися на галузевих особливостях діяльності підприємства. За законом аудитор має бути повністю незалежним і від підприємства, яке перевіряє, і від замовника.

У процесі санаційного аудиту проводиться наступна робота:

1. ідентифікація даних – вивчається інформація, на підставі якої можна судити про фактичний стан підприємства;
2. експертиза - всебічний аналітичний процес, спрямований на отримання об'єктивних висновків про поточний та перспективний стан підприємства;
3. висновки про санаційну спроможність підприємства;
4. розробка рекомендацій щодо вдосконалення санаційної концепції.

Крім того, санаційний аудит не слід ототожнювати з причинно-наслідковим аналізом фінансового стану підприємства, який здійснюється під час розробки плану санації. Незважаючи на те, що в обох випадках використовуються ті самі методи аналізу, а також схожі цілі, між причинно-наслідковим аналізом та санаційним аудитом існує принципова різниця. У першому випадку йдеться про складову процесу розробки плану санації, а в другому – про перевірку достовірності та реальності наведених у плані санації даних.

Головним критерієм прийняття рішення про санацію чи ліквідацію підприємства є його санаційна спроможність. Одночасно кінцевою метою фінансової санації суб'єкта господарювання є забезпечення його життєдіяльності у довгостроковому періоді. Отже, санаційна спроможність визначається можливістю підприємства вижити.

Під санаційною спроможністю розуміється наявність у підприємства, що у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації.

До загальних передумов санаційної здатності відносять наявність у підприємства ефективної санаційної концепції та потенціалу для майбутньої успішної діяльності, а саме:

- стійких позицій на ринку та реальних можливостей збільшення обсягів реалізації;
- конкурентних переваг;
- виробничого та кадрового потенціалу;
- реальної та дієвої концепції санації.

Економічним критерієм сталої санаційної спроможності підприємства є його здатність забезпечення ліквідності, відновлення прибутковості та отримання конкурентних переваг. Ці кількісні та якісні характеристики тісно взаємопов'язані. Тобто, досягнення конкурентних переваг можливе лише за наявності стійкої ліквідності та платоспроможності, тоді як орієнтація виключно на забезпечення ліквідності дає можливість підтримувати життєздатність лише у стислі терміни.

Санаційно заможним вважається підприємство, у якого продисконтована очікувана вартість майбутніх активів (за умови успішної санації) перевищує вартість його ліквідаційної маси перед проведенням санації.

З правової точки зору, санаційно спроможним підприємство буде у тому випадку, якщо воно здатне підтримувати фінансову рівновагу у довгостроковому періоді, тобто, якщо є достатні умови для відновлення та збереження стабільної платоспроможності, щоб кредитори не мали приводу звернутися до суду.

Під час підготовки програми, аудитор може передбачити залучення інших аудиторів, консультантів та експертів для виконання певних завдань. Автору видається, що до програми доцільно включення наступних питань:

1. Вивчення наявної санаційної концепції (плану санації) та збирання необхідної інформації.

2. Оцінка відображених у плані санації вихідних даних про підприємство:

- аналіз виробничо-господарської діяльності;
- аудит фінансового становища підприємства;
- дослідження ситуації підприємства на ринку факторів виробництва та збуту готової продукції.

3. Перевірка правильності визначення причин кризи, а також сильних та слабких сторін підприємства.

4. Експертна оцінка запланованих санаційних заходів.

5. Правова оцінка діяльності підприємства та запропонованої санаційної концепції.

6. Оцінка ефективності санації.

7. Оцінка ризиків.

8. Оформлення висновків результатів аудиту.

У повному обсязі санаційний аудит охоплює приблизно п'ять умовних етапів. Залежно від поставлених цілей аудиту, він може виконуватися в повному обсязі або в скороченому варіанті.

Етапи санаційного аудиту та їх зміст:

Перший етап. Вивчення наявної санаційної концепції та збирання необхідної інформації.

Отримання документів:

1. План санації та пояснювальна записка до плану.

2. Бухгалтерська, фінансова та статистична звітність за три роки.

3. Звіт про фінансово-майновий стан.

4. Інвентаризаційний опис майна.

5. Звіти про витрати на виробництво продукції.

6. Розрахунок нормативу власних оборотних засобів.

7. Розшифровка дебіторської та кредиторської заборгованості.

8. Дані про кадровий склад.

9. Бізнес-плани.

10. Матеріали маркетингових досліджень та деякі інші документи.

Другий етап. Аналіз виробничо-господарської діяльності.

Метою аналізу є виявлення відповідності фактичного стану виробничо-господарської діяльності підприємства даним, відображеним у плані санації, а також виявлення сильних та слабких сторін виробничої сфери підприємства. Аналізуючи виробничо-господарську діяльність, аудитор виконує таку роботу:

1. Вивчення загальної виробничої структури підприємства: досліджуються основні техніко-економічні показники структурних підрозділів; визначається кількість та місцезнаходження окремих структурних підрозділів; проводиться експертиза доцільності створення окремих підрозділів у ході майбутньої реструктуризації; визначаються основні види продукції, обсяги її випуску та реалізації за попередні та звітний періоди, а також прогнозні дані.

2. Оцінка рівня існуючої технології виробництва. Вивчається наявність сучасних передових технологій, використання «ноу-хау» та власних інноваційних розробок, використання автоматизованих систем керування.

У процесі аудиту звертається увага на циклічність технологічних процесів, їхня безперервність, повторне використання продуктів переробки (відходів),

наявність науково-обґрунтованих норм виготовлення продукції, серійність виробництва.

3. Аналіз витрат за виробництво.

Вивчається ефективність планування собівартості та проводиться факторний аналіз відхилень.

Особливо досліджується правильність віднесення витрат за собівартість продукції і на валові витрати з оподаткування.

4. Аналіз основних фондів та амортизаційних відрахувань.

5. Аналіз показників праці.

Третій етап. Аудит фінансового становища підприємства.

На цьому етапі є доцільним застосування методологічних підходів, апробованих рядом одеських підприємств промисловості. Аудит фінансового стану має передбачити:

- оцінку динаміки та структури балансу;
- аудит власного капіталу;
- аудит позикового капіталу та кредиторської заборгованості;
- оцінку ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
- аудит реальних та фінансових інвестицій;
- аналіз дебіторської заборгованості;
- аналіз руху грошових потоків;
- оцінку ділової активності підприємства.

Четвертий етап. Вивчення маркетингово-логістичної ситуації та збутової діяльності.

Під час санаційного аудиту доцільно перевірити «географію» поставок загалом і за окремими постачальниками, оскільки залежність підприємства від монопольних постачальників та закупівля сировини та матеріалів за завищеними цінами можуть призвести до перебоїв у роботі підприємства.

У процесі санаційного аудиту вивчаються основні параметри маркетингової політики, які відображені в санаційній концепції. Особливу увагу приділяють таким параметрам:

- вивчення попиту на продукцію та його прогнозування;
- вивчення конкурентоспроможності товарів та створення конкурентоспроможних переваг;
- забезпечення відповідності рівня якості товарів вимогам ринку;
- розробка концепції життєвого циклу товарів;
- управління товарним асортиментом;
- розрахунок прогнозних обсягів виробництва та визначення номенклатури продукції;
- розширення інноваційної діяльності, спрямованої на розробку нових товарів з урахуванням ринкових вимог та стратегії підприємства.

Аналізують також факти та причини продажу товарів за зниженими цінами, бартерні операції тощо.

П'ятий етап. Аналіз причин кризи, слабких та сильних сторін підприємства.

На цьому етапі аудитом визначається повнота врахованості у санаційній концепції всіх причин та факторів, що призвели до кризи. Перевіряють, чи правильно було використано методи ідентифікації причин кризи. Визначаються вид та стадія фінансової кризи, фактори, що позитивно і негативно вплинули на кінцеві показники діяльності, систематизуються сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства.

Шостий етап. Експертна оцінка запланованих санаційних заходів.

У ході аудиту перевіряється повнота та правильність розрахунків цільових показників. Важливо з'ясувати, чи правильно розрахована потреба у капіталі, необхідному для санації, чи заплановані заходи щодо мобілізації фінансових ресурсів є достатніми. Потрібно уточнити, чи враховується можлива збитковість підприємства на початкових етапах санації та визначити джерела покриття збитків. Якщо у санаційній концепції передбачено інвестування, продаж окремих об'єктів основних засобів та використання державної фінансової підтримки, то слід перевірити, чи погоджено терміни їх проведення з іншими санаційними заходами. Перевіряється також, чи всі податкові аспекти санації враховані. Необхідно перевірити, чи відповідають фінансові та матеріально-технічні можливості, що є у підприємства, запланованим показникам збільшення обсягів реалізації продукції. Крім того, дається правова оцінка діяльності підприємства та запропонованої санаційної концепції. Оцінюється ефективність майбутньої санації. Аудит завершується загальною оцінкою санаційної спроможності підприємства з подальшим прийняттям рішення щодо доцільності санації або ліквідації суб'єкта господарювання та складанням ***акта аудиторської перевірки***. На підставі отриманих в результаті санаційного аудиту даних розробляються загальні висновки та пропозиції щодо доцільності ліквідації чи санації. Якщо виробничий потенціал зруйнований, структура балансу незадовільна, ринки збуту продукції втрачені, відсутня стратегія розвитку підприємства, то робиться висновок про санаційну неспроможність підприємства та доцільність його ліквідації. Навпаки, якщо санаційний аудит показав, що підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, має достатньо підготовлений менеджмент, ринки збуту продукції, а також реальні можливості для залучення фінансових ресурсів зовнішнього санатора, робиться висновок про можливість проведення його санації.

В акті про результати санаційного аудиту слід чітко відобразити поточний стан підприємства та визначити його санаційні шанси з огляду на прогнози розвитку самого підприємства та зовнішнього середовища. Акт має бути не тільки достовірним та інформаційно наповненим, а й містити переконливі

обґрунтування тих чи інших тверджень, а також суттєві висновки, на яких базується оцінка санаційної концепції.

Акт аудиторської перевірки складається з розділів:

1. Основна інформація про аудитора та аудиторську фірму.

Надається така інформація: назва аудиторської фірми, номер та дата ліцензії, адреса, телефон, прізвище та ініціали аудитора, номер та дата видачі сертифіката аудитора.

2. Підстави для здійснення аудиту, цілі, методи, обсяги.

Вказуються замовники аудиту, відповідні законодавчі підстави, об'єкт аудиту, мета та завдання аудиту, основні документи та методи, використані під час проведення аудиту. Крім того, надається інформація про участь аудитора в розробці плану санації.

3. Оцінка достовірності інформації та поданих доказів.

Акт повинен давати чітке уявлення про думку аудитора про відображений у звітності фінансовий стан підприємства, а також про наведені у плані санації дані з точки зору їх повноти, достовірності, реальності, об'єктивності. Аудитор повинен констатувати виконання невід'ємних передумов для здійснення аудиту:

- фінансова інформація була підготовлена відповідно до нормативної бази, що використовується підприємством у практичній діяльності;
- надана інформація за обсягом є достатньою для оцінки плану санації;
- всі матеріальні питання, які стосуються правильного розуміння фінансової інформації, відображені адекватно.

4. Висновки про санаційну спроможність або неспроможність.Кінцевий висновок можливий у трьох випадках:

- однозначно стверджується, що концепція санації відображає реальний стан справ та підприємство є санаційно заможним;
- вказується, що план санації можна реалізувати, виконавши певні рекомендації, зроблені під час проведення санаційного аудиту;
- план санації визнається нереальним, а сама санація – неможливою.

Запитання для самоперевірки знань:

1. Розкрийте поняття і обґрунтуйте значення економічної сутності діагностики підприємств.
2. Охарактеризуйте сучасні підходи до діагностування підприємств.
3. Як часто діагностика повинна проводитися на підприємстві?
4. Охарактеризуйте комбінаторний підхід до діагностування підприємств.

РОЗДІЛ 7. МЕТОДОЛОГІЯ ДІАГНОСТУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ. САНАЦІЙНИЙ АУДИТ

7.1. Оцінка кризових факторів розвитку та прогнозування можливого банкрутства підприємства.
7.2. Експрес-діагностика банкрутства та фундаментальна діагностика банкрутства.
7.3. Аналіз стабільності фінансового стану.
7.4. Прогноз розвитку кризового стану.
7.5. Зміст санації (фінансового оздоровлення) суб'єкта господарювання.
7.6. Структурні елементи санації, програма й план проведення санації.

7.1. Оцінка кризових факторів розвитку та прогнозування можливого банкрутства підприємства

Під банкрутством підприємства розуміють неможливість виконання ним своїх фінансових зобов'язань. З позиції фінансового менеджменту банкрутство характеризує реалізацію катастрофічних ризиків підприємства в процесі його фінансової діяльності, унаслідок якої воно не в змозі задовольнити у встановлений термін пред'явлені з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

Питанню діагностики банкрутства підприємств в економічній науці приділяється значна увага. Це зумовлене тим, що: банкрутство певного суб'єкта господарювання призводить до порушення макроекономічної рівноваги – від того, наскільки об'єктивно проведено оцінку ступеня ймовірності банкрутства підприємства, залежить ціна підприємства, його інвестиційна привабливість, що також відбивається на економічних інтересах держави.

Таким чином, аналіз діагностики банкрутства та його запобігання, підтримка платоспроможності підприємства є актуальними в країнах з ринковими відносинами. Найефективнішим засобом запобігання банкрутства є *фінансова санація*, що забезпечує фінансове оздоровлення підприємств, збереження робочих місць, підвищення виробничого потенціалу, а отже і економічну безпеку країни.

У вітчизняній і закордонній науковій літературі існують різні підходи до прогнозування ймовірності банкрутства підприємств.

Під діагностикою банкрутства розуміють використання сукупності методів фінансового аналізу для своєчасного розпізнавання симптомів фінансової кризи на підприємстві й оперативного реагування на неї на

початкових стадіях з метою зменшення ймовірності повної фінансової неспроможності суб'єктів господарювання.

Ознаки банкрутства можна розділити на дві групи. До першої групи відносяться показники, що свідчать про можливі фінансові утруднення і ймовірність банкрутства в недалекому майбутньому: повторювані істотні втрати в основній діяльності, що виражаються в хронічному спаді виробництва, скороченні обсягів продажів і хронічній збитковості; наявність хронічно простроченої кредиторської і дебіторської заборгованості; низькі значення коефіцієнтів ліквідності і тенденція їх до зниження; збільшення до небезпечних меж частки позикового капіталу в загальній його сумі; дефіцит власного оборотного капіталу; систематичне збільшення тривалості обороту капіталу; наявність наднормативних запасів сировини і готової продукції; використання нових джерел фінансових ресурсів на невигідних умовах; несприятливі зміни в портфелі замовлень; падіння ринкової вартості акцій підприємства; зниження виробничого потенціалу.

В другу групу входять показники, несприятливі значення яких не дають підстави розглядати поточний фінансовий стан як критичний, але сигналізують про можливість різкого його погіршення в майбутньому при неприйнятті дієвих заходів. До них відносяться:

- надмірна залежність підприємства від якого-небудь одного конкретного проекту, типу устаткування, виду активу, ринку збуту;
- втрата ключових контрагентів;
- недооцінка відновлення техніки і технології;
- втрата досвідчених співробітників апарата керування;
- змушені простої, неритмічна робота;
- неефективні довгострокові угоди;
- недостатність капітальних вкладень і т.д.

До переваг цієї системи індикаторів можливого банкрутства можна віднести системний і комплексний підходи, а до недоліків – більш високий ступінь складності ухвалення рішення в умовах багатокритеріальної задачі, інформативний характер розрахованих показників, суб'єктивність прогнозного рішення.

До другого підходу відносяться методи прогнозування ймовірності банкрутства, засновані на побудові економіко-математичних моделей. До них відносяться: дискримінантний аналіз; кластерний аналіз; дерева класифікації; імітаційне моделювання.

Класифікація існуючих підходів для оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства підприємств розкриває чотири основних підходи для оцінки й прогнозування ймовірності банкрутства підприємств:

1) експертні методи;

2) економіко-математичні методи;

3) штучні інтелектуальні системи;

4) методи оцінки фінансового стану.

Найбільш відомими методиками, що відносяться до першого підходу, є:

- метод Аргенти (А-рахунок), або оцінки ймовірності краху;
- метод Скоуна;
- методика компанії ERNST&WHINNEY;
- методика якісного аналізу В.В. Ковальова.

Ці методики засновані на якісній оцінці ймовірності банкрутства підприємств.

Застосування кластерного аналізу при прогнозуванні ймовірності банкрутства базується на визначенні кластерів, що характеризують фінансову стабільність підприємства й схильність його до банкрутства.

Кластерний аналіз дозволяє здійснити класифікацію об'єктів, у цьому випадку підприємств, для яких оцінюється фінансовий стан, на основі подання результатів, виражених фінансовими коефіцієнтами – крапками відповідного геометричного простору, з наступним виділенням груп як «згустків» цих крапок (кластерів, таксонів).

До кластерного аналізу відносяться методи автоматичної класифікації без навчання, засновані на визначенні поняття відстані між об'єктами і не потребуючі апріорної інформації про розподіл генеральної сукупності.

При здійсненні прогнозування ймовірності банкрутства по кожному з підприємств виділяється деяка кількість показників, що характеризують його фінансове становище. Причому, в аналіз можуть бути включені дані за відповідними показниками і за ряд років, що дозволяє оцінити схильність підприємства до банкрутства з урахуванням фактору часу.

Метод дерев класифікації одержав широке поширення в закордонній практиці. Основними перевагами методу побудови дерев класифікацій при прогнозуванні ймовірності банкрутства підприємства є високий ступінь наочності (графічне подання), легкість інтерпретації отриманих результатів, ієрархічність обчислень у процесі класифікації (питання задаються послідовно і остаточне рішення залежить від відповіді на всі попередні питання).

Ще одним підходом до прогнозування банкрутства підприємств на підставі економіко-математичних методів є *імітаційне моделювання*. Методи розрахунку ймовірності банкрутства на основі імітаційного моделювання можуть бути застосовні в умовах вітчизняної економіки. Дана група методів заснована на розрахунку ймовірності банкрутства підприємства шляхом аналізу результатів, що дозволяє оцінити схильність підприємства до банкрутства в майбутньому. Так, менш фінансово стійкі підприємства мають більшу ймовірність збанкрутувати в найближчий період, чим більше стійкі.

З економіко-математичних методів, використовуваних для прогнозування банкрутства підприємств, найбільше часто застосовуваним на практиці є

дискримінантний аналіз. Найбільш відомими методами, заснованими на побудові дискримінантної функції, є:

1) моделі оцінки ймовірності банкрутства на основі Z-критерію Е. Альтмана;

2) модель оцінки фінансового стану Р. Ліса;

3) метод рейтингового числа;

4) R-модель прогнозу ризику банкрутства;

5) прогнозна модель Дж. Таффлера;

6) модель Фулмера;

7) модель Г. Спрінгейта;

8) модель оцінки ймовірності банкрутства малих і середніх підприємств Ж. Конана і М. Гольдера;

9) модель Д. Чессера;

10) узагальнена модель оцінки ймовірності банкрутства; 11) галузеві моделі оцінки ймовірності банкрутства;

12) модель PAS-коефіцієнта.

Методи (штучні інтелектуальні системи), засновані на використанні експертних систем і спрямовані на прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, умовно можна підрозділити на дві групи:

1) діагностичні експертні системи;

2) системи нейромережевих обчислень.

Діагностичні експертні системи призначені для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства. Крім того, діагностичні експертні системи дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній області. Крім обчислень, експертні системи формують висновки, ґрунтуючись на наявній у них інформації, базуючись на евристичних підходах до одержання результатів.

У цілому можна відзначити, що експертні системи діагностичного характеру в економіці стали поширюватися порівняно недавно і ще не знайшли широкого застосування, що не дозволяє говорити про достатній ступінь точності інтерпретації отриманих результатів, тому що, вони базуються насамперед на знаннях і досвіді експертів. Таким чином, можна відзначити, що економічні діагностичні експертні системи поки обмежені рівнем знань фахівців (фінансистів, економістів, бухгалтерів), що не завжди є високим.

Іншим напрямком застосування економічних систем є *використання систем нейромережевих обчислень* із метою виявлення ймовірності банкрутства підприємств.

Штучні нейронні мережі являють собою нову й досить перспективну обчислювальну технологію, що дає нові підходи до дослідження динамічних завдань у фінансовій області. Спочатку нейронні мережі відкрили нові можливості в області розпізнавання образів, потім до цього додалися статистичні

і засновані на методах штучного інтелекту засоби підтримки прийняття рішень і вирішення завдань у сфері фінансів, у тому числі для діагностики банкрутства підприємства.

Одним з основних напрямків діагностики банкрутства підприємств є підхід, що базується *на розрахунку різних фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності.* Вітчизняні й закордонні автори пропонують різні процедури аналізу фінансової звітності, виходячи із цілей і завдань аналізу, інформаційної бази, технічного забезпечення, досвіду й кваліфікації фахівців.

Аналіз літературних джерел дозволив виділити наступні методики діагностики банкрутства підприємства, засновані на розрахунку і аналізі фінансових показників: система показників У. Бівера; метод «credit-men» Ж. Депаляна; методика діагностики банкрутства підприємства І. Бланка; методика, заснована на розрахунку коефіцієнта фінансування важколіквідних активів; модель фінансової рівноваги підприємства Ж. Франшо та І. Романе.

Для оцінки ймовірності банкрутства у вітчизняній практиці використовується система коефіцієнтів: коефіцієнт поточної ліквідності (покриття); коефіцієнт забезпеченості власними коштами; коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності. Поряд з наведеною вище формою діагностики банкрутства використовується також балансовий метод оцінки фінансового стану та загрози банкрутства, що його ще називають «Модель В.В. Ковальова». Проте, не дивлячись на наявність великої кількості методик, що дозволяють прогнозувати банкрутство підприємства з тією або іншою мірою вірогідності, жодна з них не може претендувати на використання як універсальна.

Актуальною проблемою є коригування методик з врахуванням регіональних і галузевих особливостей, а також розробка нових алгоритмів прогнозування вірогідності банкрутства, вільних від виявлених недоліків. Зокрема, великий інтерес представляє використання теорії статистичного розпізнавання кризового стану підприємства.

Розглянуті методики не надають даних про детальний період настання банкрутства, однак вони показують реальні проблеми та можливості настання банкрутства. Основні переваги та недоліки цих методик полягають у тому, що: система показників У. Бівера враховує специфіку вітчизняної економіки, враховується сучасна міжнародна практика, модель є зручною в застосуванні. Вагові коефіцієнти для індикаторів не передбачаються і підсумковий показник фінансового стану не розраховується.

Отримані значення індикаторів порівнюються з їх нормативними значеннями для трьох видів фірм: для нормально функціонуючих компаній; для компаній, збанкрутілих протягом року; для фірм, що стали банкрутами протягом п’яти років.

При розгляді моделі Сайфулліна - Кадикова можна відмітити, що дана модель зручна для коригування відносно локалізації підприємства та часу розгляду, враховує специфіку вітчизняної економіки та є зручною в застосуванні.

Діагностика неможливості банкрутства на базі рейтингового числа не дозволяє оцінити причини потрапляння підприємства «в зону неплатоспроможності». Нормативний зміст коефіцієнтів, які використовуються для рейтингової оцінки, не враховує галузевих особливостей підприємств. Не дається відповідь на питання, які з факторів вплинули на зміну рівня фінансової стійкості. Проаналізувавши наукову літературу з даної теми, можна зазначити, що найбільш адаптованими до вітчизняних підприємств моделями визначення ймовірності банкрутства, є коефіцієнт У. Бівера, дискримінантна модель О. Терещенка, модель Р. Сайфулліна - Г. Кадикова, модель PAS-коефіцієнта. Таким чином, сучасний стан економіки вимагає створення загального алгоритму прогнозування банкрутства підприємства з урахуванням як вітчизняного, так і закордонного досвіду.

Для забезпечення більшої об'єктивності результатів аналізу діагностика банкрутства вітчизняних підприємств має базуватися на таких принципах:

- необхідність поєднання в процесі аналізу кількісних та якісних критеріїв, що сигналізують про потенційну загрозу банкрутства суб'єктів господарювання;
- врахування особливостей розвитку економічних циклів у певній галузі при визначенні індикаторів кризових явищ на підприємстві;
- узагальнення світового досвіду в розробці методичного інструментарію діагностики банкрутства і його адаптація до умов діяльності та інформаційного забезпечення вітчизняних підприємств;
- комплексний інтегральний підхід до оцінювання фінансового стану підприємств, що зазнали фінансових ускладнень у своїй діяльності.

Отже, можна зазначити, що найбільш адаптованими до вітчизняних підприємств моделями визначення ймовірності банкрутства, є коефіцієнт У. Бівера, дискримінантна модель О. Терещенка, модель Р. Сайфулліна - Г. Кадикова, модель PAS-коефіцієнта. Для того, щоб прогноз був більш обґрунтованим, рекомендуємо комплексно використовувати одночасно кілька методів прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, що дозволить значно підвищити ступінь вірогідності отриманих результатів.

7.2. Експрес-діагностика банкрутства та фундаментальна діагностика банкрутства

Сьогодні дуже гостро постала проблема неплатоспроможності багатьох вітчизняних підприємств. Неплатоспроможність одного підприємства

позначається на неплатоспроможності інших, та на платоспроможності фізичних осіб – найманих працівників.

У результаті зростання неплатежів посилюється спад виробництва. Внутрішній ринок гине через незабезпеченість коштами при тому, що попит залишається незадоволеним, а виробничі потужності підприємств – постачальників не завантаженими.

За всіх часів існування інституту банкрутства завжди виникало питання про те, що є достатньою умовою для початку конкурсного процесу (процедури банкрутства). У світі давно вже існує два підходи до вирішення даного питання. Розроблено дві правові доктрини інституту неспроможності (банкрутства), засновані на принципах неоплатності і неплатоспроможності боржника.

В Україні прикладом державної методики діагностики кризового стану є «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затверджені наказом Міністерства економіки. Вони передбачають ідентифікацію стану неплатоспроможності підприємства та визначають правила прийняття рішень стосовно економічних ознак фіктивного банкрутства, приховування банкрутства та доведення до банкрутства, завершення санаційних процедур.

Діагностика банкрутства переважно має декілька рівнів і спирається на моніторинг внутрішніх явищ фірми, помітних зсередини. Зазвичай, система діагностики банкрутства складається з двох частин: експрес-діагностика банкрутства та фундаментальна діагностика банкрутства

На наш погляд, оцінка кризових факторів фінансового розвитку і прогнозування можливого банкрутства підприємства повинна здійснюватися задовго до прояву його явних ознак. Це у свою чергу дозволить прийняти комплекс управлінських рішень, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Основною метою експрес-діагностики банкрутства повинно бути раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і попередня оцінка масштабів кризи його стану. Експрес-діагностика банкрутства підприємств може здійснюватися за наступними основними етапами:

1 етап – визначення об'єктів спостереження «кризового поля», що реалізує погрозу банкрутства підприємства;

2 етап – формування системи індикаторів оцінки погрози банкрутства;

3 етап – аналіз діяльності сторін кризового фінансового розвитку підприємства, здійснюваний стандартними методами;

4 етап – попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану підприємства.

Досвід показує, що в сучасних економічних умовах практично всі аспекти фінансової діяльності підприємства можуть генерувати погрозу його

банкрутства. Основними об'єктами спостереження «кризового поля» підприємства можуть бути: ринкова вартість сільгосппідприємства, структура капіталів підприємства, склад активів і поточних витрат, величина чистого грошового потоку.

По кожному об'єкту спостереження «кризового поля» формується система індикаторів, що підрозділяються на об'ємні (виражаються абсолютною сумою) і структурні (відносні показники). Аналіз окремих сторін кризового фінансового розвитку підприємства може здійснюватися з використанням наступних стандартних методів: горизонтального (трендового) фінансового аналізу; вертикального (структурного) аналізу; порівняльного; аналізу фінансових коефіцієнтів; аналізу фінансових ризиків.

Попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану підприємства проводиться на основі аналізу окремих сторін кризового розвитку підприємства за ряд попередніх етапів.

Система експрес-діагностики банкрутства забезпечує виявлення ознак кризового розвитку на ранніх стадіях, що дозволить підприємству вжити оперативних заходів по їх нейтралізації.

Більш фундаментальна діагностика банкрутства припускає застосування методів факторного аналізу і прогнозування. При цьому необхідно використовувати повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів, а також кореляційний аналіз, що дозволяє визначити ступінь впливу окремих факторів на характер фінансового розвитку аграрного підприємства.

Закордонний досвід запобігання погрози банкрутства припускає розрахунок моделі Альтмана, Спрінгейта, Тафлера, Тішоу, що ґрунтуються на мультиплікативному дискримінантному аналізі.

Однак використання цих моделей для оцінки погрози банкрутства українських сільськогосподарських підприємств не дозволяє одержати досить об'єктивний результат. У зв'язку з цим, актуальними залишаються методи аналізу розглянуті нами вище.

Таким чином, з урахуванням специфічних особливостей сучасного вітчизняного аграрного виробництва, забезпеченості його матеріальними, виробничими і трудовими ресурсами, умов збуту продукції найбільш оптимальним способом прогнозування неплатоспроможності і низькою ліквідністю підприємства, на наш погляд, є експрес- діагностика банкрутства на основі розрахунків коефіцієнтів-індикаторів.

7.3. Аналіз стабільності фінансового стану

Діяльність будь-якого підприємства в умовах підвищення процесів глобалізації в економіці постійно піддається впливу різноманітних факторів та невизначених чинників, зумовлених зростанням конкуренції на ринку або

нестабільністю політичної ситуації в країні. Це може призвести як до позитивних, так і до негативних змін в організації підприємства. Збереження фінансової стійкості підприємства та мінімізація впливу цих різноманітних чинників на сьогоднішній день є необхідною умовою існування кожного підприємства. Саме тому є потреба дослідження факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства і аналіз причин, що спричиняють появу негативних тенденцій і явищ у розвитку підприємств України.

Як відомо, невизначеність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища негативно впливає на діяльність підприємств, що спричиняє відсутність забезпечення відповідного рівня фінансової стійкості. Позитивні значення показників фінансової стійкості є підґрунтям для нормального функціонування підприємств і поступового зростання їх економічного потенціалу.

Фінансова стійкість підприємства полягає у його здатності вистояти, протистояти і адаптуватися до дії екзогенних та ендогенних чинників. Багато науковців погоджуються з тим, що фінансова стійкість – це властивість підприємства, яка відображає в процесі взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників досягнення стану фінансової рівноваги і його здатність розвиватися.

З даного визначення чітко випливає, що на фінансову стійкість підприємства впливають зовнішні і внутрішні чинники, ступінь впливу яких залежить від кон'юнктури фінансового ринку і зміни економіко-політичної ситуації в країні.

Керівництву підприємства слід швидко реагувати на обмеження, що створюються системою економічних відносин, маневруючи фінансовими ресурсами і виробничими програмами.

Необхідно «виробити імунітет» до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, що порушують відтворювальну діяльність підприємства.

На фінансові рішення, прийняті керівниками суб'єктів господарювання, впливають такі зовнішні чинники, як: стан економіки; фінансова політика держави; законодавчо-нормативна база; державне фінансове регулювання; дії конкурентів; дії постачальників та поведінка споживачів; дії фінансових посередників; дії інвесторів; рівень соціально-культурного розвитку; соціальні, культурні та екологічні чинники.

Склад внутрішніх чинників обумовлений внутрішнім середовищем суб'єктів господарювання та визначається їх виробничим, фінансово-господарським, кадровим потенціалом, технологічним забезпеченням, отриманими результатами.

Багато джерел надають різні класифікації чинників, а саме їх класифікують за такими ознаками:

- за місцем виникнення (зовнішні, внутрішні);
- за важливістю результату (основні, другорядні);

– за структурою (прості, складні);
– за масштабом впливу (одноосібні, багатоосібні);
– за можливістю прогнозування (прогнозовані, умовно прогнозовані, негативні, нульові, позитивні);
– за ступенем впливу на діяльність підприємства (динамічні, короткочасні);
– за ймовірністю реалізації (високі, середні, малі); за часом дії (постійні, тимчасові).

Але, з нашої точки зору, на сьогодні відсутнє повне комплексне та системне їх відображення. Тому, вельми важливим питанням є проблема виявлення системи факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

Так, А.В. Аляб'єва поділяє чинники впливу на фінансову стійкість на зовнішні і внутрішні. Причинами несприятливого стану підприємства, в першу чергу, є системні макроекономічні причини, особливо в умовах нестабільної економіки, при якій практично неможливо використовувати кількісний метод оцінки, що дозволяє впорядкувати досліджувані зовнішні фактори і приводити їх у порівнянний вид.

Звідси зробити які-небудь точні прогнози з приводу формування фінансової стійкості підприємства (з урахуванням вивчення зовнішніх факторів) практично неможливо.

Тому їх слід віднести до розряду некерованих.

При цьому зовнішні чинники впливають на внутрішні, які проявляють себе через них, змінюючи кількісне вираження останніх.

Звичайно, боротися з багатьма зовнішніми чинниками окремим підприємствам не під силу, але в умовах, що склалися, їм залишається проводити таку власну стратегію, яка дозволила б пом'якшити негативні наслідки загального спаду виробництва.

Зовнішні фактори, непідвладні волі підприємства, і внутрішні, залежні від організації його роботи, класифікуються за місцем виникнення (рис. 7.1).

Для ринкової економіки характерне і необхідне активне реагування управління підприємством на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів.

В цілому можна сказати, що фінансова стійкість – це комплексне поняття, що володіє зовнішніми формами прояву і формується в процесі всієї фінансовогосподарської діяльності, що знаходиться під впливом безлічі різних факторів.

На фінансову стійкість суб'єкта господарювання, навіть на окремо взятий показник, можуть впливати численні і різноманітні причини. Необхідно встановити найбільш суттєві причини, які більш за все справили вплив на зміну показників.

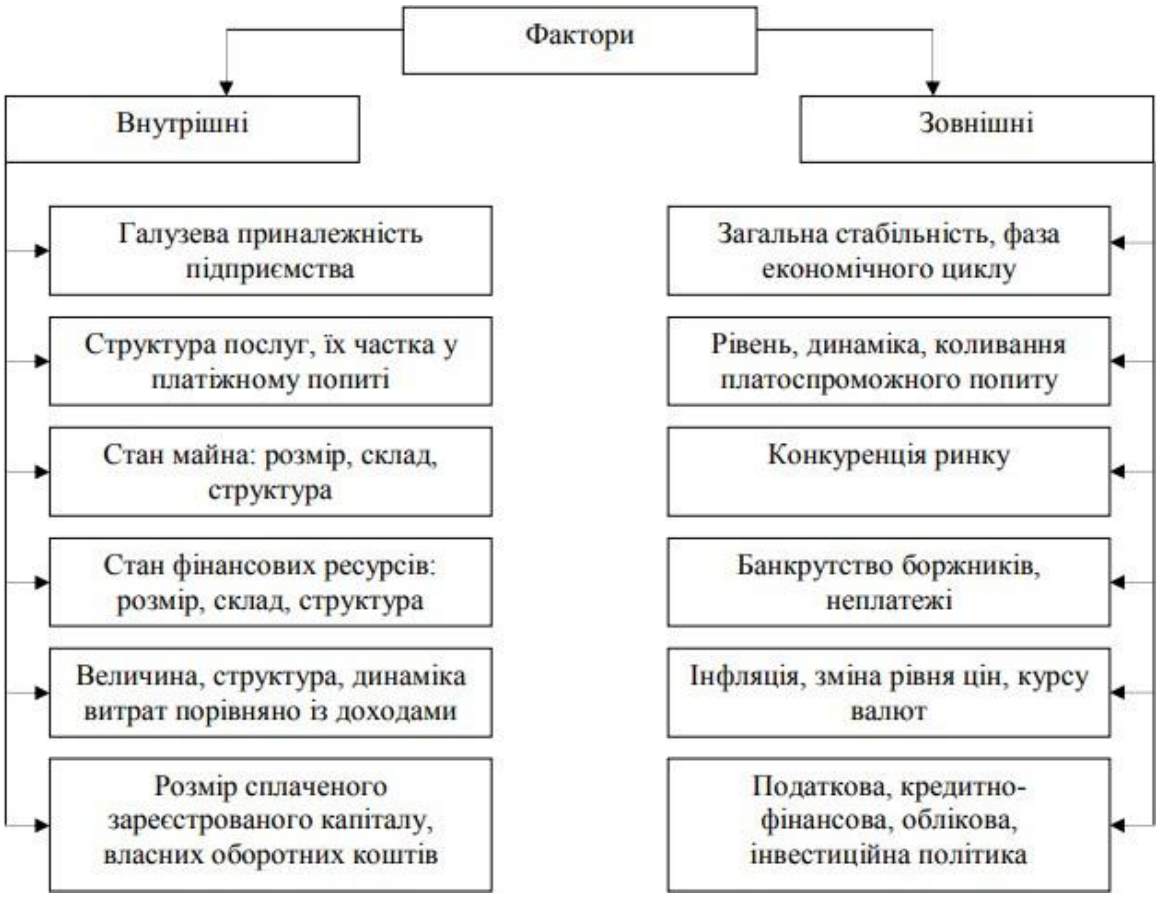

Рис. 7.1. Чинники, що впливають на фінансову стійкість підприємства

Суттєво впливають на підприємство взагалі й фінансову стійкість зокрема і зовнішні чинники:

1) економічні умови господарювання;
2) політична стабільність;
3) техніка і технологія;
4) платоспроможний попит споживачів;
5) економічна і фінансово-кредитна законодавча база;
6) соціальна і екологічна ситуація в суспільстві;
7) податкова політика;
8) рівень конкурентної боротьби;
9) розвиток фінансового і страхового ринку

Самсонова К.В. подає наступну класифікацію чинників впливу на фінансову стійкість підприємств, поділяючи ці фактори на дві групи.

І. Не залежать від діяльності підприємства (зовнішні, або екзогенні, чинники):

1) загальноекономічні чинники: спад обсягу національного доходу; зростання інфляції; уповільнення платіжного обороту; нестабільність податкової

системи; нестабільність регулюючого законодавства; зниження рівня реальних доходів населення; зростання безробіття;

2) ринкові чинники: зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополізму на ринку; істотне зниження попиту; зростання пропозиції товарів субститутів; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку;

3) природні чинники: кліматичні умови; ґрунтовий горизонт; гідрогеологічні умови; рельєф;

4) інші чинники: політична нестабільність; негативні демографічні тенденції; погіршення криміногенної ситуації.

ІІ. Залежні від діяльності підприємства (внутрішні, або ендогенні чинники):

1) операційні чинники: неефективний маркетинг; неефективна структура поточних витрат (висока частка постійних витрат); низький рівень використання основних засобів; високий розмір страхових і сезонних запасів; недостатньо диверсифікований асортимент продукції; неефективний виробничий менеджмент;

2) інвестиційні чинники: неефективний фондовий портфель; висока тривалість будівельно-монтажних робіт; істотна перевитрата інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за реалізованими реальним проектам; неефективний інвестиційний менеджмент;

3) фінансові чинники: неефективна фінансова стратегія; неефективна структура активів (низька їх ліквідність); надмірна частка позикового капіталу; висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; зростання дебіторської заборгованості; висока вартість капіталу; перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків; неефективний фінансовий менеджмент.

Для забезпечення фінансової стійкості підприємств необхідно так управляти цими чинниками, щоб нівелювати не активний вплив зовнішнього середовища. У ситуації, коли підприємство має стійку внутрішню структуру й об’ємні запаси, але зовнішнє середовище досить нестабільне, ефективними будуть дії зі застереженням зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації та модернізації бізнесу. Якщо господарююча одиниця має більше слабких сторін, ніж сильних, доцільним є або зосередження на дуже вузькому сегменті ринку, або вихід із ринку.

У наукових виданнях зовнішнє середовище виступає як багаторівнева структура різних елементів, які є за межами підприємства проте різним чином впливають на його діяльність. Також виділять і різні методи аналізу зовнішнього середовища. Оскільки з різних причин виникають чинники, що впливають на фінансову стійкість, то при визначенні методів управління ними необхідно це врахувати. Якщо зовнішні чинники, що впливають на фінансову стійкість, викликані дією об’єктивних економічних законів і майже не залежать від діяльності підприємства, то внутрішнім чинникам властивий високий рівень

керованості, а характер їх зміни не опосередковано залежить від організації роботи самого суб'єкта господарювання. Таким чином, вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансову стійкість підприємства буває різним, яким необхідно і можливо управляти в певних межах. Зовнішні чинники впливу в більшості випадків не підлягають регулюванню зі сторони керівників певного підприємства задля забезпечення фінансової стійкості.

Для структурування зовнішнього середовища доцільно використати методику T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society). Основні чинники зовнішнього середовища та їх групування за цією методикою наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Основні чинники зовнішнього середовища за методикою T.E.M.P.L.E.S. [21]

Група чинників	Основні чинники групи	Напрям аналізу чинників
Економічно-соціальні	- темпи розвитку національної економіки; - рівень галузево-регіонального розвитку; - динаміка і кон'юнктура ринку; - темп інфляції; - рівень безробіття; - державна політика у питаннях формування ціноутворення та розміру мінімальної заробітної плати; - швидкість зростання доходів громадян; - рівень та динаміка освіти та культури населення; - чисельність та структура населення.	- оцінка попиту і пропозиції на цільовому ринку; - чутливість підприємства до вартості позикового капіталу; - аналіз тенденцій фондового та валютного ринку; - оцінка внутрішньогалузевої конкуренції; - опрацювання статистичних даних країни задля оцінки макроекономічних показників (рівень безробіття, рівень зайнятості, ВВП, ВНР тощо); - вплив структури населення на діяльність суб'єкта господарювання.
Ситуаційно-політичні	- політична ситуація; - рівень політичної стабільності; - рівень корупції; - адміністративні перешкоди; - система забезпечення і охорони прав власності.	- очікування рішень посадових осіб; - вплив реформ та програм уряду на діяльність підприємства; - оцінка політичних змін у країні.
Нормативно-правові	- нормативно-правове забезпечення у сфері трудових відносин та динаміка їх змін; - нормативно-правові акти у питаннях регулювання господарської діяльності; - законодавство в сфері оподаткування.	- дослідження змін і тенденцій, як на рівні держави, так і на місцевому рівні, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на діяльність підприємства; - оцінка впливу чинного законодавства на рівень конкуренції на ринку.
Технологічні	- розвиток нових технологій та можливість їх запровадження на підприємстві; - новітні стандарти техніки та обладнання.	- аналіз можливостей підприємства вводити у виробничий процес новітні технології; - оцінка можливості запровадження нових методів отримання, зберігання та оброблення інформації.
Екологічні	нормативно-правове забезпечення та стандарти у сфері охорони здоров'я та екологічної безпеки.	- аналіз впливу підприємства на екологію регіону; - оцінка діяльності конкурентів в екологічній сфері.

Так, у сучасному посткризовому становищі України, коли темпи реалізації продукції ще не досягнули докризового обсягу і відрізняються від темпів її виробництва, підприємства, оцінюючи наявні ризики, не здійснюють інвестування і не залучають інвестицій для зміщення виробничих потужностей.

Отже, ліквідність підприємств та їх платоспроможність залишається на низькому рівні, що неодмінно негативно позначиться на фінансовій стійкості підприємства.

Другим базовим чинником 1 рівня виступає стадія життєвого циклу підприємства.

На рівні суб'єкта господарювання важливо приділяти увагу з'ясуванню стадії, на якій перебуває підприємство, оскільки специфіка кожної окремої стадії розвитку підприємства буде визначати його слабкі і сильні сторони можливості до збільшення обсягів виробництва і реалізації товарів, робіт чи послуг, що, своєю чергою, дає змогу прогнозувати фінансові результати діяльності.

Також варто відзначити, що визначення стадії життєвого циклу дає змогу визначити, які джерела коштів раціональніше використовувати, цим самим підтримати належний рівень фінансової стійкості.

Чинники 2 рівня – похідні.

Виникають через дію здебільшого базових чинників, до них можна віднести:

- демографічну ситуацію;
- податкову політику держави;
- соціально-економічну політику держави;
- грошово-кредитну політику НБУ;
- стратегію управління обсягами діяльності;
- загальний рівень стабільності;
- обрану стратегію управління активами;
- обрану стратегію управління капіталом;
- обрану стратегію управління грошовими потоками;
- рівень доходів населення.

Чинники 2 рівня бувають як і внутрішніми, так зовнішніми.

Зовнішні чинники 2 рівня – це чинники, що виникають на рівні національної економіки, до них відносять державну політику у всіх сферах (соціально-економічна, податкова, фіскальна, монетарна, амортизаційна тощо).

Від характеру державного регулювання і економічної фази залежить вплив на деталізуючі чинники.

До внутрішніх похідних факторів другого рівня, що забезпечують фінансову стійкість, належать стратегія управління обсягами діяльності підприємства, політика управління його активами, власним і позиковим капіталом.

Розроблена стратегія передбачає загальну потребу в активах, їх оптимальну структуру при одночасному визначенні джерел фінансування цієї потреби та оптимізації структури капіталу, що, своєю чергою, є гарантом досягнення ефективної пропорційності між коефіцієнтом фінансової рентабельності та коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, оскільки це один із чинників, який сприяє максимізації його ринкової вартості.

Однією з умов забезпечення фінансової стійкості підприємства є досягнення такого рівня виторгу, який дасть змогу контрагентам, державі й працівникам, отримання прибутку для наповнення резервних фондів і виплати дивідендів.

Отже, прибуток одних основних результатів діяльності підприємства, який в майбутньому може забезпечити йому належну фінансову стійкість і платоспроможність.

Варто зауважити, що величина чистого прибутку підприємства залежить від багатьох чинників.

Одним із найважливіших з них є структура фінансових ресурсів. Оскільки лише власних коштів не достатньо для реалізації великих інвестиційних проектів підприємств, необхідно залучати позикові кошти на фінансових ринках.

У певних відношеннях до власних коштів і при належній процентній ставці позиковий капітал дає змогу збільшити рентабельність власного капіталу, але при істотній частці позикових коштів у структурі джерел фінансування підприємство втрачає істотну частку прибутку на оплату процентних платежів і кредитів. Внаслідок невдалого співвідношення позикових і власних коштів підприємство може втратити фінансову стійкість і можливість здійснювати оплату платежів. Тому досить важливо обрати оптимальну структуру капіталу.

Чинники 3 рівня є деталізуючими. Дають можливість з'ясувати механізм впливу похідних чинників на фінансово-господарський стан суб'єкта господарювання.

До них належать:

- рівень конкурентних переваг і недоліків;
- рівень інфляційних процесів у державі;
- склад та структуру активів;
- стратегію управління власними коштами і позиковим капіталом;
- стратегію управління ризиком.

Вплив зовнішніх чинників 3 рівня на фінансову стійкість залишається актуальним і в посткризовий період.

Платоспроможність населення зростає досить низькими темпами, величина попиту не стимулює до розширення діяльності підприємства.

Дефіцит коштів з дохідних джерел спонукає підприємства, задля забезпечення розвитку, залучати додаткові джерела фінансування, цим самим впливати на фінансову стійкість.

Зовнішнім чинником третього рівня, що впливає на фінансову стійкість, є рівень інфляційних процесів у державі.

Такий чинник зменшує платоспроможність підприємства в наступних періодах діяльності через зменшення купівельної спроможності отриманого прибутку.

Загалом механізм впливу чинників можна візуально побачити на рис. 7.2.

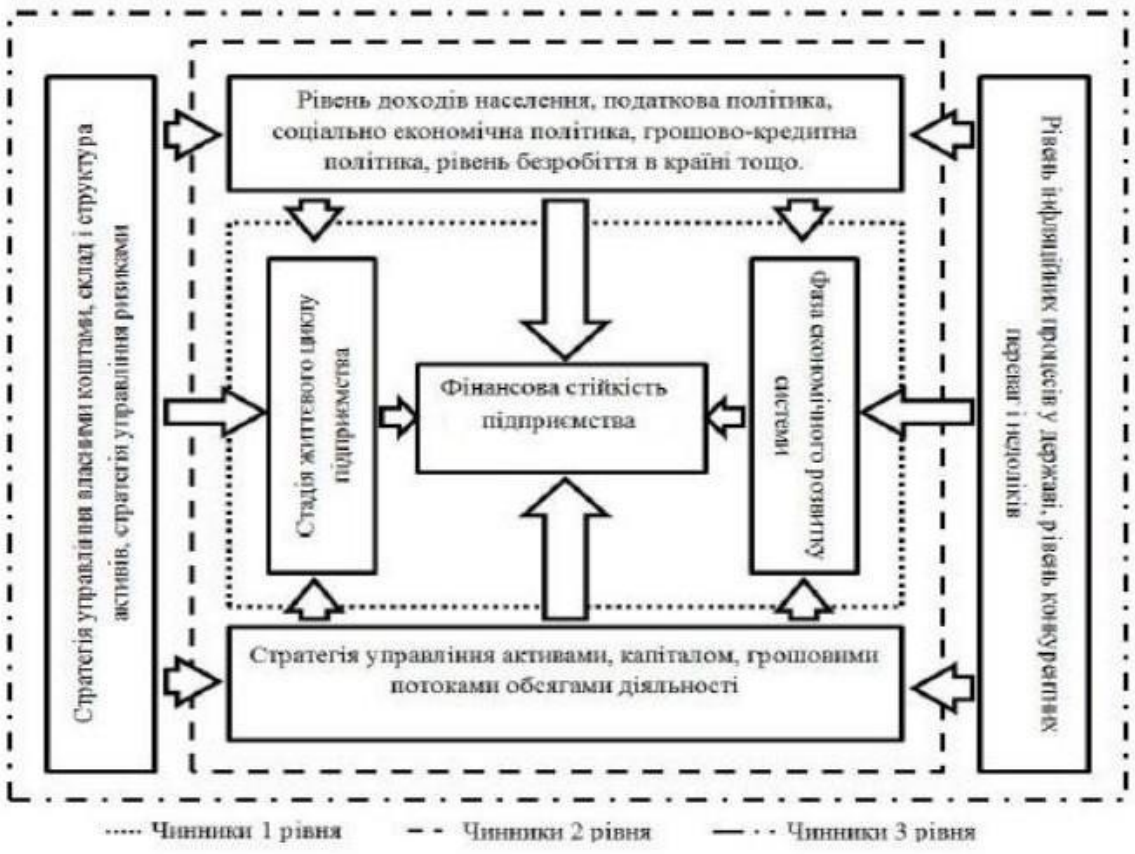

Рис. 7.2. Чинники впливу на фінансову стійкість підприємства

Це призводить до зниження обсягу власних фінансових ресурсів, як формуються за рахунок внутрішніх джерел.

Зменшення власних фінансових ресурсів підприємств за стабільної чи зростаючої потреби в ресурсах зумовлює необхідність їх запозичення у значно більших обсягах, а це означає, що ціна на позикові ресурси зростатиме, ускладнюватиметься можливість їх використання для збільшення прибутковості власного капіталу, внаслідок чого зросте вартість капіталу підприємства.

Все це в сукупності сприяє зниженню ринкової вартості підприємства.

Отже, розв’язок проблеми забезпечення фінансової стійкості передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на фінансову стійкість підприємства.

З огляду на сказане ми пропонуємо таку їх класифікацію (рис. 7.3).

Рис. 7.3. Класифікація чинників фінансової стійкості підприємства

Чинники 1 рівня – це базові або основні чинники, які виникають через дію чинників нижчого рівня (2 і 3 рівень), також через взаємодію зі системою виступають генератором дрібних чинників. До базових чинників можна віднести: фазу економічного розвитку системи; стадію життєвого циклу підприємства. Фаза економічного циклу розвитку економічної системи є базовим зовнішнім чинником, що впливає на фінансову стійкість підприємства. Залежно від фази економічного розвитку системи, будуть різними темпи реалізації продукції, виробництва, їх співвідношення, рівень інвестицій підприємства у товарні запаси, доходів підприємства та населення.

Базілінська О.Я. серед визначальних внутрішніх чинників впливу на фінансову стійкість підприємства виділяє:

1) галузеву належність суб'єкта господарювання;

2) структуру продукції (послуг), що випускається, її частка в загальному платоспроможному попиті;

3) розмір сплаченого статутного капіталу;

4) розмір і структура витрат, їх динаміка у порівнянні з прибутком;

5) стан майна і фінансових ресурсів, включаючи запаси й резерви.

Підприємство, як відкрита система та самостійний учасник ринкових відносин, має унікальну структуру внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто «зіштовхується» з унікальним, властивим тільки йому, набором факторів

втрати фінансової стійкості і платоспроможності, притаманним конкретному сегменту ринку. Тому розробка унікальної, персональної системи управління чинниками втрати фінансової стійкості дасть змогу ідентифікувати основні чинники впливу на фінансову стійкість, визначити періодичність проведення контролю та результативність, ефективність таких дій.

7.5. Зміст санації (фінансового оздоровлення) суб'єкта господарювання

Досудова санація (фінансове оздоровлення) – це система заходів для відновлення платоспроможності державного підприємства-боржника, що здійснюється органом, уповноваженим керувати державниммайном з метою запобігання його банкрутства до порушення справи про банкрутство.

Чітко організоване проведення досудового оздоровлення підприємства дозволяє не тільки попередити судову процедуру банкрутства, але і сприяє вчасному розпізнаванню і ідентифікації ознак кризи, що насувається, здійснювати запобіжні заходи, що зміцнюють ринкові позиції і, якщо необхідно, знову реформувати діяльність підприємства, скорочувати витрати виробництва і управління, переходити на нові технології і т.п.

Процес фінансового оздоровлення підприємства, що знаходиться в кризовому або передкризовому стані здійснюється в декілька етапів:

1. Формування комісії з фінансового оздоровлення п/п (вироблення концепції проведення робіт, інформаційної відкритості, визначення міри відповідальності кожного члена комісії).

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства і причин його негативного стану.

3. Маркетингове дослідження ринку споживачів і розробка стратегічного плану перетворення підприємства.

4. Розробка заходів щодо усунення зовнішніх факторів кризового стану підприємства (Переоформлення короткострокової заборгованості в довгострокову, регулювання рівня незавершеного виробництва, переведення низько оборотних засобів у високооборотні, реформування схеми управління підприємство і перехід на нові методи керування, перерозподіл центрів відповідальності в діяльності підприємства, передача об'єктів соціальної сфери у місцеві органи керування, проведення енергозберігаючих заходів).

5. Проведення заходів щодо поліпшення фінансового стану (забезпечення стійкого фінансового становища підприємства в середньостроковій перспективі, достатнього рівня ліквідності активів, підвищення якості продукції, що випускається, підвищення рентабельності, поступове погашення старих боргів).

6. Створення стабільної фінансової бази (розробка довгострокових заходів фінансового оздоровлення підприємства в перспективі – створення оптимальної структури балансу і фінансових результатів, стійкості фінансових результатів

підприємства. До довгострокових методів фінансового оздоровлення відносять: «активний» маркетинг з метою пошуку перспективної ринкової ніші, пошук стратегічних інвестицій, зміна активів на нову продукцію).

7.6. Структурні елементи санації, програма й план проведення санації

Програма санації – система взаємозв'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Вона формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення капіталу та стратегічних завдань санації.

Наступним елементом класичної моделі оздоровлення є проект санації, який розробляється на базі санаційної програми і містить техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їхньої окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту. Проект фінансового оздоровлення доцільно розробляти в кількох варіантах.

Для відбору варіанта пропонуються такі критерії (проранжовані за ступенем значущості):

1) максимальна прибутковість у поєднанні з мінімальними витратами;

2) ризик неповернення вкладів;

3) способи стягнення існуючої дебіторської заборгованості та варіанти списання кредиторських довго- і короткострокових зобов'язань;

4) підготовленість персоналу до запропонованих змін;

5) можливості швидкого виходу на реальні та потенційні ринки збуту;

6) конкурентоспроможна продукція та її частка в загальному обсязі продукції;

7) гарантії соціального захисту персоналу;

8) можливі позитивні (негативні) екологічні наслідки реалізації даного варіанта проекту фінансового оздоровлення.

Беручи загалом, проект санації може мати таку структуру:

1. Загальна характеристика підприємства:

- фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізованої продукції, прибуток, заборгованість, коефіцієнт платоспроможності та ліквідності);
- аналіз причин, унаслідок яких підприємство потрапило у скрутне фінансове становище;
- перспективи виходу з цього стану.

2. План фінансового оздоровлення:

- виробнича програма на найближчі роки (назва продукції, кількість, вартість);
- баланс грошових доходів і витрат (сума необхідної допомоги в розрізі окремих джерел показують окремо);
- розрахунок ефективності заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства.

3. Прогнозовані кінцеві результати реалізації проекту.

Запитання для самоперевірки знань:

1. Розкрийте сутність кризових факторів розвитку та прогнозування можливого банкрутства підприємства.
2. Охарактеризуйте діагностику кризового стану (банкрутства) підприємства.
3. Розкрийте поняття експрес-діагностики банкрутства та фундаментальної діагностики банкрутства.
4. Перелічте основні етапи експрес-діагностики банкрутства.
5. Охарактеризуйте прогноз ймовірності банкрутства: модель Альтмана, модель Лису, модель Спрингейта, модель Таффлера та ін.
6. У чому полягає аналіз стабільності фінансового стану підприємства.
7. Розкрийте сутність аналізу поточної та прогнозування майбутньої платоспроможності.
8. Які особливості фундаментальної діагностики кризового фінансового стану.
9. Розкрийте сутність прогнозу розвитку кризового стану.
10. Розкрийте зміст санації (фінансового оздоровлення) суб’єкта господарювання.
11. Перелічте структурні елементи санації.
12. Яким чином формуються стратегічні цілі та тактика проведення санації.
13. Охарактеризуйте програму й план проведення санації.

РОЗДІЛ 8. БІЗНЕС-ПЛАН ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

8.1. Бізнес-план санації та реструктуризації підприємства.
8.2. Особливості антикризового бізнес-планування.
8.3. Забезпечення комплексного підходу до реструктуризації підприємства.

8.1. Бізнес-план санації та реструктуризації підприємства.

Управлінські рішення підприємства, що знаходиться в стані кризи, визначають шлях і такі способи здійснення реформування як: адаптивно-ринкова реструктуризація, досудове фінансове оздоровлення підприємства, санація як засіб забезпечення життєдіяльності підприємства. Процедури реформування, джерела засобів, очікувані фінансові результати, передбачуване поліпшення ринкових позицій підприємства відносяться до дуже важливої функції управління – бізнес-планування.

Бізнес-план, як один з найбільш розповсюджених у даний час видів планів, одночасно являє собою робочий інструмент підприємця, розгорнуту програму здійснення бізнесу-проекту, документ, що характеризує основні сторони діяльності і розвитку підприємства та результат дослідження і обґрунтування конкретного напряму діяльності підприємства на визначеному ринку.

У бізнес-плані формуються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні й слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Існує декілька підходів щодо визначення поняття «бізнес-план» (табл. 8.1).

Близький до бізнес-плану і такий документ, як техніко-економічне обґрунтування. Але головна відмінність бізнес-плану - у його стратегічній спрямованості, підприємницькому характері, гнучкому сполученні виробничого, технічного, фінансового і ринкового аспектів діяльності на основі внутрішніх можливостей організації і зовнішнього оточення.

Головна ціль бізнес-планування полягає в тому, щоб спланувати господарську діяльність підприємства відповідно до потреб ринку та власних можливостей. Також фахівці розрізняють зовнішні, та внутрішні цілі бізнес-плану. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі

розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Таблиця 8.1

Підходи до визначення терміну «бізнес – план»

Автор	Визначення
Ліпсиц І. В.	Бізнес-план - це документ, який описує аспекти майбутнього підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіштовхнутись, а також встановлює способи їх вирішення
Ковальов В. В.	Бізнес-план – це документ, що відображає в концентрованій формі ключові показники, які обґрунтовують доцільність деякого проекту, а також чітко і наочно розкриває суть передбачуваного нового напрямку діяльності фірми
Волков І. М.	Бізнес-план - документ планового характеру, що визначає мету нового бізнесу (або розвитку вже існуючого), завдання керування їм і його організації, що й намічає шляхи та способи досягнення поставлених цілей на основі аналізу всіх виникаючих при цьому проблем. Це документ, який повинен комплексно, системно обґрунтовувати управлінські рішення, пов'язані з підприємницькою діяльністю
Ідрисов А.Б., КартишевС.В., Постников А.В.	Бізнес-план - це офіційний документ, який є одним з основних інструментів по добуванню грошей

Виходячи із цього, бізнес-планування допомагає підприємцям розв’язати наступні завдання:

- визначити найбільш ефективні напрямки діяльності підприємства, цільові ринки та місце підприємства на цих ринках;
- сформулювати стратегічні та короткострокові цілі підприємства та шляхи їх досягнення;
- визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;
- сформувати асортимент товарів і послуг, які будуть запропоновані споживачам;
- оцінити виробничі і торговельні витрати;
- визначити склад маркетингових заходів;
- оцінити фінансове становище підприємства;
- передбачити труднощі, які можуть перешкодити реалізації бізнес-плану.

Кожне завдання бізнес-плану може бути розв’язане лише у взаємозв’язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Крім того, бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

У ринковій системі підприємницький або бізнес-план виконує дві найважливіші функції: зовнішню — ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї та внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) — опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту. Найчастіше бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку. Однак, не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування: як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом; як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Структура бізнес-плану досить стандартна, але в залежності від інвестиційної специфіки та особливостей економічного розвитку, кожна країна формує свій пакет вимог до бізнес-плану. Основні структурні елементи бізнес-плану залежать від обсягу необхідних інвестицій, а також від того, хто звертається за ними: підприємство, яке тільки починає свій бізнес, або потужна корпорація, яка давно функціонує.

Зміст і структура бізнес-плану залежать і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- ступеня конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, в структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити *три блоки.*

Перший блок – це опис ключових, найважливіших та найзначніших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту.

У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.

Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, за допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінювання привабливості конкретного підприємницького проекту.

Бізнес-плани можна класифікувати за такими ознаками:

1) за сферою бізнесу (виробництво, фінансова сфера, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, сфера послуг, посередницька діяльність тощо);

2) за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);

3) за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, інноваційний, принципово новий);

4) за призначенням (бізнес-план всього підприємства, його структурних підрозділів, окремої продукції, робіт, технічних рішень);

5) за станом підприємства (бізнес-план створення підприємства, розвитку підприємства, санаційний бізнес-план);

6) за тривалістю здійснення проекту (короткострокові (до 3 років), середньострокові (до 3-5 років), довгострокові (понад 5 років));

7) з огляду на завдання бізнес-планування (для залучення інвесторів , для одержання кредиту, для продажу діючого бізнесу тощо). З функціональної точки зору бізнес-плани структурують таким чином (рис. 8.1.)

Рис. 8.1. Класифікація бізнес-планів з функціональної точки зору

Фінансове оздоровлення підприємства — це комплекс послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості й конкурентоспроможності.

Процес фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення заходів, що потребують певних коштів, котрі надходять, як правило, із зовнішніх джерел. Як і кожний проект, що потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, проект фінансового оздоровлення потребує складання відповідного бізнес-плану, тобто документа, який визначає цілі й розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. *Бізнес-план фінансового оздоровлення* розробляється звичайно представниками санатора, підприємства-боржника і незалежної аудиторської фірми.

Бізнес-план фінансового оздоровлення (санації) підприємства має свою структуру і логіку викладу. Його основні завдання: вироблення стратегії виживання підприємства, складання плану проведення реорганізаційних заходів, організація управління підприємством в умовах кризи чи її передбачення, обґрунтування необхідності і можливості надання підприємству державної підтримки тощо.

Обґрунтування концепції санації відіграє чи не найважливішу роль під час розробки бізнес-плану, адже вона відображає ідеологію здійснення передбаченого оздоровлення, визначаючи його майбутні напрями і форми. На вибраній концепції санації будуються всі наступні обґрунтування як напрямів діяльності, так і джерел та розмірів потрібних фінансових вкладень.

Так, за «оборонної» концепції санацію спрямовано на скорочення обсягів операційної діяльності й на залучення зовнішньої фінансової допомоги для відповідної реструктуризації підприємства, в процесі якої воно позбавляється певних структурних підрозділів, незавершених капітальних вкладень та інших видів активів у цілях фінансової стабілізації. За «наступальної» концепції наявна орієнтація на диверсифікацію операційної діяльності, яка має збільшити розмір грошового потоку за рахунок зростання ефективності господарської діяльності.

У такому разі кошти й оздоровчі заходи спрямовуються на розширення асортименту конкурентоспроможної продукції та вихід на нові ринки збуту. Як бачимо, при різних концепціях бізнес-план набуває зовсім різного спрямування.

Виходячи з вибраної концепції фінансового оздоровлення обґрунтовується прийняття рішення про конкретну форму здійснення заходів та джерела їх фінансування.

Існують дві форми можливого вибору:

1) санація підприємства спрямована на рефінансування його боргу. Така санація здійснюється, щоб допомогти підприємству усунути свою

неплатоспроможність у тому разі, коли його кризовий стан ідентифіковано як тимчасовий і такий, що не має катастрофічного характеру;

2) санація підприємства спрямована на його реорганізацію.

Бізнес-план підприємства-банкрута за своєї суттю повинен відповідати плану санації, оскільки план санації є основним стратегічним програмним документом щодо виведення підприємства з кризи і містить чіткий графік виконання розроблених заходів щодо реструктуризації боргів і виробництва підприємства.

8.2. Особливості антикризового бізнес-планування

В умовах кризи та пермаментних змін зовнішнього середовища дуже важливо визначити не тільки стратегічні та першочергові цілі підприємства, але й завдання та терміни їхнього виконання. Цілі повинні відображати той рівень бізнесу, якого хоче досягти підприємець (підприємство). При цьому досягнення їх можливе через вирішення конкретних завдань, що формують спосіб досягнення. Загальні завдання розділяють на складові, що уточнюють та конкретизують діяльність підприємства, тобто таким чином формується план дій.

Антикризове планування можна віднести до відносно нового напряму планування, яке здійснюється як одна з функцій антикризового управління. На відміну від внутрішньофірмового планування, що здійснюється в рамках тактичного планування «нормально» функціонуючого підприємства, антикризове планування проходить у різних фазах кризи підприємства (нерентабельності, збитковості, неплатоспроможності) і в умовах досудової санації і санаційних процедур (спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє арбітражне управління). Є і інші специфічні особливості механізму антикризового бізнес-планування.

Серед основних причин, що спонукають підприємства здійснювати антикризове планування можна виокремити наступні:

1. Кризові ситуації трапляються в кожній організації.

2. Більшість кризових явищ можна запобігти, або зменшити їхній вплив на організацію до того, як вони завдадуть істотного збитку.

3. Правильно підготовлена організація буде діяти більш сфокусовано, рішуче і ефективно у разі настання кризи.

4. Коли відбувається криза, потрібно прийняти безліч рішень, здійснити значну кількість дій і підготувати багато інформаційних матеріалів. Значну частину цієї роботи можна виконати заздалегідь, без поспіху, ретельно обговоривши і зваживши альтернативи.

5. Внесок персоналу організації в ухвалення антикризових рішень може бути більшим, якщо заздалегідь створити для цього необхідні умови.

Антикризове планування - це раціональний, формальний, перманентний і системний процес. Раціональний в даному випадку означає, що він побудований на основі логіки, аргументації, на причинно-наслідковому розумінні відбуваються в організації процесів.

Раціональне антикризове планування не протистоїть інтуїції, осяяння, обліку минулого досвіду. Воно прагне логічно обгрунтувати такі ірраціональні чинники, виробити процедури і методи оцінки та відбору ідей.

Коли говорять про *формальне планування*, мають на увазі таке планування, яке враховує (або, принаймні, прагне до цього) всі важливі чинники і дозволяє сфокусуватися як на наслідках найближчого майбутнього або на ранніх етапах розвитку кризи, так і на віддалених, посткризових етапах , коли аналіз організаційної поведінки під час кризи стає початковим етапом наступного циклу планування.

Така безперервність процесу планування характеризує його як перманентний. Нарешті, процес антикризового планування передбачає розгляд організації як системи (системний), всі підсистеми і елементи якої прямо чи опосередковано схильні до впливу кризи і можуть внести свій внесок у його подолання.

Аналіз системи антикризового планування за критерієм строковості характеризує наявність систем довгострокового, середньострокового і короткострокового планування на обстежуваних підприємствах. Дослідження системи нормативів дозволило виявити таку тенденцію: одна четверта частина підприємств взагалі не використовує нормативи в процесі планування. Формальний характер багатьох нормативів або навіть їх відсутність, як показало дослідження, є однією з причин невиконання планів на обстежуваних підприємствах. Крім того, відділи планування на підприємствах займаються плануванням не в повному обсязі, до функцій співробітників входить в основному податкова і фінансова звітність.

Система антикризових планів, а також процес планування базується на певних принципах, а саме:

– єдність цілей і завдань планування на всіх ієрархічних рівнях;

– системний, процесний, ситуативний підхід до планування антикризових заходів та їх реалізації;

– принцип оптимальності та економічної ефективності;

– принцип пріоритетності (ранжування цілей і завдань за їх важливістю);

– принцип варіантності (розробка альтернатив, їх порівняння, оцінка і вибір оптимального варіанту);

– принцип соціальної відповідальності.

Головною особливістю антикризового бізнес-плану є те, що в процесі його розроблення необхідною вимогою виступає оперативність складання. Це зумовлюється тим, що в умовах кризи менеджмент підприємства не має значного

запасу часу для детального та ґрунтовного опрацювання розділів антикризового бізнес-плану, а тому всі управлінські рішення, пов'язані з розробленням плану, приймаються в обмежений термін, в ситуації так званого «цейтноту».

По-друге, антикризовий бізнес-план повинен складатися на мінімальний період.

Це зовсім не означає, що цей план не може бути середньостроковим чи довгостроковим. Просто в процесі антикризового управління менеджерам підприємства, відповідальним за реалізацію антикризового бізнес-плану, доведеться його переглядати та змінювати інтенсивніше, ніж у нормальних умовах діяльності компанії. Таким чином, антикризовий бізнес-план характеризується стислістю термінів планування та більш високим ступенем коригування та регулювання, адже здійснюється в нестабільних, екстремальних умовах функціонування підприємства.

По-третє, зміст розділів антикризового бізнес-плану повинен характеризуватися чіткістю, конкретністю та цілеспрямованістю. Важливим моментом у процесі формування антикризового бізнес-плану є те, що необхідно правильно донести сформульовані цілі та завдання до тих працівників, які безпосередньо будуть займатися їх втіленням на підприємстві.

Тому що антикризовий бізнес-план насамперед повинен допомагати менеджерам компанії в здійсненні їх професійних функцій та виконанні поставлених завдань. Вся інформація, яка міститься в розділах плану, повинна бути чітко структурована, не перевантажена економічними розрахунками та надана в сприятливому для сприйняття його виконавцями вигляді.

По-четверте, розроблення та реалізація антикризового бізнес-плану здійснюється в умовах нестачі внутрішніх фінансових ресурсів підприємства, несприятливого соціально-психологічного клімату серед персоналу та в інших кризових ситуаціях.

Тому здійснення антикризового бізнес-плану на підприємстві може включати нові елементи та екстремальні заходи у процес планування (наприклад «програма фінансового оздоровлення на підприємстві», «реструктуризація боргів», «розрахунок із кредиторами» тощо).

Наведена нижче структура бізнес-плану пройшла успішну апробацію на підприємствах України, відносно яких збуджувалася справа про банкрутство (дана структура декілька відрізняється від зразкової структури бізнес-плану, оскільки є уточненою для підприємств-банкротів).

Бізнес-план реструктуризації підприємства:

Резюме (короткий опис проекту: цілі проекту, масштаб, передбачувані вигоди, витрати, а також ключові показники ефективності та джерела фінансування).

1.Загальна інформація про підприємство (галузева характеристика підприємства, продукція, що виробляється, сегменти ринку, виробничий потенціал, кадровий склад).

2. Ринкова позиція підприємства (аналіз причин, що призвели до зростання боргів, зміні професійного складу персоналу та ін.).

3. Оцінка фінансової діяльності і ділової активності (показники фінансово-господарської діяльності; балансової вартості активів у розрізі груп основних засобів за первинною вартістю, зносом і залишковою вартістю – по підрозділах підприємства; структури дебіторської і кредиторської заборгованості; діагностичний висновок про стан підприємства і оцінка перспектив відновлення платоспроможності підприємства як боржника).

4.Аналіз заходів щодо плану санації (з урахуванням очікуваного фінансового результату з прив'язкою до конкретних пунктів плану санації).

5.Маркетингове обґрунтування розвитку основної господарської діяльності та структурних реформувань (головне в даному розділі – характеристика нової маркетингової стратегії, аналіз ринкового середовища, прогнозований об'єм продажу в період дії плану санації і в післясанаційний період).

6.Обґрунтування змін у виробничій інфраструктурі (реструктуризація майна і активів: визначення джерел додаткових доходів; відчуження незатребуваного майна; передача соціально-побутових об'єктів у комунальну власність місцевого управління; формування орендного фонду; визначення сервітутних джерел доходів та ін.).

7. Організаційний план (організаційна перебудова підприємства відповідно до плану санації; зміна схеми вертикальних і горизонтальних структур управління; перерозподіл повноважень (делегування повноважень органам управління новим структурам); вирішення питань кадрового забезпечення; вирішення питань юридичного статусу виділених структур; організація управління реструктурованим підприємством, зокрема, вирішення питань між головним органом, що управляє, і виділеними структурними підрозділами, вирішення фінансових питань і тому подібне).

8.Особливості виробничого плану (реінжиніринг бізнес-процесів – визначення асортименту випуску продукції (робіт, послуг), затребуваних на ринку і обсяги виробництва; модернізація устаткування; вдосконалення технології виробництва продукції і перехід на енергозберігаючі технології; забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами; ринки реалізації продукції і транспортні шляхи її доставки; забезпечення якості продукції та ефективності споживчих властивостей та ін.).

9. SWOT-аналіз. Аналіз ризиків.

10. Прогноз потоків грошових коштів від основної (операційній) діяльності підприємства (фінансовий план).

8.3. Забезпечення комплексного підходу до реструктуризації підприємства

Цілі реструктуризації зумовлюють основні напрями реструктуризації, тобто сфери діяльності підприємства, в яких будуть запроваджуватися ті чи інші зміни. *Основними напрямами реструктуризації можуть виступати*:

- зміни структури та асортименту продукції;
- внесення змін у маркетингову діяльність підприємства або її налагодження;
- формування адекватної структури активів;
- зниження затрат та забезпечення ефективного використання ресурсів;
- впровадження професійного управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- формування адекватної структури управління підприємством тощо.

Програма реструктуризації - це трансформація вибраного з декількох альтернатив варіанта досягнення встановлених цілей у комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів, відповідальних за їх реалізацію. Інколи цей етап розділяють на *дві складові* - розробка програми та плану реструктуризації. При цьому як програма виступає лише перелік запропонованих заходів у рамках відповідних підрозділів або служб із зазначенням кінцевого результату, а план являє собою конкретизацію програми в розрізі деталізованих дій, строків, відповідальних та виконавців, потрібних ресурсів та джерел фінансування.

Програма реструктуризації формується за напрямами або підрозділами і може передбачати зміни у продуктовому і ринковому портфелях, які б відповідали поточним і перспективним потребам: налагодженню ефективної діяльності маркетингової служби, моніторингу змін у ближньому та далекому оточенні, забезпеченню якості та високого рівня технології, рішучому звільненню від зайвих активів, в тому числі соціального призначення, визначенню перспективних сфер та активів, в тому числі соціального призначення, визначенню перспективних сфер та схем діяльності в рамках вертикальної або горизонтальної інтеграції, трансформації організаційної структури, адекватній кадровій політиці, фінансовому управлінню на основі використання сучасних фінансових інструментів, комп'ютеризації, інтеграції системи планування та контролю, налагодженню та оптимізації інформаційних потоків.

Програма реструктуризації повинна задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне просування до оптимізації цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованою інтересам компанії, привабливою для керівництва і переконливою для зовнішніх партнерів;
- висвітлювати існуючі проблеми фірми та загрози для її існування;
- встановлювати цілі, які контролюються та вимірюються;

- містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
- пропонувати заходи, які реально можна виконати;
- конкретизувати завдання в розрізі підрозділів;
- представляти фінансові та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

Наближення структури програм реструктуризації підприємств до структури бізнес-планів має також те достоїнство, що бізнес-план став стандартним документом, наявність якого служить однією з умов надання кредитів комерційними банками. Наближуючи структуру програм реструктуризації підприємств до структури бізнес-планів, в той же час слід мати на увазі, що об'єкт програми реструктуризації ширше об'єкта бізнес-планування. Якщо бізнес-план розповсюджує свою дію в основному на освоєння виробництва, випуск перспективного товару, то програма реструктуризації передбачає кардинальне перетворення всього виробництва на підприємстві. Бізнес-план ставить своїм завданням підтримання рентабельності діяльності підприємства, тоді як програма реструктуризації направлена на вирішення більш крупної і складної програми виведення підприємства із збиткового стану і підвищення ефективності його діяльності.

На основі програми реструктуризації розробляється детальний план реструктуризації, який має містити перелік конкретних дій по кожному заходу, строки початку і закінчення, відповідальну особу й виконавців, необхідні ресурси (кошти), результат, що очікується. Він може передбачати як загальнофірмові заходи, так і окремі дії у межах певного підрозділу. Результат, що очікується, бажано представляти не тільки в якісних параметрах (наприклад, скорочення залишків готової продукції на складі), але й, якщо це можливо, в кількісному їх вимірюванні (отримання 150 тис. грн. від продажу залишків готової продукції). Якщо програма реструктуризації здійснюється поетапно, то спочатку детальний план реструктуризації можна розробляти для перших етапів, а для наступних - у міру його виконання з внесенням необхідних коректівів у подальші етапи залежно від результатів впровадження.

Ключовими напрямами в змісті програми реструктуризації є такі:

1. Діагностика майнового стану і фінансово-господарської діяльності підприємства (в цілому і його структурних підрозділів).

2. Аналіз існуючої організаційної структури господарського товариства.

3. Визначення перспектив розвитку існуючих структурних підрозділів, дочірніх підприємств та інших вхідних у господарське товариство юридичних осіб.

4. Розробка бізнес-планів об'єктів у розрізі основних бізнес-одиниць цілісного майнового комплексу підприємства.

5. Підготовка управлінського рішення щодо доцільності функціонування тих, що існують і створення нових бізнес-одиниць господарського товариства.

6. Ухвалення рішення про внесення змін до організаційної структури і штатного розкладу господарського товариства, інших інституційних заходів.

7. Підготовка пропозицій і ухвалення рішень щодо внесення змін і доповнень до Статуту господарського товариства.

8. Формулювання ефективної структури активів, що входять у статутний капітал господарського товариства, шляхом:

8.1. Продажу, відчуження зайвого, непотрібного майна (наприклад, незавершеного будівництва).

8.2. Списань неліквідного майна.

8.3. Передачі в оренду майна.

8.4. Консервації тимчасово не використовуваного майна.

8.5. Передачі майна (об'єктів соціального призначення) в комунальну власність.

9. Експертиза бізнес-планів господарюючих суб'єктів - потенційних партнерів (з указівкою активів, експлуатація яких передбачається спільно).

10. Підготовка пропозицій для ухвалення рішень про створення нових господарських товариств на базі майна господарського товариства.

11. Формування і узгодження переліку майна, яке входить у статутний капітал господарського товариства і може бути внеском у статутні капітали нових господарських товариств.

12. Аналіз і оцінка бізнес-пропозицій потенційних партнерів-інвесторів щодо їх пайової участі в створенні на основі майна підприємств нових господарських товариств.

13. Розробка бізнес-планів діяльності нових господарських товариств, інституційно сумісних з підприємством.

14. Інституціаналізація ухвалених організаційно-економічних рішень (створення нових юридичних осіб – господарських партнерів підприємства).

15. Реалізація заходів щодо погашення кредиторської заборгованості та фінансового оздоровлення господарського товариства.

16. Моніторинг імплементації комплексного бізнес-плану реструктуризації господарського товариства.

У ході виконання реструктуризаційної програми потрібно відстежувати досягнуті результати як з огляду на час, так і на результативність, а також їх реальний вплив на стан справ на підприємстві в цілому. Окрім того, складність і багатогранність процесу реструктуризації у поєднанні з несталим зовнішнім середовищем призводять до того, що при реалізації прийнятої програми обов'язково виникають певні відхилення, непередбачені обставини, труднощі. Завданням моніторингу є відстеження результатів та впливу впровадження програми на загальний стан підприємства й прийняття відповідних рішень щодо корегування початкових планів у разі потреби.

Запитання для самоперевірки знань:

1. Які параметри майбутньої діяльності повинен спланувати підприємець?
2. Чим відрізняються внутрішні та зовнішні цілі бізнес-плану?
3. Які основні вимоги висуваються до технічного оформлення бізнес-плану?
4. Як класифікуються бізнес-плани за призначенням?
5. У чому особливості бізнес-плану фінансового оздоровлення підприємства?
6. Розкрийте сутність плану фінансового оздоровлення.
7. Обґрунтуйте об'єктивну необхідність техніко-економічного обґрунтування бізнес-плану.
8. Сформулюйте особливості антикризового планування.
9. Обґрунтуйте необхідність розробки та склад довгострокової економічної стратегії підприємства.
10. Яким чином забезпечується комплексний підхід до реструктуризації підприємства?
11. Розкрийте зміст програми реструктуризації підприємства.
12. Що містить «реструктуризаційний пакет» підприємства?

Тестові завдання з дисципліни

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ з теми 1, 2

Запитання і можливі відповіді	Ваша відповідь	Правильна відповідь
1. Назвіть причини виникнення криз на підприємстві. 1. Входження України в зону ринкового регулювання економіки і початок реформувань на рівні макроекономіки. 2. Невідповідність внутрішнього стану підприємства процесам змін у зовнішньому середовищі. 3. Непрофесіоналізм управлінського персоналу, невміння вчасно розпізнати і зрозуміти сутність кризових симптомів, їхній характер, причини виникнення і можливі наслідки.		
2. Чому кризам на підприємстві властива циклічність їхнього виникнення? 1. Вплив закону діалектичного розвитку будь-якої системи, закону циклічності як єдиної форми розвитку природних і суспільних процесів. 2. Хвилеподібна динаміка технічних і технологічних нововведень у промисловому виробництві. 3. Підпорядковування закономірностям циклічного розвитку соціально-економічної системи на макрорівні, маючи при цьому на підприємстві власні внутрішні цикли розвитку.		
3. Чи має підприємство власні цикли розвитку? 1.ТАК 2. НІ Вибір відповіді обґрунтуйте:		
4. Стратегічним завданням функціонування підприємств стає максимізація прибутку, одержуваного за рахунок ринкової реалізації виробленої продукції. Яку продукцію підприємство повинно виробляти? 1. Номенклатуру продукції, для випуску якої було створене підприємство. 2. Продукцію, яка може бути забезпечена необхідною сировиною і матеріалами. 3. Продукцію, що знаходить на ринку суспільне визнання за допомогою платоспроможного попиту на неї.		
5. Визначте поняття «Стратегічне управління підприємством». 1. Комплекс управлінських рішень швидкого реагування підприємства на зміни в зовнішньому середовищі. 2. Розробка і реалізація стратегії, оцінка і контроль результатів. 3. Аналіз виконання функціональних обов'язків управлінським персоналом.		
6. Укажіть умови виникнення бізнесу як підприємницької діяльності.		

1.Бажання фізичної особи стати підприємцем і відкрити свій бізнес. 2. Потреба економічної системи в деякому виді товарів або послуг. 3. Аналіз ринкової ситуації і пошук вільної/відносно вільної ринкової ніші. 4. Розумний ризик у відкритті нової справи, компетентність.		
7. Чому «вмирає» цілком успішна підприємницька справа? 1.Некомпетентність менеджерів і невміння управляти підприємницькою діяльністю. 2.Відсутність діагностики конкуренто- і платоспроможності підприємства. 3.Загострення внутрішньофірмових протиріч і конфліктів. 4.Зневажливе ставлення до прогнозування розвитку ринку.		
8. Визначте сутність організаційного підходу в стратегічному управлінні підприємством. 1.Відповідність організаційної структури управління прийнятим економічним рішенням, що реформують діяльність підприємства. 2.Ліквідація підприємства.		
9. Назвіть домінуючі документи в стратегічному управлінні підприємством. 1.Аудиторський звіт про діяльність підприємства. 2.Стратегічний план розвитку підприємства. 3.Оперативно-календарний план структурних підрозділів. 4. Програма реструктуризації. 5. Аналіз ринкової ситуації. 6. Бізнес-план розвитку підприємства.		
10. Назвіть елементи методології ефективного управління реструктуризацією підприємств. 1 .Аналіз господарської діяльності. 2.Виділення групи підприємств за галузевою ознакою, аналіз господарської діяльності на галузевому рівні. 3.Стратегічний аналіз діяльності підприємства. 4.Опис еталонних моделей реструктурування підприємства. 5.Визначення місії і цілей діяльності підприємства в нових умовах. 6. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. 7. Діагностування. 8.Вибір моделі стратегічного розвитку. 9.Розробка нового стратегічного плану розвитку підприємства або коректування існуючого плану.		

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ до теми 3

Запитання і можливі відповіді	Ваша відповідь	Правильна відповідь
1. Методологія діагностування підприємств базується на принципах: 1.Комплекс показників результатів господарської і фінансової діяльності підприємства. 2. Достатність інформації. 3.Використання показників тіньової діяльності та не врахованих доходів. 4. Порівнянність показників, що характеризують діяльність підприємства. 5. Тимчасова регламентація діагностики.		
2.Вимоги висуваються до методів і прийомів діагностування підприємства такі: 1.Системність підходу, що передбачає причинно-наслідкові зв'язки всіх елементів системи. 2.Нечіткість інструкцій із проведення санаційного аудиту. 3.Врахування стану підприємства на кризовий момент часу. 4. Динамічність вивчення економічних явищ і процесів. 5. Проведення діагностування підприємства з мінімальними витратами засобів і часу.		
3. Експрес-діагностика проводиться с метою: 1.Визначення моменту настання банкрутства підприємства. 2.Визначення стану підприємства на конкретний момент часу. 3.Виявлення назріваючих проблем на підприємстві.		
4. Експрес-діагностика проводиться за показниками: 1.Показники операційної діяльності. 2. Показники рентабельності активів. 3. Показники обсягу продажу. 4. Показники ефективності діяльності підприємства. 5. Аналіз складу структури активів і пасивів балансу. 6. Коефіцієнти забезпеченості по кредитах. 7. Рентабельність власного капіталу. 8. Показники ліквідності. 9.Оцінка фінансової діяльності підприємства. 10.Аналіз платоспроможності.		
5. Оцінка фінансової діяльності та ділової активності підприємства проводиться за показниками: (див. відповіді на питання 4)		
6. Експрес-діагностику необхідно проводити щомісяця: 1. ТАК 2. НІ *Поясніть вибір відповіді*		
7. При оцінюванні фінансово-господарської діяльності підприємства аналізується:		

1.Вертикальний і горизонтальний аналіз активів і пасивів підприємства. 2. Показники ділової активності. 3. Показники економічного росту підприємства. 4.Вертикальний і горизонтальний аналіз активів і пасивів підприємства в динаміці. 5.Показники рентабельності.		
8. Показники ділової активності, якщо їхнє значення нижче нормативних, характеризують: 1. Погіршення показників збуту продукції. 2. Зростання дебіторської заборгованості. 3. Уповільнення оборотності товарно-матеріальних цінностей.		
9. Принципове розходження комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності від діагностування у: 1. Істотних відмінностей немає. 2. У комплексному підході до вивчення причинно-наслідкових зв'язків. 3. У періоді і термінах проведення аналітичної роботи.		
10. П ри підготовці та прийнятті управлінських рішень щодо реструктуризації враховуються такі фактори обмеження: 1.Облік екзогенних і ендогенних обмежень. 2. Діагноз, поставлений у результаті діагностування підприємства. 3. Поєднання впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, результатів діагностування підприємства.		

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ до тем 5 и 6

Запитання і можливі відповіді	Ваша відповідь	Правильна відповідь
1. Назвіть етапи стратегічного аналізу: 1. Ідентифікація місії і цілей. 2. Аналіз місії і цілей. 3. Дерево цілей. 4.Вибір варіанта структури внутрішнього середовища. 5.Аналіз внутрішнього середовища. 6.Оцінка конкурентної переваги. 7.Вибір стратегій. 8. Аналіз зовнішнього середовища. 9. Розробка стратегічного плану. 10. Логічні методи. SWOT-аналіз.		
2. Назвіть завдання стратегічного аналізу: 1.Ідентифікація місії і цілей. 2. Аналіз місії і цілей. 3. Дерево цілей. 4.Вибір варіанта структури внутрішнього середовища. 5.Аналіз внутрішнього середовища. 6.Оцінка конкурентної переваги. 7.Вибір стратегій. 8. Аналіз зовнішнього середовища. 9. Розробка стратегічного плану. 10 Логічні методи. SWOT -аналіз.		
3. Назвіть інструменти стратегічного аналізу: 1.Ідентифікація місії і цілей. 2. Аналіз місії і цілей. 3. Дерево цілей. 4.Вибір варіанта структури внутрішнього середовища. 5.Аналіз внутрішнього середовища. 6.Оцінка конкурентної переваги. 7.Вибір стратегій. 8. Аналіз зовнішнього середовища. 9. Розробка стратегічного плану. 10. Логічні методи. SWOT -аналіз.		
4. Назвіть рішення за результатами стратегічного аналізу: 1.Ідентифікація місії і цілей. 2. Аналіз місії і цілей. 3. Дерево цілей. 4.Вибір варіанта структури внутрішнього середовища. 5.Аналіз внутрішнього середовища. 6.Оцінка конкурентної переваги. 7.Вибір стратегій. 8. Аналіз зовнішнього середовища. 9. Розробка стратегічного плану. 10. Логічні методи. SWOT -аналіз.		

5. SWOT -аналіз. Сильні сторони підприємства. 1.Непідготовленість персоналу до впровадження нових технологій. 2. Диверсифікованість ринків збуту. 3. Поява нових сильних конкурентів. 4. Наявність «ноу-хау» у технології виробництва продукції. 5. Недостатня відповідність «ціна/якість. 6. Привабливе сполучення «ціна/якість». 7. Своєчасна реалізація плану розвитку підприємства з випуску продуктів(послуг) затребуваних на ринку. 8. Популярність торговельної марки. 9. Недостатня поінформованість потенційних покупців продукції. 10. Падіння платоспроможності покупців. 11.Зміни в чинному законодавстві про підприємництво, зовнішню економічну діяльність.		
6. SWOT-аналіз. Слабкі сторони підприємства. 1. Непідготовленість персоналу до впровадження нових технологій. 2.Диверсифікованість ринків збуту. 3.Поява нових сильних конкурентів. 4. Наявність «ноу-хау» у технології виробництва продукції. 5.Недостатня відповідність «ціна/якість. 6.Привабливе поєднання «ціна/якість». 7. Своєчасна реалізація плану розвитку підприємства з випуску продуктів(послуг) затребуваних на ринку. 8.Популярність торговельної марки. 9. Недостатня поінформованість потенційних покупців продукції. 10.Падіння платоспроможності покупців. 11.Зміни в чинному законодавстві про підприємництво, зовнішню економічну діяльність.		
7. SWOT-аналіз. Можливості. 1.Непідготовленість персоналу до впровадження нових технологій. 2. Диверсифікованість ринків збуту. 3. Поява нових сильних конкурентів. 4. Наявність «ноу-хау» у технології виробництва продукції. 5. Недостатня відповідність «ціна/якість. 6. Привабливе сполучення «ціна/якість». 7. Своєчасна реалізація плану розвитку підприємства з випуску продуктів(послуг) затребуваних на ринку. 8. Популярність торговельної марки. 9. Недостатня поінформованість потенційних покупців продукції. 10. Падіння платоспроможності покупців. 11. Зміни в чинному законодавстві про підприємництво, зовнішню економічну діяльність.		
8. SWOT-аналіз. Погрози.		

1.Непідготовленість персоналу до впровадження нових технологій. 2. Диверсифікованість ринків збуту. 3. Поява нових сильних конкурентів. 4. Наявність «ноу-хау» у технології виробництва продукції. 5. Недостатня відповідність «ціна/якість. 6. Привабливе поєднання «ціна/якість». 7. Своєчасна реалізація плану розвитку підприємства з випуску продуктів (послуг) затребуваних на ринку. 8. Популярність торговельної марки. 9. Недостатня поінформованість потенційних покупців продукції. 10. Падіння платоспроможності покупців. 11. Зміни в чинному законодавстві про підприємництво, зовнішню економічну діяльність.		
9. Підприємство може впливати на елементи SWOT- аналізу: 1.Непідготовленість персоналу до впровадження нових технологій. 2. Диверсифікованість ринків збуту. 3. Поява нових сильних конкурентів. 4. Наявність «ноу-хау» у технології виробництва продукції. 5. Недостатня відповідність «ціна/якість. 6. Привабливе сполучення «ціна/якість». 7. Своєчасна реалізація плану розвитку підприємства з випуску продуктів(послуг) затребуваних на ринку. 8. Популярність торговельної марки (бренду). 9. Недостатня поінформованість потенційних покупців продукції. 10. Падіння платоспроможності покупців. 11. Зміни в чинному законодавстві про підприємництво, зовнішню економічну діяльність.		
10. Підприємство досягає в результаті реструктуризації: 1. Припинення своєї діяльності. 2. Продаж усіх наявних активів. 3. Оптимізацію витрат, підвищення якості виробленої продукції і збільшення вартості бізнесу. 4. Формування організаційно-інституціональної структури управління, максимально адаптованої під зміни зовнішнього середовища і вимоги реінжинірингу бізнес-процесів, здійснюваних підприємством. 5. Інвестиційну привабливість для господарських потенційних партнерів.		

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

1. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Антикризове управління в бізнесі» для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Укл. А.І. Ковальов, Н.Є. Сілічєва, В.В. Шевченко. Одеса: ОНЕУ, 2017 р., с. 34.

2. Методичні вказівки до виконання індивідуального завдання та контрольних робіт з дисципліни «Антикризове управління в бізнесі» для студентів V курсу всіх форм навчання спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» .Укл. А.І. Ковальов, Н.Є. Сілічєва, В.В. Шевченко. Одеса: ОНЕУ, 2017 р с.

3.Гохан П. Слияния, поглощение и реструктуризация компаний: Альпина Паблишер, 2015, 1220 с.

4.Антикризове управління підприємством: навчальний посібник для студ. екон. спец. усіх форм навч. З.Є. Шершньова та ін./ заг. ред. З.Є. Шершньова. К.: КНЕУ, 2007. 676 с.

5. Антикризове управління підприємством: підручник. Л.О. Лігоненко. К.: КНТЕУ, 2005, 824 с.

6. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навчальний посібник. М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблий. К.: Кондор, 2007, 272 с.

7. СкібіцькаЛ.І. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Л.І. Скібіцька, В.В. Матвєєв, В.І. Щелкунов, С.М. Подрєза.К.: Центр учбової літератури, 2014, 584 с.

8. Управління антикризовою діяльністю підприємства: навчальний посібник В.П. Кукоба. К.: КНЕУ, 2008, 395 с.

9.Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник . А.Д. Чернявський. К.: МАУП, 2006, 256 с.

10.Васильєва Т.А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т. А . Васильєва , О. Б. Афанасьєва — Суми: Вид. "Ярославна", 2013. 488 с.

11. Гринько Т.В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51-53.

12. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.

13. Кунденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 3 (15). С. 130-137.

14. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія. К.: КНТЕУ, 2011. 348 с.

15. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством. *Економіка і управління*. 2013. № 2. С. 28-33.
16. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. К.: Знання, 2007. 244 с.
17. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.
18. Тітов М.І. Банкрутство: матеріально-правові та процесуальні аспекти. Х.: Консум, 2011. 192 с.
19. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ: НМАУ, 2012. 188 с.
20.Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В. Управління бізнесом: підручник. /за заг. ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДУЗТ, 2017. С. 45.
21.Коюда В. О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. *Бизнес-Информ*. 2009. № 12. С. 47- 49.
22.Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка.* 2016. №5. Режим доступу до ресурсу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954
23.Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
24.Стешенко О. Д., Каленський О. В. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. 54. 2016. С.362-367.
25. Геєць, В. М., Барановський, О. І., та інш. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України. Київ, 2002. 76 с.
26. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К. : КНТЕУ, 2001. 580 с.
27. Аксенов П. В. Реструктуризация как способ обеспечения устойчивости развития компании. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2012. № 4. С. 74-77.
28.Кодекс України з процедур банкрутства. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#n1753
29. Щембель Ю. С. Прогнозування кризового стану підприємства та обгрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Дніпропетровськ, 2002. 180 с.
30. Байцим В.Ф. Підприємницька модель антикризового управління підприємством. URL: https://mydisser.com/ua/catalog/view/45/769/8646.html
31. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. пос. К.: КНЕУ, 2004. 412с.

32. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. М.: Эксмо, 2007., 464с.
33.Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ., М.:Экономика, 1989., 519 с.
34.Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. М.: Междунар. отношения, 1993., 392 с.
35. Ареф'єв С. О. Реструктуризація підприємства: підходи, сутність, складові. URL: http://rp.dsum.edu.ua/bitstream/123456789/1766/1/2014_25.pdf
36. Чібісова І.В. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств. URL: http://kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf
37. Кіра М. Сутність та напрями реструктуризації підприємства. Економіка та держава. 2017. № 6. С. 64-71.
38.Реструктуризація підприємства URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3145/8/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB_7.pdf30. Базілінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчальнометодичний посібник / О.Я. Базілінська. К.: 2009. 328 с.
39. Кнейслер О.В. Налукова Н.І. Фінансове адміністрування і менеджмент у системі управління фінансами суб'єктів господарювання. Наукові записки національного університету «Острозька академія». 2013. Вип. 24. С. 169-173.
40. Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк Н.М., Невмежицька Н.Ю. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Вид-во КНЕУ, 2005. 592 с.
41. Алябьева В. А. Факторы и пути повышения финансовой устойчивости. URL: http://library.krasu.ru/ft/ft/b72/0227142/pdf/13/26b.pdf.
42. Муза И.М. Проблеми розвитку фінансової стійкості підприємства в сучасній економіці. URL: http://www.rusnauka.com.
43. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 .
44. Самсонова К.В. Фактори впливу на фінансову стійкість підприємства. *Збірник наукових праць Кіровоградського національного технічного університету*. 2013. №4. С. 125-134.
45.Оспіщев В.І. Нагорна І.В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг* : зб. наук. праць. Харків : Вид-во Харків. ДУ харчування та торгівлі. 2009. Вип. 2(10). 694. С. 218-223.
46. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/t_e_m_p_l_e_s. shtml.
47. Закон України від 14.05.92 № 2343-XII "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" URL: https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/arhiv-zakoniv-ukraini/zakoni-ukraini-za-1992-rik/33244.html

48. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text
49. Наказ Фонду Державного майна України «Про затвердження Положення про порядок реструктуризації підприємств» № 667 від 11 квітня 2002 р.
50. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2013 р. №38 «Про затвердження Порядку погодження умов і порядку проведення санації державних підприємств до відкриття провадження у справі про банкрутство за рахунок не бюджетних джерел фінансування»
51. Наказ Міністерства фінансів України "Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" від 07.02.2013 р. № 73.

Навчальне видання

Ковальов Анатолій Іванович	Ректор ОНЕУ, д.е.н., професор кафедри економіки, права та управління бізнесом
Кічук Надія Вячеславівна	к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом
Захарченко Наталя Вячеславівна	д.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом
Клєвцєвич Наталя Анатоліївна	к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом
Горбаченко Станіслав Анатолійович	д.е.н., професор кафедри економіки, права та управління бізнесом

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ