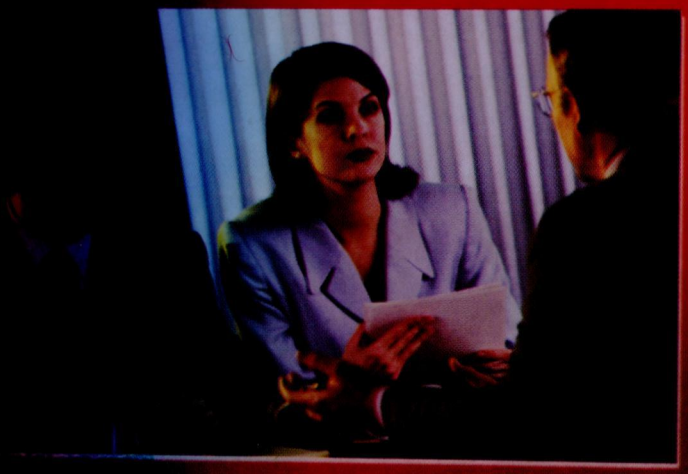
І.В. Кривов'язюк

# АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Луцький державний технічний університет
Волинський інститут економіки та менеджменту

Кривов'язюк І.В.

# Антикризове управління підприємством

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*

Київ
КОНДОР
2008

ББК 65.31
К 82

*Рекомендовано*
*Міністерством освіти і науки України*
*як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*
*(лист МОНУ № 14/182-193 від 31.01. 2006 р.)*
*Рекоменрдовано до друку Вченими радами Луцького державного технічного університету і Волинського інституту економіки та менеджменту*

**Рецензенти:**
***В.І.Гринчуцький*** – завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Тернопільського державного технічного університету ім. І.Пулюя, д.е.н., професор;
***Р.А. Слав'юк*** – проректор Львівської комерційної академії, д.е.н., професор;
***Л.Г. Ліпич*** – директор Інституту управління і бізнесу Луцького державного технічного університету, д.е.н., професор.

**І.В.Кривов'язюк.**
**К82 Антикризове управління підприємством:** Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2008. – 366 с.

ISBN 978-966-351-116-8

Навчальний посібник розглядає теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємством. Розкрито концепцію життєвого циклу підприємства та її використання при побудові системи управління, вплив зовнішнього середовища на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства, аналіз передумов і ознаки прояву кризових явищ на підприємстві, поведінку підприємства у різних кризових станах. Також приділено увагу питанням державної політики щодо подолання кризи в економіці й досвіду антикризового управління на підприємствах України.

Суттєво доповнює зміст посібника навчальний практикум з тестових і практичних завдань, перелік питань для контролю знань студентів, приклад розробки системи антикризових заходів для конкретного підприємства.

Книга призначена для викладачів та студентів вищих економічних навчальних закладів і факультетів за спеціальністю "Менеджмент організацій". Буде корисна й всім тим, хто має намір самостійно поглибити знання з економіки і управління підприємством.

ББК 65.31

ISBN 978-966-351-116-8

© Кривов'язюк І.В., 2007
© "Кондор", 2007

# ЗМІСТ

**ВСТУП** ..... 8

**РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством** ..... 10
1. Зміст антикризового управління підприємством ..... 10
2. Мета і завдання антикризового управління ..... 16
3. Глобалізація розвитку сучасної цивілізації ..... 19
4. Класифікація кризових явищ ..... 20
5. Циклічність кризових явищ ..... 22
6. Характерні для XX століття кризові явища ..... 24
7. Особливості кризових явищ в Україні у перехідний період ..... 25

**РОЗДІЛ 2. Концепція життєвого циклу підприємства та її використання при побудові системи управління** ..... 31
1. Поняття життєвого циклу підприємства, його зв'язок з системою управління ..... 31
2. Стани циклічного розвитку підприємства ..... 33
3. Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як умова виявлення перших ознак кризи ..... 35
4. Виявлення "сигналів" про виникнення кризового стану ..... 36
5. Показники ділової та економічної активності, які вимагають особливої уваги на різних етапах життєвого циклу підприємства ..... 38

**РОЗДІЛ 3. Вплив зовнішнього середовища на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства** ..... 41
1. Зовнішнє середовище підприємства та фактори, що впливають на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства ..... 41

2. Вплив зміни параметрів попиту на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства..... 42
3. Вплив зміни параметрів факторів виробництва на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства..... 47
4. Вплив зміни параметрів споріднених галузей на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства..... 49
5. Вплив зміни параметрів конкурентного середовища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства..... 51
6. Вплив діяльності державних структур на тривалість життєвого циклу конкурсної переваги підприємства..... 55
7. Вплив випадкових явищ на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства..... 58

**РОЗДІЛ 4. Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах**..... 63
1. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку та причини її виникнення..... 63
2. Типологія та основні ознаки кризи..... 66
3. Людський фактор антикризового управління..... 72

**РОЗДІЛ 5. Аналіз передумов і ознаки прояву кризових явищ на підприємстві**..... 74
1. Виникнення кризи в діяльності підприємства..... 74
2. Методи прогнозування кризових явищ..... 76
3. Підготовка до функціонування підприємства в кризових ситуаціях..... 78
4. Діагностування кризи в процесах управління..... 79

**РОЗДІЛ 6. Криза збуту та шляхи її подолання**..... 84
1. Причини виникнення кризи збуту на підприємстві..... 84
2. Цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні..... 85
3. Формування маркетингових стратегій в антикризовому управлінні та їх класифікація..... 88
4. Використання засобів маркетингу в системі антикризового управління..... 92

**РОЗДІЛ 7. Виробничо-технологічна криза та шляхи її подолання** ..... 96
1. Передумови, ознаки прояву та типи виробничо-технологічної кризи на підприємстві ..... 96
2. Діагностика виробничо-технологічної бази ..... 98
3. Шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємстві ..... 101

**РОЗДІЛ 8. Організаційна криза та шляхи її подолання** ..... 103
1. Причини прояву організаційної кризи на підприємстві ..... 103
2. Форми прояву організаційної кризи ..... 105
3. Діагностування рівня організації підприємства ..... 108
4. Шляхи виходу з організаційної кризи на підприємстві ..... 112
5. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві ..... 116

**РОЗДІЛ 9. Криза управління персоналом та шляхи її подолання** ..... 118
1. Передумови та ознаки прояву кризи управління персоналом на підприємстві ..... 118
2. Антикризові характеристики управління персоналом ..... 119
3. Система антикризового управління персоналом ..... 120
4. Антикризова політика в управлінні персоналом ..... 122
5. Принципи антикризового управління персоналом ..... 123
6. Шляхи подолання кризи управління персоналом ..... 124

**РОЗДІЛ 10. Фінансова криза та шляхи її подолання** ..... 126
1. Передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві ..... 126
2. Нормативна система критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства ..... 127
3. Комплексна однокритеріальна оцінка фінансового стану підприємства ..... 132
4. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства ..... 135
5. Механізм діагностики фінансового стану підприємства ..... 137
6. Шляхи подолання фінансової кризи підприємства ..... 137

**РОЗДІЛ 11. Антикризове регулювання та управління підприємством** ..... 140
1. Вимоги, властивості та принципи антикризового управління підприємством ..... 140

2. Ризики в антикризовому управлінні ..... 147
3. Інновації в антикризовому управлінні ..... 151
4. Інвестиційна політика в антикризовому управлінні ..... 155
5. Технології антикризового управління ..... 160
6. Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій ..... 161

**РОЗДІЛ 12. Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства** ..... 164
1. Банкрутство підприємства як економічне явище ..... 164
2. Державна політика щодо запобігання банкрутству ..... 167
3. Види та порядок здійснення запобіжних процедур ..... 168
4. Ліквідація збанкрутілих підприємств ..... 170
5. Роль і діяльність арбітражних судів в процедурі банкрутства ..... 172

**РОЗДІЛ 13. Реструктуризація та санація як способи подолання кризових явищ на підприємстві** ..... 177
1. Загальні засади процесу реструктуризації підприємства ..... 177
2. Організація, розробка та оцінка ефективності процесу реструктуризації підприємств ..... 180
3. Реструктуризація кредиторської заборгованості підприємства ..... 183
4. Фінансове оздоровлення підприємства як фактор стабілізації економіки ..... 184
5. Методика оцінки стану збанкрутілого підприємства ..... 195
6. Зарубіжний досвід та законодавчо-нормативна база проведення санації підприємств ..... 198

**РОЗДІЛ 14. Державна політика щодо подолання кризи в економіці** ..... 205
1. Аналітична основа регулювання кризових явищ ..... 205
2. Роль держави у антикризовому управлінні ..... 208
3. Види державного регулюваня кризових ситуацій ..... 212
4. Кризи в системі державного управління: механізм, ознаки та шляхи подолання ..... 224

**РОЗДІЛ 15. Досвід антикризового управління на підприємствах України та світу** ..... 227

1. Необхідність здійснення перетворень в українській економіці ..... 227
2. Досвід антикризового управління підприємств хімічної промисловості ..... 229
3. Досвід антикризового управління підприємств деревообробної промисловості ..... 230
4. Досвід антикризового управління підприємств машинобудівної промисловості та ВПК ..... 231
5. Досвід антикризового управління підприємств текстильної промисловості ..... 234
6. Досвід антикризового управління трубних підприємств ..... 234
7. Реформування в аграрному секторі економіки ..... 237
8. Україна на тлі світового досвіду антикризового регулювання економіки ..... 239

**НАВЧАЛЬНИЙ ПРАКТИКУМ** ..... 247

**СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ** ..... 287

**ДОДАТОК А.** Виробничі функції та обов'язки окремих категорій управлінських працівників ..... 299

**ДОДАТОК Б.** Приклад розробки системи антикризових заходів для промислового підприємства ..... 311

# ВСТУП

Вихід з економічної кризи та формування розвинутої ринкової економіки на Україні безпосередньо пов'язані з підготовкою керівників нової генерації – менеджерів.

*Важливим завданням такої підготовки виступає* формування у студентів сучасної системи поглядів та спеціальних знань у галузі антикризового управління, набуття практичних вмінь та навичок щодо діагностики кризових явищ, визначення шляхів уникнення та подолання кризи на підприємстві.

*Тому в роботі узагальнено* закономірності, принципи формування та функціонування системи управління організацією, що націлена на уникнення чи вихід з кризи.

Навчальний посібник складається з двох частин – курсу лекцій та навчального практикуму. До того ж в додатках представлено перелік виробничих функцій та обов'язків окремих категорій управлінських працівників, приклад розробки системи антикризових заходів для конкретного підприємства.

В книзі послідовно викладені теоретичні основи антикризового управління підприємством, концепція життєвого циклу підприємства та її використання при побудові системи управління, вплив зовнішнього середовища на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства, місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах, аналіз передумов і ознаки прояву кризових явищ на підприємстві, особливості поведінки підприємства в умовах розгортання кризи збуту, фінансової та виробничо-технологічної кризи, кризи управління персоналом, організаційної кризи та шляхи їх подолання, загальні аспекти антикризового регулювання та управління підприємством, процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства, реструктуризація та санація як способи подолання кризових явищ на підприємстві, державна політика щодо подолання кризи в економіці, а також досвід антикризового управління на підприємствах України та світу.

Навчальний практикум включає в себе тестові завдання різних рівнів складності, перелік питань для контрольної перевірки знань студентів, а також низку практичних завдань, що вимагають комплексних знань з економіки та менеджменту для їх успішного розгляду.

Виходячи з вимог кваліфікаційної характеристики спеціаліста з менеджменту, вивчення дисципліни "*Антикризове управління підприємством*", оволодіння практичними навичками повинно дати студенту:

**знання** теорії, мистецтва та практики менеджменту в умовах кризового стану;

**вміння** використовувати основні теоретичні положення при керівництві різноманітними службами та підрозділами підприємства під час уникнення чи подолання кризи на підприємстві;

**навички** самостійної роботи з діагностування кризових явищ на підприємстві, економічно грамотного вирішення управлінських завдань в умовах визначення шляхів уникнення та подолання кризи на підприємстві.

Навчальний посібник призначений для студентів вищих економічних навчальних закладів і факультетів, котрі навчаються за спеціальністю "Менеджмент організацій". Буде в нагоді і всім тим, хто має намір самостійно поглибити знання з економіки та управління підприємством.

Домінуючі положення посібника базуються на дослідженнях І. Ансоффа, Г. Іванова, Е. Короткова, В. Василенка, Л. Лігоненка, А. Градова, С. Беляєва, А. Чернявського, Альтмана, Бівера та багатьох інших вчених.

Надсилати свої пропозиції та критичні зауваження просимо на адресу: 43018 м.Луцьк, вул. Львівська, 75. Луцький державний технічний університет.

# Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством

**1. Зміст антикризового управління підприємством.**
**2. Мета і завдання антикризового управління.**
**3. Глобалізація розвитку сучасної цивілізації.**
**4. Класифікація кризових явищ.**
**5. Циклічність кризових явищ.**
**6. Характерні для XX століття кризові явища.**
**7. Особливості кризових явищ постсоціалістичних держав в перехідний період.**

## 1. Зміст антикризового управління підприємством

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

Одним з поширених трактувань цього терміну є його визначення, наведене у монографії проф. Э.А.Уткіна [89,с.13] – "антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання".

Загальновизнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації), тобто, згідно з концепцією М.Мескона, як "процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією" [63,с.38]. Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій [63,с.48], тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому.

Важливим теоретичним питанням є, на думку Лігоненко Л.О., визначення сфери застосування терміну "антикризове управління". Слушною визначається пропозиція, висловлена в колективній монографії за редакцією проф. С.Г.Біляєва та В.І.Кошкіна [85,с.58] стосовно виокремлення понять "антикризове управління" і "антикризове регулювання".

Під кризовим управлінням підприємством розуміється сукупність форм і засобів реалізації антикризових процедур, які стосовно до конкретного підприємства – боржника відбивають економічні відносини, що складаються при його оздоровленні або ліквідації. Таким чином, сфера застосування терміна "антикризове управління" суттєво обмежена, вважається, що його коректно використовувати тільки відносно підприємства-боржника для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства, до виникнення ситуації неспроможності антикризового управління не здійснюється взагалі у зв'язку зі своєю непотрібністю[85,с.33].

Певним розвитком принципу системності і комплексності протидії кризовим явищам є підхід, запропонований у колективній монографії за редакцією Г.П.Іванова [7,с.26]. Замість поняття "антикризове управління" запропоновано використання (з посиланням на зарубіжний досвід) терміна "система банкрутства".

У розумінні цього дослідження система банкрутства – це не законодавчі акти, що регламентують правові основи процесу неспроможності (банкрутства), а певним чином організована система контролю, діагностики і, по можливості, захисту підприємств від фінансового краху. Складовими такої системи визнано цілі та принципи, учасники та організаційний механізм процедури банкрутства, організаційна структура, методичне та нормативне забезпечення, діагностика стану підприємства, запобігання банкрутству, соціальний захист, підготовка кадрів [7,с.20].

Розвитком стратегічного підходу до організації антикризового управління стали результати досліджень, оприлюднені в колективній моно-

графії за ред. Н.Г.Данілочкіної [50,с.171]. Зокрема, вперше використано терміни "стратегія запобігання неспроможності та банкрутству", тактика протидії банкрутству.

Найбільш послідовно та повно сутність антикризового управління розкрито в монографіях українського дослідника – проф. І.О.Бланка [14,с.257-276]. Хоча сутність даного терміна розкрита стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу, автор вважає коректним застосування описаного підходу і його складових для характеристики антикризового управління в цілому.

На думку Бланка, більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування. У перебігу антикризового управління може передбачатись розробка і реалізація окремих політик (або тактик) для вирішення окремих завдань протидії кризі на окремих етапах роботи.

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н.В.Туленкова [151,с.19-25], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням слід розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до такого тлумачення суті антикризового управління запропоновано диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди:

- передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;
- управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;
- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Щодо розробки теоретичних засад антикризового управління англійськими фахівцями [135,с.100-103] слід відмітити, що вони в цілому порушують питання про доцільність антикризового управління та завдання такого управління – запобігання банкрутству або прискорення банкрут-

ства. Їх підхід базується на концепції, що включає до свого складу тезу теорії Дж. Дарвіна щодо виживання сильніших. При капіталізмі ресурси суспільства перерозподіляються через механізм банкрутства від власника неефективного до власника ефективного, який взмозі використовувати їх з максимальною віддачею для себе і суспільства.

Англійські дослідники проголошують, що 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 розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільне 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. Висловлене зауваження видається автору надзвичайно корисним для визначення необхідності, завдань та інструментарію державної підтримки антикризового управління окремими підприємствами.

Проведений критичний огляд ступеня розробленості теоретичних питань антикризового управління дає можливість дійти таких висновків:

- сучасний етап розвитку теорії та практики антикризового управління визначається як попередній, характеризується недостатністю розробки теоретичних засад цього специфічного напрямку управління, орієнтацію переважно на короткострокові практичні завдання його застосування;
- складові антикризового управління розглядаються переважно з емпіричної точки зору, без врахування теоретичних здобутків науки про управління, не сформувалося системне бачення базових теоретичних положень антикризового управління.

В будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно. Управління цією системою в певній мірі повинне бути завжди антикризовим.

Антикризове управління – це управління, в якому передбачається небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [170,с.19].

Історія становлення і розвитку ринкової економіки у багатьох країнах свідчить про те, що нерівномірність процесу її функціонування, змін обсягів виробництва і збуту, виникнення спадів виробництва, що характеризується як кризова ситуація, слід розглядати як деяку загальну закономірність. Ця закономірність тісно пов'язана з певним характером життєвого циклу підприємства.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, які властиві управлінським процесам, так і на специфічних особливостях, які пов'язані із здійсненням антикризових процедур. Управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей являються початковим пунктом в будь-якому процесі управління, в тому числі і антикризовому.

В той же час система контролю і раннього виявлення ознак кризової ситуації є специфічним атрибутом, який притаманний процесу антикризового управління [170,с.20].

Проблематика антикризового управління широка і різноманітна. Всю сукупність проблем можна представити чотирма групами (рис. 1.1) [8,с.226].

Перша група містить проблеми розпізнання передкризових ситуацій. Це не проста задача – своєчасно побачити виникнення кризи, виявити її *перші ознаки, зрозуміти її характер.* Від цього залежить подолання кризи. Але не тільки від цього. Механізм подолання кризи потрібно побудувати і запустити в дію. І це також проблема управління.

Але не всі кризи можна попередити, деякі з них потрібно пережити, подолати. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з неї і ліквідації її наслідків.




*Рис. 1.1* ***Проблематика антикризового управління***

Друга група проблем антикризового управління пов'язана із ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це перш за все методологічні проблеми її життєдіяльності. В процесах їх вирішення формулюються місія і ціль управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в

умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного, правового, соціально-психологічного змісту.

Проблематику антикризового управління можна представити і в диференціації технологій управління (третя група проблем). Вона включає в загальному вигляді проблеми прогнозування кризи і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу і оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує багато обмежень по часу, кваліфікації персоналу, браку інформації тощо. В цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють виводу підприємства з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації. Не можна упускати із структури антикризового управління і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства і санації підприємств.

Антикризове управління складом своїх типових проблем відображає ту обставину, що воно являється типом управління, якому притаманні як загальні для управління риси, так і специфічні її характеристики.

## 2. Мета й завдання антикризового управління

Деструктурні зрушення в економіці, нестабільність параметрів зовнішнього середовища, розриви налагоджених виробничих зв'язків, роздержавлення і високий рівень банкрутства підприємств, подальша їх санація та реструктуризація – вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм і методів системи управління в порівнянні із тими, що склалися за умов командно-адміністративної економіки. Триваючі процеси диференціації й інтеграції структур, методів й інших елементів систем управління виробництвом також спонукають до змін в управлінні.

Визначальною проблемою управління всередині будь-якого підприємства постає адекватність стимулів і форм взаємодії параметрів об'єкта і суб'єкта управління умовам і методам розв'язання завдань виробництва, його ефективності.

Характеристики зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в умовах сучасного виробництва і соціального розвитку працівників усіх категорій надзвичайно рухливі. При цьому виробничі системи володіють рядом особливостей, знаючи і володіючи якими, можна ефективно управляти ними. До них відносяться:

- нестаціонарність окремих параметрів системи і стохастичність (імовірність) її поведінки;
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах, і разом з тим, наявність у неї граничних можливостей, зумовлених наявними ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;
- здатність протистояти тенденціям, що руйнують систему;
- здатність адаптуватися до умов, що змінюються;
- здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи [20, с.21].

Становлення та формування виробничої системи, природно, зумовлене виникненням чи формуванням на ринку попиту на продукцію, здатного задовольнити вимоги покупців. Тобто будь-яка виробнича система повинна бути пристосована до тривалого існування із задоволення купівельного попиту, що змінюється.

Як наслідок, маємо виробничо-економічні проблеми оптимізації нових зв'язків (зовнішніх і внутрішніх), їх взаємодії в організаційному, економічному і науково-технічному аспектах.

Виходячи із ієрархії управління, розрізняють вищий, середній і нижчий рівні менеджменту організації. Кожному з них притаманні особливі функції, а саме:

*Вищий рівень менеджменту (підприємство в цілому):*

- стратегічне управління організацією;
- формування корпоративної культури;
- загальне керівництво організацією.

*Середній рівень менеджменту (виробництво, цех):*

- координація і контроль діяльності нижніх ланок управління; розробка виробничих програм і планів;
- підготовка інформації для прийняття рішень на вищому рівні управління;
- забезпечення зв'язку між вищими і нижчими ланками управління.

*Нижчий рівень менеджменту (дільниця, бригада):*

- здійснення контролю за виконанням виробничих завдань;
- безпосереднє керівництво робітниками;
- дотримання вимог технологічних процесів і техніки безпеки;
- забезпечення інформацією керівників середнього рівня про виконання виробничих завдань.

Функції менеджменту кожного з рівнів мають відповідний організаційний зміст, суть якого полягає в організації різноманітних форм діяльності окремих підрозділів щодо виконання виробничих програм, контролю за щоденними поточними операціями і діями, що забезпечують ефективне фукціонування підприємницької структури [69, с.15].

Керівник підприємства виконує роботу, системна складність якої дуже висока – здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, рішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вищий рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлеглі, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати. Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок і складають функцію керівництва.

Керівнику, менеджеру необхідно вміти передбачати причини і джерела виникнення кризових ситуацій, і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього моделювання і розв'язання для того, щоб, виходячи з наявних ресурсів і критеріїв переваги, вибирати прийнятні варіанти.

Управління в кризовій ситуації, на думку В.О.Василенка, це процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати, планувати, організовувати, направляти і контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.

Відтак антикризове управління – це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.

Можливість антикризового управління визначається людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячолітніми, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

*Метою антикризового управління* є забезпечення результатів, що дозволять нормально функціонувати підприємству за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі поставленого управління людьми і комунікаціями.

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Необхідно відзначити, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього положення має негативні наслідки, облік його сприяє безболісному проходженню кризових ситуацій.

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

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам [20, с.23].

## 3.Глобалізація розвитку сучасної цивілізації

В останній чверті XX ст. сучасна цивілізація розвивалася та продовжує розвиватися під впливом процесів глобалізації. Економічна складова цих процесів виступає своєрідним базисом, що ув'язує разом техніко-технологічні, інвестиційні, інноваційні, фінансові процеси, рух трудових ресурсів, сучасні методи управління тощо.

До форм прояву відносять: зростання ролі світової торгівлі й інвестицій; диверсифікація світових фінансових ринків і ринків робочої сили; зростання ролі ТНК у світогосподарських процесах; загострення глобальної конкуренції; зростання ролі глобального стратегічного менеджменту.

Основними ознаками та показниками процесів глобалізації є:

- зростання взаємозалежності економік різних країн світу;
- зростання єдності світового господарства;
- посилення відкритості національних ринків;
- поглиблення міжнародного розподілу та міжнародної кооперації праці.

Негативними тенденціями, які склалися при цьому є загроза ядерної катастрофи, виникнення парникового ефекту, різке зростання населення планети, проведення клонування, прояви генної інженерії.

Суперечливі процеси глобалізації мають двоякі наслідки щодо впливу на світову економіку: з одного боку – це розширення можливостей країн по відношенню до оптимального розподілу ресурсів, поглиблення та розширення їх участі в міжнародному розподілі праці, з другого – спосіб загострення конкурентної боротьби, маніпулювання значними фінансовими активами, що неодноразово спричинювало світові кризи.

Процеси глобалізації найбільш негативно позначаються на слабко розвинених країнах, країн, що розвиваються, в т.ч. й з перехідною економікою. Навпаки, сприятливо вони відбиваються на розвитку промислово розвинутих країн світу.

Отож, в умовах глобалізації сучасної цивілізації виникає різка загроза виникнення кризових явищ [98].

## 4. Класифікація кризових явищ

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

Причини криз, що виникають в системах, можуть бути зовнішні та внутрішні, природні й техногенні, об'єктивні та суб'єктивні.

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

Кризові явища та ситуації класифікують:

- за належністю до країни функціонування суб'єкта управління:
  - зовнішні;
  - внутрішні;
- за рівнем виникнення:
  - локальні;

галузеві;
міжгалузеві;
регіональні;
державні;
глобальні;

- за сферою походження:
  соціально-політичні;
  адміністративно-законодавчі;
  виробничі;
  комерційні;
  фінансові;
  природно-екологічні;
  демографічні;
  геополітичні;
- за причинами виникнення:
  із невпевненістю відносно майбутнього;
  з нестачею інформації;
  особистісні;
- за ступенем системності:
  системні;
  не системні;
- за можливістю прогнозування:
  прогнозовані;
  мало прогнозовані;
- за ступенем реалізації:
  реалізовані;
  не реалізовані;
- за часом прийняття рішень з антикризового управління:
  за раніше обраною стратегією;
  з прийняттям поточних рішень;
- за впливом на діяльність суб'єкта управління:
  руйнуючі суб'єкт управління;
  частково руйнуючі суб'єкт управління;
  не впливаючі на суб'єкт управління.

Отож, визначаючи кризовий характер певних явищ і процесів, слід виходити з причин їх виникнення та ознак класифікації, що дозволяє чітко визначити можливі запобіжні заходи щодо їх подолання.

## 5. Циклічність кризових явищ

Циклічність процесів спостерігається скрізь: в природі, суспільстві, у виробництві. Соціальні та економічні явища, розвиток виробництва протікають циклічно, шляхом чергування підйомів і занепадів, але за висхідною лінією. Часовий лаг між зростаннями і падіннями складає цикл розвитку.

В 20-х роках XX ст. Н.Кондратьєв розробив теорію економічних циклів (теорію довгих хвиль). Він вважав, що існують великі цикли розвитку промисловості та сільського господарства (48-55 років) й малі (8-10 років) (рис.1.1, 1.2).

На його думку, довгі підвищуючі хвилі були пов'язані з докорінними змінами в розвитку продуктивних сил і виробничих відносин:

- переходом від стадії капіталістичної кооперації й мануфактури до крупного машинного виробництва внаслідок промислової революції;
- переходом від приватної індивідуальної власності до акціонерного капіталу в середині XIX ст.;
- переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративного капіталізму XX ст. внаслідок електротехнічної революції, концентрації й централізації капіталу та виробництва;
- формуванням корпоративно-державного капіталізму в період між двома світовими війнами на основі підвищення інтернаціоналізації капіталу й виробництва.

Цінність теорії Кондратьєва полягає в тому, що вона виступає базою прогнозування циклічності та характеру розвитку економіки.

Свого часу вивченням проблем виникнення економічних криз займалися й К.Маркс, Джоан Робінсон, Ф.Хайек, І.Шумпетер, Дж.М.Кейнс, Мізес та інші.

Відповідно до сучасних уявлень, економічна динаміка макросистеми являє собою циклічний процес, що має складну структуру. Цей процес є результатом накладання циклів різного характеру: коротких (3-5-річних ділових) циклів Кітчіпа, цикл Жюглара (6-8 років), циклів Лабруса (10-12), гіперциклів Коваля, довгих хвиль Кондратьєва (більше 50 років) та вікової тенденції.

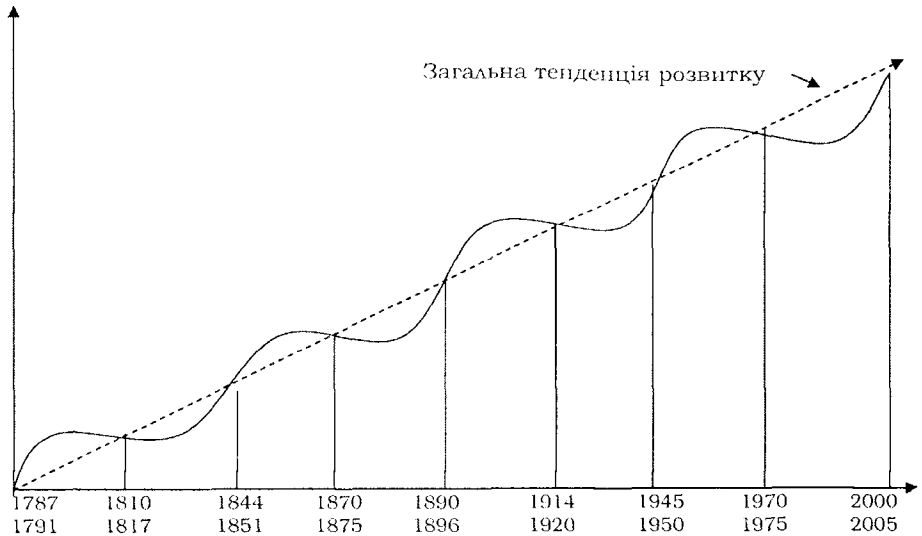



*Рис. 1.1 Періодичність та тривалість економічних й виробничих циклів за Кондратьєвим*

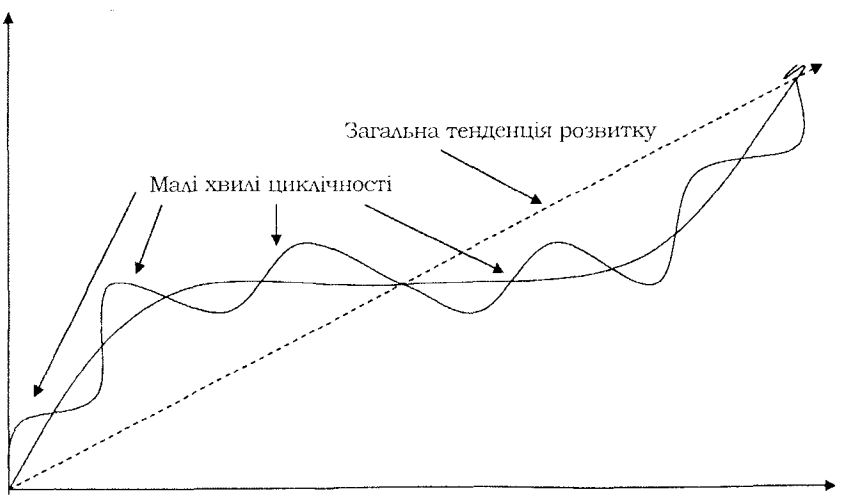



*Рис. 1.2 Принцип накладання малих хвиль циклічності розвитку економіки на довгу хвилю Кондратьєва (50 років)*

Як відомо, класичний цикл складається з таких фаз, як криза (спад), депресія (стагнація), пожвавлення та підйом.

Дослідження властивостей цих циклів, механізмів їхньої генерації й результатів покищо не досягли всеохоплюючої глибини і ясності, однак, досить серйозно показали плідність ідеї циклічності, що пронизує економічне мислення багатьох умів людства.

## 6. Характерні для XX століття кризові явища

Теорії економічних циклів Кондратьєва та Кейнса (на думку останнього циклічність виникає як наслідок дії психологічного закону споживання – люди із зростанням доходів нарощують споживання й частку доходу, котра йде на заощадження) розкрили деякі закономірності, періодичність та структуру циклів. Врахування їх практикою менеджменту дозволяє розробити підходи до управління в умовах кризових ситуацій. Це особливо актуально сьогодні, коли кризові явища набувають ще більшої гостроти.

Для XX ст. кризові явища найбільшого загострення набули в період:

- Кризи 1929-1933 рр. в США.

  Протягом 1926-1928 рр. тут спостерігався економічний бум. Нарощувалось виробництво, зростала його рентабельність, росли курси цінних паперів, дивіденти. Однак акціонерний капітал спрямовувався не на розвиток виробництва, а на придбання нових цінних паперів. Цінні папери лишались незабезпеченими. До того ж, досить часто, кошти на придбання цінних паперів отримувалися за рахунок банківських кредитів. Облікові ставки падали. Врешті-решт відбувся інвестиційний зрив: підприємства, втративши замовлення, почали згортати виробництво, курси їхніх цінних паперів почали спадати. Комерційні банки, з огляду на ситуацію, що виникла, розпочали вимагати повернення кредитів. Власники цінних паперів, щоб повернути позики, розпочали продаж акцій, що сприяло падінню курсів цінних паперів. За нетривалий час проголосили банкрутство понад 32 тис. компаній. Монетарна криза була розв'язана за допомогою різкого державного втручання та використання монетаристських підходів (регулювання цін, рівня зарплати, максимальної тривалості робочого дня, використання держзамовлення, підтримки будівництва, ліквідації 1/3 комерційних банків, підвищення митних тарифів, встановлення вільного валютного курсу тощо).

- Кризи 20-30-х рр. в СРСР.

  В до- й післяреволюційний період в СРСР мала місце криза державного управління, яка поглиблювалась продовольчою, економічною та енергетичною кризами. Як наслідок, захоплення влади реакційними силами, посилено економічний тиск, вилучено продовольчі товари у заможної частини населення, встановлено тимчасово золотомонетну грошову систему, передано землю у власність селян, знижено податки на сільськогосподарську продукцію.

  Результатом продовольчої кризи й військової політики є голодомор 1932-33 рр. в Україні, масові репресії 1933-1937 рр.

- Кризи в Азії 90-х рр. XX ст.

  До середини 90-х рр. XX ст. держави Східно-Азіатського регіону розвивались надзвичайно високими темпами. Криза розпочалася 2 липня 1997 р. в Таїланді з девальвації місцевої валюти більш як на 20%. Це спровокувало знецінення валют сусідніх держав.

  Існує декілька причин, що пояснюють глобальний вплив кризи даного регіону на усі інші країни: припадання 50% величини приросту у виробництві світової промисловості на даний регіон; Східна Азія виступала найпотужнішим імпортером капіталу того часу; існуюче перевиробництво, що виникло внаслідок необґрунтованих дій ТНК і ТНБ; неправомірні дії МВФ.

  З метою подолання ситуації, що склалася, було використано методи фіскальної політики (створено умови для збереження заощаджень).

## 7. Особливості кризових явищ в Україні у перехідний період

Національні економіки в постсоціалістичних державах переживають по суті перехідний період, що проявляється у значній залежності підприємств від зовнішнього середовища, дії ринкових факторів і механізмів. Від керівників підприємств це вимагає значної гнучкості в прийнятті рішень, сприйняття необхідності змін, що відбуваються.

Основними причинами, які не дозволяють ефективно проводити ринкові реформи в постсоціалістичних країнах є: неринкові ілюзії; боязкість кардинальних змін; пасивність та відсутність зворотнього зв'язку при управлінні змінами; викривлене сприйняття наявної ситуації та зовнішніх факторів впливу; корупція в органах управління.

З метою подолання існуючих перешкод зовсім не обов'язково використовувати політику "шокової терапії". Для ліквідації існуючих проблем потрібно конструктивно, виважено й послідовно займатися розв'язанням таких питань, як пошук реальних власників майна, вивчення нових методів надання права власності, зокрема на землю, пошук шляхів запобігання корупції, використання ринкових і неринкових методів управління економікою залежно від рівня, сфери чи галузі здійснення економічної діяльності, підготовка та навчання сучасних менеджерів до роботи в умовах перехідної економіки, кризового стану.

Коротко зупинимося на сучасному стані справ в економіці України. В перехідний період 1991-2001 рр. вони позначені докорінною зміною соціально-економічних відносин, утвердженням принципово нової економіки. Фактично з нульової позначки сформовано її визначальні атрибути — фінансову, грошову, бюджетну, банківську, митну та інші системи, які в сукупності визначають економічну інфраструктуру незалежності держави. За ці роки демонтовано основні підвалини адміністративно-командної системи економічних відносин. Особливо відчутним став перелом у реформуванні відносин власності. Нині понад 75% від загального обсягу промислової продукції виробляється недержавними підприємствами. Здійснено роздержавлення сфери будівництва та транспорту, на приватних засадах розвиваються підприємства торгівлі.

Принципові, кардинальні зміни відбулися на селі, де активно реалізуються завдання розпочатої ще в 1994 р. земельної реформи. За час її проведення 6,4 млн. селян безоплатно одержали у власність 26,5 млн. га сільськогосподарських угідь. Ще 6,2 млн. га земель передано в приватну власність для ведення фермерських, особистих підсобних та присадибних господарств. На недержавній основі нині виробляється практично вся аграрна продукція. Цей найскладніший крок у комплексі ринкових перетворень докорінно змінює систему економічних відносин не лише на селі, а й у всій державі.

Протягом 90-х років сформовано основний каркас ринкової інфраструктури та ринкових інститутів, утверджено основи відповідної законодавчої бази. Здійснено важливі заходи в лібералізації господарських зв'язків, зокрема цінового механізму, грошового та валютного ринків, ринків товарів та капіталів.

Докорінно перебудовано й економічні функції держави. Замість системи директивного управління сформовано основні важелі та інструменти державного макроекономічного регулювання. Нині економіка України на противагу системній замкнутості, характерній для попереднього

періоду, є у своїй основі відкритою. Маємо стабільну конвертовану національну валюту, а також законодавство, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, яка останнім часом дедалі більше наближається до стандартів і вимог Світової організації торгівлі.

Сказане дає підстави для такого принципового висновку: незважаючи на проблеми і труднощі, за десять років реформ в економіці України, практично в усіх її сферах в основному сформовано фундамент ринкової економіки, нагромаджено критичну масу ринкових перетворень. Це відкриває реальну перспективу динамічного зростання та якісного розвитку вітчизняної економіки, підвищення рівня життя народу.

Важливим підсумком попереднього етапу стало подолання тривалої руйнівної економічної кризи, що сягає корінням у часи радянської системи. За роки кризи (1990-1999 рр.) обсяги ВВП скоротилися на 59,2%, промислової продукції — на 48,9, сільськогосподарської – на 51,5%. Реальна заробітна плата зменшилася в 3,82 рази. Найвідчутніші втрати припали на стартовий етап перехідного періоду — 1991-1994 рр. За цей час обсяг ВВП зменшився на 45,6%, промислового виробництва — на 40,4, сільськогосподарського — на 32,5%. Були повністю розбалансовані грошова та фінансова системи. Особливо болісними виявилися наслідки найвищої у світі гіперінфляції, яка в 1993 р. досягла 10256%. Дефіцит державного бюджету покривався грошовою емісією НБУ.

Потрібно було п'ять років напруженої роботи, щоб поступово вивести українську економіку з цього катастрофічного стану. Результати політики, що здійснюється, втілені у високих темпах економічного зростання, стабільності національної грошової одиниці, позитивних зрушеннях у сфері життєзабезпечення населення, поступовому піднесенні його добробуту. За темпами зростання економічних показників у 2000-2001 рр. Україна ввійшла до групи країн, які сьогодні лідирують у світі.

Перехід від збанкрутілої адміністративно-командної системи до ринкової економіки не міг не супроводжуватися глибоким падінням виробництва, яке у своїй основі було неконкурентним та неефективним. Водночас потрібно враховувати й складність органічного поєднання реалізації завдань системної трансформації з розв'язанням всього комплексу проблем, пов'язаних з утвердженням державності. Через специфіку економічних, соціально-політичних, гуманітарних та екологічних чинників утвердження та зміцнення державного суверенітету виявилося в Україні набагато складнішим, ніж це уявлялося на перших порах.

Треба визнати і надто завищені сподівання на зовнішню допомогу. До того ж фінансово-кредитна підтримка українських реформ супроводжувалася (і часто супроводжується тепер) умовами та вимогами, які далеко не завжди адекватні об'єктивним обставинам та специфіці здійснюваних трансформаційних процесів.

Далася взнаки і відсутність не тільки практичного досвіду, а й суто теоретичного осмислення шляхів переходу від адміністративно-командної економіки до ринкової. У багатьох випадках неадекватними були і рекомендації міжнародних фінансових інституцій та зарубіжних експертів, які часто зводилися до застосування штучно сконструйованих стандартних стереотипів, були механічною калькою з чужого досвіду, не враховували специфіку нашої держави. Давалася взнаки недосвідченість кадрового потенціалу, а точніше — "кадровий голод", який був особливо відчутним на старті реформ. Звідси — численні помилки та прорахунки, невпевненість у здійсненні управлінських рішень. Вони цілком закономірні. Уникнути їх було вкрай важко або просто неможливо.

Економічна криза та суперечності попереднього стану реформ мають ще одне підґрунтя. Життя потребує неупередженої оцінки трансформаційної моделі, яка сформувалася в перші роки перетворень. Змінити її спрямованість у період глибокої економічної кризи, яка сама по собі деформує соціально-економічні та політичні відносини, було практично неможливо. За своєю економічною сутністю та спрямованістю це була модель, що базувалася на рекомендованих ззовні спрощених принципах ринкової трансформації і здебільшого безрезультатно (або з низькою ефективністю) упроваджувалася протягом багатьох десятиліть у Латинській Америці й Африці.

Потреба в критичному перегляді моделі трансформації з відповідним коригуванням вектора суспільних перетворень постала не лише перед Україною, а й перед іншими пострадянськими державами. Ця модель фактично зводилася до логіки однобічного економізму без урахування пріоритетності інституційних перетворень, необхідності посилення в процесі реформ дієздатності держави, взаємозв'язку економічних та неекономічних чинників суспільного розвитку, економіки та суспільства загалом. Тому значна частина проблем, що накопичилася, породжена саме розбалансуванням економічних, соціальних та політичних чинників суспільних перетворень.

Запроваджена модель ринкової трансформації не мала необхідної соціальної спрямованості. Формула "спочатку реформи, а потім реалізація завдань соціального розвитку", визначена вже на початку перехідного

періоду, виявилася не просто помилковою, а глибоко деструктивною. На практиці вона звелася до того, що реформи здійснювалися ціною соціальних втрат. У багатьох випадках демонтовано навіть ті соціальні цінності, які свого часу були запозичені західними країнами та інтегровані в сучасні цивілізаційні процеси. Відповідно економічні реформи не сприяли досягненню визначальної мети трансформаційного процесу — становлення середнього класу як основного носія демократії, соціальної та політичної стабільності в суспільстві, економічного прогресу. Не було забезпечено становлення принципово нової, адаптованої до ринкової економіки соціальної інфраструктури. Реформи не сприяли подоланню бідності, глибокого матеріального розшарування населення, яке набагато перевищує відповідні показники розвинених країн і не сприяє утвердженню в суспільстві надійної соціальної та політичної стабільності.

Помилковість прийнятої на старті реформ моделі ринкової трансформації полягала (як це нині стає очевидним) в оцінці України як держави нерозвиненої не лише з економічної, а й науково-технічної і технологічної точок зору, з усіма наслідками, що з цього випливали. Ця хибна позиція не дозволила створити необхідні умови для примноження та зміцнення інтелектуального потенціалу суспільства, інноваційного розвитку економіки, освоєння нових високих технологій, подолання структурних деформацій, успадкованих від адміністративно-командної системи. У кінцевому підсумку економічна динаміка не набула сучасної постіндустріальної спрямованості, що мало стати стрижнем трансформаційного процесу. Ми фактично почали рухатися у зворотному напрямі — демонтажу відповідного потенціалу розвитку, до запровадження стандартів країн, що нині спеціалізуються на обслуговуванні потреб постіндустріального центру.

Через допущені прорахунки, насамперед низьку дієздатність держави, становлення ринкових відносин супроводжувалося глибокими деформаційними процесами. Набули поширення нецивілізовані форми нагромадження капіталу, істотні суперечності в практиці приватизації, зростали рівень тінізації економіки, корупції та економічної злочинності, обсяги позабанківського грошового обігу. Найбільш небезпечним є зміцнення позицій олігархічного капіталу, його зрощування з державною бюрократією, тенденції підпорядкування економіки та держави загалом корпоративним інтересам.

Ці та інші чинники не можна недооцінювати. Вони не лише спотворюють економічну систему, дискредитують політику реформ, заважають формуванню сприятливого інвестиційного клімату, а й істотно обмежу-

ють можливості інтегрування України в сучасний цивілізаційний процес, утвердження високих стандартів Європейського Союзу.

## *Контрольні запитання*

1. Розкрийте сутність існуючих трактувань поняття «антикризове управління».
2. Які проблеми здійснення антикризового управління ви можете виділити?
3. В чому полягає взаємозв'язок між реалізацією функції керівництва й антикризовим управлінням?
4. Що є основною метою антикризового управління? Яким чином це пов'язано з функціонуванням підприємства?
5. Розкрийте взаємозв'язок глобалізації розвитку сучасної цивілізації та окремих підприємств.
6. Як класифікують кризові явища?
7. Чи взаємопов'язані розвиток підприємств і економічні цикли? Встановіть прояви цього взаємозв'язку?
8. Які характерні для XX ст. кризові явища ви можете назвати? Чому їх слід вважати такими?
9. Які спільні ознаки розгортання криз в постсоціалістичних країнах і Україні ви можете назвати?
10. Що сприяло економічному піднесенню України в період 2000-2002 рр.?

# Розділ 2. Концепція життєвого циклу підприємства та її використання при побудові системи управління

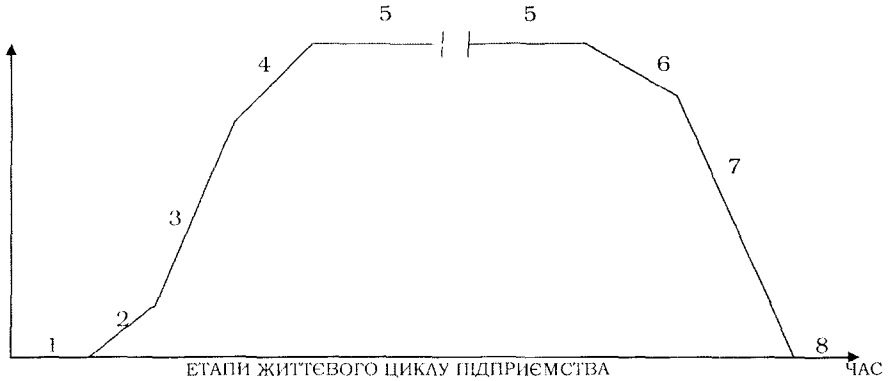
**1. Поняття життєвого циклу підприємства, його зв'язок з системою управління.**
**2. Стани циклічного розвитку підприємства.**
**3. Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як умова виявлення перших ознак кризи.**
**4. Виявлення "сигналів" про виникнення кризового стану.**
**5. Показники ділової та економічної активності, які вимагають особливої уваги на різних етапах життєвого циклу підприємства.**

## 1. Поняття життєвого циклу підприємства, його зв'язок з системою управління

Будь-яке підприємство звичайно розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка реалізує себе у виробництві товарів, наданні послуг, виконанні робіт, удосконаленні інформаційних потоків, формуванні ідей та нових знань. Підприємство, як будь-яка матеріальна система, проходить всі етапи життєвого циклу чи частину з них (рис.2.1).

Життєвий шлях кожного підприємства унікальний та несхожий на інші. Але, скажімо, п'ятий етап є найбільш тривалим, що пояснюється відношенням підприємства до інноваційно-інвестиційної політики, корпоративної культури, своєчасними організаційно-структурними перетво-

реннями, тобто в кожному окремому випадку визначається виваженістю чи, навпаки, інтуїтивністю прийняття ефективних управлінських рішень.




*1 – поріг нечутливості (виникнення);*
*2 – становлення (впровадження);*
*3 – розвиток (ріст);*
*4 – зрілість;*
*5 – насичення;*
*6 – спад;*
*7 – крах (банкрутство);*
*8 – ліквідація чи утилізація.*

*Рис. 2.1 Життєвий цикл підприємства [20, с. 103]*

Усі вісім етапів включають як прогресивний, так і регресивний розвиток. Різкі підйоми кривої життєвого циклу підприємства свідчать про революційний розвиток, незначні – про еволюційний.

*Підприємство* – в широкому розумінні – це важлива, складна, відкрита, унікальна і необхідна феноменологічна система, яка базується на його виробничо-технічній, організаційній та економічній побудові та яка спрямована, з одного боку, на задоволення потреб громадян та розвиток національного господарства, а з другого – на підвищення ефективності його функціонування (максимізації прибутку при мінімумі витрат).

Під феноменологічним підходом розуміється такий підхід до розгляду відносин в межах підприємницької структури, який сприймає їх як багатоаспектне явище. Тобто на таку систему можуть впливати одночасно правові, інформаційні, економічні, психологічні та інші явища чи відносини. Важливою така система є тому, що вже сама по собі забезпечує пев-

ний ступінь розвитку економічного механізму підприємства за рахунок мобілізації ресурсів, коштів і т.п. Складною систему називають тому, що вона забезпечує взаємодію абсолютно неоднорідних учасників її відносин (постачальник, підприємство, посередник, споживач). Відкритість цієї системи проявляється в тому, що вона взаємодіє з великою кількістю учасників ринку, які мають вільний доступ до такої системи. Ця система виступає первинною ланкою, тобто основою національної економіки. Система є необхідною, адже від її ефективності залежить рівень і динаміка розвитку національного господарства. Тобто, система, працюючи на власний розвиток, забезпечує розвиток усієї економіки країни [69, с.6-7].

Отож, як бачимо, розвиток будь-якого підприємства можуть зумовлювати як внутрішні складові, так і зовнішні складові впливу. Вцілому до факторів слід віднести:

- зміни зовнішнього середовища;
- зміни внутрішнього середовища;
- потреби та інтереси суспільства й людини;
- техніко-технологічні та інноваційні фактори;
- зміни екологічних параметрів;
- глобальний розвиток світової цивілізації.

Етапи життєвого циклу організації, як правило, об'єднують в дві групи: статичну (створення, перетворення чи ліквідація підприємства) та динамічну (розвиток, ріст, зрілість, насичення або крах організації).

Управління підприємством на будь-якому етапі його життєвого циклу пов'язане з місією та завданнями, встановленими як ринковими умовами господарювання, так і можливостями розвитку самого суб'єкта господарювання.

## 2. Стани циклічного розвитку підприємства

Серед науковців побутують різні думки щодо виділення тих чи інших етапів і циклів розвитку соціально-економічних систем. Класичним підходом, як вже було зазначено вище, виділено чотири етапи циклічного розвитку. Найбільш раціональним є виділення п'яти чи шестиетапного циклу розвитку підприємства. Відповідно, кожному етапу відповідає певний стан соціально-економічної системи (рис.2.2):

*1. Експлерентний.* Характеризує народження підприємства, формування його первісної структури. Відбувається поставка на ринок перших зразків продукції, ідей чи послуг. Виникнення чи небезпека кризи появ-

нюється обмеженістю ресурсів, залежністю від зовнішнього середовища, відсутністю належної ініціативності.




*Рис.2.2 Особливі стани розвитку організації*

2. *Патієнтний.* Характеризує подальший розвиток підприємства, який вимагає перебудови структури, диференціації функцій управління, підвищення ефективності діяльності. Відбувається захоплення певного ринкового сегмента, зміцнення ринкових позицій, упорядкування конкурентної стратегії, підвищення ролі маркетингу в управлінні підприємством. На даному етапі існує висока ймовірність виникнення кризи, що пояснюється наявністю розбіжностей в колективі, залежністю від ринкової кон'юнктури, перенавантаженням в роботі, недостатньою технічною оснащеністю та виробничими потужностями.

3. *Віолентний.* Характеризує досягнення підприємством зрілого стану, стійкого становища на ринку, високої конкурентоспроможності, масового випуску товарів. Відбувається захоплення національних ринків товару чи послуг, вихід на міжнародні ринки, створення ТНК. Небезпека кризи пояснюється обмеженим доступом до кредитних ринків, значною конкуренцією в світогосподарському комплексі, потребою конструктивних змін як в організаційно-управлінській структурі, так і в техніко-технологічній базі підприємства.

4. *Комутантний.* Характеризує занепад, старіння фірми, спрощення структури підприємства, відсутність шляхів удосконалення його діяльності. Відбувається падіння циклу випуску будь-якої продукції внаслідок обмеженого попиту. Сама по собі ситуація вже характеризує кризовий стан підприємства. Однак тут виживають структури, які орієнтують своє виробництво на конкретні регіони, виявляють індивідуальний підхід до клієнтів, освоюють нові вироби.

*5. Леталентний.* Характеризує деструктуризацію підприємства, припинення її існування в колишньому вигляді. Відбувається зміна профілю виробництва, повна чи часткова заміна колишніх технологічних процесів, заміна персоналу або подальша ліквідація.

Життєві цикли підприємств, як правило, не збігаються з економічними циклами, життєвими циклами продуктів, життєвими циклами технологій.

## 3. Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства як умова виявлення перших ознак кризи

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства пізнається через постійне спостереження за тим, що відбувається як всередині суб'єкта господарювання чи підприємництва, так і за його межами. Складність детального вивчення економічних процесів пояснюється динамічністю та різноманітністю внутрішнього та зовнішнього середовища, які здатні вплинути на параметри діяльності підприємства, сприяти виникненню чи розгортанню на ньому кризового стану.

Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства найбільш вдало може бути здійснене групою експертів підприємства — спеціалістами з маркетингу, стратегічного управління, контролінгу, економічного аналізу, інформаційного забезпечення.

Дослідження варто здійснювати за наступною схемою:

- вибір параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення принципів кількісної та якісної оцінки зовнішніх сигналів щодо стану й динаміки економічної, науково-технічної, екологічної, демографічної, соціально-політичної та правової кон'юнктури в національній економіці;
- визначення принципів кількісної та якісної оцінки внутрішніх сигналів щодо стану й динаміки стратегічного потенціалу та конкурентного статусу підприємства, досягнутого рівня конкурентних переваг;
- періодичне спостереження за змінами внутрішніх і зовнішніх факторів;
- визначення методів аналізу можливих наслідків виявлених змін внутрішніх і зовнішніх факторів на виникнення чи розвиток кризового стану підприємства;

- визначення методів окреслення "критичних точок" в сукупності економічних явищ;
- визначення методів внутрішньофірмового економічного аналізу, що узагальнить результати спостережень за параметрами внутрішнього та зовнішнього впливу на можливість виконання підприємством первинної місії;
- розробка антикризових заходів, прийняття принципових управлінських рішень на основі проведеного спостереження та економічного аналізу.

Остаточне рішення про цілеспрямованість таких досліджень приймає керівник підприємства.

Зрозуміло, що важливу роль при прийнятті таких рішень відіграє оцінка та облік ризику, котрий виникає на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства, при прийнятті остаточних управлінських рішень.

Саме тому, дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства повинне давати певні характерні «сигнали» про виникнення кризового стану.

## 4. Виявлення "сигналів" про виникнення кризового стану

Дія механізму виникнення кризового стану підприємства відбувається в часі. В залежності від інтенсивності впливу на підприємство зовнішніх і внутрішніх чинників період від часу виникнення кризового стану до часу завершення даного явища може бути різним. Однак в будь-якому випадку успіх стратегії антикризового управління залежить, в значній мірі, від своєчасного виявлення перших ознак кризового стану. Можливість та своєчасність виявлення цих ознак залежить від того, наскільки ефективно досліджують зміни навколишнього й внутрішнього середовища відповідні служби підприємства.

Як відомо, підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства по суті є найбільш важливим завданням антикризового управління. Така перевага має прояв, якщо ресурси підприємства поєднані найкращим чином, відповідно воно саме займає стійке положення на ринку товарів і послуг, його продукція є конкурентоспроможною, користується постійним попитом, якщо підприємство уважно відслідковує зміни його внутрішнього та зовнішнього стану.

Конкурентна перевага підприємства не взмозі існувати тривалий час. Саме тому, тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства для різних країн і різних фірм також буде відрізнятись, хоча характер кривої залишатиметься незмінним.

Розглянуті в попередніх параграфах чинники, що викликають зміну стану розвитку підприємства, певною мірою узагальнюють вплив на криву життєвого циклу.

Найбільш складним в процесі антикризового управління є виявлення ланцюгів економічних явищ, що виникають в процесі відслідковування внутрішніх і зовнішніх сигналів, прийняття відповідних управлінських рішень, спрямованих на послаблення загроз чи посилення позитивних тенденцій, зумовлених наявними економічними ланцюгами.

Важливо ув'язати антикризове управління з етапами життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але при цьому слід мати на увазі, що життєвий цикл конкурентної переваги та життєвий цикл самого підприємства – поняття різного економічного змісту. Так, за час життєвого циклу підприємства може відбутися декілька циклів його конкурентної переваги (рис.2.3).

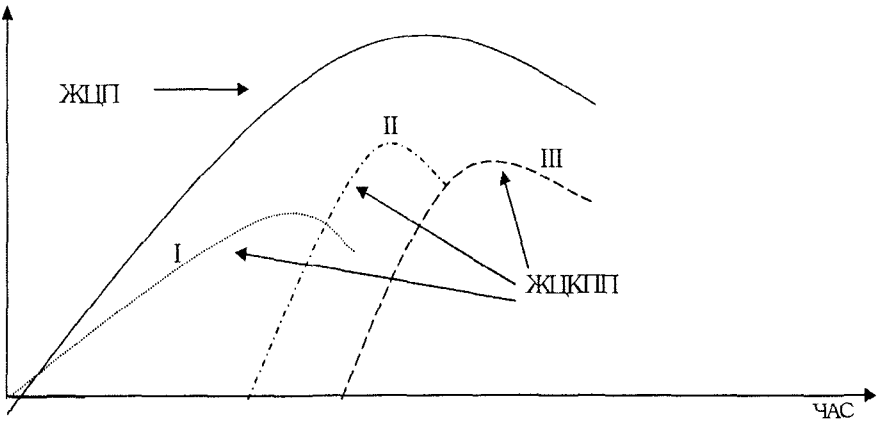



*Рис.2.3 Життєві цикли конкурентної переваги підприємства (ЖЦКПП) та існування самого підприємства (ЖЦП)*

До параметрів зовнішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства слід віднести:

- параметри попиту;
- параметри факторів виробництва;

- параметри споріднених й підтримуючих галузей;
- параметри конкурентного середовища;
- діяльність держаних владних структур;
- випадкові явища.

До параметрів внутрішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства слід віднести:

- параметри технічних ресурсів;
- параметри технологічних ресурсів;
- параметри кадрових ресурсів;
- параметри просторових ресурсів (нерухомості);
- параметри ресурсів організаційної структури;
- параметри інформаційних ресурсів;
- параметри фінансових ресурсів;
- параметри стратегічного потенціалу фірми [84].

Сигналами, що свідчать про появу негативних проявів діяльності підприємства можуть бути: падіння величини попиту на товари, скорочення джерел поповнення сировини, зниження курсу акцій, згортання споріднених галузей, ріст податків на товари, що виробляються підприємством, нестабільність зовнішньої політики (щодо зовнішнього середовища), зростання величини зносу основних виробничих фондів, відсутність страхових запасів матеріалів, порушений зворотній зв'язок між окремими підрозділами підприємства (щодо внутрішнього середовища) та ін.

Детальніше про сигнали, які свідчать про виникнення вихідних економічних явищ механізму зміни стану підприємства йтиметься в наступній темі.

## 5. Показники ділової та економічної активності, які вимагають особливої уваги на різних етапах життєвого циклу підприємства

З метою виявлення сигналів про виникнення явищ кризового стану підприємства потрібне постійне відслідковування показників його фінансової та ділової активності. Аналіз таких показників дає змогу кількісно оцінити явища, що виникають. Однак, ті самі показники можуть мати різне значення й тенденцію на різних етапах життєвого циклу як конкурентної переваги підприємства, так і його існування загалом. Саме тому, аналіз показників на різних етапах життєвого циклу конкурентної пере-

ваги підприємства дозволить виявити тенденцію розвитку кризових явищ на основі кількісних і якісних оцінок.

Серед показників фінансової та ділової активності варто виділити: показники ліквідності, показники оцінки фінансового стану, показники обіговості, показники рентабельності.

До найважливіших показників ліквідності слід віднести коефіцієнт абсолютної ліквідності, уточнений коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт ліквідності, оборотний капітал, коефіцієнт маневреності.

Фінансовий стан підприємства характеризують такі показники, як коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт інвестування власних джерел і довгострокових активів, коефіцієнт забезпечення позаоборотних активів, показник співвідношення оборотного й позаоборотного капіталу, рівень функціонування капіталу.

До показників обіговості відносять коефіцієнт загальної обіговості, обіговість основних засобів, коефіцієнт обіговості матеріальних оборотних засобів, коефіцієнт обіговості оборотних засобів, коефіцієнт обіговості власного капіталу, коефіцієнт обіговості постійного капіталу, коефіцієнт обіговості функціонуючого капіталу.

Показниками рентабельності, які розподіляються на дві групи – рентабельності капіталу та рентабельності продажів – є: рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність інвестицій, рентабельність постійного капіталу, рентабельність функціонуючого капіталу; рентабельність операцій за валовим прибутком, рентабельність основної діяльності, рентабельність інших операцій, показник чистого доходу.

На різних етапах життєвого циклу конкурентних переваг підприємства особливої уваги заслуговують різні показники ділової та економічної активності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 **Показники ділової та економічної активності, що потребують особливої уваги на різних етапах ЖЦКПП [84]**

| Етапи ЖЦКПП | Показники ліквідності | Показники фінансового стану | Показники обіговості | Показники рентабельності | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Рентабельність капіталу | Рентабельність продажу |
| Зародження | | | | | |
| Прискорення зростання | | | | | |
| Гальмування зростання | | | | | |
| Зрілість | | | | | |
| Спад | | | | | |

Отож, належне вивчення показників ділової та фінансової активності підприємства надасть змогу швидко відреагувати на первістки кризового стану.

## *Контрольні запитання*

1. Які етапи життєвого циклу підприємства ви можете назвати?
2. Назвіть фактори, які визначають нахил і конфігурацію життєвого циклу підприємства.
3. Розкрийте стани розвитку організації.
4. Що є основною метою дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства?
5. Як взаємопов'язані між собою життєві цикли конкурентної переваги підприємства та існування самого підприємства?
6. Назвіть параметри зовнішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства.
7. Назвіть параметри внутрішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства.
8. Яким чином показники економічної та ділової активності взмозі просигналізувати про зміну середовища підприємства?
9. На яких етапах життєвого циклу конкурентної переваги підприємства заслуговують на увагу ті чи інші показники економічної та ділової активності?

# Розділ 3. Вплив зовнішнього середовища на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства

1. Зовнішнє середовище підприємства та фактори, що впливають на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства.
2. Вплив зміни параметрів попиту на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.
3. Вплив зміни параметрів факторів виробництва на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.
4. Вплив зміни параметрів споріднених галузей на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.
5. Вплив зміни параметрів конкурентного середовища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.
6. Вплив діяльності державних структур на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.
7. Вплив випадкових явищ на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

## 1. Зовнішнє середовище підприємства та фактори, що впливають на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства

Одним з найбільш важливих принципів стратегії антикризового управління підприємством є постійний моніторинг його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою раннього викриття загрози кризового стану. Як показує світова практика господарювання, розвиток підприєм-

ництва та національний характер розгортання господарських процесів в Україні, зовнішні чинники впливу на стан підприємства відіграють визначальну роль в зміні його поведінки в економічному середовищі, а отже, й визначають можливість появи чи віддалення перспективи розвитку кризового стану суб'єкта господарювання або підприємницької структури.

Варто погодитись з думкою А.П. Градова, що зовнішнє середовище визначає тривалість і конфігурацію життєвого циклу порівняльних переваг підприємства, які, в свою чергу, визначають побудову життєвого циклу підприємства (рис.3.1).

Як бачимо, одна конкурентна перевага підприємства (наприклад, нова конкурентоздатна продукція) змінюється іншою (модифікованою продукцією або абсолютно новою), формуючи, таким чином, форму, нахил і довжину кривої життєвого циклу підприємства. Одночасно відбувається вплив зовнішнього середовища, яке виступає визначальним чинником впливу на параметри кривої життєвого циклу.

До параметрів зовнішнього середовища, що визначають можливі зміни стану підприємства слід віднести: параметри попиту; параметри факторів виробництва; параметри споріднених і підтримуючих галузей; параметри конкурентного середовища; діяльність держаних владних структур; випадкові явища.

Вплив кожного із зазначених параметрів своєрідно відображується на тривалості й конфігурації життєвого циклу конкурентної переваги будь-якого підприємства.

## 2. Вплив зміни параметрів попиту на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Одним з найбільш важливих факторів зовнішнього середовища, котрий визначає умови функціонування підприємства є попит.

Сигнали щодо виникнення вихідних економічних явищ механізму зміни стану підприємства слід поділити на дві групи – ті, що сигналізують про розширення можливостей виконання місії підприємства та ті, що свідчать про зростання загрози кризового стану.

Розглянемо параметри попиту, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів попиту на конфігурації й тривалості життєвого циклу конкурентних переваг підприємства.

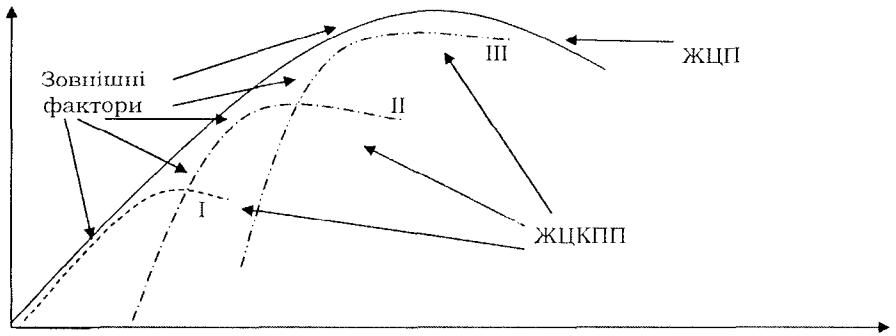



*Рис.3.1. Формування життєвого циклу існування підприємства (ЖЦП) на основі життєвих циклів його конкурентних переваг (ЖЦКПП) [84]*

Для впливу усіх параметрів попиту на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства характерним є критичний рівень виробничого потенціалу.

Параметри попиту:

*1. Величина попиту.*

Зростання величини попиту на товари сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.2, 1).

Скорочення величини попиту на товари сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис.3.2, 2).

Галузі в економіці України, для яких характерне протягом 1998-2002 рр. зростання попиту на продукцію, товари, послуги, роботи – харчова, легка, медична, деревообробна, фарфоро-фаянсова промисловості та, навпаки, скорочення попиту – паливна та промисловість будівельних матеріалів [179].

*2. Стабільність попиту.*

Стабілізація попиту та прибутку від продажу товарів підприємства сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.3, 1).

Посилення коливання в попиті та прибутках від продажу товарів підприємства сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми,

що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис.3.3, 2)).

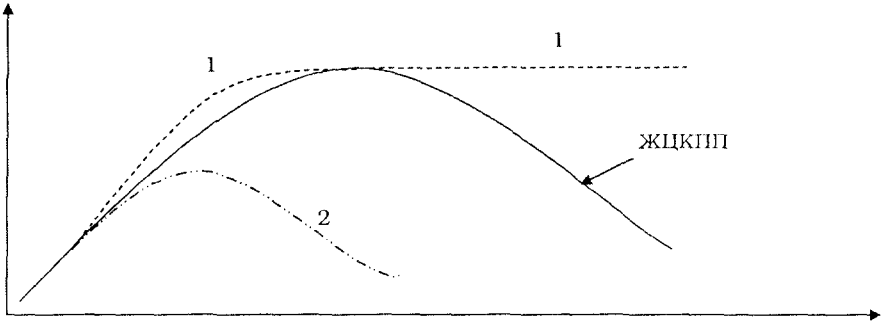



*Рис.3.2 Вплив зміни величини попиту на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

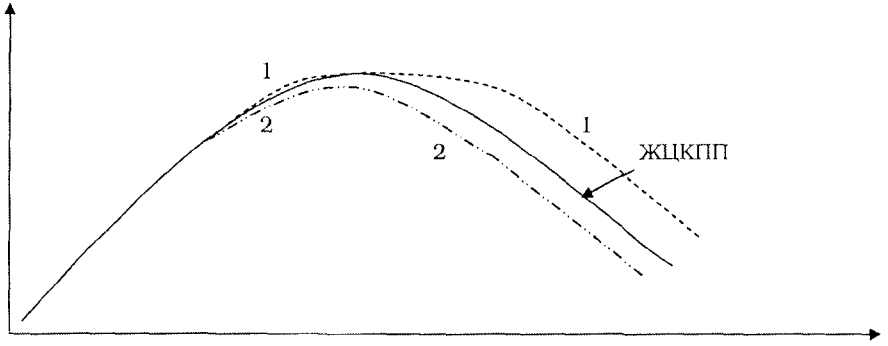



*Рис.3.3 Вплив зміни стабільності попиту на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

*3. Вимоги покупців до якості товарів підприємства.*

Зростання попиту на товари стандартної якості сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.4, 1).

Зростання попиту на товари підвищеної якості сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис.3.4, 2).

В Україні вимоги щодо якості товарів приведено у відповідність до міжнародних стандартів сертифікації, стандартизації та уніфікації (щоправда, не за усіма товарними групами).

*4. Еластичність попиту.*

Зниження еластичності попиту на товари підприємства сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.5, 2).

Посилення еластичності попиту на товари сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.5, 1).

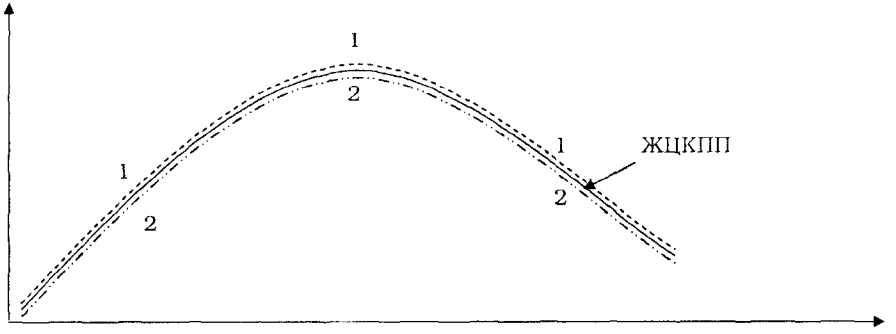



*Рис.3.4 Вплив зміни вимог покупців до якості товарів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

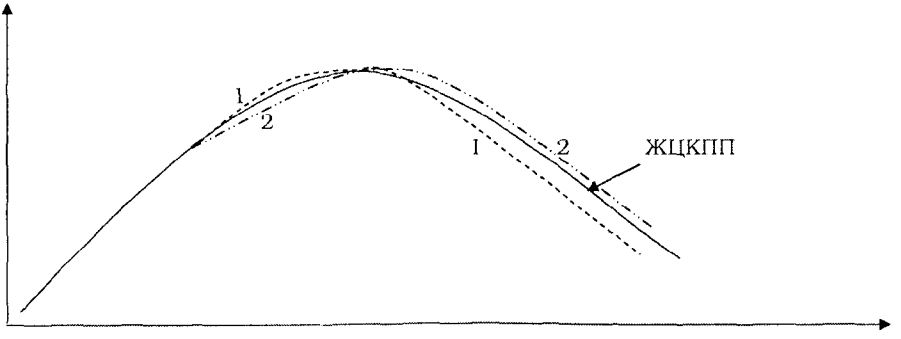



*Рис.3.5 Вплив зміни еластичності попиту на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

*5. Економічний потенціал покупців.*

Підвищення купівельної спроможності населення сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.6, 1).

Зниження купівельної спроможності населення сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис.3.6, 2).

Також, до певної міри, до параметрів попиту слід віднести сегментацію споживачів товарів підприємства. Так, поява нових сегментів ринку, що формують попит на товари різного рівня, випуск яких здійснюється підприємством сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства. Навпаки, коли в усіх сегментах втрачається інтерес до товарів фірми, це сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства. В загальному випадку рух кривої для обох факторів зміни може бути зведений до попереднього рисунка.

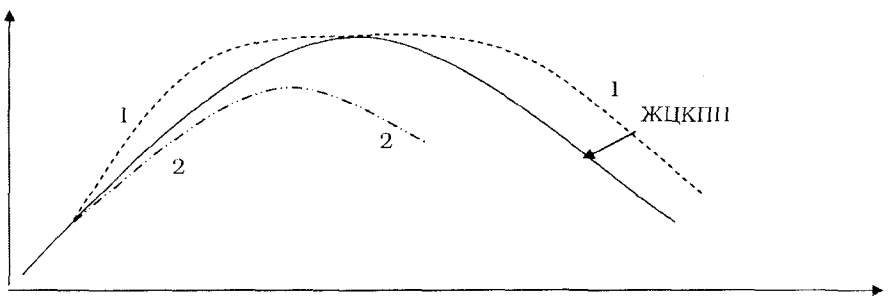



*Рис.3.6 Вплив зміни економічного потенціалу покупців на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

## 3. Вплив зміни параметрів факторів виробництва на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Розглянемо параметри факторів виробництва, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів факторів виробництва на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентних переваг підприємства.

Параметри факторів виробництва:

*1. Кон'юнктура ринків сировинних і матеріальних ресурсів.*

Ріст пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів, зниження цін на матеріали й сировину сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.7, 1)).

Скорочення пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів, ріст цін на матеріали й сировину сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.7, 2).

*2. Кон'юнктура ринків трудових ресурсів.*

Зниження рівня зайнятості, надлишкова пропозиція на ринках праці, стабілізація рівня оплати праці сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

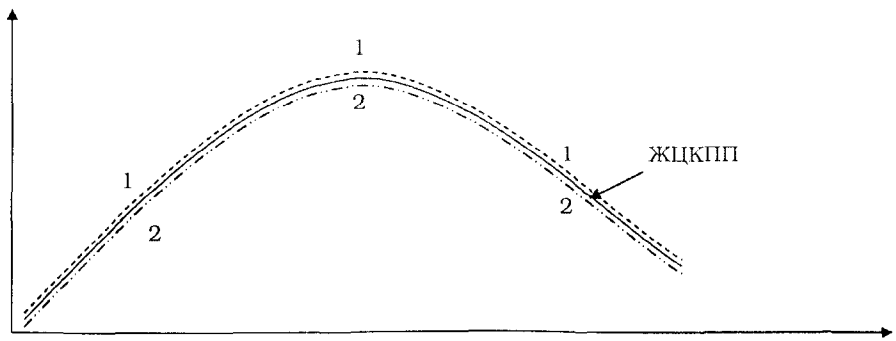



*Рис.3.7 Вплив зміни кон'юнктури ринків сировинних і матеріальних ресурсів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

Навпаки, скорочення джерел поповнення трудових ресурсів, ріст рівня оплати праці сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Зміна конфігурації та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги підприємства аналогічна представленій на рис.3.7.

*3. Кон'юнктура ринків фінансових ресурсів.*

Відповідно до змісту зазначеного параметру, зниження процентних ставок по кредитам комерційних банків, ріст курсу власних акцій підприємства, отримання фінансових ресурсів з фондів благодійних організацій сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.8, 1).

І навпаки, підвищення процентних ставок по кредитах комерційних банків, падіння курсу власних акцій підприємства, припинення субсидування з фондів благодійних організацій сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.8, 2).

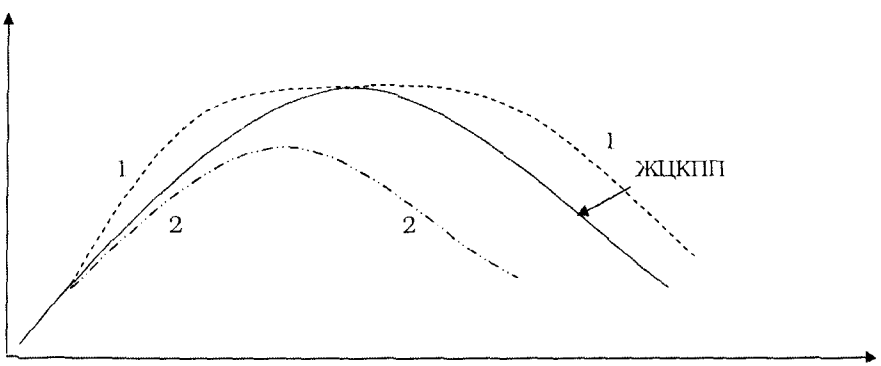



*Рис.3.8 Вплив зміни кон'юнктури ринків фінансових ресурсів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

*4. Розвиток інноваційної діяльності.*

Зниження вартості ліцензій на використання винаходів, вимог щодо отримання грандів, держзамовлень на виконання науково-дослідних і конструкторських робіт сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Ріст вартості ліцензій на використання винаходів, підвищення вимог щодо отримання грандів, держзамовлень на виконання науково-дослідних і конструкторських робіт сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Зміна конфігурації та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги підприємства аналогічна представленій на рис.3.7.

*5. Кон'юнктура ринків засобів виробництва.*

Ріст пропозиції засобів виробництва, зниження цін на них сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.9, 1).

Скорочення пропозиції засобів виробництва, ріст цін на засоби виробництва сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але в зворотній мірі (рис.3.9, 2).

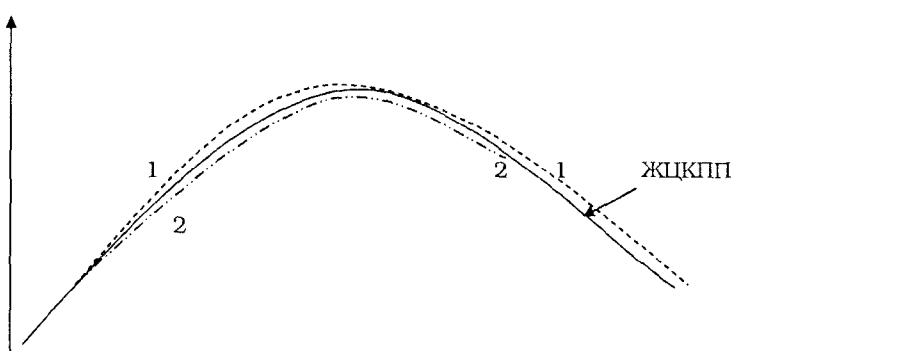



*Рис.3.9 Вплив зміни кон'юнктури ринків засобів виробництва на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

## 4. Вплив зміни параметрів споріднених галузей на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Розглянемо параметри споріднених і підтримуючих галузей, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни пара-

метрів споріднених і підтримуючих галузей на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Параметри факторів виробництва:

*1. Зміна потенціалу споріднених галузей.*

Ріст інтенсивності виникнення спеціалізованих виробництв, з якими можливе кооперування та ріст пропозицій про спільну діяльність сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.10, 1).

Згортання виробництва споріднених галузей, переорієнтація їх на нові технології сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.10, 2).

*2. Виробнича інфраструктура.*

Ріст науково-технічного та економічного потенціалу галузей зовнішньої інфраструктури, зниження цін на послуги галузей інфра-структури сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Стагнація науково-технічного та економічного потенціалу галузей зовнішньої інфраструктури, ріст цін на послуги галузей інфраструктури сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

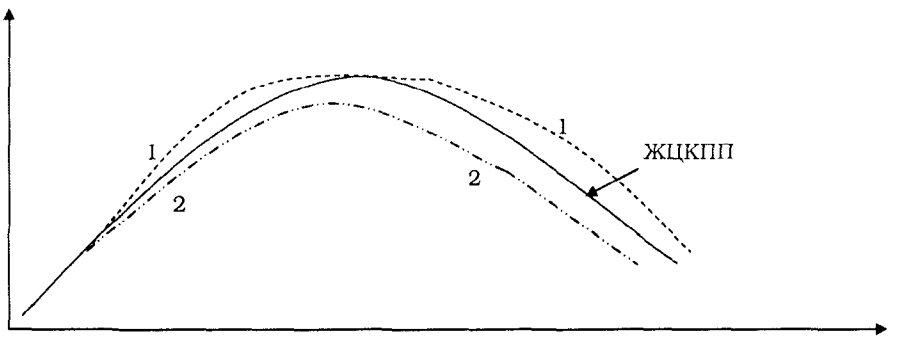



*Рис.3.10 Вплив зміни потенціала споріднених галузей на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

Зміна конфігурації та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги підприємства аналогічна представленій на рис.3.9.

*3. Соціальна інфраструктура.*

Ріст потенціалу галузей зовнішньої соціальної інфраструктури, зниження цін на послуги галузей зовнішньої соціальної інфраструктури сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Стагнація потенціалу галузей зовнішньої соціальної інфраструктури, ріст цін на послуги галузей зовнішньої соціальної інфраструктури сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Як і в попередньому випадку, перший деталізований фактор призводить до руху кривої життєвого циклу вгору, досягаючи максимального значення в критичній точці, потім до спадання, але понад кривою життєвого циклу, як зображено на рис.3.9. Стагнаційні процеси відображаються кривою нижче лінії життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.9, 2).

*4. Використання досягнень, отриманих в споріднених галузях.*

Підтвердження можливості використання досягнень споріднених галузей при виконанні місії підприємства та виникнення правової основи використання досягнень сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Несприйняття досягнень споріднених галузей при виконанні цілей підприємства та відсутність можливості досягнень як наслідок високої вартості сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Випадок є аналогічним до попереднього.

## 5. Вплив зміни параметрів конкурентного середовища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Розглянемо параметри конкурентного середовища, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів конкурентного середовища на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Параметри конкурентного середовища:

*1. Суперництво між існуючими конкуруючими системами.*

Суттєве зниження конкурентного статусу фірми-конкурента, скорочення кількості фірм-конкурентів, відсутність цінової конкуренції сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.11, 1).

Підвищення конкурентного статусу фірми-конкурента, ріст кількості фірм-конкурентів, початок цінових війн сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.11, 2).

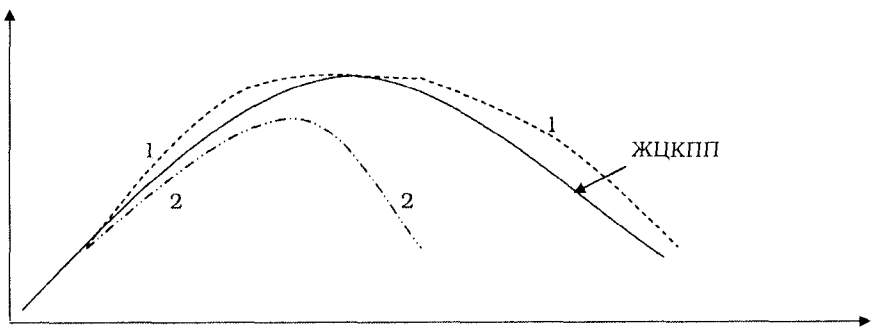



*Рис.3.11 Вплив зміни суперництва між існуючими конкуруючими системами на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

*2. Конкурентні сили, що виникають внаслідок загрози зі сторони товарів-замінників.*

Наявність екстремуму цін, створюваного товаром-замінником не лімітує потенційного прибутку, а також ситуація, коли покупці важко переходять на товарозамінники в зв'язку з додатковими витратами, сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.12, 1).

Навпаки, коли наявність екстремуму цін, створюваного товаром-замінником, суттєво знижує потенційний прибуток, а покупці з легкістю

переходять на товарозамінники в зв'язку з незначними витратами на них, маємо наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.12, 2).

*3. Конкурентні сили, що виникають внаслідок загрози появи нових конкурентів.*

За умов наявності значних перешкод для виходу на ринок нових конкурентів, схильності до агресії фірми, що його захопила, матимемо сигнали про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.13, 1)). До того ж вплив товарів-замінників носитиме доволі обмежений характер.

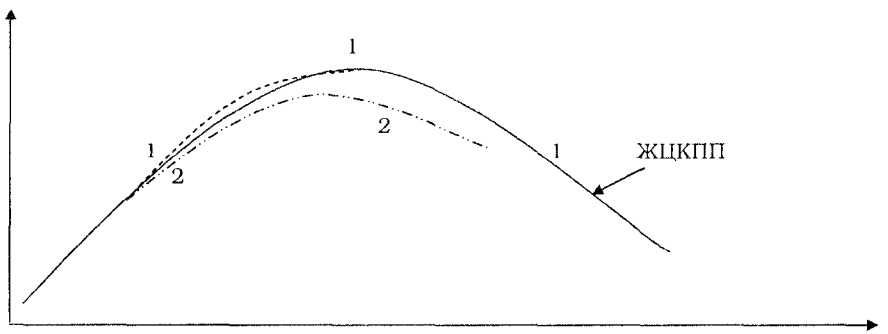



*Рис.3.12 Вплив товарів-замінників на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

Відсутність бар'єрів для виходу на ринок, лояльність по відношенню до появи нових конкурентів свідчитиме про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але вже у зворотній мірі (рис.3.13, 2)).

*4. Конкурентні сили, що виникають внаслідок наявних економічних можливостей та торгових здібностей постачальників.*

За слабкого економічного потенціалу постачальників внаслідок незначної частки затрат на їх продукцію у витратах покупця, коли постачальники – суб'єкти ринку монополістичної конкуренції – матимемо сигнали про розширення можливостей виконання місії фірми, що відоб-

ражається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

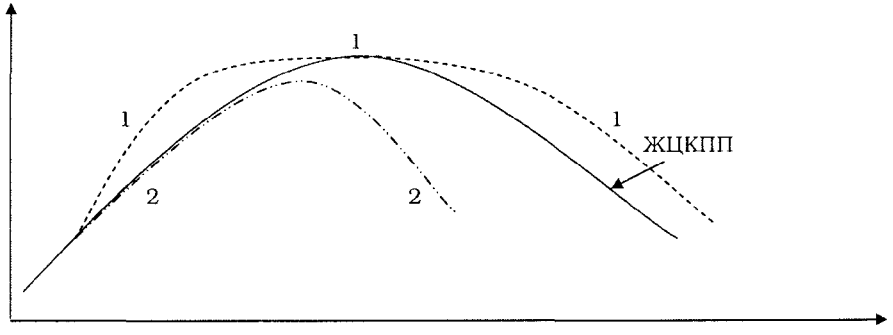



*Рис.3.13 Вплив появи нових конкурентів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

За значного економічного потенціалу постачальників внаслідок суттєвої частки затрат на їх продукцію у витратах покупця й коли постачальники – суб'єкти ринку досконалої конкуренції – матимемо сигнали про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але вже у зворотній мірі.

Зміна конфігурації та тривалості життєвого циклу конкурентної переваги підприємства практично аналогічна представленій на рис.3.12.

*5. Конкурентні сили, що виникають внаслідок наявних економічних можливостей та торговельної спроможності покупців.*

Коли основна маса покупців – суб'єкти ринку досконалої конкуренції – матимемо сигнали про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.14, 1).

Якщо основна маса покупців – суб'єкти монопсонії, це свідчитиме про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, але вже у зворотній мірі (рис.3.14, 2).

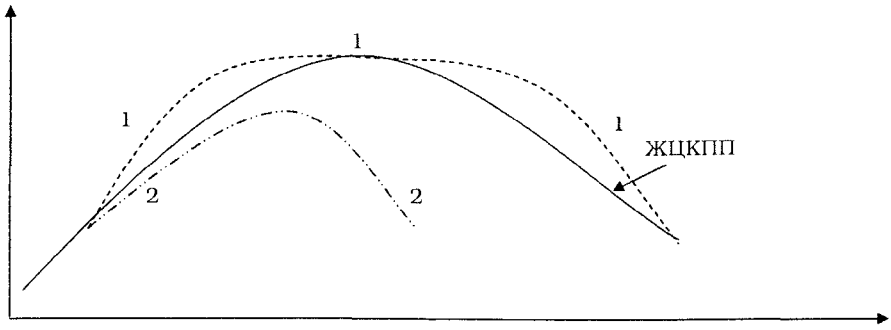



*Рис.3.14 Вплив зміни економіко-торговельної спроможності покупців на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

## 6. Вплив діяльності державних структур на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Розглянемо параметри діяльності державних владних структур, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів діяльності державних владних структур на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

Параметри діяльності державних владних структур:

*1. Податкова політика.*

Зниження податкових ставок, запровадження пільг щодо оподаткування товарів підприємства, скорочення бази оподаткування сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.15, 1).

Навпаки, ріст податкових ставок, зняття пільг щодо оподаткування товарів підприємства, введення нових податків сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.15, 2).

*2. Грошово-кредитна політика.*

Зниження облікової ставки НБУ, сприятлива зміна валютного курсу національної одиниці, лібералізація бюджетних асигнувань сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається

на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.16, 1).

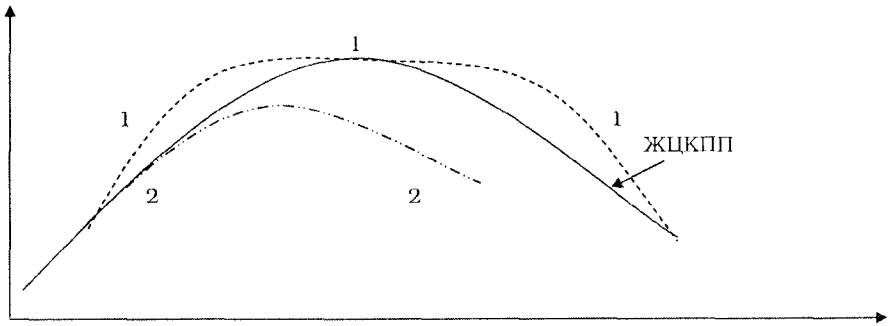



*Рис.3.15 Вплив зміни податкової політики на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

Навпаки, підвищення облікової ставки Центральним банком, несприятлива зміна валютного курсу національної одиниці, жорстка політика фінансової стабілізації сигналізують про наростання загрози виконання місії фірми, що також відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.16, 2).

Регулювання облікової ставки змінює рівень доступу до кредитних ресурсів, зміна валютних курсів відображується на експортно-імпортній діяльності підприємства, політика фінансової стабілізації унеможливлює діяльність в суто ринкових умовах, вільних від обмежень.

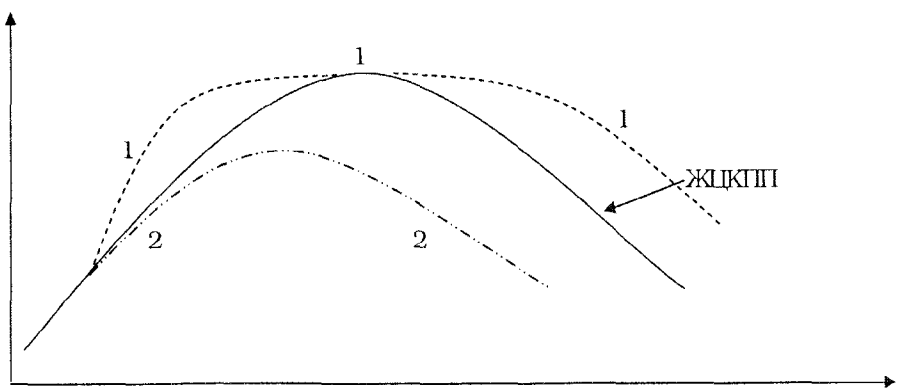



*Рис.3.16 Вплив зміни грошово-кредитної політики на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

*3. Митна політика.*

Сприятлива зміна експортно-імпортних митних тарифів сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.17, 1).

Несприятлива зміна експортно-імпортних митних тарифів сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що відповідно відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.17, 2).

Зниження митних тарифів на експорт-імпорт продукції конкретного підприємства дозволяє останньому в значній мірі наростити обсяги виробництва та, за відповідних умов, й реалізації.

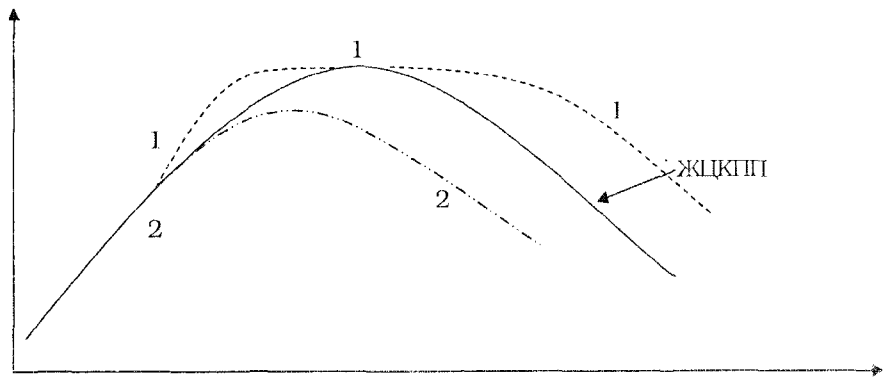



*Рис.3.17 Вплив зміни митної політики на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

*4. Правове середовище.*

Стабільне цивільне й комерційне законодавство, в тому числі й міжнародне право, введення реєстраційного порядку сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що не відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.18, 1).

Змінне цивільне й комерційне законодавство, в тому числі й міжнародне, введення дозвільного порядку сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що відповідно відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.18, 2).

Останнім часом підприємства зіштовхуються при реєстрації тих чи інших умов свого функціонування та розвитку з рядом невластивих рин-

ку обмежень адміністративного характеру. Це, певною мірою, також впливає на зміну положення кривої, що вивчається.

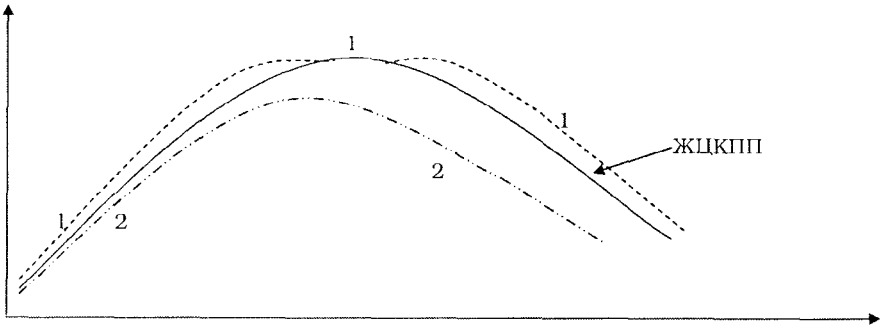



*Рис.3.18 Вплив зміни правового середовища на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

*5. Цінова та політика регулювання доходів.*

Введення вільних цін на товари й послуги, податків, що стимулюють зростання доходів в залежності від динаміки цін сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.19, 1).

Введення контролю за цінами, податків, що знижують рівень доходів сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.19, 2).

## 7. Вплив випадкових явищ на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства

Розглянемо параметри випадкових явищ, сигнали, що отримує підприємство щодо зміни їх величини та вплив зміни параметрів випадкових явищ на конфігурацію й тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства.

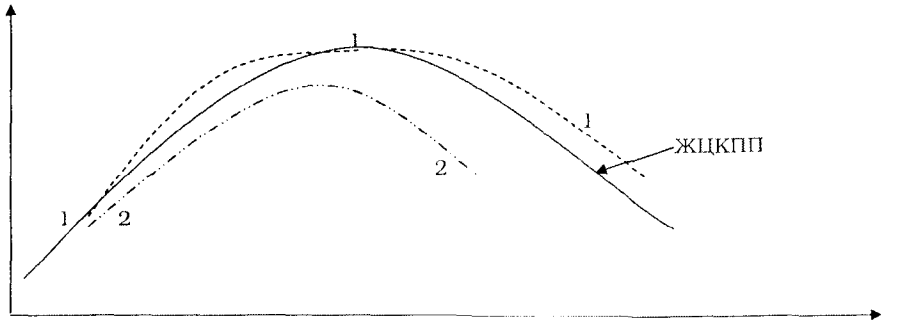



*Рис.3.19 Вплив зміни політики цін і регулювання доходів на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

Параметри випадкових явищ:

*1. Форс-мажорні обставини (обставини нездоланої сили).*

Якщо підприємство розташоване в регіоні, де існує невелика ймовірність настання стихійних лих, то це не має позначитись на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства, тобто співпадатиме з вже існуючою кривою (рис.3.20, *1*).

Навпаки, якщо підприємство розташоване в регіоні, де систематично відбуваються стихійні лиха, то цей факт сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.20, 2).

*2. Зовнішня політика іноземних держав – партнерів по бізнесу.*

Якщо зовнішня політика є стабільною й легко передбачається, є гарантія надійності інвестицій, це сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.21, 1).

Якщо ж зовнішня політика є до певної міри випадковою і важко прогнозованою, відсутні гарантії інвестування, це сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що так й відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.21, 2).

Дана параметрична характеристика носить визначальний вплив при виході підприємства на зовнішні ринки. Щоправда, лише достатньо стійке як у фінансовому, так й у інноваційному відношенні підприємство дозволяє собі використовувати стратегію проникнення на зовнішні ринки. Але при цьому, будь-яке підприємство проводить належне маркетингове

дослідження іноземних ринків, постійний моніторинг середовища з метою уникнення невчасної появи зміни зовнішньої політики.

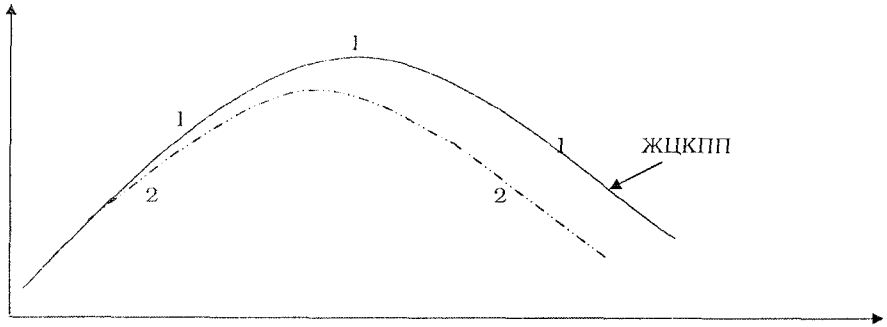



*Рис.3.20 Вплив форс-мажорних обставин на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

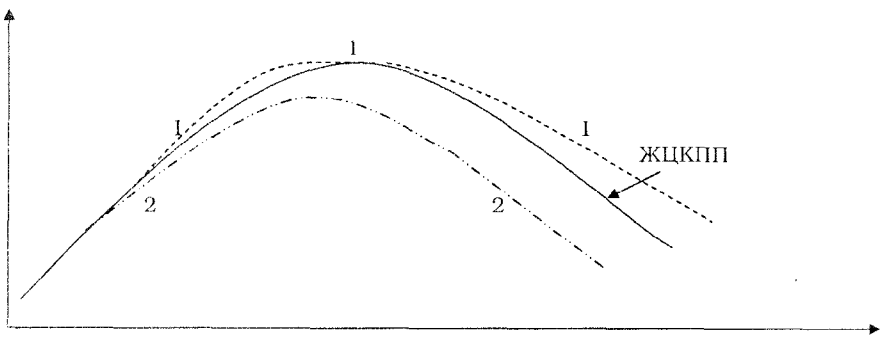



*Рис.3.21 Вплив зовнішньої політики на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

*3. Демографічні шоки.*

Ріст народжуваності, зниження смертності, непередбачувані міграційні процеси позитивного характеру, зниження соціальної напруженості, сигналізують про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рух догори).

Якщо ж відбувається зниження народжуваності, ріст смертності серед населення, непередбачувані міграційні процеси негативного характеру, посилення соціальної напруженості, це сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що так і відображається на зміні положення

кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рух кривої донизу).

*4. Науково-технічні революції.*

Використання нових винаходів підприємством за умов підвищення в результаті такого використання ефективності його функціонування сигналізує про розширення можливостей виконання місії фірми, що відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.22, 1)).

Якщо ж нові винаходи та відкриття реалізуються конкурентами, підвищує статус останніх, сигналізує про наростання загрози виконання місії фірми, що так і відображається на зміні положення кривої життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (рис.3.22, 2)).

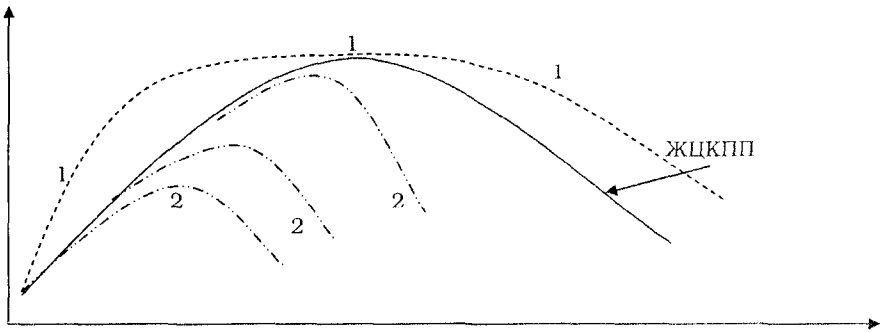



*Рис.3.22 Вплив НТР на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства*

Як бачимо, різні параметри впливають на конфігурацію та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства далеко не однозначно, що вимагає від керівників при прийнятті управлінських рішень неабияких знань і вмінь.

## *Контрольні запитання*

1. Чому зовнішнє середовище має надзвичайний вплив на функціонування підприємства?
2. Яким чином відбувається формування життєвого циклу підприємства?

3. Як впливають зміни параметрів попиту на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Як це впливає на прийняття управлінських рішень?

4. Чи впливають зміни параметрів факторів виробництва на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це пов'язано з процесом прийняття управлінських рішень?

5. Як впливають зміни параметрів споріднених галузей на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Як це впливає на прийняття управлінських рішень?

6. Чи впливають зміни параметрів конкурентного середовища на тривалість і конфігурацію життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це впливає на прийняття управлінських рішень?

7. Як впливає діяльність державних структур на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Яким чином це впливає на прийняття управлінських рішень?

8. Чи впливають випадкові явища на тривалість життєвого циклу конкурентної переваги підприємства? Як це впливає на прийняття управлінських рішень?

# Розділ 4. Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах

1. **Поняття кризи в соціально-економічному розвитку та причини її виникнення.**
2. **Типологія та основні ознаки кризи.**
3. **Людський фактор антикризового управління.**

## 1. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку та причини її виникнення

Основна властивість світу, у якому економічна теорія почуває себе затишно, це рівновага і стабільність.

Рівновага не знає різких зрушень, колізій старого і нового. Стабільність відбиває процвітання, спокій, стійкість, упевненість. Будь-яка система прагне до стабільного стану і хоче уникнути хаосу. Однак закони діалектики говорять про зворотне становище. Стабільність не може існувати сама по собі, без хаосу, без кризи.

Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи [20, с.9].

Будь-яка загроза існуванню людства у людини, вже на генетичному рівні, закладене прагнення уникати неприємностей, що вільно чи мимоволі асоціюються з кризою.

Сучасна наукова й навчальна література не дає загальновизнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи, підприємства. Так, наприклад, має місце така точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і повинні бути відсутні при соціалістичному ладі [8]. У минулому існували навіть такі теорії, що по-

ложення, що при соціалізмі немає криз, є тільки "труднощі росту". Досить тривалий час у нашій країні саме це поняття було, швидше, ідеологічним, ніж реальним фактором розробки економічної політики розвитку виробництва. Дійсно, з появою проблем на соціалістичних підприємствах виникаючі труднощі "гасилися" вищими органами. Держава, втручаючись в економіку того чи іншого підприємства, не допускала та й не могла допустити банкрутства. Не існувало навіть такого економічного поняття, як "банкрутство" [20, с.9].

Якщо дивитися на кризу, як на явище, то виявиться, що криза так само потрібна системі, що розвивається, – а у нашому випадку це підприємство, – як і стабільний стан. Тому дане явище слід ще й розглядати як переломний момент у розвитку підприємства, що дає простір новому витку економічних змін.

Деякі думають, що криза відноситься лише до процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства, наприклад, існують тільки більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Ці проблеми нібито не свідчать про кризу розвитку, вони не викликані об'єктивними тенденціями, хоча й зумовлені деякими зовнішніми причинами.

Такі уявлення однобічні і можуть мати негативні наслідки в управлінні організацією. Якщо з цих позицій розглядати внутріфірмове управління, то при розробці, наприклад, стратегії її розвитку немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи. Наскільки реальною при цьому буде стратегія, якщо в дійсності кризи закономірні?

Поняття "криза", на думку багатьох дослідників, найтіснішим чином пов'язане і з поняттям "ризик", що тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Виключте з нього чекання кризи, і пропаде гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від цього ще більш важкими не тільки кризові ситуації, але й цілком звичайні помилки.

Можна на проблему кризи глянути й в іншому ракурсі.

Соціально-економічна система в будь-якому своєму вигляді і будь-якій формі, будь-то суспільна формація, фірма чи підприємство, має дві тенденції свого існування: функціонування і розвиток.

*Функціонування* – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність, сутнісні характеристики.

*Розвиток* – це придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється [20, с.10].

Функціонування та розвиток найтіснішим чином пов'язані між собою. Вони відбивають діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Цей зв'язок можна бачити в її характеристиках і показниках (рис.4.1).

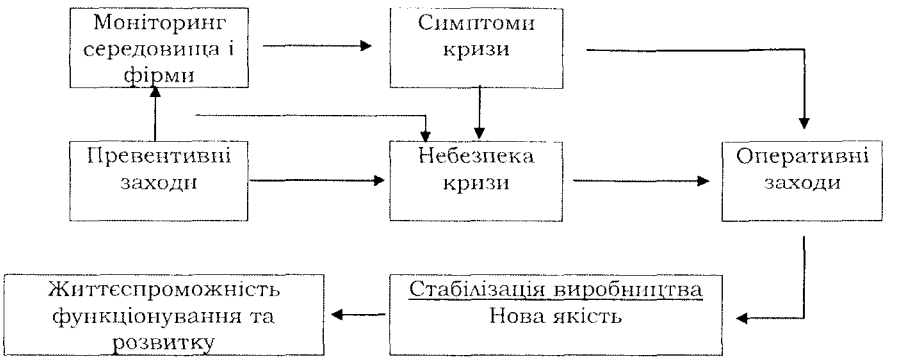



*Рис. 4.1 Відслідковування процесів виникнення небезпеки кризи на підприємстві [20, с.11]*

Функціонування підприємства, як загальновідомо, характеризує обов'язкова наявність предметів праці, засобів праці і самої людини, що здійснює трудову діяльність. При цьому функціонування такої феноменологічної системи можливе лише при визначеній відповідності наступних ознак: засоби праці можуть змінювати його предмет, людина повинна володіти засобами праці, результат повинен відповідати інтересам і потребам людини, приносити індивідуальну та суспільну користь. Важлива роль має відводитися за цих ознак і процесу управління виробництвом, діяльністю підприємства.

Це і є необхідні умови функціонування підприємства в сучасному економічному просторі.

В умовах формування та розвитку ринкових відносин підприємства дійсно можуть певний період часу просто функціонувати. Але значна конкуренція, зміна зовнішнього середовища спонукає дані системи до подальшого удосконалення. Розвиток характеризує зміни в предметах і засобах праці, у самій людині. Критерієм цих змін є поява нової якості, що зміцнює стабільність і гармонійність функціонування підприємства чи нові умови, що створює принципово для цього. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової

технології, посилення мотивації діяльності. При цьому, звичайно, міняються й умови функціонування соціально-економічної системи.

Зв'язок функціонування і розвитку має діалектичний характер, що відбиває можливість і закономірність настання та розв'язання криз. Функціонування стримує розвиток і в той же час є його живильним середовищем, розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого здійснення [20, с.11].

Отож, настання кризових ситуацій носить періодичний характер, що чітко відображує циклічність розвитку економіки. Кризи не обов'язково носять руйнівний характер, вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти, але їхнє настання викликається не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи. Вони мають свою типологію, симптоми і розпізнавання.

## 2. Типологія та основні ознаки кризи

Кризи, які в світогосподарському просторі мають постійний характер, вказують на протиріччя функціонування і розвитку підприємств, можуть виникати у самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання, між рівнем розвитку продуктивних сил і існуючими механізмами управління мікросередовищем та ін.

***Кризова ситуація в узагальнюючому розумінні*** – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі, не дозволяючи виконати місію підприємства.

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

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутріш-німи конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди, її необхідно передбачати і прогнозувати [20, с.12].

При розкритті сутності кризових явищ і процесів велике значення має не лише встановлення їх причин, але й прогнозування можливих наслідків: відновлення підприємства чи його руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не слід виключати перехід у стан нової кризи: може бути поглиблення кризового явища з більш тривалими наслідками. Кризи можуть також виникати і як ланцюгова реакція. Існує можливість консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися політичними причинами. Взагалі ж наслідки кризового стану найтіснішим чином пов'язані з його причинами й можливістю управління процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу з ситуації, що склалась. Післякризові зміни в розвитку підприємства бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними та кількісними, оборотними й необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх. Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру.

Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

Як показує практика, кризові явища та процеси неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але і за самою своєю суттю. Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з'являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності її протікання [20, с.15].

Виділяють кризи загальні та локальні, макро- і мікрокризи, економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні, природні, суспільні, екологічні та кризи іншого характеру прояву.

*Так, загальні кризи* охоплюють соціально-економічну систему, *локальні* – тільки частину її. Це поділ криз за масштабами прояву. Звичайно, він носить умовний характер. У конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру і середовище функціонування.

*Макрокризі* властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. *Мікрокриза* захоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

За структурою відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

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

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

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

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

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

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

У сучасних умовах велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємин людини з природою – екологічних. Це кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, – виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій, зневага до вимог законів природної рівноваги.

Кризи також можуть бути *передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими)*. Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів. Пов'язані з виникненням кризи можуть бути й потреби реструктуризації виробництва, змін структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.

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

Різновидом передбачуваних криз є *циклічна криза* (звичайно, у тому випадку, якщо відома і вивчена природа кризи та її характер). Він може виникати періодично і має відомі фази свого настання і протікання.

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

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

Уся сукупність можливих криз поділяється також на групи криз, затяжних і короткочасних. Фактор часу в кризових ситуаціях відіграє важливу роль. Затяжні кризи, як правило, проходять болісно і складно. Вони часто є наслідком невміння управляти кризовими ситуаціями, нерозумінням суті і характеру кризи, її причин і можливих наслідків [20, с.15-17].

Вважаємо за доцільне виділити наступні види криз для підприємства: фінансові, організаційні, виробничо-технологічні, кризи збуту, кризи управління персоналом.

*Фінансові кризи* – характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів. Неплатоспроможність – основна ознака фінансової кризи. Фінансова криза може призводити до банкрутства підприємства.

*Організаційні кризи* виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, філій чи дочірніх фірм.

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в діло-

вих конфліктах, у виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю й ін., що буває при надмірному чи швидкому рості соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування і розвитку, помилках при частковій реконструкції організації чи організаційній перестраховці, що народжує бюрократичні тенденції. Організаційна криза виявляється часто як параліч організаційної діяльності. Однією з його форм є її непомірна бюрократизація.

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

*Криза збуту* тісно пов'язана з виробничо-технологічною кризою або виступає як самостійне явище, пов'язане із відсутністю моніторингу зовнішнього середовища підприємства. Причина виникнення – у відсутності належно розвиненого маркетингу.

*Криза управління персоналом* – виникає в умовах відсутності інноваційних рішень, командно-адміністративного стилю управління або надмірного лібералізму, невідповідності керівників займаним посадам за рівнем кваліфікації чи досвіду, відсутності здатності до підприємництва.

Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися і як його параметри, що "підказують" чи визначають оцінку ситуації, розробку і вибір вдалих управлінських рішень. Небезпека кризи існує завжди, навіть коли її немає. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій, передбачати їх виникнення, запобігати їх настанню, а за умов, що криза вже розгортається і оцінювати можливості її розв'язання.

Підприємство є саморегульованою системою. Це значить, що в його існуванні діють механізми відновлення необхідної і відносної рівноваги. Адже управління й існує, тому що є частиною цих механізмів, й задля того, щоб, спираючись на ці механізми, забезпечувати менш хворобливий і більш послідовний, з погляду інтересів людини, розвиток соціально-економічної системи. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо будуть відомі тенденції поведінки і розвитку соціально-економічної системи, її характеристики й ознаки стану, настання визначених фаз цього стану й етапом об'єктивного розвитку [20, с.18].

Подолання кризових явищ – процес цілком керований. Про це свідчать багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання. Ознаки кризи диференціюються, насамперед, за їх типологічною приналежністю. Такими ознаками можуть бути: масштаби, проблематика, гострота, галузь розвитку, причини, можливі наслідки і фаза прояву кризи.

Процес розпізнавання кризи повинен базуватися на оцінці взаємозв'язку проблем. Існування і характер такого взаємозв'язку може багато чого сказати і про небезпеку кризи та її характер. В управлінні підприємством повинен функціонувати так званий моніторинг *антикризового розвитку*. Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями *антикризового управління*.

Для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їх розрахунку та використання в аналізі. *Передбачення криз* можливе лише на основі аналізу ситуацій і тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз повинні бути задіяні усі показники оцінки стану підприємства.

*Розпізнавання* будується як на діючих в управлінні показниках, так і на спеціалізованих, котрі, імовірно, у майбутньому ще доведеться розробляти. Наприклад, зниження продуктивності праці чи ефективності виробництва не може не відбивати можливість кризи. Воно може носити випадковий та епізодичний характер, але може й свідчити про тенденцію кризового розвитку.

Існуюча в даний час система показників не була орієнтована на розпізнавання криз. Вона працювала на управління ситуаціями послідовного і "неухильного" розвитку, так, принаймні, вважалося в минулому в нашій країні. Тому необхідна розробка нових, очевидно синтетичних показників для того, щоб більш точно і вчасно визначати імовірність і момент настання кризових ситуацій.

За цих умов важливого значення набуває поява нових напрямків дослідження, зокрема діагностики виробництва в галузях.

Велике значення має не тільки система показників, що відбивають основні ознаки кризи, але й методологія їхнього конструювання і практичного використання. У сучасному механізмі управління це є його найбільш слабкою ланкою.

Методологія розпізнавання кризи найтіснішим чином пов'язана з організацією цієї роботи, що допускає наявність фахівців, функції їхньої діяльності, статус рекомендації ними рішень, взаємодія в системі управління. Коли ми говоримо про таких фахівців, як менеджери чи

фахівці-аналітики, передбачається не тільки підготовка і наявність так званих антикризових менеджерів чи арбітражних керівників. Не варто забувати й про спеціалізованих в цій діяльності економістів, пов'язаних з виробництвом аналітиків, що знають це виробництво і здатні працювати в тісному співробітництві з інженерами, технологами, котрі володіють проблемою.

Розпізнавання кризових ситуацій і передбачення криз на сьогодні, в зв'язку з великою складністю управління і зростанням масштабів виробничої діяльності, повинно бути поставлене на професійну основу [20, с.20].

Подолання криз залежить від методик аналізу кризових ситуацій і наявності фахівців в галузі антикризового управління. Професіоналізм управління не обмежується навичками нормального, успішного управління. Він повинен виявлятися й в умовах підвищеного ризику, екстремальних ситуацій, кризи.

## 3. Людський фактор антикризового управління

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення узгоджується з розумінням того, що в основі функціонування і розвитку соціально-економічної системи лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. І в певній мірі це вдається. Можна допустити, що в майбутньому людина взагалі виключить кризи з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, недолік знань, недосконаліть управління.

Таке припущення виглядає логічним. Але вся практика розвитку суспільства й економіки в усі періоди історії свідчить про те, що, незважаючи на "людську природу" криз, їх поки уникати не вдається, тому дуже важливим і актуальним, на наш погляд, є своєчасне виявлення симптомів і розпізнавання криз, що починаються.

Уся діяльність людини побудована на задоволенні її інтересів, які змінюються нерівномірно та непропорційно. Інтереси знаходяться в постійному протиріччі навіть у окремої людини, не кажучи вже про соціальні групи чи суспільство вцілому. Протиріччя інтересів і об'єктивна нерівномірність їх зміни визначають як можливість виникнення кризи, так і їх необхідність. Саме це твердження покладено в основу виникнення криз як в соціально-економічних системах, так і на підприємстві, та навіть

кризових явищ, пов'язаних з природними умовами. Є випадки, коли відбувається використання природних катаклізмів у політичних цілях, поступове їх переростання в кризи політичні, соціально-економічні.

Абсолютне управління динамікою та взаємодією інтересів людини неможливе, адже в систему її інтересів входять інтереси свободи, демократичності управління, самостійності та самодіяльності. Саме до цих інтересів прив'язані й інші, на них відбудовується ефективне управління.

В міру розвитку соціально-економічної системи спостерігається зростання ролі людського фактора в антикризовому її розвитку, що означає не виключення виникнення кризових ситуацій, а передбачення розвитку подій, своєчасне, й по можливості, безболісне розв'язання проблем.

Антикризовий розвиток – це не абсолютна відсутність кризи, а наявність такого кризового стану, що є майбутнім поштовхом вдалого, з позицій людини, розвитку. Ціль та інтереси може мати лише людина. Саме вони є основою розпізнавання кризових явищ та управління їх подоланням.

## *Контрольні запитання*

1. Розкрийте зміст поняття «криза», «кризовий стан підприємства»?
2. Яким чином взаємопов'язані функціонування і розвиток підприємства?
3. Як відбувається відслідковування процесів виникнення небезпеки кризи на підприємстві?
4. Які причини виникнення кризового стану підприємства ви можете назвати?
5. Розкрийте сутність кризових явищ, їх класифікацію?
6. Визначте симптоми і розпізнавання криз як явища, пов'язаного з процесом прийняття управлінських рішень?
7. На якому рівні взаємопов'язані між собою людський фактор і система антикризового управління?

# Розділ 5. Аналіз передумов і ознаки прояву кризових явищ на підприємстві

1. **Виникнення кризи в діяльності підприємства.**
2. **Методи прогнозування кризових явищ.**
3. **Підготовка до функціонування підприємства в кризових ситуаціях.**
4. **Діагностування кризи в процесах управління.**

## 1. Виникнення кризи в діяльності підприємства

Підприємство є основною організаційною ланкою національного господарства України. Підприємство – це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання прибутку.

*Підприємство* - в широкому розумінні – це важлива, складна, відкрита, унікальна і необхідна феноменологічна система, яка базується на його виробничо-технічній, організаційній та економічній побудові і яка спрямована, з одного боку, на задоволення потреб громадян та розвиток національного господарства, а з другого – на підвищення ефективності його функціонування (максимізації прибутку при мінімумі витрат) [69, с.6].

Отож, виникнення кризи в діяльності підприємства може бути викликане відсутністю належної взаємодії внутрішніх чинників його системи та своєчасного реагування підприємства на зміну зовнішнього середовища. Як наслідок, відсутність прибутку протягом тривалого терміну часу, технологічна відсталість, повний крах, банкрутство.

Сигналами про виникнення кризових явищ є зміна факторів внутрішнього середовища, котрі до певної міри визначають умови функціонування підприємства:

• Нарощування зносу засобів технологічного оснащення, що викликає зростання витрат виробництва; виведення комплексу засобів технологіч-

ного оснащення, котре викликало скорочення обсягів виробництва; використання морально застарілого обладнання, що призводить до зниження конкурентоздатності товарів; відсутність резервних засобів технологічного оснащення; відсутність страхових запасів матеріалів і напівфабрикатів, резервних енергетичних потужностей – параметрів технічних ресурсів підприємства;

• Відсутність наукових напрацювань фундаментального й прикладного характеру, що здатні забезпечити конкурентну перевагу підприємства; відсутність належного потенціалу для проведення систематичних науково-дослідних і конструкторських робіт, здатних забезпечити конкурентну перевагу підприємства; застосування стабільної технології, що не дає змоги змінити покоління продукції підприємства – параметрів технологічних ресурсів;

• Орієнтація працівників, котрі визначають цілі підприємства на його внутрішні потреби, розв'язання тактичних завдань, з досвідом роботи в умовах відсутності конкуренції, без урахування економічних і соціальних наслідків, командно-адміністративні заходи впливу, виконання традиційних видів робіт – параметрів кадрових ресурсів;

• Довгострокова оренда земельної ділянки території підприємства, щільність забудови території не дозволяє розширити виробничі площі без додаткового нарощування території, розміщення підприємства в районі систематичних стихійних лих; будівельні характеристики не в повній мірі відповідають санітарним нормам праці та відпочинку, не забезпечують технічну й екологічну безпеку виробничого процесу – параметрів просторових ресурсів;

• Відсутність належного зворотнього зв'язку, комунікативного обміну між різними рівнями управління, одноосібне прийняття стратегічних і тактичних рішень, відсутність можливості приймати рішення самостійно на різних рівнях управління, незмінність організаційної структури, значна функціональна підпорядкованість, зарегламентованість дій, ієрархія являє собою багаторівневу систему – параметрів ресурсів організаційної структури підприємства;

• Нерегулярне інформаційне забезпечення виробництва та інформаційного супроводу науково-дослідних і конструкторських робіт, процесу управління – параметрів інформаційних ресурсів;

• Часткове задоволення потреби у власних ресурсах, систематичне залучення позичкових засобів або випуск цінних паперів – параметрів фінансових ресурсів;

• Параметри показників відповідності стратегічного потенціалу підприємства нижче встановлених – параметрів стратегічного потенціалу фірми [84, с.13-23].

Будь-який з перелічених факторів може спричинити появу чи сприяти поглибленню виникаючої або вже існуючої кризи на підприємстві.

## 2. Методи прогнозування кризових явищ

Прогнозування кризових явищ базується на вивченні потенційних загроз діяльності підприємства. Тому в першу чергу слід забезпечити належну організацію процеса отримання своєчасної та достовірної інформації про потенційні перепони.

Основні методи прогнозування потенційних кризових явищ слід класифікувати за рядом ознак. А для діагностування потенційних криз слід провести експрес-аналіз деяких характерних показників, наявності необхідних для функціонування підприємства документів (таблиця 5.1).

Скористатись для прогнозування кризових явищ можливо методами [98, с. 66-91]:

- статичного діагностування, тобто на певний момент часу;
- аналітичного діагностування;
- експертного діагностування;
- лінійного програмування;
- динамічного програмування;
- діагностичного моделювання.

Статичний та аналітичний методи діагностування можуть використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту; організаційної кризи; фінансової кризи; виробничо-технологічної кризи та кризи управління персоналом.

Експертний метод діагностування може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: організаційної кризи; фінансової кризи; виробничо-технологічної кризи.

Метод лінійного програмування може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту; фінансової кризи; виробничо-технологічної кризи.

Метод динамічного програмування та діагностичного моделювання може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту; організаційної кризи; фінансової кризи; виробничо-технологічної кризи; кризи управління персоналом.

Таблиця 5.1 **Параметри, які свідчать про кризовий стан на підприємстві [98]**

| Показник | Передкризовий стан | Криза |
|---|---|---|
| Відсутність перспективного стратегічного плану | + | + |
| Відсутність поточних і оперативних планів | + | - |
| Відсутність фінансового менеджменту | + | + |
| Структура організації | | |
| Традиційна | - | + |
| Не упорядкована | + | + |
| Портфель замовлень | | |
| Наявність на поточний період | + | - |
| Наявність на перспективу | - | - |
| Стиль керівництва | | |
| Авторитарний | + | - |
| Демократичний | - | - |
| Популістський | + | + |
| Ліберальний | - | + |
| Метод вирішення проблем | | |
| Традиційний | - | + |
| Відсутній | + | + |
| Методи ділового спілкування | | |
| Формальні, ритуальні | - | + |
| Випадкові, спорадичні | + | + |
| Наявність інновацій | | |
| Згідно стратегічного плану | - | - |
| Відсутні | + | + |
| Наявність інвестицій | | |
| Згідно стратегічного плану | - | - |
| Відсутні | + | + |
| Спеціальна підготовка керівника в галузі антикризового управління | | |
| Наявна | - | - |
| Відсутня | + | + |
| Наявність страхових запасів, ресурсів | | |
| Наявні | - | - |
| Відсутні | + | + |

Окрім того, корисним може стати проведення моніторингу зовнішнього середовища підприємства, моніторингу внутрішнього середовища підприємства методом моментних спостережень, що базується на теорії

ймовірності та економічній статистиці, аналізу фінансового стану підприємства, інтегральної оцінки показників і моделі оцінки платоспроможності підприємства, комплексного підходу до діагностування стану підприємства.

Як показує практика антикризового управління діяльністю підприємств оптимальні результати дає використання тих методик, які є оптимальними по відношенню до отриманих сигналів щодо зміни стану підприємства на тому чи іншому етапі його життєвого циклу.

## 3. Підготовка до функціонування підприємства в кризових ситуаціях

Кризові явища на рівні підприємства можна прокласифікувати наступним чином:

• Локальні кризи – пов'язані, як правило, з порушенням одного з елементів системи управління підприємством (втрата постачальника, постійного джерела сировини, зміна транспортної схеми, звільнення ведучого спеціаліста);

• Стратегічні кризи – пов'язані з радикальним порушенням нормальної виробничої діяльності на основі існуючого техніко-технологічного потенціалу підприємства (відсутність ринків збуту продукції, можливостей створення нових продуктів, поява одночасно декількох збиткових підрозділів, зміна керівництва);

• Банкрутство – повна втрата здатності підприємства до виживання або криза ліквідації.

Як показує досвід функціонування підприємств в умовах нестабільності, однією з перших умов підготовки підприємства до функціонування в кризових умовах є розробка стратегічного плану.

З цією метою слід проводити всебічний аналіз діяльності підприємства, результати котрого слугуватимуть базою розробки комплексної програми оздоровлення його економічного стану:

1. Наявності системи антикризового управління.
2. Фінансового стану підприємства.
3. Бухгалтерської звітності.
4. Структури майна та джерел його утворення.
5. Рівня рентабельності та обіговості.
6. Стану ліквідності [8, с.146-160].

Отримані результати дають змогу розробити всебічний комплексний план розвитку підприємства, котрий призначений для забезпечення виконання його місії та досягнення відповідних цілей. Стратегія формується й розробляється вищою ланкою керівництва за участю керівників усіх рівнів. Ступінь участі кожного керівника визначається вищим керівництвом.

Про види стратегій підприємства, що можуть бути використані при реалізації програми антикризових заходів йтиметься в наступній темі.

Окрім стратегічного плану підприємству на певних етапах життєвого циклу слід торкатися й розробки локальних планів на випадок надзвичайних кризових ситуацій: заходи по забезпеченню належного управління, накопичення, розміщення, збереження та своєчасне оновлення матеріально-технічної бази, спеціального обладнання тощо.

Найбільш важливим моментом, що стосується підготовки підприємства до функціонування в кризових умовах є підбір і підготовка менеджерів кризових ситуацій.

## 4. Діагностування кризи в процесах управління

Слово "діагностика" від слова "діагноз" у перекладі з грецького означає розпізнавання, визначення. Вживаючи слово "діагноз", слід розуміти, по-перше, констатацію результатів дослідження когось чи чогось, по-друге, висновок за цими результатами на підставі показників, нормативів, характеристик і т.д.

*Діагноз* – це конкретний, цілком визначений фіксований в часі стан, що має адресну прив'язку, об'єкт аналізу. Можливість встановити діагноз нам дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика. *Діагностика* – визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць". Діагностика – це не одноразовий акт, а процес, що здійснюється в часі й у просторі. *Процес діагностики* – дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління. Перш ніж докладніше зупинитися на процесі, необхідно визначити, що може бути об'єктом діагностування, мету і завдання діагнозу, базові параметри й інші супутні дослідженню поняття [20, с.387].

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (економіка країни, галузь, конкретна фірма чи організа-

ція будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість і т.д.) [8].

В основі управління об'єктом діагнозу лежать конкретні управлінські процедури.

*Ціль* діагностики – встановити діагноз об'єкта дослідження і дати висновок про його стан на дату завершення цього дослідження, і на перспективу. Реалізувавши мету на підставі даних діагнозу, можна буде виробити правильну і грамотну економічну політику, стратегію і тактику.

*Завдання* діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи, і способів їхньої реалізації. Не можна здійснювати управління на будь-якому господарському й управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики тісно переплітаються з двома іншими завданнями – прогнозом і аналізом походження.

В економічній діагностиці дуже часто прогноз дозволяє уточнити діагноз. Дослідження процесу розвитку об'єкта також допомагає краще усвідомити його існуючий стан. У той же час діагностика є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформованого стану неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта. Звідси можна зробити висновок, що проведення діагностичних досліджень необхідне у всіх структурах і на всіх рівнях управління. Як уже відзначалося, діагностування – не дослідницький процес, а відтак, на нього автоматично переносяться всі основні вимоги, пропоновані до будь-якого дослідження [20, с.388]:

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

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

3. *Точність* – не третя вимога до правильності діагнозу. Ціль, завдання і відповідність вимогам, пропонованим до процесу діагностування,

здійсненні, якщо все дослідження планується, організується і контролюється відповідно до логіки діагнозу.

Щоб правильно оцінити стан об'єкта діагнозу, необхідно розробити систему критеріїв, здатних адекватно відбити специфіку конкретного об'єкта з обліком факторів, що впливають на нього в той чи інший період часу. Це, насамперед, побудова системи показників для оцінки стану об'єктів, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для виміру певних значень цих характеристик і показників.

Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів досліджуваних явищ, об'єктів, їхніх проявів, процедури збору й обробки діагностичної інформації. У загальному вигляді проведення діагностичних досліджень звичайно допускає порівняння стану обраного об'єкта з якою-небудь нормою чи еталоном для того, щоб виявити наявність відхилень і визначити їхній характер – позитивний чи негативний.

Центральне питання в діагностуванні складної проблеми – усвідомлення і встановлення симптомів чи утруднень наявних можливостей. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Це сприяє також скороченню кількості факторів, які варто враховувати стосовно до управління. Доцільно уникати негайної дії для усунення симптому.

З метою виявлення причин виникнення проблеми необхідно провести збір і аналіз зовнішньої та внутрішньої інформації щодо досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління чи опитування працівників. Інформацію можна збирати і неформально. У ході спостережень важливо бачити розходження між релевантною і недоречною інформацією й уміти відокремлювати одну від іншої.

Коли діагностують проблему, необхідно віддавати собі звіт у тім, що саме можна з нею зробити. Для оперативного управління кризами необхідно володіти їхньою чіткою класифікацією. При цьому виходять з різних критеріїв класифікації криз. До них можна віднести наступні: тип чи вид; сфера впливу чи виникнення кризи; метод визначення кризи; ступінь розвитку кризи; розподіл кризи в часі; характер обліку кризи; можливість регулювання кризи.

Висновки про стан діагностованого об'єкта можуть бути представлені у формі тексту і доповнюватися графіками, таблицями, діаграмами й іншим ілюстративним матеріалом. Усі стадії діагностики тісно пов'язані

між собою, недоліки, що виникають в одній з них, позначаються на всьому дослідженні.

Результати діагностики викладаються в наступній послідовності:

1. Визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного) розвитку об'єкта.
2. Розподіл процесу розвитку діагностованого об'єкта на стадії і визначення, на якій з них знаходиться об'єкт.
3. Подається прогноз розвитку об'єкта [20, с.389].

Важливе місце для подальшого функціонування і розвитку підприємства, його основних підрозділів відіграє економічна діагностика суб'єкта господарювання.

***Економічна діагностика підприємства*** представляє собою систематизовану оцінку (кількісну та якісну) основних аспектів побудови підприємства (виробничо-технічного, організаційного і економічного), яка здійснюється з метою вивчення поточного стану підприємства, виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути спрямовані на його подальший розвиток.

Економічна діагностика, як процес оцінки економічного стану підприємства як системи, повинна нести комплексний характер. Вона включає в себе такі напрямки [69, с.90]:

- *діагностика техніко-технологічної бази виробництва:*
  - оцінка технологічної структури виробництва;
  - оцінка технологічного рівня виробництва;
  - оцінка виробничих потужностей підрозділів, їх динамізм;
- *діагностика організаційного рівня:*
  - оцінка відповідності організаційної структури підприємства особливостям виробництва;
  - оцінка рівня організації виробництва;
  - оцінка рівня системи оперативно-календарного управління та її відповідності реальним умовам виробництва;
- *діагностика внутрішньо-економічного механізму:*
  - оцінка організаційно-економічної структуризації підприємства та її відповідності об'єктивним умовам;
  - оцінка стану планування діяльності підрозділів;'
  - прогнозування розвитку внутрішньозаводських економічних відносин;
  - оцінка системи внутрішньозаводських економічних відносин.

Отож, належна діагностика прояву кризових явищ – це діагностування й техніко-технологічної бази підприємства, його організаційної струк-

тури, внутрішніх економічних відносин, визначення шляхів запобігання чи зниження впливу кризових ситуацій.

## *Контрольні запитання*

1. Чим насамперед може бути викликане виникнення кризи в діяльності підприємства?
2. Поясніть, яким чином нарощування зносу засобів технічного оснащення може свідчити про виникнення кризових явищ на підприємстві?
3. Як впливає рівень інформаційного забезпечення керівників різних рівнів менеджменту на підприємстві на процес прийняття управлінських рішень?
4. Які методи можуть бути використані при прогнозуванні кризових явищ для суб'єктів господарювання?
5. Розкрийте значимість застосування методу експертного діагностування в умовах нестабільного розвитку підприємства?
6. На що має спиратись підприємство, його керівники за умов функціонування підприємства в умовах нестабільності?
7. Що являє собою процес діагностування кризи в системі управління?
8. Які вимоги ставляться до процесу діагностування в системі управління підприємством?
9. Розкрийте напрямки економічної діагностики підприємства?

# Розділ 6. Криза збуту та шляхи її подолання

**1. Причини виникнення кризи збуту на підприємстві.**
**2. Цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні.**
**3. Формування маркетингових стратегій в антикризовому управлінні та їх класифікація.**
**4. Використання засобів маркетингу в системі антикризового управління.**

## 1. Причини виникнення кризи збуту на підприємстві

*Криза збуту* – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає як передумова виробничо-технологічної кризи або як самостійне явище, пов'язане із відсутністю моніторингу зовнішнього середовища підприємства.

До появи кризи збуту на підприємстві й в організаціях може призвести:

- переважання пропозиції продукції підприємства над попитом на неї в результаті неналежного вивчення ринків реалізації;
- відсутність маркетингових досліджень ринку нових технологій;
- вихід на зовнішні ринки та ін.

Причому відсутність належних маркетингових досліджень ринку нових технологій може однаково призводити як до кризи перевиробництва, так і до кризи падіння виробництва, що в обох випадках є передумовою появи виробничо-технологічної кризи.

Криза збуту може виникати на різних фазах життєвого циклу підприємства, починаючи від його становлення та завершуючи крахом організації й бізнесу. Але найчастіше з кризою збуту підприємство стикається на етапі насичення, спаду та краху.

Зрозуміло, що існують певні особливості виникнення кризи збуту в залежності від розміру підприємства, його експортної орієнтації, форми

власності. Так, на великих підприємствах, експортноорієнтованих фірмах ймовірність появи такої кризи є вищою, адже переорієнтувати власне виробництво на новий продукт досить складно. Більш мобільна робота підприємств приватного сектора є й більш ризикованою: держава завжди піклується про державне, водночас рівень конкуренції серед приватних підприємств досить високий, отож, і рівень появи кризових явищ, пов'язаних із збутовою діяльністю, тут є вищий.

Хоча першочерговою причиною виникнення кризи збуту слід вважати відсутність належно розвиненого маркетингу.

## 2. Цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні

Дослідженням поняття "маркетинг" займалося багато вітчизняних та зарубіжних вчених: Г.Армстронг, В.Герасимчук, І.Корнєєва, Ф.Котлер, О.Кузьмін, Л.Ліпич, Р.Ноздрьова, В.Прауде, Л.Цигічко, В.Хруцкой та ін.

***Маркетинг*** – в сучасному розумінні – це підприємницька діяльність, спрямована на просування товарів та послуг від виробника до споживача або користувача, чи соціальний процес, завдяки якому прогнозується, поширюється та задовольняється попит на товари й послуги шляхом їх розробки, просування і реалізації. Отже, як бачимо, маркетинг вже сам по собі здатен, в деякій мірі, розв'язати кризові явища, пов'язані зі збутом продукції підприємства.

Концепція маркетингу – досягнення підприємством власних цілей є результатом визначення потреб і запитів цільових ринків і більш ефективного в порівнянні з компаніями-конкурентами задоволення споживача.

Важливим моментом маркетингових досліджень, в тому числі й в умовах наближення чи існування кризи збуту, є розробка стратегії маркетингу на ринку, складовими елементами якої є: мета діяльності; визначення кола учасників ринку для співпраці; вибір найбільш перспективних інструментів для роботи; розрахунок впливу ціноутворюючих факторів; встановлення строків досягнення мети діяльності. Останнє особливо важливе в умовах кризового стану на підприємстві.

*Функціями маркетингу є:* аналіз самого ринку, дослідження на ринку; аналіз потреб інвесторів або емітентів; планування; ціноутворення; просування; забезпечення соціальної відповідальності учасників ринку; формування суспільної думки; реклама; прогнозування. Наведені функції відображають сутність управлінської діяльності.

*Роль маркетингу для підприємства полягає у:*

- підвищенні конкурентоспроможності конкретного виду товару;
- покращенні фінансового стану;
- забезпеченні фінансової стійкості;
- досягненні збалансованості попиту-пропозиції на товар;
- вивченні мотивації дій в ринковому просторі;
- визначенні найбільш ефективних способів і каналів реалізації продукції.

Важливим завданням розвитку ринкової економіки, який відбувається в Україні протягом останніх років в умовах економічного зростання, є виявлення (дослідження) можливостей спонукання споживачів до придбання тих чи інших товарів.

Нестійкість кон'юнктури товарних ринків, поступове формування стійкого конкурентного середовища в державі, накопичення вільних заощаджень у окремих груп громадян і підприємницьких структур, потреба підвищення ефективності господарювання підприємств, що здійснюють випуск продукції – усі ці та багато інших факторів в значній мірі стимулюють зосередження уваги підприємства на корегуванні власної стратегії шляхом прогнозування розвитку ринку товарів, використовуючи як відомі, так і щойно сформовані моделі та методи дослідження споживчої поведінки покупців.

*Політика на ринку* – визначення конкретних цілей: де, коли, скільки, за якою ціною здійснити купівлю-продаж товарів, які конкретизуються в стратегії та тактиці.

*Стратегія* – довгострокова політика на ринку, яка характеризується діагностичним аналізом існуючої ситуації та прогнозуванням перспектив. При цьому визначаються першочергові й допоміжні цілі, ресурсні затрати.

*Тактика* – короткострокова політика, що знаходить відображення у визначенні комплексу заходів з реалізації стратегічних завдань. При цьому здійснюється сегментація ринку і ранжування цілей.

З досвіду функціонування зарубіжних корпорацій відомо, що маркетингова концепція на відміну від збутового підходу виходить з потреб ринку і бажань покупця, на які орієнтується компанія. Це означає, що:

– дана концепція відштовхується від вже існуючого і цілком сформованого ринку, концентруючись на потребах конкретних покупців;
– маркетингова діяльність повинна координуватися через відповідні організації;
– маркетингова діяльність повинна бути спрямованою на досягнення цілей цих організацій.

Таким чином, *суть маркетингової концепції можна сформулювати так: компанія координує всі дії, що будуть сприяти задоволенню потреб покупця, і здобуває для себе прибуток, створюючи і підтримуючи в покупцеві стан задоволеності* [20, с.212].

Розглянемо як співставляється мета маркетингу і менеджменту.

Мета маркетингу полягає у встановленні величини попиту на конкретний товар, вираженої в показниках обсягу продажів і його частки на ринку, засобами маркетингу сприяти його досягненню.

Мета менеджменту – забезпечити стійкий розвиток підприємства в досягненні його місії і цілей шляхом використання властивих менеджменту засобів впливу на людей для їх подальшої взаємодії в спільній виробничо-господарській діяльності.

При дослідженні підприємства як цілісної системи співвідношення маркетингу і менеджменту розглядається як частина цілого. У той же час маркетинг може бути системою управління самостійною функціональною організацією – маркетинговим центром, агентством, консультативною організацією. Окреслене розмежування носить формальний характер [8].

У дійсності роль і значення маркетингової концепції управління значно ширше. Вона являє собою тип мислення керівників і всього персоналу організації. Специфіка такого підходу – в орієнтації всієї діяльності організації, її персоналу і процесів управління на кінцеві результати організації: якість, результативність, ефективність, конкурентоспроможність. Величина і динаміка даних характеристик визначається ринковими можливостями організації і ринкових умов [20, с.213].

Зазначені особливості, на думку В.О.Василенка дозволяють розглядати маркетинг як важливу умову й істотний резерв антикризового менеджменту. В антикризовому менеджменті, особливо на стадії пошуку шляхів виходу з економічної кризи, істотне значення може мати комплексний характер використовуваних у процесі маркетингу засобів і методів виявлення ринкових можливостей організації, її сильних і слабких сторін, а також комплексний аналіз великої інформації про динаміку соціально-економічних процесів. З цим важко не погодитись.

Оцінюючи маркетингові можливості слід пам'ятати, що головними ринковими об'єктами виступають попит, пропозиція і ціна, взаємозв'язок яких і відтворює чинність економічного закону попиту та пропозиції, а саме збалансованість за обсягом, структурою і спряженість у часі.

Розробляючи власну антикризову політику, маркетинговий менеджер повинен спиратися на внутрішні фактори підприємства, зокрема вироб-

ничо-технологічні особливості, ресурсний потенціал, характер внутрішньої атмосфери, рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю [8].

У кризових умовах винятково важлива надійність партнерів і постачальників, формування нових і підтримка діючих зв'язків і контактів зі споживачами. Особливу значимість мають стратегії конкурентів, їх переваги, логіка поведінки на конкретному ринку. Об'єктом маркетингових досліджень і аналізу тут виступають також об'єктивні економічні тенденції розвитку: науково-технічні, демографічні, соціальні, політичні, культурні процеси, стан яких робить в умовах кризи активний вплив на ринкову ситуацію.

Слід підкреслити, що за таких умов ключовою функцією антикризового маркетингу виступає моніторинг зовнішнього середовища підприємства для виявлення сигналів, що свідчать про погрозу погіршення становища організації на ринку, втраті конкурентоспроможності, зниженні платоспроможності і керованості чи навпаки, про можливості прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності.

## 3. Формування маркетингових стратегій в антикризовому управлінні та їх класифікація

Стратегія підприємства – це комплексний план досягнення місії організації, а стратегія управління являє собою господарську політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів менеджменту. Стратегія управління в умовах ринкових відносин розглядається як могутній управлінський інструмент, за допомогою якого сучасна організація протистоїть умовам, що змінюються, насамперед агресивного зовнішнього середовища.

З усіх стратегій основних підсистем підприємства виділяється одна ключова стратегія (продуктово-маркетингова), за допомогою якої задається й істотно детермінується весь процес розробки інших приватних стратегій організації, а також її корпоративної стратегії, в цілому [20, с.216].

Визначену логіку формування стратегії слід назвати логікою первинного виділення ведучої ключової стратегії-підсистеми з наступною по-

хідною побудовою на її основі усіх інших стратегій-підсистем, а також корпоративної стратегії як системи в цілому.

Слід рахувати, що стратегія в маркетингу – більш стійкий інструмент, аніж мета, адже слугує умовою, що забезпечує реалізацію як цілей, так і місії підприємства. Мета маркетингу більш динамічна і корегована залежно від стадій антикризового управління, кон'юнктури ринкового попиту, що змінюється, цін, інфляційних тощо. З огляду на комплексний характер засобів маркетингу, а також логічну послідовність їх використання в маркетинговому циклі, будь-яка маркетингова стратегія розглядається як багатоаспектна. Зміст стратегії маркетингу збагачується в міру її просування по стадіях маркетингової діяльності. Типовими для маркетингового циклу слід вважати чотири стадії:

- аналіз та оцінка ринкових і маркетингових можливостей організації;
- добір цільових ринків;
- розробка комплексу маркетингу;
- розробка й реалізація маркетингових програм.

Маркетингові рекомендації та інформація розглядаються як базова інформація до прийняття антикризових управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію і вихід організації з кризового стану [8].

Маркетингові антикризові програми повинні включати низку заходів, які варто виконати підприємству для стабілізації ситуації на ринку, виходу з кризи неплатоспроможності. Маркетингові програми можуть бути частиною стратегічного чи тактичного планів організації виходу підприємства з кризи чи антикризового бізнес-плану. Пріоритетним в антикризовому маркетингу є застосування стратегії просування товарів на нові ринки, зміцнення становища на старих ринках, диверсифікованості.

Усі інші стратегії ранжуються та можуть слугувати спрямуванням тактичних дій на більш коротких проміжках часу. Найчастіше в кризових умовах розробляється середньострокова стратегія до трьох років. Будь-яка стратегія маркетингової діяльності реалізується в конкретній програмі.

В умовах обґрунтування маркетингової стратегії істотну допомогу менеджеру може надати виділення ознак і класифікація стратегій (табл. 6.1). Особливість даної класифікації полягає у визначенні ознак, що комплексно характеризують не лише майбутнє становище підприємства на ринку, але й шляхи його досягнення.

Таблиця 6.1 **Класифікація маркетингових стратегій в антикризовому управлінні [8]**

| Ознака | Вид стратегії |
|---|---|
| Маркетингове середовище | Інтеграційні стратегії: макроекономічна, зовнішньоекономічна, регіональна, виробничої сфери і невиробничої сфери, міжгалузева і галузева. |
| Функціональне призначення | Стратегії факторів виробництва: виробничих, трудових, інвестиційних, інноваційних, фінансових, інформаційних. |
| Розвиток організації | Антикризова стратегія: запобігання неспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків. |
| Вид і масштаб ринку | Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення вглиб ринку, просування товару на нові ринки, конкурентні переваги. |
| Пріоритет засобів маркетингу | Товарна стратегія: диференціація профілюючого товару, диверсифікованість.<br>Цінова стратегія: підвищення/зниження цін, цінова кон'юнктура.<br>Фірмова стратегія: фірмового товару, іміджу, сервісу, стилю, дизайну.<br>Рекламна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування. |
| Ринкова кон'юнктура | Стратегія попиту та пропозиції: стимулююча, креативна, що підтримує, протидіюча. |
| Ринкова поведінка | Стратегія дрібних організацій: копіювання продуктів ведучих фірм, пристосування до потреб, інтеграція з більш великими організаціями.<br>Стратегія середніх організацій: патентна, ринкових ніш, інноваційна, інтенсивного маркетингу.<br>Стратегія великих фірм: широке проникнення, "зняття вершків". |

Ознаки, що визначають характер виробничо-господарської діяльності, її функціональне призначення (ознаки 1-3), мають інтеграційний характер і формують соціально-економічну й організаційно-правову базу для розробки реальної маркетингової стратегії організації.

Вид і масштаб ринку (ознака 4) визначають поведінку організації в досягненні стійкого ринкового становища: розширення і поглиблення ринку, просування товару на нові ринки, стратегія конкурентних переваг. Критерієм такої оцінки виступає частка продукції організації на ринку; її абсолютна і відносна величини. Найчастіше як методологічний принцип у даному процесі виступає життєвий цикл товару: виведення на ринок, стратегія розширення ринку, ріст про-

дажів (стратегія проникнення вглиб ринку), зрілість і стабілізація (стратегія освоєння своєї частки на ринку), занепад (стратегія підвищення рентабельності).

Відповідно до зміни стратегії змінюються пріоритети засобів маркетингу (ознака 5). На стадії виведення товару на ринок організація має невелику кількість покупців, найбільш підготовлених і готових заплатити високу ціну за новий товар. Обсяг продажів невеликий, і при високій ціні прибуток невисокий. Реклама спрямована на повідомлення про переваги товару для потенційних покупців, кількість конкурентів невелика, витрати на маркетинг високі.

На кожній стадії життєвого циклу товару змінюються і засоби маркетингу, що мають особливий характер, що і приймається до уваги при формуванні антикризових програм. Природно, при стійкій ринковій ситуації стратегії, виділені за пріоритетами засобів маркетингу, можуть виконувати роль самостійної стратегії чи конкурентної переваги. Наприклад, стратегія підвищення цін чи стратегія фірмового товару.

Ринкова кон'юнктура (ознака 6) впливає на стратегію попиту та пропозиції, тобто вплив на виробника. Особливості попиту дають підставу для використання ряду стратегій ринкової політики організації. Стимулююча стратегія попиту використовується для залучення споживачів до покупки товару (послуги), коли інтерес до пропонованого товару знижується. Креативна (творча) стратегія використовується, коли постійні потреби варто перетворити в реальний попит. Підтримуюча стратегія використовується в умовах стійких ринків для підтримки попиту і частки ринку. На думку закордонних експертів, правомірна і протидіюча стратегія, реалізована в інтересах окремих суб'єктів ринку для зменшення нераціонального попиту.

Ринкова поведінка як ознака виділення стратегії (ознака 7) спирається на ряд характеристик організацій: розміри, галузеву приналежність, охоплення ринку, передбачувані види на прибуток, конкурентні переваги.

Визначальними ознаками тут виступають розміри підприємства, вид продукції і тип ринку. Головна особливість стратегії ринкової поведінки дрібних фірм полягає в гнучкості, адаптивності, що дозволяє ефективно діяти при невеликому ресурсному потенціалі, але з високопрофесійним персоналом. На думку закордонних маркетологів, дрібні фірми, що виробляють два-три види товарів високої якості, що відповідає потребам цільової групи покупців, реалізують стратегію "хитрих лисиць". Стратегію, що одержала назву "сірі миші", реалізують дрібні фірми, що виконують будь-які замовлення, які не забезпечують високої якості й орієнтовані на швидке одержання прибутку.

Такі стратегії можуть мати місце в системі ринкових відносин України.

Як свідчить досвід іноземних науковців для організацій середнього розміру характерне застосування стратегії ринкових ніш, чи патентної, що припускає ретельний вибір сегмента ринку і способу поведінки організації, котра має значення для даного сегмента. Використовується також інноваційна поведінка. Фірми-новатори працюють в умовах високого ризику, у галузях, де потрібний науковий і технологічний прорив. Стратегія вибору сегмента ринку, використовувана для даних умов, зумовлює необхідність всебічного дослідження потреб, встановлення тісних зв'язків зі споживачем. Стратегія інтенсивного маркетингу здійснюється для формування попиту і стимулювання збуту за допомогою комплексу засобів, таких, як високі ціни і великі витрати на рекламу, щоб створити сприятливе відношення потенційних споживачів до продукції.

Для великих фірм найбільш розвинених країн характерна стратегія широкого проникнення на нові ринки при високих витратах на формування попиту і стимулювання збуту. "Зняття вершків" – часто використовувана стратегія підвищених цін на нові товари на перших стадіях життєвого циклу товару на ринку.

Для великих підприємств України має пріоритет формування стратегії фірмового товару, що допускає забезпечення високої якості товару, стійкий рівень цін, можливість повсюдно придбати товар, навіть за значного віддалення від центрів продажу, попередню домовленість про покупку. Поняття "фірмовий товар" також пов'язується з його надійністю у використанні, варіантністю пропонованих послуг, простотою способів доставки. Таким чином, стратегія дає підставу для використання конкретних маркетингових інструментів, засобів і методів забезпечення умов для досягнення обсягу продажів і частки ринку відповідно до цільових орієнтирів організації [20, с.218-220].

Отож, з огляду на ситуацію, що складається на ринку, підприємство обирає певну маркетингову стратегію, що дозволяє встановити пріоритетність обраних цільових орієнтирів.

## 4. Використання засобів маркетингу в системі антикризового управління

Як відомо, засоби маркетингу являють собою сукупність факторів, об'єднаних поняттям "*комплекс маркетингу*":

- товар – вироби і послуги, роботи, що пропонуються споживачеві;
- ціна – грошовий еквівалент, що відповідає цінності товару для його покупця;
- методи розподілу, що роблять товар доступним для споживача;
- комунікації – система сприяння покупцеві у прийнятті рішення про придбання товару (наприклад, реклама).

Використання комплексу маркетингу щодо конкретного продукту і ринку, а також розробка варіантів їх взаємодії дозволяють з'ясувати маркетингові можливості підприємства і ринкові небезпеки як базову інформацію для вироблення цілей і стратегії поведінки організації на ринку.

В антикризовому управлінні також важливою є взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей, про що йшлося вище.

Маркетинг як система управління припускає наявність об'єкта та суб'єкта управління, формування цільових процесів управління, вибір засобів управління, створення чіткої ситеми повноважень і відповідальності осіб, які здійснюють функції управління маркетингом. При цьому використовуються загальноприйняті принципи, критерії, алгоритми побудови систем управління, ресурсне забезпечення, особливо кадрове та інформаційне. Разом з тим зміст функцій управління, методи їх реалізації разом із зміною цільової та стратегічної спрямованості управління на окремих стадіях розвитку менеджменту будуть вирізнятись [20, с.233].

Засоби маркетингу на різних стадіях розвитку менеджменту є різними (рис.6.1).

Маркетингові комунікації та інформація є визначальним чинником, що відіграє зв'язну роль в управлінні. При виборі засобів комунікацій в антикризовому менеджменті використовується комплексний підхід, адаптований до конкретної ринкової ситуації. Найбільш дієвим і розповсюдженим засобом комунікацій є реклама.

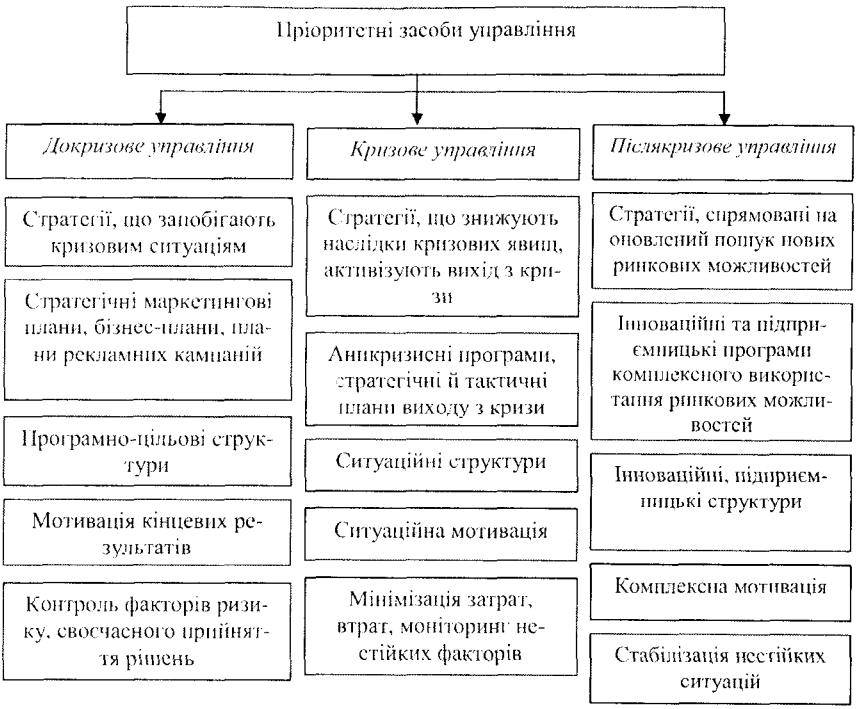



*Рис. 6.1. Засоби управління маркетингом в антикризовому менеджменті [8]*

## *Контрольні запитання*

1. Що може призвести до виникнення кризи збуту на підприємстві?
2. На яких етапах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає кризовий стан в системі збуту?
3. Які цілі та функції маркетингу в антикризовому управлінні?
4. Що виступає ключовою функцією антикризового маркетингу?
5. Назвіть види маркетингових стратегій в залежності від виду і масштабів ринку? Поясніть особливості їх застосування.
6. Назвіть види маркетингових стратегій в залежності від функціонального призначення? Поясніть особливості їх застосування.
7. Назвіть види маркетингових стратегій в залежності від пріоритетності засобів маркетингу? Поясніть особливості їх застосування.

8. Які засоби маркетингу ви можете назвати? Яким чином вони використовуються в системі антикризового управління?

9. Чому маркетингові комунікації та інформація є визначальними чинниками, що відіграють зв'язуючу роль в управлінні? Яким чином це позначається на антикризовому управлінні підприємством?

# Розділ 7. Виробничо-технологічна криза та шляхи її подолання

**1. Передумови, ознаки прояву та типи виробничо-технологічної кризи на підприємстві.**
**2. Діагностика виробничо-технологічної бази.**
**3. Шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємстві.**

## 1. Передумови, ознаки прояву та типи виробничо-технологічної кризи на підприємстві

Протягом минулого десятиріччя через відсутність єдиної стратегії здійснення соціально-економічних реформ науково-технічна сфера й наукомістке виробництво, результати науково-дослідних і конструкторських робіт, технологічні нововведення опинилися за межами державних пріоритетів, внаслідок чого Україна втратила інноваційний ритм та промислово-технологічний динамізм національної економіки. Усе це сприяло розгортанню в країні виробничо-технологічної кризи.

*Виробничо-технологічна криза* – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає внаслідок відсутності нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.

До появи виробничо-технологічної кризи на підприємстві й в організаціях може призвести:

- технологічна несумісність виробів;
- відторгнення нових технологічних рішень;
- криза науково-технічного прогресу;
- криза збуту;
- відсутність належного фінансування інноваційного розвитку як з боку держави, так і самофінансування підприємства.

Усе вище перераховане, в т.ч. відсутність належних маркетингових досліджень ринку нових технологій може призводити як до кризи перевиробництва, так і до кризи падіння виробництва, що в обох випадках є передумовою появи виробничо-технологічної кризи.

Ознаками прояву виробничо-технологічної кризи можуть бути:

- нарощування зносу засобів технологічного оснащення, що викликає ріст витрат підприємства;
- використання морально застарілого обладнання, іншого технологічного оснащення;
- відсутність резервних засобів технічного оснащення;
- відсутність страхових запасів матеріалів і напівфабрикатів, енергетичних потужностей;
- застосування стабільної технології, що не дозволяє протягом життєвого циклу попиту ефективно змінювати покоління продукції підприємства;
- відсутність потенціалу для проведення систематичних науково-дослідних і конструкторських робіт;
- відсутність напрацювань фундаментального та прикладного характеру, здатних забезпечити конкурентну перевагу підприємства тощо.

Можна виділити два основних типи виробничо-технологічної кризи (рис.7.1):

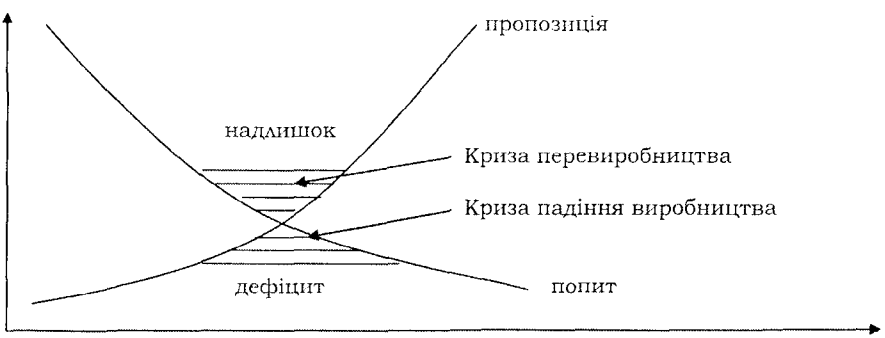



*Рис. 7.1 Виникнення кризи в діяльності підприємства*

1. Криза падіння виробництва – виникає, коли на ринку продукції підприємства встановлюється ціна нижча за рівноважну. Попит на неї втрачається внаслідок її не відповідності вимогам НТП.

2. Криза перевиробництва – виникає, коли на ринку продукції підприємства встановлюється ціна вища за рівноважну. Пропозиція має надлишок в результаті її невідповідності потребам споживачів.

Виробничо-технологічна криза може виникати на різних фазах життєвого циклу підприємства, починаючи від його становлення та завершуючи крахом бізнесу. Але найчастіше з такою кризою підприємство стикається на етапах розвитку й зрілості.

Існують також певні особливості виникнення виробничо-технологічної кризи в залежності від розміру підприємства, його експортної орієнтації, форми власності. Так, на великих експортноорієнтованих підприємствах ймовірність появи такої кризи є вищою, адже переобладнати власне виробництво у великих масштабах досить складно. Як правило, це стосується, в першу чергу, підприємств державної форми власності.

## 2. Діагностика виробничо-технологічної бази

### *Оцінка технічного рівня виробництва*

Одним із складових елементів виробничої системи виступають технічні ресурси, які проявляються в особливостях виробничого обладнання, інвентаря, основних та допоміжних матеріалів і т.п.

В основу оцінки технічного рівня виробництва можуть бути покладені такі показники:

- рівень устаткування, його відповідність передовим досягненням у даній галузі техніки;
- термін служби основних груп устаткування;
- загальний рівень технології;
- рівень технічної оснащеності виробництва;
- рівень автоматизації та механізації виробництва;
- технічний рівень виробничої інфраструктури.

Згідно з параметрами вимог НТП до рівня устаткування, його терміну служби пред'являються надзвичайно високі вимоги. Так, загальний рівень устаткування повинен забезпечувати безперервність виробничого процесу, випуск високоякісної конкурентоспроможної продукції, а термін служби основних груп устаткування – складати 3-5 років. Високий загальний рівень технології повинен сприяти розвитку гнучкості технологічних процесів, науково-дослідного потенціалу підприємства. Цей потенціал належить забезпечувати всім необхідним обладнанням,

машинами, устаткуванням, пристроями для досягнення максимального рівня технічної оснащеності виробництва. Рівень його механізації та автоматизації визначається відношенням трудомісткості робіт, що виконуються механізованим чи автоматизованим способом, до загальної трудомісткості робіт. Останній показник є комплексним, він визначає загальний технічний рівень виробництва відповідних підрозділів.

У процесі оцінювання технічного рівня виробництва визначаються відповідність його вимогам сучасним досягненням в галузі науки і техніки, шляхи підвищення технічного рівня, резерви такого підвищення, вплив технічного рівня виробництва на динамізм виробничих потужностей підрозділів [69, с.91].

### *Оцінка технологічної структури виробництва*

Виробничий процес здійснюється за допомогою технологій, під якими слід розуміти способи послідовної зміни стану, форми, розмірів та інших характеристик предмета праці.

Вплив на предмет праці в межах технологічного процесу може здійснюватися як при безпосередній участі людини (технологічний вплив), так й без неї, коли діють природні сили – бродіння, закисання (природний вплив).

До технологічних ресурсів відносять гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоздатних ідей, наукові наробки і т.д. *Отже, в основу оцінки технологічної структури виробництва можуть бути покладені наступні показники:*

- ступінь технологічної диференціації виробництва;
- відповідність форм технологічної диференціації виробництва організаційним умовам;
- щільність налагодження виробничих взаємозв'язків між підрозділами підприємства;
- додержання принципу прямоточності при встановленні виробничих взаємозв'язків між підрозділами (прямоточність – забезпечення мінімального шляху руху виробів між окремими етапами виробничого процесу);
- обґрунтованість складу виробничо-технологічного комплексу та ступеня його автаркії (автономії) – відштовхуючись від передумов функціонування внутрішнього економічного механізму підприємства;
- гнучкість виробничої системи – можливість її пристосування до плинності зовнішнього середовища, насамперед, через поліпшення якості продукції, що випускається.

Для об'єктивної оцінки технологічної структури виробництва фактичні дані порівнюються з показниками минулого періоду, виявляються причини їх відхилень, а також можливості поліпшення відповідних показників у майбутньому. В тому випадку, якщо показники минулих років не обчислювались, за основу можуть бути прийняті відповідні показники підприємств, що займаються виготовленням аналогічної продукції (наданням аналогічних послуг).

Таким чином, оцінка технологічної структури виробництва дає можливість здійснити нормальне економічне діагностування однієї з основ функціонування і розвитку виробничої системи підприємства – його техніко-технологічної бази [69, с.92].

*Динамізм виробничих потужностей підрозділів*

Виробнича потужність - величина змінна, на яку впливає значна кількість різних факторів. Насамперед, це структура основних виробничих фондів, питома вага їх активної частини, засоби виробництва, освоєння прогресивної технології (інтенсифікує та прискорює виробничий процес), продуктивність технологічного обладнання, спеціалізація підприємства, рівень організації праці та виробництва, якість предметів праці, кваліфікація кадрів, їх культурно-технічний рівень і ставлення до праці. Усі вище перераховані фактори в комплексі можуть впливати на величину виробничої потужності як підрозділів підприємства, так і його самого, вони ж приймаються за основу її розрахунку.

*До причин динамічного дисбалансу потужностей підрозділів підприємства і груп устаткування належать:*

- відмінність в обсягах продукції, що виробляється, в її номенклатурі;
- наявність обладнання у розпорядженні;
- дійсний фонд часу роботи обладнання;
- різниця в трудомісткості виробленої продукції;
- технічно обґрунтовані норми продуктивності обладнання [69, с.93].

Отже, оцінка техніко-технологічної бази виробництва займає важливе місце в економічній діагностиці підприємства, дозволяючи виявити виробничо-технічні резерви подальшого прискорення діяльності суб'єктів господарювання.

Більш детально про питання діагностики виробництва йдеться в [171-174].

## 3. Шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємстві

За науковими прогнозами, для прискорення стабілізації та розвитку економіки України необхідно вже найближчим часом щонайменше в 2,5-3 рази піднести темпи інтенсифікації відтворювальних і оновлюваних процесів, при відповідному інвестиційному та інноваційному забезпеченні. Треба зрозуміти, що ті мізерні обсяги інновацій, які сьогодні направляються безпосередньо у виробничу сферу, жодних вагомих зрушень найближчим часом не обіцяють. Тим більше, що вони здебільшого взагалі минають справжній технологічний прогрес – першочерговий розвиток наукомістких ресурсо- й енергозберігаючих виробництв, без яких підприємствам не дістати конкурентоспроможності на товаронасичених міжнародних ринках.

З цих позицій, обсяги як внутрішніх нагромаджень і кредитних ресурсів, так і дійсного припливу іноземних інвестицій (300-400 млн.дол. на рік), є занадто малими для масштабів економіки України. До того ж значна частина яких спрямовується не на виробниче інвестування чи сучасне технологічне оновлення, а на купівлю енергоносіїв, окремих технічних засобів або на поточні потреби, що лише призводить до зростання зовнішньої заборгованості країни.

Вцілому в країні ще не створено належних умов для створювальної діяльності підприємств у виробничих сферах. В ряді науково-технічних і виробничих сфер, окремих групах підприємств, які мають стабільні замовлення та випуск продукції, з'явилися ознаки стабілізації та зростання (це може стосуватися підприємств харчової промисловості та машинобудування, легкої промисловості та ряду інших).

Таким чином, вважаємо за доцільне виділити наступні шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємствах:

- оновлення та модернізація засобів технологічного оснащення;
- створення резерву засобів технологічного оснащення;
- розвиток інноваційної діяльності;
- проведення систематичних науково-дослідних і конструкторських робіт;
- створення фундаменту для підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства будь-яких рівнів.

Важливе місце в діяльності підрозділів та підприємства займає покращення використання виробничих потужностей. Так, систематичне наро-

щування обсягів виробництва продукції за рахунок більш повного використання виробничих потужностей дає змогу підвищити віддачу залучених засобів та ефективність суспільного виробництва.

*До основних шляхів підвищення ефективності використання виробничих потужностей належать:*

- підвищення екстенсивного навантаження обладнання;
- скорочення строків освоєння нових потужностей, що впроваджуються у виробничий процес;
- ліквідація дисбалансу в потужностях діючих цехів, дільниць і груп обладнання;
- інтенсифікація виробничих процесів;
- розвиток спеціалізації і кооперування.

На загальнодержавному рівні нагальною потребою постає удосконалення наявних розробок довгострокової програми розвитку науки в Україні, сприяння науково-технологічному та інноваційному оновленню галузей, окремих виробництв. З цією метою слід: узаконити засади внутрішньої та зовнішньої політики, в яких чітко визначалися орієнтири активізації науково-технологічного й інноваційного спрямування промислового виробництва, удосконалити державну науково-технічну політику.

## *Контрольні запитання*

1. Що може призвести до виникнення виробничо-технологічної кризи на підприємстві?
2. Що виступає ознаками прояву виробничо-технологічної кризи на підприємстві?
3. Коли найчастіше може виникати виробничо-технологічна криза? Яким чином це пов'язано з процесом прийняття управлінських рішень?
4. Які показники покладено в основу оцінки технічного рівня виробництва?
5. Які показники покладено в основу оцінки технологічної структури виробництва?
6. Яким чином на час настання виробничо-технологічної кризи впливає динамізм виробничих потужностей підприємства та його підрозділів? Поясніть це.
7. Назвіть можливі шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємствах України?

# Розділ 8. Організаційна криза та шляхи її подолання

1. **Причини прояву організаційної кризи на підприємстві.**
2. **Форми прояву організаційної кризи.**
3. **Діагностування рівня організації підприємства.**
4. **Шляхи виходу з організаційної кризи на підприємстві.**
5. **Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві.**

## 1. Причини прояву організаційної кризи на підприємстві

Система управління виробництвом має свою структуру. Під структурою управління підприємством розуміють впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких відносинах, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиної системи.

Діяльність підприємства та його підрозділів повинна спрямовуватись і координуватися відповідним керівником або спеціальним органом. Чим глибший розподіл праці на підприємстві, чим більше видів діяльності та підрозділів, тим більше в ній рівнів ієрархії. При подальшому розширенні масштабів діяльності підприємства відповідним чином зростає кількість рівнів ієрархії. Органи управління завжди належать до конкретних підрозділів, саме тому їх структура повинна співпадати із загальною організаційною структурою підприємства.

Теорія і практика управління виробництвом свідчать про значний діапазон різноманітних типів організаційної структури управління, а саме: лінійна, лінійно-штабна, функціональна (централізована, децентралізована), комбінована, програмно-цільова, бригадна, що відповідним чином позначається на виникненні та розвитку організаційної кризи.

***Криза організації виробничого процесу*** – це гостре порушення в системі функціонування підприємства, котре виникає внаслідок хаотичного або неефективного розміщення в просторі й часі виконання необхідних операцій, що не забезпечують виготовлення запланованого обсягу продукції.

Слід виділити ряд причин, що здатні призвести до кризи організації виробничого процесу:

• відсутність спеціалізації процесу на окремих стадіях розвитку підприємства, що призводить до зростання різноманітності робіт і операцій, зростання витрат виробничого процесу, які належним чином не обліковуються. Виробнича спеціалізація дає змогу робітникам займатися тим, що вони роблять найкраще. Її відсутність спричинює збільшення часу на перехід від одного завдання до іншого, отримання нових інструментів, розумове перенастроювання. Незважаючи на потенційні вигоди від спеціалізації, її надмірність призводить до зниження почуття обов'язку у робітників, зниження якості виконання робіт. Менеджери, які відповідають за поділ праці, повинні стежити за тим, щоб не потрапити в пастку надмірної спеціалізації: проводити укрупнення технологічних операцій та розширення різноманітності робіт;

• диспропорції у виробництві, тобто невідповідності пропускної здатності всіх підрозділів підприємства, цехів, дільниць, окремих робочих місць. У такому випадку неефективно використовується робочий час, створюються надмірні робочі запаси тощо. Для забезпечення пропорційності доцільним є правильне проектування підприємства. Проте в ринкових умовах, коли підприємства постійно змінюють виробництво, це важко, тому використовують календарно-оперативне планування, змінюють технологію виготовлення;

• непаралельність організації виробничого процесу, що означає неодночасне виконання операцій та елементів виробничого процесу стосовно різних частин партії виробу;

• недотримання прямоточності у виробництві, тобто не належне забезпечення найкоротшого шляху проходження виробу всіх стадій виробничого процесу: від запуску матеріалу до виготовлення продукції. На підприємстві, в такому випадку, найчастіше відсутнє проектування розміщення цехів і служб, будівель і споруд на території виробництва. Потік матеріалів не є найкоротшим, наявні зустрічні рухи й рух назад. Допоміжні цехи розміщенні будь-як відносно основних цехів, які вони обслуговують;

• перервність організації виробничого процесу, що характеризується перервністю руху предметів праці, безпосередньої роботи робітників і

обладнання. В цьому випадку не зведено до мінімуму всі види перерв у виробництві, не скорочено час на передачу виробів із одного робочого місця до іншого, з одного цеху до іншого;

• неритмічна організація виробничого процесу, яка передбачає нерівномірний випуск продукції, неритмічне протікання виробництва. Це можливо при: неритмічному випуску продукції (виготовлення різної кількості продукції за однакові проміжки часу), неритмічній роботі підприємства (виконання різних обсягів робіт за кількістю і складом за однакові проміжки часу), неритмічному виробництві (недотримання ритмічності випуску й ритмічності роботи, тому обсяги роботи, яка виконана за певний інтервал часу за кількістю і складом не відповідає трудомісткості продукції, випуск якої здійснюється в даний період часу);

• нездатність виробничого процесу пристосовуватися до потреб споживачів, впроваджуючи нові технології, нові методи організації праці та виробництва. Таким чином організація виробничого процесу стає не достатньо гнучкою, не забезпечуючи скорочення часу й витрат на переналагоджування обладнання при випуску виробів широкої номенклатури.

Отже, від рівня організації виробничого процесу залежить рівень організації виробництва підприємства в цілому.

## 2. Форми прояву організаційної кризи

Досвід усіх економічно розвинутих країн переконує, що мільярди доларів були витрачені на спроби змінити економічне становище фірм через реформування чи вдосконалення організаційних структур. Однак, незважаючи на високу кваліфікацію і професіоналізм менеджерів, їх спроби були марними. Причиною, на думку фахівців, було те, що типові схеми реструктуризації впроваджувалися в існуючі підприємницькі структури без урахування глибинних механізмів розвитку системи організації, фундаментальних законів формування та функціонування структур.

Але поза володіння належними знаннями, урахуванням природних законів розвитку організації, можливий лише тимчасовий успіх, що має місце в більшості підприємств у перехідній економіці.

Організаційна криза виявляється як криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм, спільних підприємницьких та інших структур.

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної ситеми можуть загострюватися організаційні відносини. Це загострення має прояв в ділових конфліктах, безвідповідальності, складності контролю, що буває при надмірному чи швидкому рості соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування та розвитку, помилках при частковій реконструкції організації, бюрократичних проблемах. Організаційна криза часто виявляється як параліч організаційної діяльності.

Одна з основних причин виникнення організаційної кризи структур – їхнє хаотичне незаплановане формування з дрібних структурованих ланок у інтегровані системи без координації в управлінні й узгодження в процесі формування. Іншою причиною є наявність сил, що конкурують всередині організації, в її неформальній структурі. Зіткнення таких сил, наявні протиріччя та домінуючі тенденції визначають напрямок розвитку організації й характер цього розвитку.

Зв'язки встановлюються між частинами цілісної структури, що існують не лише як структурні одиниці (цехи, відділи, робочі місця), а й як взаємопов'язані компоненти. Вплив структурних одиниць одна на одну визначає поведінку організації. Організаційно-структурний зв'язок означає, що будь-яка дія по відношенню до структурної одиниці впливає на досягнення цілі організації.

Наявність зв'язків в самій організації зумовлює структурне напруження – параметр, що визначається різницею елементів і розбіжністю їх власної мети. Напруження структури диктує напрямок розвитку системи, визначає її належність до організаційної кризи.

Отже, структурне (організаційне) напруження і структурний (організаційний) конфлікт є формами прояву організаційної кризи.

Організаційне напруження виникає між елементами, що знаходяться на різних рівнях ієрархії організаційної структури та мають неконфліктні цілі. Організаційний конфлікт породжується напруженням між двома елементами, що є конкурентами, перебуваючи на одному рівні ієрархії в організаційній структурі. Так, наявність постійних структурних конфліктів приводить організацію до кризи.

Основні типи конфліктів:

*1. Персонал – витрати.* До його появи призводить вимога збільшення працівників для виконання завдань, пов'язаних із розширенням виробництва та паралельне скорочення витрат на утримання персоналу. Ці вимоги встановлюються не водночас, а мають циклічний характер (рис.8.1).




*Рис. 8.1 Ланцюжок цілей у конфлікті «персонал — витрати»*

Порушення зв'язку між бажаннями зростання й можливістю його реалізації — потенційний шлях до конфлікту, а, отже, й до кризи.

*2. Прибуток — витрати.* Бажання підприємства отримати максимально можливий прибуток пов'язане з потребою скорочення витрат виробництва, однак зростання призводить до збільшення сукупних витрат, що позначається на скороченні прибутку на перших порах. Така ситуація породжується протилежністю цілей структурних і функціональних підрозділів підприємства.




*Рис. 8.2 Ланцюжок цілей у конфлікті «прибуток — витрати»*

*3. Інвестування — прибутковість.* Такий тип конфлікту викликаний інтересами довгострокового розвитку і короткостроковими цілями. Зокрема така ситуація можлива між дрібними акціонерами, які прагнуть дивідендів та підприємством, яке потребує розширення.

*4. Короткострокові цілі — довгострокові стратегії.* Вибір підприємства у цьому структурному конфлікті полягає у виборі між продажем і купівлею акцій, між довгостроковими планами розвитку та негайною віддачею капіталу. За невизначених умов підприємство втрачає центр управління й лідерства, частину акціонерів, що не розуміють політики підприємства.

*5. Централізація — децентралізація.* Одна з провідних тенденцій у поведінці організації, яка породжує структурні конфлікти, — це коливання між централізацією та децентралізацією (рис.8.3).

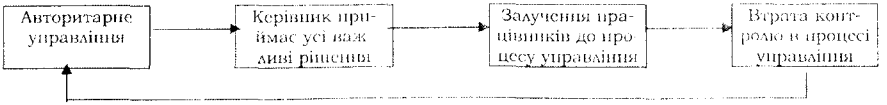



*Рис. 8.3 Ланцюжок цілей у конфлікті «централізація — децентралізація»*

Головна проблема, яка постає під час даного конфлікту – встановлення кількості працівників, що матимуть відношення до прийняття управлінських рішень.

6. *Зростання – стабільність.* Децентралізовані системи стимулюють розвиток і структурне зростання організації, централізація та посилення контролю призводять до появи стабільності, обмеження зростання. Виникає організаційний конфлікт між розвитком і збереженням стабільності діяльності підприємства (Назарова Г.В. Структурні конфлікти в моделях "коливання" та "розвитку" виробничо-економічної системи // Фінанси України. – 1999. – №8. – С.34-39).

Розглянуті структурні конфлікти на практиці носять комплексний характер, тому й становлять особливу небезпеку для розвитку підприємства.

## 3. Діагностування рівня організації підприємства

Діагностування рівня організації підприємства може бути здійснене шляхом обчислення групи параметричних характеристик і показників:

*1. Рівень організації управління оцінюється:*

• коефіцієнтом якості виконання управлінських функцій:

$$Кя = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{n} t_{M_i}}{\sum_{i=1}^{n} T_{ЗМ}^{i}},$$

де: n – кількість підрозділів у підприємства;

$t_{Mi}$ – втрати робочого часу у виробничих підрозділах за звітний період через несвоєчасність або неякісне виконання певної управлінської функції, годин;

$T_{ЗМ}$ – змінний фонд часу роботи у виробничому підрозділі підприємства;

M – кількість функцій управління.

*2. Оцінка плинності кадрів:*

• коефіцієнт трудової дисципліни, визначається як співвідношення людино-днів неявок працівників до загального відпрацьованого часу;

- коефіцієнт зайнятості працівників, визначається як співвідношення тривалості усіх робочих змін до добутку часу зайнятості робітників, у хвилинах і їх кількості;
- коефіцієнт плинності персоналу, визначається як співвідношення кількості звільнених з будь-яких причин працівників до їх середньооблікової чисельності;
- коефіцієнт стабільності, визначається як співвідношення загальної суми років роботи на підприємстві працівників до їх середньооблікової чисельності.

*3. Оцінка рівня організації праці:*

- коефіцієнт розподілу праці:

$$Крп = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{n} t_{пр}}{T_{ЗМ} \times n},$$

де: i=1...n – кількість підрозділів у підприємства;

$\sum_{i=1}^{n} t_{i,0}$ – сумарний час виконання робітниками непередбаченої завданням роботи протягом зміни, хвилин;

$T_{ЗМ}$ – тривалість робочої зміни, хвилин;

$n$ – кількість робітників;

- коефіцієнт організації робочих місць, визначається як співвідношення кількості робочих місць, яка відповідає типовим проектам до загальної кількості робочих місць;
- коефіцієнт нормування праці:

$$Кн.пр. = Кн.н. \times \frac{Ч_{НОР}}{Ч_{ЗАГ}},$$

де: $K_{н.н}$ – коефіцієнт напруженості норм часу і норм обслуговування;

$Ч_{нор}$ – чисельність робітників, праця яких нормується;

$Ч_{заг}$ – загальна чисельність робітників на дільницях, в цеху.

Діагностування рівня організації підприємства дозволяє визначити також і гнучкість організаційної структури управління та її адаптивні можливості. Це можливе за умов більш глибокого вивчення наступних груп показників, параметрів, факторів та ознак [69, с.100]:

- *вихідна інформація* – характеристика об'єкта управління, інформаційні зв'язки, матеріальні зв'язки, склад завдань управління;
- *фактори впливу* (технологія, персонал, зовнішнє оточення, система рішень, розмір підприємства, структура підприємства, стратегія бізнесу);
- *ознаки структуризації* (функціональне призначення, інтервал робочого часу, кількість підлеглих, продукт, "що обслуговується", споживачі, регіоналізація, процес);
- *визначальні параметри* (кількість рівнів управління, розподіл працюючих, кількість підрозділів, ступінь автоматизації робіт, кількість підлеглих, рух інформації, розподіл зобов'язань);
- *оціночні параметри* (витрати на утримання системи управління, напруженість праці в підрозділах, інформаційне навантаження, час обробки інформації, час реагування на виробничі збої, час реагування на оперативні запити, час розв'язання завдань управління, кількість помилок в управлінських рішеннях);
- *ознаки оптимальної структури* (невеликі підрозділи із висококваліфікованим персоналом, незначна кількість рівнів керівництва, наявність в структурі груп спеціалістів, орієнтація роботи на споживачів, оперативне реагування на зміни, висока продуктивність, низькі витрати);
- *підсумкові характеристики* (собівартість продукції, прибуток підприємства).

На окремих етапах розвитку підприємства існує потреба оцінки рівня системи оперативно-календарного управління та її відповідності реальним умовам виробництва.

В системі оперативного управління виділяють декілька фаз: планування, облік, контроль, аналіз і регулювання. Останні чотири найчастіше об'єднують у функцію диспетчерування (рис. 8.4).

Виходячи з цього, рівень системи оперативно-календарного управління оцінюється ступенем взаємодії всіх його елементів із забезпеченням виконання плану згідно з розробленим календарним графіком. Для *повної оцінки системи слід з'ясувати здійснення наступних робіт:*

- неперервного обліку та збору інформації про хід виконання календарних планів-графіків виробництва;
- виявлення відхилень від встановлених планових завдань та аналіз їх причин;
- вжиття оперативних заходів до усунення та подальшого запобігання відхилення від плану;




*Рис. 8.4 Схема функціональної структури оперативного управління виробництвом*

- координація поточних робіт взаємопов'язаних ланок виробництва для забезпечення ритмічності виробництва у відповідності до календарного графіка;
- керівництво оперативною підготовкою виробництва [69, с.104].

Отже, особливе місце для оцінювання рівня системи оперативного управління повинна також займати система управління якістю та організації технічного контролю, оцінка форм організації праці та обслуговування.

## 4. Шляхи виходу з організаційної кризи на підприємстві

Організаційний прогрес виступає як узагальнена характеристика процесу використання організаційних факторів розвитку й підвищення ефективності виробництва. Його суть полягає в удосконаленні існуючих і застосуванні нових методів і форм організації виробництва і праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою з метою запобігання виникнення організаційної кризи.

Залежно від місця прийняття та реалізації організаційних рішень, їх масштабності й ступеня впливу на проміжні та кінцеві результати діяльності можна виділити два напрямки організаційного прогресу – загальносистемний і внутрішньовиробничий (рис.8.5).

Загальносистемний організаційний прогрес окреслює орієнтири для розробки і прийняття високоефективних організаційних рішень внутрішньовиробничого характеру, які, в свою чергу, сприяють підвищенню організаційного рівня більш складних виробничо-господарських систем.

До основних сучасних тенденцій організаційного прогресу слід віднести:

- прискорення темпів розвитку окремих (деконцентрації, кооперування, конверсії, диверсифікації) та посилення взаємозв'язків усіх форм організації виробництва, що забезпечує демонополізацію виробництва, конкуренцію, ефективність діяльності;
- посилення безперервності та гнучкості виробництва шляхом впровадження автоматичних ліній, робототехнічних комплексів, гнучких виробничих систем, що забезпечують ріст продуктивності праці, мінімізацію втрат часу, прискорюють оновлення виготовлюваної продукції;
- розвиток бригадної форми організації та оплати праці;
- раціоналізація організації потоку і використання засобів виробництва, кінцевої продукції на всіх стадіях відтворювального процесу;

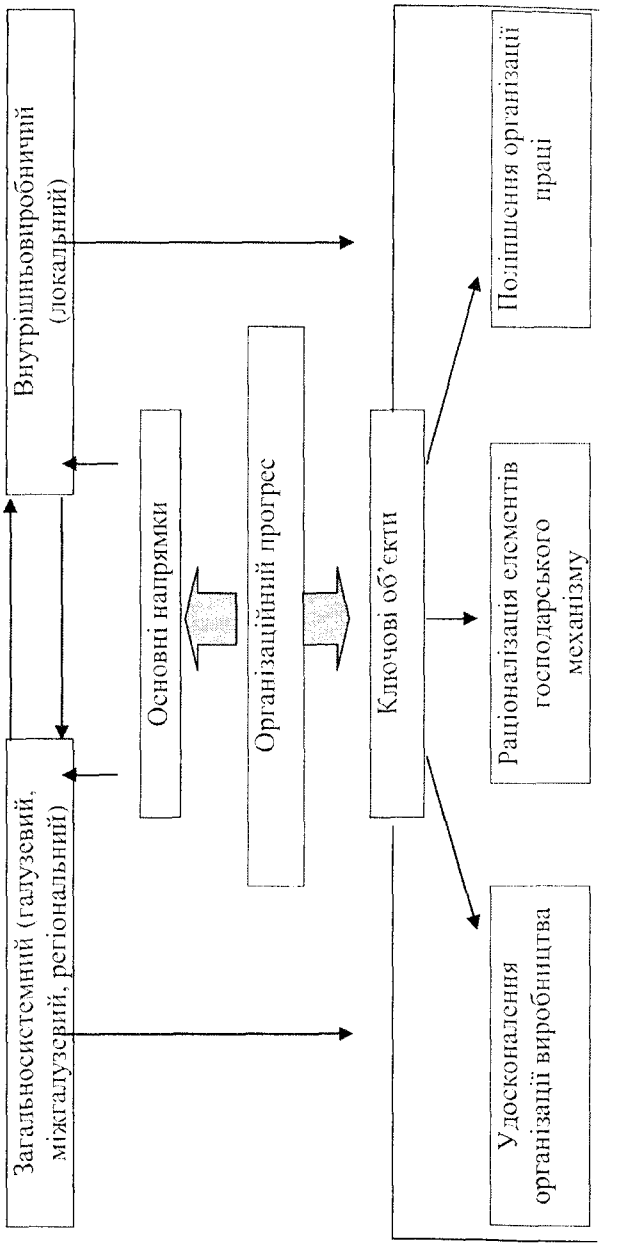



*Рис.8.5 Напрямки та об'єкти організаційного прогресу*

- формування нових типів суспільної комбінації речових і особистих елементів процесу виробництва, науки й виробництва, виробництва і споживання шляхом спільного підприємництва, міжнародного співробітництва тощо;
- удосконалення організації функціонування господарського механізму підприємств, перехід їх до якісно нового рівня взаємовідносин, що посилює відповідальність за кінцеві результати діяльності, фінансову стійкість й прибутковість;
- активізація людського чинника шляхом здійснення кадрової політики, котра відповідає сучасним вимогам, правильного підбору керівників усіх рівнів, підвищення їх компетентності, ділових рис і відповідальності.

Отже, організаційними чинниками розвитку підприємства є: належна організація виробництва, ефективна організація праці та удосконалення функціонування окремих чи усієї сукупності елементів господарського механізму.

Розвиток і поглиблення окресленої тенденції у сфері організації виробничо-трудових процесів та функціонування господарського механізму слід вважати сучасними завданнями прискорення організаційного прогресу. При цьому пріоритет слід надати заходам щодо організації організаційно-господарського управління та подальшого взаємоузгодження розвитку суспільних форм організації виробництва. Лише комплекс заходів такого спрямування здатен забезпечити реалізацію наявних резервів прискорення та підвищення ефективності організаційного прогресу.

За цих умов на внутрішньозаводському рівні слід створити умови щодо оптимальної організації процесу управління виробництвом.

В межах структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), який можна представити у вигляді особливої підсистеми (рис. 8.6), яка здатна ефективно роз'язувати широкий діапазон проблем, що виникають під час здійснення виробничої чи будь-якої іншої діяльності на підприємстві.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат управління організовується на рівні підприємства та кожного цеху. Оскільки підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають відношення практично всі функціональні підсистеми.

Для кожного із основних цехів виділяють чотири основні функціональні підсистеми: управління економічною діяльністю, управління тех-

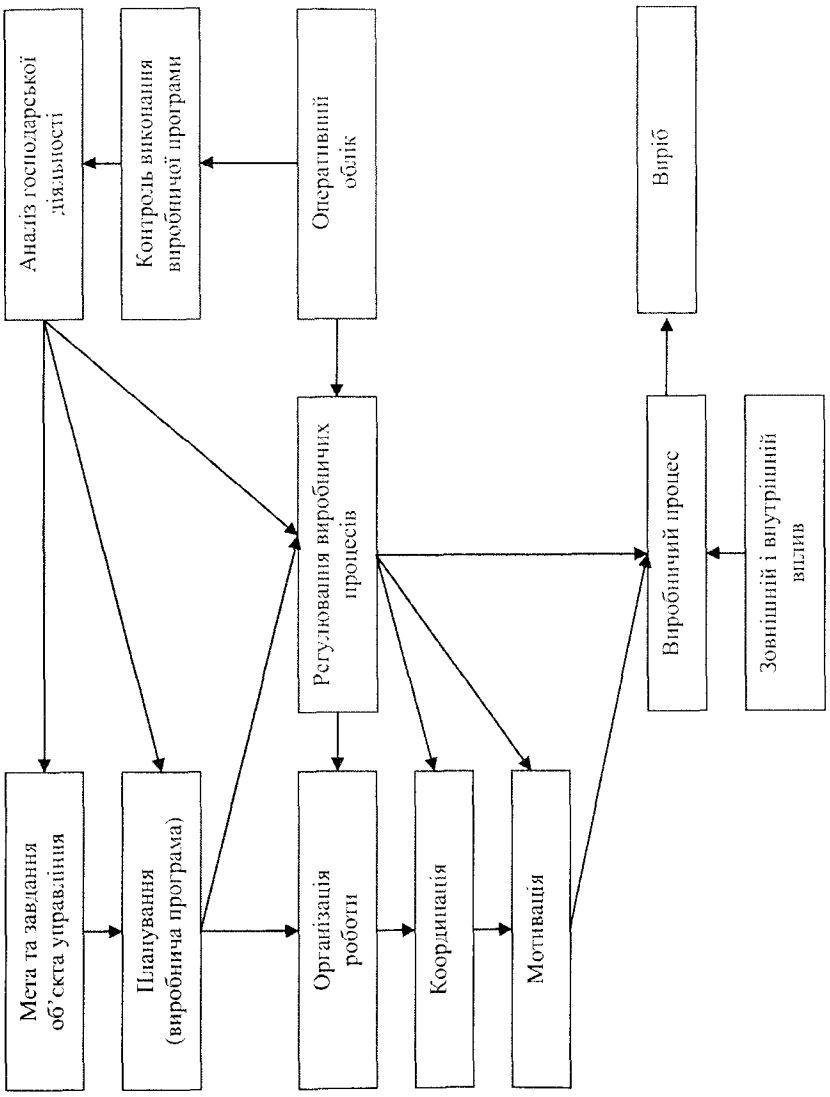



*Рис. 8.6 Оптимальний цикл управління виробництвом*

нологічною підготовкою виробництва, управління технічним обслуговуванням виробництва, оперативне управління виробництвом.

## 5. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві

В процесі діяльності менеджер може виступати у багатьох ролях, які можна виділити в чотири основні:

- організаційні, пов'язані з реалізацією субординаційних відносин, повноважень і відповідальності в організації – керівник, дипломат, лідер, наставник;
- інфраструктурні (тобто процеси відновлення платоспроможності підприємства, реорганізації виробництва, реструктуризації системи управління) – кадровик, постачальник ресурсів і т.д.;
- фінансово-економічні, котрі забезпечують раціональне використання ресурсів і максимізації прибутку – інноватор, фінансист, маркетолог, підприємець;
- інформаційні, пов'язані з передачею, обробкою, збиранням і розповсюдженням інформації – дослідник-прогнозист й ін.

Кожна роль припускає використання певних прийомів, наявності особистісних характеристик, правил етики. В якості найбільш важливих слід виділити наступні.

*Керівник* – найбільш важлива складова комплексу ролей в антикризовому управлінні. В цій ролі менеджер керує підприємством, розробляє його стратегію, визначає основні завдання реорганізаційної політики, здійснює делегування повноважень, при цьому йому досить часто доводиться виступати в ролі експерта в постановці завдань. Керівнику також доводиться виступати в якості арбітра при вирішенні конфліктів на підприємстві.

*Лідер* – така роль визначає соціальний статус менеджера. Антикризовий управляючий обов'язково повинен бути лідером. Він буде нездатен досягнути цілей, не користуючись підтримкою колективу. Ось чому в процесі реорганізації виробництва йому слід створити команду однодумців, благоприємну моральну атмосферу для кожного працівника. Саме роль лідера реалізує інтеграцію цілей.

*Наставник.* Ознакою даної ролі є володіння максимальним потенціалом знань, професійною компетентністю. Наставник концентрує увагу

на діяльності конкретної людини, підкреслюючи її значимість та результативність.

*Дипломат.* У цій ролі антикризовий управляючий виконує функції спеціаліста по зв'язках з суспільством й представника, оратора та публіциста, подекуди і юриста. Дана роль є найбільш неординарною, повина забезпечуватися супутніми знаннями в галузі психології та ділового спілкування, адже перед прийняттям рішень слід відчути ситуацію, оцінити її діючих осіб.

Значимою є й діяльність менеджера як підприємця, інноватора, дослідника-прогнозиста й інформаційного центру.

Аналізуючи комплекс ролей менеджера з антикризового управління слід відзначити, що виконання конкретної ролі передбачає, що в межах кожної з них він повинен вміти раціонально організовувати різну за характером і змістом діяльність, враховуючи її специфіку.

## *Контрольні запитання*

1. Що являє собою криза організації процесу виробництва на підприємстві?
2. Назвіть причини, які здатні призвести до кризи організації виробничого процесу?
3. Яким чином конфлікти на підприємстві провокують виникнення організаційної кризи?
4. Які показники дозволяють оцінити якість виконання управлінських функцій?
5. Які показники дозволяють оцінити плинність кадрів на підприємстві? Розкрийте порядок їх розрахунку.
6. Якими показниками оцінюється рівень організації праці?
7. За допомогою яких параметрів оцінювання можливе визначення гнучкості рівня організації підприємства?
8. Якими ви вбачаєте шляхи виходу з організаційної кризи на підприємстві? Чи пов'язані вони з процесом прийняття рішень? Як саме?
9. Яким повинен бути оптимальний цикл управління виробництвом на підприємстві?
10. Визначте роль менеджера у подоланні організаційної кризи на підприємстві.

# Розділ 9. Криза управління персоналом та шляхи її подолання

1. **Передумови та ознаки прояву кризи управління персоналом на підприємстві.**
2. **Антикризові характеристики управління персоналом.**
3. **Система антикризового управління персоналом.**
4. **Антикризова політика в управлінні персоналом.**
5. **Принципи антикризового управління персоналом.**
6. **Шляхи подолання кризи управління персоналом.**

## 1. Передумови та ознаки прояву кризи управління персоналом на підприємстві

Криза управління персоналом – гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження ефективності управління трудовими ресурсами, що пов'язане зі зниженням ведучої ролі людини в практиці управління підприємством.

Передумовами виникнення кризи управління персоналом в соціально-економічних системах може бути:

- стрімке необґрунтоване скорочення або підвищення заробітної плати працівників;
- необґрунтований прийом на роботу чи звільнення з неї великої кількості працівників;
- підвищення вимог до виконуваної праці, що не співставляються з можливостями персоналу;
- технологізація підприємства;
- відсутність можливості кар'єрного зростання тощо.

Ознаками прояву кризи управління персоналом на підприємстві слід виділити:

1. Підприємство та його окремі підрозділи не досягають планових результатів.

2. Відсутність взаємоузгодженості у прийнятті рішень.

3. Розвиток організаційної кризи та ін.

До видів криз управління персоналом можна віднести: загальна – виникає одночасно на декількох рівнях управління, локальна – має місце в окремих ланках і підрозділах.

## 2. Антикризові характеристики управління персоналом

Для будь-яких підприємств, незалежно від форми господарювання, розміру, напрямку економічної діяльності, управління людьми має надзвичайно важливе значення. Жодна організація не досягне намічених цілей поза належного відбору, розстановки професійно підготовлених людських ресурсів. Це й виступає визначальним фактом в концепції антикризового управління.

Тут слід пам'ятати, що існує певна відмінність між поняттями "робоча сила", "персонал управління" та "людський капітал". Адже людина може *виступати і як формальний виконавець обов'язків, наказів керівництва*, і як особистість наділена творчими здібностями, інтелектом, підприємництвом, що вдало використовує їх.

Задля підвищення ефективності управління слід розмежувати категорії працівників управлінського персоналу та їх функції, що важливо при прийнятті рішень щодо запобігання виникненню кризових ситуацій чи пошуку шляхів виходу з них.

Персонал управління – це окремі особистості чи їх команди, котрі у повній мірі чи частково зайняті виконанням управлінських функцій. Нагадаємо, що в даному випадку мова йде про функції планування, організації, контролю, мотивації, оцінки, регулювання тощо.

Персонал управління складають:

- керівники підприємства та його підрозділів;
- заступники керівників підприємства та його підрозділів;
- провідні спеціалісти;
- окремі категорії технічного персоналу.

Як можна побачити з даних, наведених у додатку А, в зміст управлінської праці, спрямованої на запобігання виникненню кризових ситуацій чи пошук шляхів виходу з них, може бути закладено багато різноманітних аспектів, але основними відмінностями зазначених категорій управлінського персоналу слід виділити: комплексний характер

управлінської праці для управлінців першого та другого рівня, цілеспрямований – для управлінців третього рівня (технологів, юристів, соціологів, психологів, консультантів тощо), виконавчо-управлінський – для управлінців четвертого рівня.

Загалом, розподіляти представлені категорії персоналу управління, їх функціональне спрямування слід задля реалізації конкретних фінансово-господарських, техніко-технологічних, організаційних та інших завдань розвитку підприємства.

## 3. Система антикризового управління персоналом

Управління в жодній мірі не обмежується сферами праці, технологією та економікою виробництва. Людина виступає центральною ланкою будь-якої соціально-економічної системи, піддається постійному управлінському впливу.

Управління персоналом – процес цілеспрямованих дій керівного персоналу підприємства щодо визначення його потреб у спеціалістах певної категорії у відповідності з цілями та можливостями організації, планування роботи з персоналом (найм, відбір, звільнення), розподілу працівників за функціями, дослідження та оцінки персоналу, його ротації, руху в системі управління, кар'єрного зростання, розвитку персоналу, підвищення його кваліфікаційного й освітнього рівня, компетенції, накопичення досвіду, мотивації та стимулювання персоналу, створення сприятливих умов задля ефективної діяльності.

Антикризове управління персоналом підприємства припускає не лише формальну організацію роботи з персоналом, але й сукупність факторів соціально-психологічного та іншого характеру – демократичний стиль управління, врахування індивідуальних потреб людини, піклування щодо задоволення потреб людини.

В сучасних умовах господарювання система антикризового управління персоналом являє собою сукупність підсистем загального й лінійного керівництва, функціональні підсистеми. Структура системи управління персоналом залежить від масштабів підприємства, його територіального розміщення, характеру діяльності тощо. Тому на кожному конкретному підприємстві в докризових, кризових і післякризових умовах функціонування матимуть місце різні функціонально-структурні утворення (рис.9.1).

Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників зосереджувати увагу на стратегічних, перспективних напрямках роботи з

персоналом – масова перекваліфікація співробітників в зв'язку з переходом на нові технології; омолоджування кадрів; розробка принципів працевлаштування працівників за їх масового звільнення та інші.

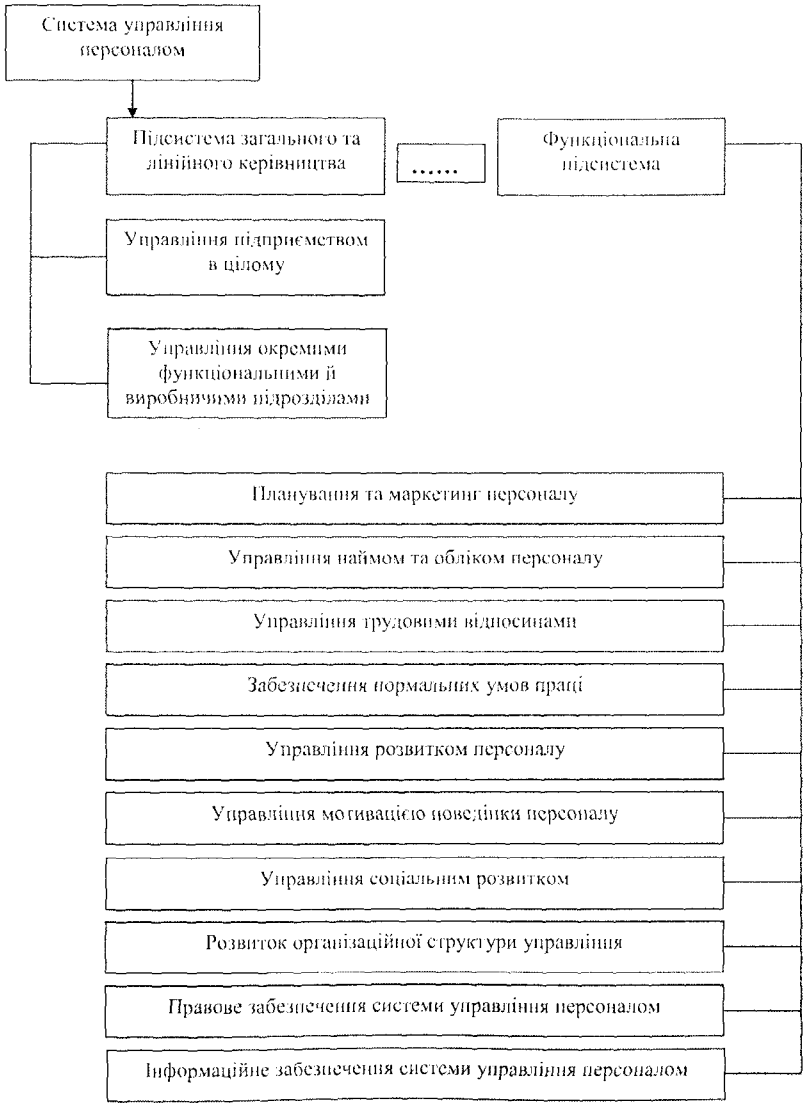



*Рис. 9.1 Система управління персоналом підприємства [8]*

Важливими стратегічними напрямками системи антикризового управління персоналом є: використання кадрового маркетингу, розробка та вдосконалення професіограм, формування організаційної структури підприємства.

## 4. Антикризова політика в управлінні персоналом

Кадрова політика – це система науково обґрунтованих цілей, завдань, орієнтирів, пріоритетів, потреб, принципів, методів, що визначають зміст, форми управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Кадрова політика визначає зміст програми наймання, відбору, розміщення, підготовки та перепідготовки персоналу, відображує зміну інтересів і потреб, цінностей та мотивацій працівників підприємства.

Антикризова кадрова політика включає діяльність з прогнозування за різними горизонтами планування, фокусує увагу на проблемах, визначає пріоритети. Її характеризують різні ознаки: очікування, безпечності, агресивності, мобільності, гнучкості, адаптивності, орієнтації на антикризові ситуації.

Важливою умовою вироблення ефективної кадрової політики є узагальнення вітчизняного й зарубіжного досвіду роботи з персоналом організації.

Антикризова кадрова політика управління персоналом повинна бути реалістичною, поміркованою, спрямованою на стійкий розвиток підприємства, залучення до роботи людей професійно підготовлених, з новаторськими та підприємницькими здібностями.

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що ґрунтується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує економічні, соціальні, психологічні, адміністративні та інші аспекти регулювання управлінських процесів.

Кадрова політика повинна бути єдиною для усього підприємства, а також мати багаторівневий характер, що охоплював би усі групи персоналу, усі управлінські процеси за різних механізмів впливу на них.

Істотною рисою антикризової кадрової політики виступає її раціональність та превентивність, котрі носять випереджувальний характер, спрямований на запобігання кризових ситуацій та трудових конфліктів.

В умовах формування соціально орієнтованої економіки згідно конституційного права України кадрова політика повинна бути демократичною за цілями, за соціальною базою, відповідати механізму та принципам управління персоналом.

Антикризову політику управління персоналом також вирізняють такі риси, як духовність, чесність, громадянство, любов до людини, що повинні виявлятися в діях як вищого керівництва, так і керівників нижчих рангів.

Кадрова антикризова політика та реалізація функцій управління персоналом підприємства повинні спиратися на міцний законодавчо-правовий фундамент. Поведінка керівників, котрі приймають рішення з кадрових питань, повинна бути законослухняною, а правова культура – безумовною.

Риси антикризової кадрової політики носять відносно уособлений характер. В діяльності кадрових менеджерів, лінійних керівників, спеціалістів і органів управління вони перехрещуються, інтегруються та утворюють певну цілісну систему.

## 5. Принципи антикризового управління персоналом

Принципи управління персоналом являють собою правила, основні положення та норми, котрим повинні слідувати керівники та спеціалісти в процесі управління.

В цілому принципи слід поділяти на базисні (загальні), спеціальні й часткові.

До загальних принципів державної кадрової політики варто віднести науковість, законність, демократизм, історичний підхід, змінність тощо, до специфічних принципів управління персоналом підприємства – оптимізації кадрового потенціалу, формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства, комплементарності управлінських ролей на підприємстві, до часткових – принципи діяльності кадрових служб з відбору, розміщення, селекції, підготовки та перепідготовки персоналу, до загальних принципів антикризового управління – системності, рівних можливостей, поваги людини та її здобутків, командної єдності, горизонтального співробітництва, правової й соціальної захищеності.

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

Таким чином, управління персоналом в умовах нестійкого, а подекуди й кризового стану підприємства являють собою різносторонню, докорінно сплановану й продуману діяльність, що спирається на систему науково обґрунтованих принципів, мистецтво та здоровий глузд підприємців і менеджерів.

## 6. Шляхи подолання кризи управління персоналом

Будь-яке підприємство, у внутрішньому середовищі котрого відбулося гостре порушення його функціонування, що виникло внаслідок зниження ефективності управління трудовими ресурсами та пов'язане зі зниженням ведучої ролі людини в практиці управління підприємством, повинне з'ясувати причини виникнення цього стану, розробити низку заходів, котрі забезпечили б швидкий та безболісний вихід з кризової ситуації.

Шляхами подолання кризи управління персоналом в соціально-економічних системах можуть бути:

- Усунення диспропорцій в оплаті праці працівників підприємства спільного рівня управління певного підрозділу;
- Встановлення прозорого механізму прийому-звільнення на роботу чи з неї;
- Визначення заходів щодо запобігання підвищенню вимог до виконуваної праці, що не співставляються з можливостями персоналу підприємства;
- Усунення диспропорцій між техніко-технологічним і кадровим розвитком підприємства;
- Надання можливості кар'єрного зростання;
- Забезпечення взаємоузгодженості у прийнятті рішень та ін.

В цих умовах слід реагувати на будь-які негативні процеси, що сприятимуть подальшому розгортанню кризи управління персоналом на усіх рівнях менеджменту підприємства.

### *Контрольні запитання*

1. Які передумови виникнення кризи управління персоналом на підприємстві ви можете назвати?
2. Що можна віднести до ознак прояву кризи управління персоналом?
3. Розкрийте зміст антикризових характеристик управління персоналом.

4. Що являє собою процес управління персоналом підприємства?

5. Які функціональні підсистеми включає в себе система управління персоналом підприємства?

6. Яким чином антикризова кадрова політика забезпечує досягнення підприємством його основних цілей діяльності?

7. Які риси вирізняють антикризову кадрову політику?

8. Визначте основні принципи антикризового управління персоналом підприємства.

9. Окресліть можливі шляхи подолання кризи управління персоналом.

# Розділ 10. Фінансова криза та шляхи її подолання

1. Передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві.
2. Нормативна система критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства.
3. Комплексна однокритеріальна оцінка фінансового стану підприємства.
4. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства.
5. Механізм діагностики фінансового стану підприємства.
6. Шляхи подолання фінансової кризи підприємства.

## 1. Передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві

Фінансові кризи характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях фірми. Це кризи грошового вираження економічних процесів. Неплатоспроможність виступає основною ознакою фінансової кризи в будь-якій соціально-економічній системі.

Фінансова криза – це гостре порушення функціонування підприємства, котре виникло внаслідок зниження його платоспроможності, що пов'язано зі зниженням будь-яких (збутових, організаційних, управління персоналом тощо) можливостей розвитку підприємства.

Передумовами виникнення фінансової кризи в соціально-економічних системах може бути:

• відсутність належних маркетингових досліджень ринку, як наслідок – криза збуту;

• чинники, що спричинили виникнення деструктивних утворень в організаційній структурі підприємства;

• техніко-технологічні диспропорції;

• кризовий стан економіки країни вцілому;

• відсутність належного обліку фінансових активів підприємства та інші.

Ознаками прояву фінансової кризи на підприємстві слід виділити:

1. Різке зниження платоспроможності (збитковість виробництва, відсутність податкового планування, ріст прострочених зобов'язань, низька ліквідність майна, неефективне управління фінансово-економічною діяльністю тощо).

2. Зниження значень фінансових показників і коефіцієнтів нижче їх критичного рівня.

3. Виникнення чи розгортання кризового стану в цілому.

До видів фінансових криз на підприємстві можна віднести: загальну – котра виникає одночасно на декількох рівнях управління, виробництва, матеріально-технічного забезпечення, локальну – що має місце в окремих його ланках і підрозділах.

В зв'язку з тим, що підприємство під час здійснення фінансово-господарської діяльності може перебувати на різних етапах економічного розвитку, знаходитися на стадії виникнення перших ознак кризи чи в умовах всеохоплюючої фінансової кризи (банкрутства), в кожному конкретному випадку доцільним є використання різних критеріїв оцінки фінансового стану підприємства, що відображається на структурі та кількості досліджуваних явищ і процесів.

## 2. Нормативна система критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства

Використовуючи Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та Методику інтегрального оцінювання інвестиційної привабливості підприємств та організацій, які затверджено Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств, а також корисні розробки вітчизняних і зарубіжних методик для оцінки стану підприємства ми пропонуємо провести аналіз його фінансової сфери, що складатиме нормативну систему критеріїв оцінки неплатоспроможності підприємства, яка буде базуватися на наступних напрямах:

✓ аналіз власного капіталу;

✓ аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;

✓ оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;

✓ аналіз Cash-Flow.

1. Аналіз власного капіталу.

З огляду на функції власного капіталу, його роль як джерела фінансових ресурсів на підприємстві, аналіз власного капіталу є головним у процесі аналізу фінансової сфери. Під час аналізу увага зосереджується на таких питаннях: склад і структура джерел власних фінансових ресурсів; структура сукупного капіталу підприємства; правильність формування статутного фонду та порядок оцінювання 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).

На цьому етапі аналізу обчислюють показники (коефіцієнти), наведені в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 **Показники, що характеризують структуру капіталу та фінансову незалежність підприємства**

| Показник (коефіцієнт) | Розрахункова формула | | Рекомендоване значення |
|---|---|---|---|
| | Загальна | Конкретизована за статтями балансу | |
| Фінансового левериджу | *Довгострокові пасиви* / *Власний капітал* | Рядок 480 / Рядок380* | 0,5 і менше |
| Незалежності (автономії) | *Власний капітал* / *Валюта балансу* | Рядок 380 / Рядок 640* | 0,5 і більше |
| Фінансової стабільності | *Власний капітал* / *Позичковий капітал* | Рядок 380 / (Рядки 430+480+620+630)* | 1 і більше |

*Форма №1

2. Аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості.

У ході аналізу позичкового капіталу та кредиторської заборгованості вирішуються такі завдання: визначаються склад і структура позичкових засобів; розшифровується поточна кредиторська заборгованість; визна-

чається розмір простроченої заборгованості й оцінюються можливості пролонгації та реструктуризації заборгованості; вивчаються можливості емісії облігацій та залучення додаткових позик.

Пасиви балансу доцільно розбити (залежно від терміну їх сплати) на 4 групи.

1. Найбільш термінові зобов'язання (П1) – до них слід віднести кредити та позики, не погашені в строк, а також розрахунки за товари, роботи, послуги, не сплачені в строк.

2. Короткострокові пасиви (П2) – уся короткострокова заборгованість за відрахуванням найбільш термінових зобов'язань.

3. Довгострокові пасиви (П3) – довгострокові кредити та позики.

4. Постійні пасиви (П4) – власний капітал.

Необхідно перевірити повноту відображення в балансі та у фінансовому плані підприємства поточної заборгованості, тобто заборгованості, яку слід погасити найближчим часом. Аналізуючи довгострокову кредиторську заборгованість, звертають увагу на цільове використання довгострокових кредитів банків та інших позикових коштів, які одержано протягом останніх років, а також на розміри штрафних санкцій, відсотків, сплачених через порушення розрахунково-платіжної дисципліни (у тому числі через несвоєчасне повернення банківських кредитів). Робиться висновок щодо відносин між підприємством і банками, котрі його кредитують, між підприємством і його найбільшими кредиторами – виробничими партнерами. Оцінюються можливості одержання платіжних знижок, розробляються пропозиції та заходи щодо стимулювання участі кредиторів у санації підприємства-боржника.

3. Оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності.

На цьому етапі аналізу вирішуються такі основні завдання: аналізуються оборотні активи; визначається рівень ліквідності активів; оцінюється платоспроможність підприємства; визначається, як виконуються умови забезпечення фінансової рівноваги.

Активи підприємства та їх структура визначаються як з погляду участі у виробництві, так і щодо оцінки їх ліквідності. Ліквідність означає здатність окремих елементів активів трансформуватися в грошові кошти.

Платоспроможністю (ліквідністю) підприємства називається його спроможність здійснювати платежі наявними засобами або такими, що безперервно поповнюються за рахунок його діяльності.

Управління ліквідністю дозволяє уникнути тривалої, а нерідко й тимчасової неплатоспроможності і полягає в гнучкому, оперативному плану-

ванні та координуванні виплат за борговими зобов'язаннями з огляду на грошові надходження на рахунок підприємства.

Активи залежно від швидкості перетворення їх на грошові кошти поділяють на 4 групи.

1. Найбільш ліквідні активи (А1) – грошові кошти в касі, на розрахунковому рахунку, валютному та інших рахунках, а також короткострокові фінансові вкладення.

2. Активи, які можна швидко реалізувати (А2) – дебіторська заборгованість та інші активи третього розділу балансу.

3. Активи, які повільно реалізуються (А3) – статті другого розділу активу за відрахуванням витрат майбутніх періодів.

4. Активи, що важко реалізуються (А4) – переважно статті 1-го розділу активу балансу.

Поточна ліквідність балансу підприємств визначається порівнянням окремих груп пасивів і активів. Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються такі нерівності:

$$А1 \geq П1; А2 \geq П2; А3 \geq П3; А4 \geq П4.$$

Невиконання цих нерівностей означає, що на підприємстві порушена фінансова рівновага.

Якщо наявних активів у ліквідній формі недостатньо для задоволення в установлений строк вимог, висунутих до підприємства з боку кредиторів, та виконання зобов'язань перед бюджетом, то такий суб'єкт підприємницької діяльності вважається неплатоспроможним.

У разі, коли підприємство нездатне виконати грошові зобов'язання протягом трьох місяців після настання строку їх погашення, кредитори можуть звернутися до арбітражного суду із заявою про оголошення боржника банкрутом.

Для дослідження фінансової рівноваги застосовують групу показників ліквідності та платоспроможності, що є пріоритетними під час визначення глибини фінансової кризи та оцінювання санаційної спроможності підприємства. Перелік цих показників та порядок їх розрахунку ілюструє таблиця 10.2.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності) показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань.

Таблиця 10.2 **Показники ліквідності та платоспроможності підприємства**

| Показник (коефіцієнт) | Розрахункова формула | | Рекомендоване значення |
|---|---|---|---|
| | Загальна | Конкретизовано за статтями балансу | |
| Фінансового левериджу | $\frac{\text{Довгострокові пасиви}}{\text{Власний капітал}}$ | Рядок 480 / Рядок380* | 0,5 і менше |
| Незалежності (автономії) | $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$ | Рядок 380 / Рядок 640* | 0,5 і більше |
| Фінансової стабільності | $\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Позичковий капітал}}$ | Рядок 389 / (Рядки 430+480+620+640)* | 1 і більше |

*Форма №1

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину короткострокової заборгованості, яку підприємство здатне погасити в найближчий період.

Платоспроможність підприємства визначається передусім обсягом і мобільністю його власних оборотних коштів. Абсолютне чи відносне зростання оборотних коштів може свідчити не лише про розширення виробництва або дію факторів інфляції, а й про сповільнення обороту коштів, що спричинюється до збільшення їх маси.

Зазвичай, можуть бути використані й інші показники, наприклад, коефіцієнт швидкої ліквідності.

4. Аналіз Cash-Flow.

Попередній аналіз ґрунтувався здебільшого на оцінці певних статей активу та пасиву балансу підприємства. Фактичною базою аналізу Cash-Flow є дані звіту про прибутки та збитки (звіту про фінансові результати та їх використання). Показник Cash-Flow характеризує обсяги чистих грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та інвестиційної діяльності, які залишаються в розпорядженні підприємства в певному періоді.

Цей показник можна розглядати у трьох аспектах:

1. Як фінансово-економічний показник (індикатор спроможності фінансування за рахунок внутрішніх фінансових джерел).

2. Як показник результативності фінансово-господарської діяльності (індикатор теперішньої та майбутньої дохідності підприємства).

3. Як загальний індикатор фінансового стану підприємства.

У процесі аналізу розраховуються також показники, на підставі яких оцінюється прибутковість підприємства (таблиця 10.3).

Таблиця 10.3 **Показники прибутковості підприємства**

| Показник | Розрахункова формула | | Орієнтовне значення |
|---|---|---|---|
| | загальна | Конкретизована за статтями балансу | |
| Коефіцієнт покриття | *Поточні активи* / *Короткострокові пасиви* | Рядок 260 / Рядок 620* | 2 і більше |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | *Грошові засоби* / *Короткострокові пасиви* | (Рядок 220+Рядок 230+Рядок240)/ Рядок 620* | 0,25 і більше |
| Власні оборотні засоби | *Власний капітал – основні засоби і витрати* | Рядок 380 – Рядок 080 | - |

*Форма №2

**Форма №1

На основі зазначеної вище системи показників забезпеченості підприємства власними засобами, його ліквідності й платоспроможності тощо можуть бути прийняті рішення щодо визнання структури балансу підприємства незадовільною, а самого підприємства – неплатоспроможним, про наявність можливостей відновлення неплатоспроможності.

## 3. Комплексна однокритеріальна оцінка фінансового стану підприємства

При оцінці фінансового стану підприємства досить часто трапляються ситуації, коли частина показників перевищує нормативні значення, інші – досягають критичного значення. За цих умов виникає необхідність більш глибокого дослідження фінансового стану підприємства, що склався на той чи інший проміжок часу.

В такому випадку варто використати вже існуючий досвід проведення оцінки фінансового стану підприємства:

1. Двофакторна модель оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

В основу побудови даної моделі покладено два показники – коефіцієнт поточної ліквідності та співвідношення позичкових засобів до активів підприємства.

На основі аналізу західної практики було виявлено вагові коефіцієнти кожного із зазначених факторів:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{ПЛ} + 0,0579 \times K_{ПЗ},$$

де: $K_{ПЛ}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{ПЗ}$ – співвідношення позичкових засобів до валюти балансу.

В тому випадку, якщо $Z<0$, то підприємство залишається плато-спроможним, $Z>0$ – ймовірне банкрутство.

Двофакторна модель не відображує інші сторони фінансового стану: обіговість активів, їх рентабельність, темпи зміни виручки від реалізації тощо. Точність прогнозування зростатиме, якщо брати до уваги більшу кількість факторів, котрі відображують фінансовий стан підприємства.

2. Оцінка фінансового стану підприємства на основі Z-обрахунку Альтмана.

В практиці оцінки фінансово-господарської діяльності західних компаній широко використовується модель Альтмана.

Z-рахунок Альтмана являє собою п'ятифакторну модель, котра має

$$Z = 1,2 \times K_1 + 1,4 \times K_2 + 3,3 \times K_3 + 0,6 \times K_4 + K_5,$$

де: $K_1$ – частка оборотного капіталу в активах підприємства;

$K_2$ – частка нерозподіленого прибутку в активах підприємства;

$K_3$ – співвідношення прибутку від реалізації та активів підприємства;

$K_4$ – співвідношення ринкової вартості звичайних і привілейованих акцій та пасивів підприємства;

$K_5$ – співвідношення обсягу продажів і активів підприємства.

В залежності від значення "Z-рахунку" визначається ймовірність банкрутства підприємства (таблиця 10.4):

Таблиця 10.4. **Діагностика за "Z-рахунку"**

| Значення Z-рахунку | Ймовірність настання банкрутства |
|---|---|
| $Z < 1,8$ | Надзвичайно висока |
| $1,8 < Z < 2,7$ | Висока |
| $2,7 < Z < 2,9$ | Можлива |
| $Z > 2,9$ | Низька |

Пізніше було розроблено більш точну модель, де використовувались показники: рентабельність активів, динамічність прибутку, коефіцієнт покриття процентів, коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт автономії, вартість майна підприємства.

3. Оцінка фінансового стану підприємства за показниками Бівера.

Модель Бівера базується на дослідженні трендів показників для діагностування фінансового стану (таблиця 10.5):

Таблиця 10.5. **Схема діагностики за Бівером**

| Показники | Розрахунок | Значення показників | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Для благополучних підприємств | За 5 років до банкрутства | За 1 рік до банкрутства |
| Коефіцієнт Бівера | *Чистий прибуток + амортизація / Довго і короткострокові пасиви* | 0,4-0,45 | 0,17 | -0,15 |
| Рентабельність активів | *(Чистий прибуток / Активи)· 100%* | 6-8 | 4 | -22 |
| Фінансовий ліверидж | *Довгострокові пасиви / Власний капітал* | < 37 | < 50 | < 80 |
| Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом | *(Власний капітал – позаоборотні активи) / активи* | 0,4 | < 0,3 | 0,06 |
| Коефіцієнт покриття | *Поточні активи / Короткострокові пасиви* | < 3,2 | < 2 | < 1 |

4. Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства.

Для експрес-оцінки фінансового стану російські вчені Сайфулін і Кадиков запропонували використання рейтингу:

$$R = 2 \times K_з + 0,1 \quad K_{пл} + 0,08 \times K_і + 0,45 \times K_м + K_{пр},$$

де: $K_з$ – коефіцієнт забезпеченості власними засобами (>1,0);

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

$K_і$ – інтенсивність оберту авансованого капіталу (обсяг реалізації до вкладених засобів, > 2,5);

$K_м$ – коефіцієнт менеджменту (співвідношення прибутку від реалізації та величини виручки від реалізації);

$K_{пр}$ – рентабельність власного капіталу (> 0,2).

За умов повної відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним значенням рейтинг буде рівним одиниці. Якщо

він становитиме менше одиниці – фінансовий стан підприємства слід вважати незадовільним.

Рейтингова оцінка фінансового стану може бути використана й задля класифікації підприємств за рівнем ризикованості взаємовідносин з ними комерційних банків, інститутів спільного інвестування, ділових партнерів.

## 4. Комплексний підхід до діагностики неплатоспроможності підприємства

Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства припускає вивчення не лише конкретних фінансово-економічних показників і коефіцієнтів, але й чинників, що зумовили саме такі отримані значення.

Загалом, даний підхід базуватиметься на вивченні нормативної системи критеріїв оцінки неплатоспроможності підприємства та у наступних напрямах оцінки фінансового стану:

- ✓ оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
- ✓ аналіз реальних та фінансових інвестицій;
- ✓ аналіз дебіторської заборгованості;
- ✓ оцінювання ділової активності підприємства.

*1. Оцінювання динаміки та структури валюти балансу.*

Досліджуючи динаміку валюти балансу та його структуру, використовують трендовий метод аналізу (кожну позицію балансу порівнюють із даними попередніх років) та бенчмаркінг (окремі статті порівнюють з аналогічними середньогалузевими показниками та показниками підприємств, котрі є провідними в галузі).

На цій підставі робиться висновок про основні тенденції динаміки показників. Тенденція до зменшення валюти балансу свідчить про скорочення підприємством обсягів своєї господарської діяльності, що може бути головною причиною його неплатоспроможності.

*2. Аналіз дебіторської заборгованості.*

У ході аналізу необхідно оцінити реальні можливості рефінансування дебіторської заборгованості, а також тенденції її розвитку. Зростання дебіторської заборгованості свідчить про надання підприємством товарних позик споживачам своєї продукції. Кредитуючи їх, підприємство фактично ділиться з ними частиною свого прибутку.

Стан дебіторської заборгованості можна визначити за допомогою наступних показників:

– Оборотність дебіторської заборгованості:

$$O_{д.з} = \frac{Q_{р.п}}{C_{д.з}},$$

де: $O_{д.з.}$ – оборотність дебіторської заборгованості;
$Q_{р.п.}$ – виручка від реалізації продукції;
$C_{д.з.}$ – середня дебіторська заборгованість.

– Період погашення дебіторської заборгованості:

$$П_{д.з} = \frac{360 \, днів}{O_{д.з}}.$$

– Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів:

$$A_{д.з} = \frac{C_{д.з}}{Q_{р.п}} * 100;$$

де: $A_{д.з.}$ – частка дебіторської заборгованості в поточних активах;
$Д_з$ – дебіторська заборгованість;
$П_а$ – поточні активи (2+3 розділ активу балансу);

– Відношення середньої величини дебіторської заборгованості до виручки від реалізації визначається за формулою:

$$Д_{д.з} = \frac{C_{д.з}}{Q_{р.п}}.$$

– Частка сумнівної дебіторської заборгованості в загальному обсязі заборгованості, %.

*3. Аналіз реальних та фінансових інвестицій.*

Цей напрямок аналізу охоплює такі аспекти:

- склад, структура та доцільність реальних інвестицій;
- склад, структура та прибутковість фінансових вкладень;
- джерела фінансування інвестицій.

Існування довгострокових фінансових вкладень свідчить про інвестиційну спрямованість підприємства. Якщо підприємство перебуває у

фінансовій кризі і йому загрожує неплатоспроможність, необхідно розшифрувати інвестиційні вкладення, дати оцінку їх ліквідності та визначити доцільність відволікання коштів до цих активів.

*4. Оцінювання ділової активності підприємства.*

Ділова активність — це діяльність підприємства, що забезпечує йому виробничі досягнення. Основними їх критеріями є такі показники:

- продуктивність праці (відношення виручки від реалізації до середньооблікової чисельності працівників);
- фондовіддача (відношення виручки від реалізації до балансової вартості основних фондів);
- оборотність коштів у розрахунках (відношення виручки від реалізації до обсягу дебіторської заборгованості);
- оборотність виробничих запасів (відношення витрат на виробництво продукції до середніх виробничих запасів);
- оборотність власного капіталу (відношення виручки від реалізації до суми власного капіталу);
- оборотність основного капіталу (відношення виручки від реалізації до валюти балансу).

В процесі діагностики неплатоспроможності, усі подані показники (за представленими напрямами) слід порівнювати з найкращими значеннями в порівнюваний період або в роки економічного зростання фірми. Слід також розробляти заходи поліпшення платоспроможності підприємства.

Низькі значення таких показників є попередженням для потенційних інвесторів, санаторів, кредиторів про недоцільність партнерства з таким підприємством.

Для більшої достовірності отриманих результатів доцільним є вивчення тих напрямків діяльності підприємства, що викликали найбільше занепокоєння з точки зору провідних його фахівців, аудиторів тощо.

## 5. Механізм діагностики фінансового стану підприємства

За умов ринкової економіки підприємство здійснює виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно

стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Під фінансовим станом розуміється здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Інформаційною базою аналізу фінансового стану є бухгалтерська фінансова звітність, тобто система показників, які відображають майновий і фінансовий стан підприємства на конкретну дату.

Основними завданнями оцінки фінансових результатів при діагностуванні фінансового стану підприємства, як правило, є:

- Оцінка динаміки показників прибутку та рентабельності за досліджуваний період;
- Аналіз джерел і структури прибутку;
- Виявлення резервів підвищення прибутковості та рівня рентабельності.

До того ж, тут слід звернути увагу на оцінку майнового стану підприємства, напрямків використання фінансових ресурсів, платоспроможності підприємства, стану виробництва та реалізації продукції, забезпеченості підприємства виробничими ресурсами тощо. Більшість з них показників, порядок їх розрахунку ми вже наводили вище. Розрахунок інших широко представлений в посібниках і підручниках з оцінки фінансового стану підприємства, економічного та фінансового аналізу та ін.

Продіагностувати стан фінансів конкретного підприємства можливо за умов відкритості інформації, обрахунку фінансово-економічних показників і коефіцієнтів, порівняння їх значень з нормативними, визначення та порівняння їх значень у динаміці, просторі й часі, комплексного підходу до вивчення фінансового стану підприємства.

Діагностування фінансового стану дозволяє виявити шляхи подолання фінансової кризи на конкретному підприємстві.

## 6. Шляхи подолання фінансової кризи підприємства

Фінансова криза на підприємстві – це, найчастіше, результат неефективної роботи певних підрозділів підприємства на попередніх етапах його життєвого циклу. Вона може бути наслідком кризи збуту, організаційної кризи, навіть кризи управління персоналом, спричиняючи розгортання

виробничо-технологічної кризи на підприємстві, приводячи його до повного банкрутства, потреби докорінної зміни як напрямків діяльності підприємства, так і його внутрішнього економічного механізму.

Шляхами подолання фінансової кризи на підприємстві є:

- фінансова дисципліна;
- постійний моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства;
- скорочення прострочених зобов'язань;
- підвищення ліквідності майна;
- використання більш прогресивних методів управління фінансово-економічною діяльністю, що сприятиме зростанню ефективності управління;
- здійснення реструктуризаційних заходів у сфері фінансів;
- проведення фінансового оздоровлення підприємства (санації) та ряд інших мероприємств.

Лише за умов комплексного підходу до вирішення проблем фінансового характеру можливе швидке (протягом 1-3 років) відновлення фінансового стану підприємства, що підтверджує як досвід високорозвинених країн, так і досвід діяльності підприємств в умовах ринкової економіки.

## *Контрольні запитання*

1. Що являє собою фінансова криза для окремо взятого підприємства?
2. Назвіть передумови та ознаки прояву фінансової кризи на підприємстві.
3. Які показники покладено в основу нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства?
4. Розкрийте сутність аналізу Cash-Flow.
5. На чому базується розрахунок двофакторної моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства?
6. Як проводиться оцінка фінансового стану підприємства на основі Z-обрахунку Альтмана?
7. Коли слід застосовувати рейтингову оцінку фінансового стану підприємства?
8. Розкрийте зміст комплексного підходу до діагностики неплатоспроможності підприємства.
9. Окресліть можливі шляхи подолання фінансової кризи підприємства.
10. Визначте роль управлінської діяльності в подолання фінансової кризи підприємства.

# Розділ 11. Антикризове регулювання та управління підприємством

**1. Вимоги, властивості та принципи антикризового управління підприємством.**
**2. Ризики в антикризовому управлінні.**
**3. Інновації в антикризовому управлінні.**
**4. Інвестиційна політика в антикризовому управлінні.**
**5. Технології антикризового управління.**
**6. Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій.**

## 1. Вимоги, властивості та принципи антикризового управління підприємством

Антикризове управління фірмою починається з моменту зародження ідеї про її створення. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності повинен усвідомити потенціальні можливості і загрози, які можуть виникнути в процесі функціонування фірми [84,с.111].

Антикризовий розвиток – це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку [8, с.317].

Як ми вже розглядали, процеси розвитку підприємства є циклічними і зміни (зростання) складності відбуваються по логістичній кривій (зауважимо, що це тільки тенденція). Вона характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін.

Логістична крива відображає чотири етапи розвитку (рис.11.1). Але якщо так розвивається організація, виробництво, то таким же чином відбувається і розвиток управління. Адже управління являється частиною соціально-економічної системи і має всі її признаки. Однак розвиток управління відбувається по "зсунутій" логістичній кривій. Це відображає його статус, відповідність з тенденціями розвитку соціально-еко-

номічної системи, можливість і обмеженість реагування на процеси змін в соціально-економічній системі в цілому.

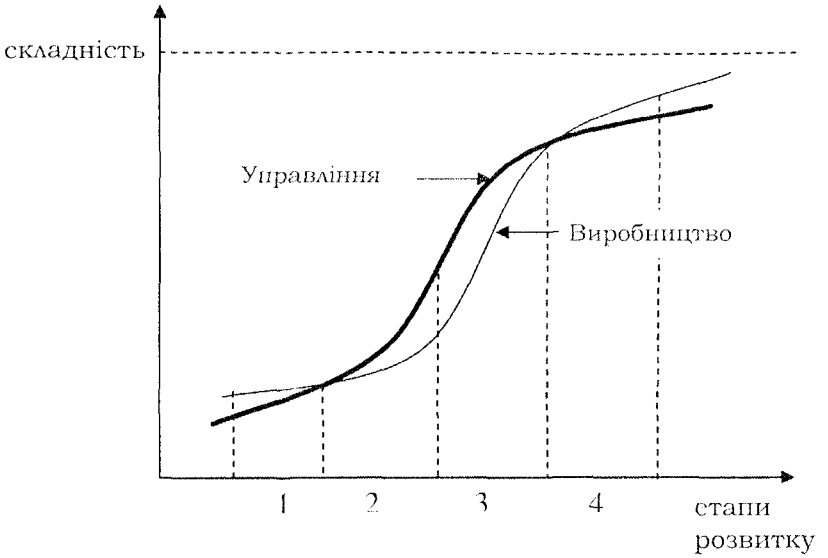



*Рис. 11.1 Розвиток управління в процесах розвитку виробництва*

1 – просте управління; 2 – управління в умовах наростаючої складності виробництва; 3 – управління, яке адаптоване до наростаючої складності виробництва; 4 – криза управління.

Тенденція розвитку управління, яка випереджає розвиток виробництва, змінюється періодом зниження темпів і накопичення потенціалу для наступної його реконструкції. Тут можливе виникнення нової невідповідності складності виробництва і управління. Це вже небезпека кризи управління.

Антикризове управління в цій ситуації виглядає як максимальне зближення гілок логістичних кривих на початкових і заключних етапах розвитку виробництва й управління, і як максимальне випередження тенденції розвитку управління відносно тенденції розвитку виробництва на середніх етапах прояву цих тенденцій [8, с.166].

Кризи є різні і управління може бути різне. Ця різноманітність, окрім всього іншого, проявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління (рис. 11.2) [8, с.212].

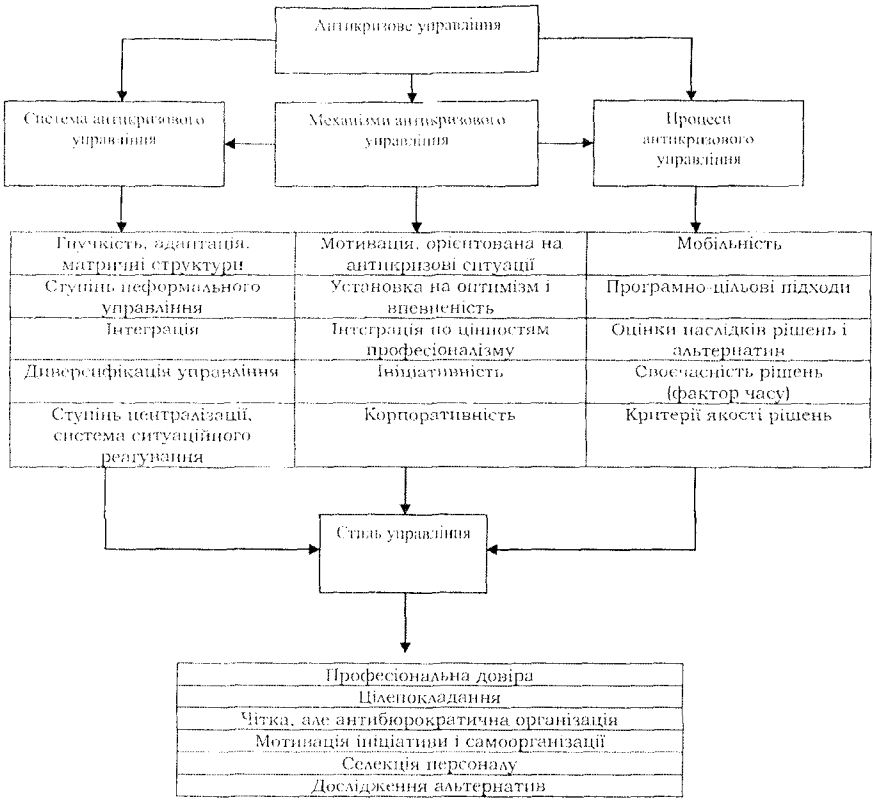



*Рис. 11.2 Антикризове управління: вимоги до системи, механізму і процесу*

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості. Головними із них являються:

– гнучкість і адаптивність;

– схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненість;

– диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях;

– зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;

– посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Антикризове управління має особливості в частині його процесів і технологій. Головними із них є:

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

– здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;

– підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, втілення сучасних дій по динаміці ситуацій;

– посилена увага до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;

– використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації.

В механізмі антикризового управління повинні відображатись:

– мотивація, яка орієнтована на антикризові заходи, економію ресурсів, недопущення помилок, обережність, глибокий аналіз ситуацій, професіоналізм тощо;

– настанови на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;

– інтеграція по цінностях професіоналізму;

– ініціативність у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;

– корпоративність, процес пошуку і підтримки інновацій.

Все це в сукупності повинне знайти відображення в стилі управління, який потрібно розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, але і як узагальнену характеристику всього управління. Стиль антикризового управління повинен характеризуватись: професіональною довірою, цілепокладанням, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності.

Головна задача антикризового управління – вироблення найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках.

Менеджмент антикризових ситуацій складається із наступних етапів [98,с.34]:

– діагностування і оцінка параметрів кризи;

– розробка концепцій подолання кризи, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів;

– реалізація прийнятої концепції по виходу із кризової ситуації;

– постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів.

Діагностування передбачає:

– підвищену увагу при моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;

– виявлення відхилень параметрів ситуації від норми, виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних ознак загрози кризи;

– встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямків розвитку кризи, масштабів потенціальних втрат;

– визначення і оцінювання факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, вияснення їх зв'язків і взаємозалежностей;

– створення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу чи рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть використовуватись в якості базових даних для вироблення стратегії подолання кризи.

Нижче вказані етани розробки концепції подолання кризи [98,с.35]:

– ознайомлення зі стратегічним планом розвитку підприємства – для уточнення цілей і задач антикризового управління;

– налагодження міжрегіональних відносин групи антикризового управління;

– забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;

– висунення версій і гіпотез про шляхи подолання кризи;

– розробка чи уточнення реалістичних планів подолання кризи;

– покращення стилю розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;

– підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів подолання кризи і оцінка ризику кожного варіанта.

Результати цього етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів чи сценаріїв. Для виконання цих робіт дуже важливо вміти використовувати сучасні методи управління.

Реалізація прийнятої концепції охоплює [98, с.37]:

– розробку механізму концепції відхилень при виході із ладу одного із елементів системи, що і призвело до кризової ситуації;

– уточнення моделі управління у випадку необхідності;

– проектування і створення нової, більш сучасної системи управління;

– налагодження роботи групи антикризового управління;

– організацію неперервного контролю і оцінки виконання антикризових заходів;

– розробку методів мотивації персоналу.

Антикризове управління, так як і будь-яке інше, може бути малоефективним і більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризи у співставленні із затраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність в точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків.

Можна відмітити основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління. Їх розуміння і диференціація допомагають його аналізувати і успішно здійснювати [8, с.233]:

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.
2. Мистецтво управління від природи і набуття в процесі спеціальної підготовки слід виділити в переліку факторів ефективності антикризового управління.
3. Методологія розробки ризикових рішень.
4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.
5. Лідерство.
6. Оперативність і гнучкість управління.
7. Стратегія і якість антикризових програм.
8. Людський фактор.
9. Моніторинг кризових ситуацій.

Заходи по виходу із кризи можна поділити на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи по виходу із кризи можуть бути залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту) та наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи по виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо.

Стратегічні заходи заключаються в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

Основними принципами формування антикризової програми мають бути визнані наступні [57, с.330].

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватись на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсам підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства, необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обгрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій зумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що зумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що зумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9.Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який зумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

## 2. Ризики в антикризовому управлінні

Прийняття будь-якого, навіть найбільш обгрунтованого рішення в процесі діяльності підприємства пов'язане з ризиком – ризиком втрати капіталу, випуску непривабливої продукції, яка за якістю чи ціною не влаштує споживача, ризиком незадоволення потреб персоналу підприємства у рівні заробітної праці чи її відповідності рівню продуктивності роботи тощо.

Поняття "ризик" з економічних позицій перш за все припускає втрати чи шкоду, але все одно заподіяну майновим правам суб'єкта господарювання ("моральна шкода"), ймовірність котрих пов'язується із станом невизначеності.

Щодо менеджменту, то поняття "ризик" у цій сфері варто пов'язати зі складністю й характером проблем, умов прийняття управлінських рішень, прогнозуванням ситуації. Відтак управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, що відбувається в умовах невизначеності чи невпевненості, внаслідок дії факторів в даний момент часу, котрі можуть викликати майбутні негативні наслідки для підприємства.

Ризик, поряд з інноваціями та інвестиційною політикою, технологіями антикризового управління слід віднести до визначальних факторів антикризового управління підприємствами. Саме тому розглядати дану категорію варто в розрізі процесів інвестування, інноваційної діяльності, технологій антикризисного управління.

В кризових умовах у підприємства виникає ризик банкрутства, тому менеджеру в даній ситуації варто ризикувати, але зважено, в межах, які дозволяють досягти намічених раніше цілей. Тому, аналізуючи ситуацію, що склалась, варто враховувати вид ризику та його характер.

Існує багато різноманітних класифікацій ризиків. Найбільш відомим в світовій практиці можно назвати поділ ризику на систематичний та несистематичний.

Несистематичний ризик називають ще характерним ризиком компанії. Він може бути викликаний цілим рядом причин: страйками, невдалими маркетинговими програмами, припиненням виконання обов'язків (офіційне) по великих контрактах цієї фірми тощо. Систематичний або ринковий ризик може бути викликаний війнами, катастрофами, інфляцією, зростанням процентних ставок та рядом інших причин.

Як відомо, ризики також поділяють на внутрішні, зовнішні та інтеграційні. Якщо зовнішні викликані порушеннями макроекономічної рівноваги, внутрішні – мікроекономічної, то інтеграційні – проявом міжнародного розподілу праці. Ми вважаємо за доцільне виділити серед внутрішніх – виробничо-технологічні, маркетингові, фінансові, організаційні та ризики управління персоналом (табл.11.1). Наведений перелік характерів і причин прояву того чи іншого виду внутрішнього ризику, зрозуміло не є вичерпним.

Антикризовий менеджмент в значній частині проблем, що підлягають розв'язанню є ризиковим. В тих чи інших кризових ситуаціях виникає множина ризиків різних за змістом, характером, джерелами прояву, ймовірності настання, розмірів втрат чи то негативних наслідків для підприємства загалом. Усе це обумовлює потребу формування системи управління ризиком із залученням кваліфікованих спеціалістів по управлінню в ризикових ситуаціях (консультантів). Це можуть бути як безпосередні спеціалісти окремих напрямків діяльності на підприємстві, так і фахівці зі сторони.

В будь-якому випадку, процес вироблення та прийняття ними рішень відображує наступні стадії реалізації ризикових рішень: інформаційний аналіз, діагностика ситуації, розробка варіантів рішень, прийняття рішення, організація й реалізація управлінської діяльності.

Професійний хист в управлінні ризикованими ситуаціями в антикризовому менеджменті набуває вирішального значення, адже загалом залежить не лише від об'єктивних факторів економіки, а від сприйняття ситуації менеджером, його досвіду, знань, інтуіції.

Розглянемо ситуацію, котра має місце під час діяльності підприємства з цінними паперами, умови перерозподілу ризику втрат.

*Диверсифікація* – це розподілення цінних паперів портфеля таким чином, щоб досягнути максимального доходу при мінімальному ризику. Як правило, це досягається шляхом розподілення капіталу між великою кількістю цінних паперів різної якості та різних термінів погашення з метою зниження портфельного ризику.

Таблиця 11.1 **Характеристика внутрішнього ризику**

| Вид внутрішнього ризику | Характер прояву | Причини прояву |
|---|---|---|
| Виробничо-технологічний | 1.Простоювання обладнання.<br>2.Неповне чи несвоєчасне постачання матеріалів.<br>3.Порушення в циклічності виробництва та ін. | 1.Відсутність належної організації виробництва.<br>2.Порушення взаємозв`язків між підрозділами.<br>3.Помилки в розрахунку тривалості циклу виробничого процесу. |
| Маркетинговий | 1.Скорочення обсягів реалізації продукції.<br>2.Накопичення продукції на складах.<br>3.Зростання маркетингових витрат і т.д. | 1.Відсутність маркетингових досліджень.<br>2.Відсутність маркетингових досліджень.<br>3.Помилки в плануванні маркетингових витрат. |
| Фінансовий | 1.Нестача вільних обігових коштів.<br>2.Відсутність витрат інноваційно-інвестиційного характеру.<br>3.Низька ліквідність майна.<br>4.Збитковість виробництва тощо. | 1.Відсутність належного фінансово-економічного планування.<br>2.Нерентабельна діяльність чи функціонування підприємства.<br>3.Наявність великої частки застарілого обладнання.<br>4.Невідповідність наявної продукції потребам споживачів. |
| Організаційний | 1.Зростання різноманітності робіт і операцій, витрат виробництва, які належним чином не обліковуються.<br>2.Диспропорції у виробництві.<br>3.Перервність організації виробничого процесу.<br>4.Відсутність гнучкості виробництва тощо. | 1.Відсутність належного контролю в системі диспетчерування виробництва.<br>2.Помилки в проектуванні діяльності підприємства.<br>3.Неналежна організація виробництва.<br>4.Відсутність можливостей пристосування до потреб споживачів. |
| Управління *персоналом* | 1.Висока текучість кадрів.<br>2.Низька якість виконання управлінських функцій. | 1.Відсутність належного *підбору персоналу.*<br>2. Відсутність належного досвіду роботи чи кваліфікації. |

За допомогою диверсифікації можна зменшити лише несистематичний ризик. Систематичний ризик диверсифікацією не усувається. Як правило, для інвестиційного портфеля частина несистематичного ризику складає близько 15,1% усього портфельного ризику.

При диверсифікації рекомендується обмежувати інвестиції в певний вид цінних паперів в розмірі 10% від загальної вартості усіх вкладень. В міру поширення вкладень ця межа може знижуватися до 5% та менше. Розрізняють диверсифікацію по видах цінних паперів, по галузях економіки, регіонах та країнах. Крім того, для облігацій можлива диверсифікація за строками погашення. Основною ціллю диверсифікації у відношенні до якості цінних паперів є мінімізація ризику невиконання боржником своїх зобов'язань. Основною ціллю диверсифікації по строках є зниження ризику, пов'язаного з коливаннями процентних ставок у відповідності з прогнозованою ліквідністю та доходністю. Таким чином, диверсифікація зменшує ризик за рахунок того, що можливі низькі доходи за певними цінними паперами перекриваються високими доходами за іншими.

Для зниження ризику інвестиційних операцій рекомендується використовувати ступінчасту структуру строків погашення цінних паперів. Вона передбачає вкладання засобів таким чином, щоб при закінченні певного періоду закінчувався строк погашення певної частини вартості цінних паперів. Засоби, які звільняються, можуть бути використані для реінвестування в нові цінні папери.

Звичайно, кожен інвестор при формуванні свого інвестиційного портфеля повинен визначити цілі інвестиційної політики, пріоритети в виборі цінних паперів та способи захисту портфеля від потенційних ризиків.

В нашій країні процес інвестування має свою специфіку. Попитом користуються лише цінні папери з високою прибутковістю та достатнім рівнем ліквідності (в умовах складного економічного становища). В основному, такими фондовими інструментами є цінні папери, по котрих емітенти або їх представники проводять самокотирування. До того ж важко робити висновки про фінансовий стан емітента, напрямки майбутньої діяльності, конкретні проекти, в які будуть вкладатися кошти інвестора тощо. Крім того, в Україні відсутні кваліфіковані спеціалісти, які були б взмозі здійснювати аналіз якості цінних паперів.

Зупинимось на співвідношенні ризику і доходності під час інвестування. Вивчення інвестиційної діяльності є невід'ємною частиною наукового та практичного обґрунтування взаємозв'язку між ризикованістю інвестицій та очікуваною дохідністю. Саме тому, слід звернути увагу на те, чому різні інвестиції мають різну доходність (прибутковість). Розг-

лядаючи диверсифікацію можно прийти до висновку, що ризикованість має пряме відношення до факту отримання доходу від інвестування в той чи інший проект. Прослідкуємо це за допомогою рис. 11.3. Підприємство вирішило здійснити інвестування у певну справу з метою покращення свого фінансового становища. Звичайно, перед цим, воно повинне мати у наявності певний дохід (Дн). Вкладаючи кошти в перший проект, воно, маючи ступінь ризику Р1, отримує відповідний дохід Д1, а інвестуючи інший – за ризику Р2 розраховує на дохідність Д2. При цьому прослідковується пропорційний зв'язок між ступенем ризикованості та очікуваним доходом. Здійснюючи свій вибір у проекті інвестування, підприємству обов'язково слід враховувати фактори, що впливають на ступінь ризикованості. До таких факторів слід віднести фактор часу, рівень мінливості очікуваних доходів, економічне становище в країні, політичну ситуацію, врегульованість законодавчої бази та ряд інших.

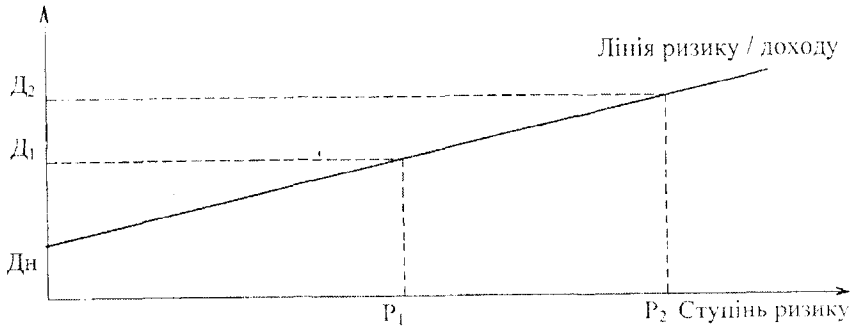



*Рис. 11.3 Співвідношення ризику і доходності*

Як бачимо, врахування фактора ризику в системі антикризового управління підприємством дійсно відіграє важливу роль в подоланні невизначеної ситуації, що склалася. Однак, будь-який менеджер, що приймає ті чи інші ризиковані рішення повинен володіти здатністю приймати інноваційні рішення.

## 3. Інновації в антикризовому управлінні

Підприємство досягає успіху (виконує свою місію) лише за умов послідовного й неухильного розвитку, тобто набуття нової якості, що визначає стійкість життєдіяльності організації. Послаблення позицій

підприємства на ринку, зниження конкурентоспроможності його продукції, як правило пов'язують з відсутністю інноваційних процесів.

Запровадження інноваційної моделі розвитку як єдино вірного шляху зміцнення конкурентоспроможності економіки України має стати однією з визначальних цілей в діяльності суб'єктів господарювання та органів виконавчої влади у 2008-2009 рр. Розвиток промислового виробництва забезпечується належною інноваційною діяльністю, яка підтримується Концепцією Державної програми економічного і соціального розвитку України.

Тому інноваційна спрямованість підприємства – це стратегічно найважливіший шлях до налагодження виробництва, забезпечення реалізації продукції, економічного зростання країни. Особливо актуальною ця проблема є сьогодні, в умовах подальшого розвитку ринкових відносин в Україні.

Зауважимо, що реальний стан інноваційної діяльності в Україні в останні роки є вкрай негативним. Зокрема, для промислових підприємств України характерне погіршення майже в усіх напрямках інноваційної діяльності. Це, передусім, низька інноваційна активність більшості промислових підприємств та погіршення їх сприйнятливості до впровадження нововведень, що можна розцінювати як інноваційну кризу.

Приводом для таких тверджень, зокрема, є те, що в 2000 р. частка підприємств, які впроваджували прогресивні технологічні процеси, освоювали на їх основі нову продукцію або виконували роботи щодо підвищення технічного рівня виробництва, становили лише 14,8% порівняно з 22,9% в 1995 р.; 19,3% – в 1996р.; 17,0% – в 1997р.; 15,1% – в 1998р. і 13,5% – в 1999р. Тільки 1,7% обстежених у 2000 р. підприємств (або кожне 58-ме) здійснювали комплексну механізацію та автоматизацію виробництва; 4,1% (або кожне 24-те) – впроваджували нові прогресивні технологічні процеси, з них 1,7% (або лише кожне 58-ме) – маловідходні, ресурсозберігаючі та безвідходні технологічні процеси; 13,7% (або кожне 7-ме) – освоювали виробництво нових видів продукції, з них 9,9% (або кожне 10-те) – товарів широкого споживання.

Скорочення кількості підприємств, що впроваджували інновації, безумовно, негативно позначилося на стані їх інноваційної діяльності та науково-технологічному забезпеченні промислового виробництва в Україні. Так, у 2000 р. порівняно з 1995 р. кількість комплексно-механізованих і автоматизованих дільниць, цехів та виробництв зменшилася на 42,0%; введених в дію механізованих потокових та автоматичних ліній – на 17,5%; промислових роботів – на 73,3%; металорізальних верстатів з

ЧПУ – на 38,9%; нових прогресивних технологічних процесів – на 52,2%, з них маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних – на 58,8%. При цьому динаміка лише чотирьох показників має позитивну тенденцію: це, передусім, кількість впроваджених гнучких виробничих модулів, яка збільшилася за вказаний час на 600%, а також показники освоєння виробництва нових видів продукції – на 33,6%; товарів широкого споживання – на 33,4% та впровадження гнучких виробничих систем – на 25%.

Наведені дані свідчать, що інноваційна діяльність взагалі і діяльність щодо оновлення промислової продукції зокрема не відповідають вимогам часу. Інноваційна ситуація в промисловості України характеризується тим, що понад 80% промислових підприємств не проводять робіт, спрямованих на розробку та освоєння нової продукції та нових технологій. Продовжується зниження науково-технічного рівня виробництва, що негативно позначається на якості продукції, її конкурентоспроможності та обсягах реалізації при підвищених вимогах споживачів.

Освоєння виробництва нової продукції – це комплекс заходів, які включають весь процес від створення ідеї до реалізації проекту у виробництві.

Процес освоєння нового виробу в загальному вигляді є комплексним і складається з окремих періодів, що мають свої характерні особливості. Перший період починається з досліджень або пошукових науково-дослідних робіт, в результаті яких виникає ідея про створення нового виду виробу, і закінчується проведенням певних прикладних науково-дослідних робіт, підтверджуючих необхідність у створенні нового виробу.

Другим періодом освоєння нового виробу є його виробниче освоєння. Він починається з розробки технічного завдання на проектування і закінчується випуском серійних виробів. Цей період найбільш важливий для економіки нового виробу.

Третій період – це період експлуатаційного освоєння нового виробу. Він триває з початку експлуатації виробу до освоєння його проектної виробничої потужності. Цей період важливий при освоєнні складних унікальних виробів.

Багато видів робіт, пов'язаних з освоєнням нового виробу, особливо другого і третього періодів, можуть виконуватися паралельно, що сприяє скороченню процесу засвоєння виробу в цілому. Особливо це відноситься до робіт по освоєнню проектних техніко-економічних показників.

Ефективність капітальних вкладень в інновації характеризує економічні, соціальні або інші результати і господарську доцільність їх здійснення.

Для оцінки ефективності проектів застосовуються дві групи показників – якісні та кількісні. Кількісні показники передбачають використання математичного апарату для розрахунку показників ефективності, якісні – евристичних.

Виділяють такі якісні показники ефективності інноваційного проекту:

– показники комерційної ефективності, які враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників;

– показники економічної ефективності, які враховують загальногосподарські вигоди і витрати проекту;

– показники бюджетної ефективності, які відображають фінансові наслідки здійснення проекту для державного і місцевого бюджетів;

– показники ресурсної ефективності відображають вплив інновацій на обсяг виробництва і використання того чи іншого виду ресурсів;

– показники соціальної ефективності враховують соціальні результати реалізації інновацій;

– показники екологічної ефективності відображають вплив інновацій на навколишнє середовище.

Для оцінки загальної економічної ефективності інновацій може використовуватися система наступних кількісних показників: інтегральний ефект; індекс рентабельності; норма рентабельності; період окупності; коефіцієнт вигід /витрат; економічний ефект інноваційних заходів; комерційний ефект.

Законодавство України у сфері інноваційної діяльності складається із Законів України „Про інноваційну діяльність", „Про інвестиційну діяльність", „Про наукову і науково-технічну діяльність" та інших нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини в цій сфері.

Сьогодні можна виділити три основні моделі науково-інноваційної діяльності промислово розвинутих країн:

країни, що займають провідне місце в науці, орієнтовані на реалізацію великомасштабних цільових проектів, що охоплюють всі стадії науково-виробничого циклу, як правило, із значною частиною науково-інноваційного потенціалу в обраному секторі (США, Англія, Франція);

країни, орієнтовані на поширення нововведень, створення сприятливого інноваційного клімату, раціоналізацію всієї структури економіки (Німеччина, Швеція, Швейцарія);

країни, що стимулюють нововведення шляхом розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечення причетності до досягнень світового науково-технічного прогресу, координації дій різних секторів в області науки і технології (Японія, Південна Корея).

Отож, інноваційні процеси в антикризовому управлінні підприємством займають чільне місце в умовах прийняття ефективних управлінських рішень.

## 4. Інвестиційна політика в антикризовому управлінні

Розвиток будь-якого підприємства залежить не лише від розміру вільних коштів, що знаходяться у його розпорядженні, але й від того, на скільки ефективно використовуються вони управлінцями. Відтак, процес інвестування стає одним із ключових факторів антикризового управління.

*Інвестиції визначаються* як усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької, господарської та інших видів діяльності, в результаті чого створюється прибуток або досягається соціальний ефект. Це визначення відповідає міжнародному підходу до уявлення про інвестиційну діяльність, як процес вкладання ресурсів з метою отримання прибутку, дивіденду чи соціального ефекту в майбутньому, але інвестиційний капітал може визначатись по-різному. Так, це може бути:

– вартість активів компанії за вирахуванням боргових зобов'язань (чиста вартість активів компанії);

– власні засоби підприємства з врахуванням дострокового боргу;

– основні засоби за вирахуванням амортизації (балансова вартість основного капіталу).

Управління будь-якого підприємства зацікавлене у тому, щоб якомога ширше користуватись послугами організованого фінансового ринку. Найбільш розповсюдженою причиною цього є звичайнісінька нестача коштів. А капітал у вигляді кредиту чи цінних паперів є засобом для придбання сировини, обладнання, будівель чи інших, необхідних в даний момент підприємству, ресурсів. Цей самий капітал може використовуватись і для розширення суб'єкта господарювання.

Власне інвестиційний капітал за строком фінансування поділяється на 3 типи: *короткостроковий*, з дією в межах року (в Україні – з аналогічним періодом функціонування); *середньостроковий*, з періодом функціонування від одного до п'яти років (в Україні – від 1 до 3 років); *довгостроковий*, який в обігу більше 5 років (в Україні – понад 3 роки).

Слід зазначити, що активна та ефективна інвестиційна діяльність невіддільна від створення і розвитку ринку капіталів, їх вільного викорис-

тання між регіонами залежно від зміни ринкових попиту-пропозиції. При цьому необхідно звернути увагу на джерела формування капіталу.

До власних джерел формування інвестиційного капіталу слід віднести нагромадження коштів підприємств внаслідок основної діяльності у вигляді амортизаційних відрахувань та отриманого прибутку.

Залучені джерела можуть складатися з заощаджень населення, іноземних інвестицій, кредитів комерційних банків, страхових компаній та інших фінансово-кредитних установ, капіталу у вигляді цінних паперів, випущених серед учасників ринку капіталів (як правило, акцій або облігацій), для державних підприємств – державні дотації та інших джерел інвестування.

Суб'єкти господарювання намагаються зменшити потребу у зовнішньому фінансуванні, працюючи максимально ефективно та прибутково. Власні засоби є альтернативним джерелом фінансування і їх слід вважати такими, що мають оптимальну вартість капіталу, без них підприємству довелося б здійснювати випуск нових акцій чи облігацій, а це, в свою чергу, означало б сплату дивідендів (збільшувало боргові зобов'язання підприємства або створювало вади управління). Слід також брати до уваги те, що кожне джерело капіталу передбачає різну вартість останнього і відіграє важливу роль у визначенні загальної вартості капіталу підприємства.

Важлива роль в умовах антикризового управління на підприємстві приділяється розробці інвестиційних проектів.

***Інвестиційний проект*** – сферу діяльності з утворення або зміни технічної, економічної або соціальної систем, а також розробка нової структури управління або програми науково-дослідних робіт.

Найчастіше на практиці інвестиційний проект – це об'єкт реального інвестування, який може бути представленим у вигляді:

1. *Інвестицій у підвищення ефективності виробництва.* Їх метою є, перш за все, створення умов для зниження витрат фірми за рахунок більш досконалого обладнання, навчання персоналу або переміщення виробничих потужностей в регіони з більш вигідними умовами виробництва.

2. *Інвестицій у розширення виробництва.* Завданням такого виду інвестування є розширення можливостей випуску товарів для ринків, що раніше сформувалися, в рамках уже існуючих виробництв.

3. *Інвестицій у створення нових підприємств.* Такі інвестиції забезпечують створення зовсім нових підприємств, які будуть випускати товари, що раніше не виготовлялися фірмою, або дозволять фірмі вжити спробу виходу з товарами, що раніше вже випускалися, на нові для неї ринки.

4. *Інвестицій заради задоволення вимог державних органів управління.* Цей різновид інвестиції стає необхідним у тому разі, коли фірма опиняється перед необхідністю задовольнити вимоги властей в частині або екологічних стандартів, або безпеки продукції, або інших умов діяльності, які не можуть бути забезпечені лише за рахунок удосконалення менеджменту.

Зважаючи на таку класифікацію, ***інвестиційний проект може існувати у формі:***

а) *нульового проекту*, який передбачає утворення нового виробництва;

б) *реконструкції* – впровадження передових технологій без зміни профілю підприємства;

в) *розширення або реабілітація* (перепрофілювання) діючого підприємства.

Незалежно від виду та форми, змістом реальних інвестиційних проектів є заходи щодо проектування, будівництва, придбання технології та обладнання, підготовку кадрів тощо, направлених на утворення нового або модернізацію діючого виробництва товарів (продукції, робіт, послуг) з метою одержання економічної вигоди. Це не лише система організаційно-правових та розрахунково-фінансових документів, необхідних для здійснення яких-небудь дій, але й заходи (діяльність), які передбачають їх виконання для досягнення конкретних цілей.

Важливим в аналізі інвестиційних проектів є виділення різних відношень взаємозалежності. Наприклад, два проекти називають *незалежними*, якщо рішення про прийняття одного не впливає на рішення про прийняття іншого. Якщо два або більше проекти, що аналізуються не можуть бути реалізовані одночасно, тобто прийняття рішення по одному з них автоматично означає, що проекти, що залишилися мають бути відхилені, то такі проекти називають *альтернативними*, або *взаємовиключними*.

Розподіл проектів на незалежні та альтернативні має велике значення при формуванні інвестиційного портфеля в умовах обмеженого обсягу інвестицій. Величина верхньої межі обсягу виділених коштів може бути в момент планування невизначеною, яка залежить від різних факторів, наприклад, суми прибутку поточних та майбутніх періодів. В цьому випадку незалежні проекти визначають за ступенем їх пріоритетності.

Якщо прийняття нового проекту сприяє росту доходів за одним або декількома іншими проектами, то такі проекти пов'язані між собою відношеннями компліментарності. Визначення відношення *компліментарності* припускає пріоритетність розгляду проектів у комплексі, а не ізольовано. Це має особливе значення, коли прийняття проекту за вибраним основним критерієм не є очевидним – в цьому випадку мають викорис-

товуватися додаткові критерії, в тому числі й наявність, і ступінь компліментарності.

Якщо прийняття нового проекту сприяє зниженню доходів по одному або декількох інших проектах, то такі проекти пов'язані між собою відношеннями *заміщення*.

***Розробка та реалізація інвестиційного проекту*** проходить тривалий шлях від ідеї до випуску продукції. В умовах ринку цей період прийнято розглядати як життєвий цикл інвестиційного проекту або *інвестиційний цикл*, який охоплює три фази:

- передінвестиційну (попередні дослідження до остаточного прийняття інвестиційного рішення);
- інвестиційну (проектування, укладання договорів, підряду, будівництва);
- виробничу (етап експлуатації знову створених об'єктів).

Кожна з цих фаз у свою чергу поділяється на стадії та етапи, яким відповідають свої цілі та методи. Так, у передінвестиційній фазі є декілька паралельних видів діяльності, які частково займають і наступну, інвестиційну фазу. Таким чином, як тільки дослідження інвестиційних можливостей визначать доцільність проекту, починаються етапи сприяння інвестиціям та планування їх здійснення.

Загальна процедура впорядкування інвестиційної діяльності по відношенню до конкретного проекту формалізується у вигляді так званого *проектного циклу* (спрощена форма інвестиційного циклу), який має такі етапи.

1. Формулювання проекту (ідентифікація). На цьому етапі керівництво аналізує поточний стан підприємства та визначає найбільш пріоритетні напрямки його подальшого розвитку. Результатом цього аналізу є бізнес-ідея, яка представляється як інвестиційний проект.

2. Розробка (підготовка) проекту. На цьому етапі проводиться поступове уточнення та вдосконалення плану проекту по всіх його напрямках – комерційному, технічному, фінансовому, економічному, інституціональному тощо. Важливим на цьому етапі є також пошук та збір вихідної інформації для рішення окремих задач проекту.

3. Експертиза проекту. Це найважливіший етап проектного циклу, на якому інвестор, або сам проводить експертизу інвестиційного проекту по всіх напрямках, або залучає для цього авторитетну консалтингову компанію.

4. Здійснення проекту. Стадія охоплює реальний розвиток бізнес-ідеї до того моменту, коли проект вводиться в експлуатацію. Вона включає також основну частину реалізації проекту, задача якої – перевірка грошових потоків, які генерує проект, для покриття вкладених інвестицій та забезпечення бажаної інвестором віддачі.

5. Оцінка результатів. Проводиться як по закінченню проекту в цілому, так і в процесі його реалізації. Основна мета стадії – порівняння ідей, закладених в проект, з ступенем їх фактичного виконання.

Одним із найбільш відповідальних визначальних етапів проектного циклу є проектний аналіз, який представляє собою сукупність методологічних заходів та прийомів, які використовуються для підготовки та обґрунтування проектних рішень. Тобто, перед тим як реалізувати будь-який інвестиційний проект, його вибирають, проектують, вираховують, а головне оцінюють його ефективність. Враховуючи це, проектний аналіз включає в себе:

*1. Технічний аналіз,* тобто завдання визначити найбільш ефективні для даного проекту техніку та технологію.

*2. Комерційний аналіз (маркетинговий),* тобто аналіз ринку збуту продукції та послуг, які будуть здійснюватися після реалізації інвестиційного проекту.

*3. Інституціональний аналіз,* тобто оцінку організаційно-правового, адміністративного, політичного середовища, в якому буде здійснюватися реалізація проекту та пристосування його до цього середовища, а також пристосування самої організаційної структури фірми до проекту.

*4. Соціальний (соціально-культурний) аналіз,* тобто дослідження впливу проекту на життя місцевих жителів.

*5. Бюджетний аналіз,* який враховує фінансові наслідки здійснення проекту для державного або місцевого бюджету.

*6. Аналіз навколишнього середовища,* тобто виявлення та експертна оцінка збитків, які можуть бути нанесені цим проектом навколишньому середовищу та пропозиції способів пом'якшення або відвернення цього збитку.

*7. Фінансовий та економічний аналіз,* тобто порівняння витрат і користі від проекту. Економічний аналіз оцінює дохідність з точки зору всього суспільства (країни), а фінансовий – оцінює проект із позиції фірми та її кредиторів, якщо він кредитується.

Кожен із цих аналізів є важливим, проте фінансово-економічні аспекти інвестиційної діяльності в багатьох випадках мають вирішальне значення, бо визначають реальну ефективність вкладення коштів.

***Для оцінювання ефективності інвестиційних проектів використовується ряд методів***, які умовно можна поділити на такі, у розрахунках яких використовується дисконтування, та такі, у розрахунках який дискочтування не використовується.

До методів, в яких використовується дисконтування відносять: метод розрахунку чистого приведеного доходу (NPV), метод визначення індексу рентабельності інвестицій (PI), метод визначення внутрішньої норми доходності інвестицій (IRR).

До методів, які не передбачають використання концепції дисконтування відносять: метод визначення строку окупності інвестицій (PP); метод визначення бухгалтерської рентабельності інвестицій (ROI) або середньої норми прибутку на інвестиції (ARR).

Таким чином, прийняття ефективних управлінських рішень вимагає від сучасного менеджера детальної розробки питань, пов'язаних із використанням вільних коштів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, з процесами інвестування їх діяльності.

## 5. Технології антикризового управління

Будь-яке управління являє собою процес, тобто певну послідовність операцій, прийомів, методів формування та реалізації впливу на об'єкт управління.

Технологія антикризового управління – комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня його негативних наслідків на діяльність підприємства. Вона припускає велику наукову та аналітичну, соціальну й організаційну діяльність, тобто активну управлінську діяльність у повному комплексі усіх її функцій, повноважень, її ролі.

Технологічна схема антикризового управління може включати такі етапи:

1. Формування групи спеціалістів, завдання котрих полягатиме за наявності необхідних повноважень і ресурсів у виведенні підприємства з кризового стану.

2. Встановлення доцільності проведення заходів з питань антикризового управління.

3. Розробка управлінських рішень щодо виведення підприємства з кризового стану.

4. Створення системи реалізації управлінських рішень.

5. Процес реалізації управлінських рішень у напрямках виходу з виробничо-технологічної, збутової, фінансової, організаційної чи кризи управління персоналом, системної кризи підприємства.

6. Перевірка якості виконання управлінських рішень.

7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт по виведенню підприємства з кризового стану.

8. Розробка заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

Менеджер, що приймає рішення в умовах кризового стану повинен вміти вирішувати як стандартні, типові проблеми, так і специфічні, формувати картину багатоваріантного розвитку подій та нововведень, здійснювати пошук інформації, перевіряти її достовірність, визначати масштабність проблеми, володіти відповідним методичним апаратом, технічним оснащенням. Усе це дає йому можливість ефективно працювати над розв'язанням тої чи іншої проблеми.

## 6. Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій

Агентство з питань банкрутства є центральним органом виконавчої влади, підпорядкованим Кабінету Міністрів України, що забезпечує розробку та реалізацію державної політики, спрямованої на запобігання банкрутству суб'єктів підприємницької діяльності.

Основними завданнями Агентства є:

- реалізація заходів щодо запобігання банкрутству підприємств та організацій;
- проведення за участю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади аналізу фінансово-господарського становища підприємств та організацій, майно яких перебуває у державній власності, з метою визначення неплатоспроможних підприємств та організацій;
- ведення реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій, майно яких перебуває у державній власності;
- здійснення функцій щодо управління майном підприємств та організацій, занесених до реєстру;
- проведення експертизи проектів програм оздоровлення фінансового становища та запобігання банкрутству підприємств та організацій, занесених до реєстру;
- здійснення заходів щодо реорганізації та санації неплатоспроможних підприємств та організацій, занесених до реєстру;
- методологічне забезпечення вирішення питань, пов'язаних з неплатоспроможністю підприємств та організацій;
- формування і ведення єдиної бази даних про підприємства-банкрути;
- організація навчання фахівців з питань банкрутства.

Агентство відповідно до покладених на нього завдань: готує пропозиції щодо формування державної інвестиційної політики; проводить аналіз на основі статистичної звітності та даних фінансових органів фінансово-господарського становища підприємств та організацій з метою визначення їх платоспроможності; формує та веде реєстр а також єдину базу даних про підприємства-банкрути; укладає і розриває контракти з керівниками підприємств та організацій, занесених до реєстру; здійснює заходи щодо реорганізації та санації підприємств та організацій, занесених до реєстру; готує пропозиції про роздержавлення неплатоспроможних підприємств та організацій, занесених до реєстру; забезпечує здійснення контролю за цільовим використанням коштів, виділених на реорганізацію та санацію неплатоспроможних підприємств та організацій, занесених до реєстру; розробляє за участю міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування відповідні програми, спрямовані на запобігання банкрутству підприємств та організацій; готує проекти актів законодавства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій; організовує за участю заінтересованих міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади роботу, пов'язану із залученням вітчизняних та зарубіжних інвесторів для фінансування заходів, спрямованих на реорганізацію та санацію неплатоспроможних підприємств та організацій; забезпечує функціонування Фонду стабілізації підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних; забезпечує реалізацію антимонопольної політики в процесі реорганізації неплатоспроможних підприємств та організацій; розробляє разом із заінтересованими міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади пропозиції про створення нових робочих місць, соціальний захист і перепідготовку працівників, які вивільняються внаслідок реорганізації або ліквідації підприємств та організацій, занесених до реєстру; формує навчально-методичну базу підготовки фахівців з питань банкрутства, організовує їх навчання; організовує конкурси, тендери, пов'язані з відбором інвесторів; затверджує бізнес-плани щодо реструктуризації та санації підприємств та організацій, занесених до реєстру, здійснює контроль за їх реалізацією; виконує інші функції відповідно до покладених на нього завдань.

Агентство має право:

• залучати спеціалістів центральних та місцевих органів виконавчої влади, підприємств, установ, організацій (за погодженням з керівниками) для розгляду питань, що належать до його компетенції;

• представляти Кабінет Міністрів України за його дорученням у міжнародних організаціях та під час укладання міжнародних договорів України;

• одержувати в установленому законодавством порядку від міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування інформацію, документи і матеріали, а від Мінстату — безоплатно статистичні дані, необхідні для виконання покладених на нього завдань;

• скликати в установленому порядку наради з питань, що належать до його компетенції;

• притягати до дисциплінарної відповідальності керівників територіальних органів Агентства, підприємств та організацій, занесених до реєстру.

Агентство у процесі виконання покладених на нього завдань взаємодіє з іншими центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, а також з відповідними органами інших держав.

## *Контрольні запитання*

1. Покажіть розвиток управління в процесах розвитку виробництва.
2. Які властивості можуть бути притаманні системі антикризового управління підприємством?
3. В чому полягає головне завдання антикризового управління?
4. Окресліть основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління.
5. Які основні принципи формування антикризової програми ви можете назвати?
6. Яким чином ризики впливають на систему прийняття ефективних управлінських рішень?
7. Дайте характеристику внутрішнім ризикам підприємства.
8. Яку роль відіграють інновації в антикризовому управлінні під-приємством?
9. Визначте основні напрями інвестиційної політики в умовах антикризового управління.
10. Що слід віднести до технологій антикризового управління?
11. Яку роль в антикризовому регулюванні відіграє Агенство з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій?

# Розділ 12. Процедура банкрутства як форма ліквідації системної кризи підприємства

1. **Банкрутство підприємства як економічне явище.**
2. **Державна політика щодо запобігання банкрутству.**
3. **Види та порядок здійснення запобіжних процедур.**
4. **Ліквідація збанкрутілих підприємств.**
5. **Роль і діяльність арбітражних судів в процедурі банкрутства.**

## 1.Банкрутство підприємства як економічне явище

В період 1992-1999 рр. в Україні спостерігалася стійка тенденція до зростання кількості неспроможних підприємств. Так, 1993 року збитковим було кожне дванадцяте підприємство, 1994-го – кожне дев'яте, 1995-го – кожне п'яте, 1996-го – кожен третій суб'єкт підприємницької діяльності працював збитково.

Лише з 2000 року ситуація відносно покращується: частка збиткових підприємств скорочується спочатку до 37,7%, пізніше – до 34,8% (таблиця 2.1).

Дані показники, характерні багатьом сферам господарювання, свідчать про системність явища, назва котрому – банкрутство.

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

**Неплатоспроможність** – неспроможність суб'єкта підприємницької діяльності виконати після настання встановленого строку їх сплати групові зобов'язання перед кредиторами, в тому числі по заробітній платі, а також виконати зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) не інакше, як через відновлення платоспроможності.

Таблиця 12.1 **Частка збиткових підприємств в економіці України, % [178;179,с.64]**

| Рік | Загалом | Промисловість | Будівництво | Сільське господарство |
|---|---|---|---|---|
| 1992 | 9,5 | 3,7 | 3,3 | 0,7 |
| 1993 | 8,3 | 4,0 | 3,6 | 1,0 |
| 1994 | 11,4 | 6,5 | 4,5 | 5,7 |
| 1995 | 22,2 | 11,5 | 9,8 | 28,3 |
| 1996 | 43,0 | 30,0 | 31,7 | 66,0 |
| 1997 | 53,4 | 45,1 | 44,6 | 80,1 |
| 1998 | 54,5 | 53,9 | 48,2 | 70,0 |
| 1999 | 54,7 | 53,1 | 50,1 | 75,3 |

***Боржником,*** зазвичай, є суб'єкт підприємницької діяльності, неспроможний виконати свої грошові зобов'язання перед кредиторами, у тому числі зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), протягом трьох місяців після настання встановленого строку їх сплати.

Суб'єктами банкрутства не можуть бути відокремлені структурні підрозділи юридичної особи (філії, представництва, відділення тощо).

Значна кількість банкрутств є наслідком глибокої системної кризи, яка проявляється, з одного боку, в негативних фінансових результатах діяльності суб'єктів господарювання, а з іншого – в їхній неплатоспроможності. Характеризуючи цей чинник, слід зазначити, що об'єктивна зумовленість проведення санації підприємств усіх форм власності в Україні на сучасному етапі зростає. Про це свідчить кількість справ про банкрутство, порушених в Україні протягом останніх років. Починаючи з 2000 року в арбітражні суди щорічно надходило до 3-4 тисяч позовів із приводу банкрутства підприємств – від державної податкової інспекції, колективних підприємств, акціонерних і державних підприємств, банківських та кредитних організацій.

Найбільше позовів (близько 50%) про визнання підприємства-боржника банкрутом подається проти підприємств, що засновані фізичними особами, і лише 1% – проти підприємств із державною формою власності.

Така велика кількість збиткових підприємств робить неефективною всю економічну систему, гальмує процеси економічного зростання. Ще однією негативною тенденцією, яка є наслідком незадовільного фінансового стану більшості вітчизняних підприємств, є катастрофічне зростання їх дебіторської та кредиторської заборгованості в період 1998-2001 років, третиною якої прострочена (рис.12.1).

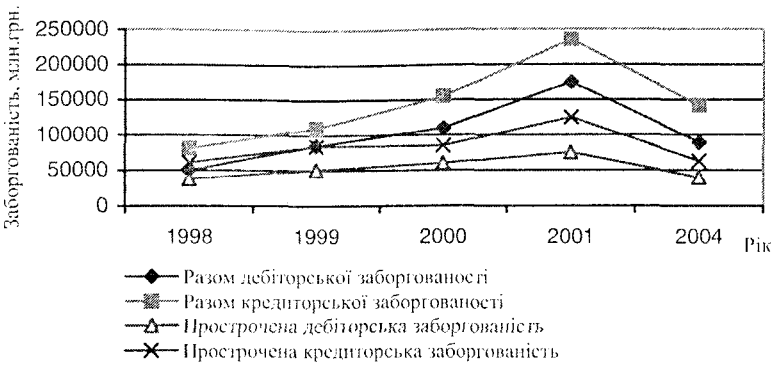



*Рис. 12.1 Кількість порушених справ про банкрутство в обласному розрізі*

Це є наслідком неплатоспроможності більшості суб'єктів госпо-дарювання. Неплатоспроможність, у свою чергу, є підставою для оголошення підприємства банкрутом.

Водночас, з 2001 року по 2004 рік спостерігаємо значне скорочення як простроченої, так і загальної суми дебіторсько-кредиторської заборгованості, що стало наслідком підвищення ефективності господарювання підприємств в Україні.

Як свідчать статистичні дані, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування в період 2001-2004 років зріс майже на 26 млрд. грн., тобто у 2,5 рази, рентабельність операційної діяльності промислових підприємств – з 3,7 до 4,7% [179, с. 61]. До того ж підприємства значною мірою наростили оборот коштів від здійснюваної діяльності, отримавши можливість скоротити суми існуючої кредиторсько-дебіторської заборгованості.

Існуюча на початок 2005 року сума дебіторсько-кредиторської заборгованості залишається ще надзвичайно високою: в середньому на одне підприємство припадає до 230 тис.грн. такої заборгованості.

Зауважимо, що банкрутство та ліквідація підприємства означають не лише збитки для його акціонерів, кредиторів, виробничих партнерів, споживачів продукції, а й зменшення податкових надходжень до бюджету, зростання безробіття, що зрештою може стати одним із чинників макроекономічної нестабільності. Тому є необхідним більш ефективне застосування процедур відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх

фінансової санації, яка орієнтована на подолання кризи і підвищення ефективності виробництва.

Тому, саме антикризове регулювання діяльності підприємств є надійним запобіжником настання такого економічного явища як банкрутство й водночас регулятором фінансових, організаційних та ін. стосунків підприємства з іншими учасниками ринку, в котрих далеко не останнє місце належить державі.

## 2. Державна політика щодо запобігання банкрутству

Державну політику щодо запобігання банкрутству, а також забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом стосовно державних підприємств та підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25%, суб'єктів підприємницької діяльності інших форм власності у випадках, передбачених Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», здійснює державний орган з питань банкрутства, який діє на підставі положення, затвердженого у встановленому порядку.

Державний орган з питань банкрутства:

– сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом;

– пропонує арбітражному суду кандидатури арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) для державних підприємств або підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25%, щодо яких порушена справа про банкрутство, та в інших випадках;

– організовує систему підготовки арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів);

– здійснює ліцензування діяльності фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності, які здійснюють діяльність як арбітражні керуючі (розпорядники майна, керуючі санацією, ліквідатори);

– забезпечує реалізацію процедури банкрутства щодо відсутнього боржника;

– здійснює ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство, встановлює та затверджує форму подання арбітражним керуючим інформації, необхід-

ної для ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство;

– організовує проведення експертизи фінансового становища державних підприємств і підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25%, при підготовці справи про банкрутство до розгляду або під час її розгляду арбітражним судом у разі призначення судом експертизи та надання відповідного доручення;

– готує на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновки про наявність ознак приховуваного, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства щодо державних підприємств чи підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25%;

– готує та подає на затвердження Кабінету Міністрів України у встановленому порядку типові документи щодо здійснення процедур банкрутства;

– здійснює інші передбачені законодавством повноваження [155].

Слід пам'ятати, що державою встановлено особливий порядок банкрутства окремих категорій суб'єктів підприємницької діяльності: банкрутством містоутворюючих, особливо небезпечних підприємств, сільськогосподарських підприємств, страховиків, професійних учасників ринку цінних паперів, суб'єктів підприємницької діяльності – громадян, фермерських господарств та інших суб'єктів підприємництва.

## 3. Види та порядок здійснення запобіжних процедур

В кризових умовах функціонування підприємства, засновники (учасники) боржника, власник майна, центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування в межах своїх повноважень зобов'язані вживати своєчасних заходів для запобігання банкрутству підприємства-боржника.

Зокрема, власником майна боржника державного чи приватного підприємства, засновниками (учасниками) боржника, кредиторами боржника, іншими особами в межах заходів щодо запобігання банкрутству боржника може бути надана фінансова допомога в розмірі, достатньому для погашення зобов'язань боржника перед кредиторами, у тому числі зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) і відновлення його платоспроможності (досудова санація).

Досудова санація – система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інвестор, з метою запобі-

гання банкрутству боржника шляхом реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до початку порушення провадження у справі про банкрутство.

Досудова санація державних підприємств провадиться за рахунок коштів державних підприємств та інших джерел фінансування. Обсяг коштів для проведення досудової санації державних підприємств за рахунок коштів Державного бюджету України щорічно встановлюється законом про Державний бюджет України.

***Щодо боржника застосовуються такі судові процедури банкрутства***: розпорядження майном боржника; мирова угода; санація (відновлення платоспроможності) боржника; ліквідація банкрута.

*Розпорядження майном боржника* – система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища.

*Мирова угода* – домовленість між боржником та кредитором (групою кредиторів) про відстрочку та розстрочку платежів або припинення зобов'язання за угодою сторін (прощення боргів).

*Санація* – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника.

*Ліквідація* – припинення діяльності підприємства, визнаного арбітражним судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Справи про банкрутство підвідомчі арбітражним судам і розглядаються ними за місцезнаходженням боржника. Право на звернення до арбітражного суду із заявою про порушення справи про банкрутство мають боржник, кредитор.

Справа про банкрутство порушується арбітражним судом, якщо безспірні вимоги кредитора (кредиторів) до боржника сукупно складають не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, які не були задоволені боржником протягом трьох місяців після встановленого для їх погашення строку.

Після призначення розпорядника майна органи управління боржника не мають права приймати рішення про: реорганізацію (злиття, приєднан-

ня, поділ, виділення, перетворення) і ліквідацію боржника; створення юридичних осіб або про участь в інших юридичних особах; створення філій та представництв; виплату дивідендів; проведення боржником емісії цінних паперів; вихід із складу учасників боржника юридичної особи, придбання в акціонерів раніше випущених акцій боржника.

Рішення про участь боржника в об'єднаннях, асоціаціях, спілках, холдингових компаніях, промислово-фінансових групах чи інших об'єднаннях юридичних осіб приймається органами управління боржника за згодою розпорядника майна [155].

***Заходами щодо відновлення платоспроможності боржника***, які містять план санації, можуть бути:

– реструктуризація підприємства;

– перепрофілювання виробництва;

– закриття нерентабельних виробництв;

– відстрочка та (або) розстрочка платежів або прощення (списання) частини боргів, про що укладається мирова угода;

– ліквідація дебіторської заборгованості;

– продаж частини майна боржника;

– зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу) та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;

– виконання зобов'язань боржника власником майна боржника та його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;

– продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу (для недержавних підприємств);

– одержання кредиту для виплати вихідної допомоги працівникам боржника, які звільняються згідно з планом санації, який відшкодовується в першу чергу за рахунок реалізації майна боржника;

– звільнення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації. Вихідна допомога у цьому разі виплачується за рахунок інвестора, а за його відсутності – за рахунок реалізації майна боржника або за рахунок кредиту, одержаного для цієї мети;

– інші способи відновлення платоспроможності боржника.

## 4. Ліквідація збанкрутілих підприємств

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або

визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів.

***Ліквідація*** – припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного арбітражним судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна. Ліквідатором може виступати фізична особа, яка відповідно до рішення арбітражного суду організовує здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом, та забезпечує задоволення визнаних судом вимог кредиторів у встановленому чинним законодавством порядку.

Строк ліквідаційної процедури не може перевищувати дванадцяти місяців. Арбітражний суд може продовжити цей строк ще на шість місяців.

З дня прийняття арбітражним судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури:

– підприємницька діяльність банкрута завершується закінченням технологічного циклу з виготовлення продукції у разі можливості її продажу;

– строк виконання всіх грошових зобов'язань банкрута та зобов'язання щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) вважається таким, що настав;

– припиняється нарахування неустойки (штрафу, пені), процентів та інших економічних санкцій по всіх видах заборгованості банкрута;

– відомості про фінансове становище банкрута перестають бути конфіденційними чи становити комерційну таємницю;

– укладення угод, пов'язаних з відчуженням майна банкрута чи передачею його майна третім особам, допускається в порядку, передбаченому законодавством;

– скасовується арешт, накладений на майно боржника, визнаного банкрутом, чи інші обмеження щодо розпорядження майном такого боржника. Накладення нових арештів або інших обмежень щодо розпорядження майном банкрута не допускається;

– вимоги за зобов'язаннями боржника, визнаного банкрутом, що виникли під час проведення процедур банкрутства, можуть пред'являтися тільки в межах ліквідаційної процедури.

З дня прийняття арбітражним судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури припиняються повноваження органів управління банкрута щодо управління банкрутом та розпорядження його майном, керівник банкрута звільняється з роботи у зв'язку з банкрутством підприємства, а також припиняються повноваження власника (власників) майна банкрута, якщо цього не було зроблено раніше.

Опублікування відомостей про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури здійснюється ліквідатором у офіційних друкованих органах за рахунок банкрута у п'ятиденний строк з дня прийняття постанови про визнання боржника банкрутом.

Відомості про визнання боржника банкрутом і про відкриття ліквідаційної процедури повинні містити: найменування та інші реквізити боржника, визнаного банкрутом; найменування арбітражного суду, в провадженні якого знаходиться справа про банкрутство; дату прийняття арбітражним судом постанови про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури; відомості про ліквідатора (ліквідаційну комісію).

Важлива роль по провадженню справи відведена арбітражним судам.

## 5. Роль і діяльність арбітражних судів в процедурі банкрутства

Функції арбітражного суду у ліквідаційній процедурі відповідно до чинного законодавства України зведено до наступних:

1. У постанові про визнання боржника банкрутом арбітражний суд відкриває ліквідаційну процедуру, призначає ліквідатора в порядку, передбаченому для призначення керуючого санацією.

Арбітражний суд має право призначити ліквідатором особу, яка виконувала повноваження розпорядника майна або керуючого санацією боржника.

2. За клопотанням ліквідатора, погодженим з комітетом кредиторів, арбітражний суд призначає членів ліквідаційної комісії. У разі ліквідації державного підприємства або підприємства, у статутному фонді якого державна частка складає більш ніж двадцять п'ять відсотків, арбітражний суд призначає членами ліквідаційної комісії представника державного органу з питань банкрутства та при необхідності – органу місцевого самоврядування.

3. Ліквідатор (ліквідаційна комісія) виконують свої повноваження до завершення ліквідаційної процедури в порядку, встановленому чинним законодавством про банкрутство.

4. У ліквідаційній процедурі арбітражний суд: розглядає скарги на дії учасників ліквідаційної процедури та інші повноваження.

Ліквідатор з дня свого призначення здійснює такі повноваження:

– приймає до свого відання майно боржника, вживає заходів по забезпеченню його збереження;

– виконує функції з управління та розпорядження майном банкрута;

– здійснює інвентаризацію та оцінку майна банкрута;

– аналізує фінансове становище банкрута;

– виконує повноваження керівника (органів управління) банкрута;

– очолює ліквідаційну комісію та формує ліквідаційну масу;

– пред'являє до третіх осіб вимоги щодо повернення дебіторської заборгованості банкруту;

– *має право отримувати кредит для виплати вихідної допомоги* працівникам, що звільняються внаслідок ліквідації банкрута, за рахунок коштів, одержаних від продажу майна банкрута;

– з дня визнання боржника банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури повідомляє працівників банкрута про звільнення та здійснює його відповідно до законодавства України про працю. Виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута провадиться ліквідатором у першу чергу за рахунок коштів, одержаних від продажу майна банкрута або отриманого для цієї мети кредиту;

– заявляє в установленому порядку заперечення по заявлених до боржника вимогах кредиторів;

– заявляє про відмову від виконання договорів банкрута;

– вживає заходів, спрямованих на пошук, виявлення та повернення майна банкрута, що знаходиться у третіх осіб;

– передає у встановленому порядку на зберігання документи банкрута, які відповідно до нормативно-правових документів підлягають обов'язковому зберіганню;

– реалізує майно банкрута для задоволення вимог, включених до реєстру вимог кредиторів;

– повідомляє про своє призначення державний орган з питань банкрутства в десятиденний строк з дня прийняття рішення арбітражним судом та надає державному органу з питань банкрутства інформацію для ведення єдиної бази даних щодо підприємств-банкрутів та ін.

З дня призначення ліквідатора до нього переходять права керівника (органів управління) юридичної особи - банкрута.

До складу ліквідаційної комісії включаються представники кредиторів, фінансових органів, а в разі необхідності – також представники державного органу у справах нагляду за страховою діяльністю, Антимонопольного комітету України, державного органу з питань банкрутства, якщо банкрутом визнано державне підприємство, та представник органів місцевого самоврядування.

Майно, на яке звертається стягнення у ліквідаційній процедурі, оцінюється арбітражним керуючим у порядку, встановленому законодавством України. Для майна, яке продається на аукціоні, оціночна вартість є початковою.

Після проведення інвентаризації та оцінки майна банкрута ліквідатор розпочинає продаж майна банкрута на відкритих торгах, якщо комітетом кредиторів не встановлено інший порядок продажу майна банкрута.

Ліквідатор забезпечує через засоби масової інформації оповіщення про порядок продажу майна банкрута, склад, умови та строки придбання майна, які погоджуються з комітетом кредиторів. При цьому продаж майна підприємств-банкрутів, заснованих на державній власності, здійснюється з урахуванням вимог Закону України "Про приватизацію державного майна".

У разі надходження двох і більше пропозицій щодо придбання майна банкрута ліквідатор проводить конкурс (аукціон). Порядок проведення конкурсу (аукціону) визначається згідно із Законом України "Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)".

Майно банкрута, щодо обігу якого встановлено обмеження, продається на закритих торгах. У закритих торгах беруть участь особи, які відповідно до законодавства можуть мати зазначене майно у власності чи на підставі іншого речового права.

Кошти, які надходять при проведенні ліквідаційної процедури, зараховуються на рахунок боржника, з якого здійснюються виплати кредиторам.

Продаж майна банкрута оформляється договорами купівлі-продажу, які укладаються між ліквідатором і покупцем.

Ліквідатор зобов'язаний на вимогу арбітражного суду або державного органу з питань банкрутства надавати необхідні відомості щодо проведення ліквідаційної процедури.

Черговість задоволення вимог кредиторів у першу чергу задовольняються:

а) вимоги, забезпечені заставою;

б) виплата вихідної допомоги звільненим працівникам банкрута, у тому числі відшкодування кредиту, отриманого на ці цілі;

в) витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство в арбітражному суді та роботою ліквідаційної комісії, у тому числі: витрати на оплату державного мита; витрати заявника на публікацію оголошення про порушення справи про банкрутство; витрати на публікацію в офіційних друкованих органах інформації про порядок

продажу майна банкрута; витрати на публікацію в засобах масової інформації про поновлення провадження у справі про банкрутство у зв'язку з визнанням мирової угоди недійсною; витрати арбітражного керуючого (розпорядника майна, керуючого санацією, ліквідатора), пов'язані з утриманням і збереженням майнових активів банкрута; витрати кредиторів на проведення аудиту, якщо аудит проводився за рішенням арбітражного суду за рахунок їх коштів; витрати на оплату праці арбітражних керуючих.

Перелічені витрати відшкодовуються ліквідаційною комісією після реалізації нею частини ліквідаційної маси;

у другу чергу задовольняються вимоги, що виникли із зобов'язань банкрута перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства), зобов'язань, що виникли внаслідок заподіяння шкоди життю та здоров'ю громадян, шляхом капіталізації відповідних платежів тощо;

у третю чергу задовольняються вимоги щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів);

у четверту чергу задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою, у тому числі і вимоги кредиторів, що виникли із зобов'язань у процедурі розпорядження майном боржника чи в процедурі санації боржника;

у п'яту чергу задовольняються вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства;

у шосту чергу задовольняються інші вимоги.

Вимоги кожної наступної черги задовольняються в міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги.

У разі якщо арбітражним судом винесено ухвалу про ліквідацію юридичної особи - банкрута, майно, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, передається власникові або уповноваженому ним органу, а майно державних підприємств – відповідному органу приватизації для наступного продажу. Кошти, одержані від продажу цього майна, спрямовуються до Державного бюджету України.

Після завершення усіх розрахунків з кредиторами ліквідатор подає до арбітражного суду звіт та ліквідаційний баланс.

Ліквідатор повідомляє державний орган з питань банкрутства про завершення ліквідаційної процедури.

## Контрольні запитання

1. Розкрийте зміст банкрутства підприємства.
2. Чи є сьогодні проблема банкрутства українських підприємств суто негативним явищем?
3. Якими засобами держава регулює процес запобігання банкрутству підприємств?
4. Визначте види здійснення запобіжних процедур щодо процесу банкрутства.
5. Визначте порядок здійснення запобіжних процедур щодо процесу банкрутства. Поясніть особливості їх застосування.
6. Що являє собою процес ліквідації збанкрутілих підприємств?
7. Яку роль відіграють арбітражні суди в процедурі банкрутства?
8. Окресліть роль менеджера в процесі банкрутства підприємства.

# Розділ 13. Реструктуризація та санація як способи подолання кризових явищ на підприємстві[1]

**1. Загальні засади процесу реструктуризації підприємства.**
**2. Організація, розробка та оцінка ефективності процесу реструктуризації підприємств.**
**3. Реструктуризація кредиторської заборгованості підприємства.**
**4. Фінансове оздоровлення підприємства як фактор стабілізації економіки.**
**5. Методика оцінки стану збанкрутілого підприємства.**
**6. Зарубіжний досвід та законодавчо-нормативна база проведення санації підприємств.**

## 1. Загальні засади процесу реструктуризації підприємства

***Реструктуризація підприємства*** — це здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

*Метою проведення реструктуризації* є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, здатних ефективно функціонувати в умовах переходу до ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію, що відповідає вимогам товарних ринків.

[1]Написано спільно з Балик Т.В.

*Реструктуризація підприємства здійснюється* Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій після занесення його до Реєстру неплатоспроможних підприємств та організацій і проведення поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності спеціалістами, які роблять висновки щодо шляхів оздоровлення і пропонують концепцію господарської діяльності підприємства.

Виходячи з того, що період фінансового оздоровлення підприємства має бути не більше 1,5-2 років, концепція розвитку підприємства розробляється залежно від умов господарської діяльності підприємства і повинна в своїй структурі мати такі необхідні розділи: організаційний, виробничий, інвестиційний, економічний, зовнішньоекономічної діяльності, управління персоналом, соціальний і екологічний.

Розробка концепції реструктуризації підприємства повинна бути чітко визначена та сформульована і включати такі питання:

– аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на господарську діяльність підприємства;

– вибір варіанта (виду) реструктуризації підприємства;

– опис стратегічного розвитку підприємства;

– оцінка можливостей для подолання труднощів у період реструктуризації;

– розробка бізнес-плану для реструктуризованого підприємства.

Вибір варіанта або виду реструктуризації підприємства полягає в тому, що з кількох представлених варіантів визначається остаточний, який буде повністю відповідати вимогам і пріоритетам розвитку підприємства в даній галузі виробництва, високій технологічності виробництва і конкурентоспроможності продукції.

***Реструктуризація підприємства може здійснюватись шляхом:***

– об'єднання (злиття) підприємств з утворенням нової юридичної особи;

– виділення 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.

Оцінка можливостей для подолання труднощів у період реструктуризації базується на співставленні оцінки фактичної ситуації і можливостей підприємства після проведення реструктуризації з таких питань:

– вибір варіанта (схеми) реструктуризації з оцінкою можливості виділення і самостійного існування окремих підрозділів виробництва;

– необхідність інвестицій для досягнення високого рівня конкурентоспроможності;

– оцінка заходів, які дозволяють підвищити продуктивність засобами, не пов'язаними з інвестиціями.

Для вибору варіанта реструктуризації необхідно вибрати критерії оцінки підрозділів основного підприємства, з допомогою яких зробити оцінку можливостей реорганізації окремих підрозділів у самостійні підприємства. Такими є:

а) ступінь освоєння нових ринків — характеризує швидкість, з якою підрозділ може змінити структуру збуту продукції і подолати бар'єри вступу до нових ринків. Слід враховувати, що олігопольні ринки та ринки з високим ступенем вкладення капіталу в продукцію мають повільний ступінь освоєння;

б) рівень специфічних виробничих знань і технологій — характеризує, в якій мірі застосовуються науково-технічні знання для підрозділу, який повинен відмовитись від всього спектра раніше виготовленої продукції.

Поняття "специфічні виробничі знання і технології" включає до себе науково-технічні знання як у загальновизнаному чистому вигляді (технології "ноу-хау", патенти), так і специфічні систематизовані знання, придбані в процесі роботи на даному виробництві (загальний рівень технічної освіти робітників, інноваційні процеси). Чим вищий рівень знань, які можуть бути передані, тим легше підрозділ може освоїти нові технології і види продукції.

Концепція розвитку підприємств дає відповідь на питання про те, якими шляхами буде проводитись реструктуризація: приєднання, розподіл, *виділення зі складу об'єднання, реорганізація тощо.*

Залежно від обраного способу реструктуризації Агентство з питань запобігання банкрутству приймає рішення і видає наказ про її проведення, який є підставою для початку проведення реструктуризації.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дає змогу визначити форму і способи його реструктуризації.

При перетворенні структурних підрозділів підприємства у самостійні юридичні особи, підприємство готує розподільчий баланс, розробляє їх статути і рекомендує кандидатури керівників цих підприємств.

Розробку заходів щодо реструктуризації або ліквідації підприємства необхідно проводити відповідно до "Положення про порядок поділу

підприємств і об'єднань та відокремлення від них структурних підрозділів і одиниць", затвердженого наказом Мінекономіки, Мінстату, Антимонопольного комітету України від 20.04.94 р. №43/79/5 та розпоряджень АМКУ від 09.12.94 р. №15-р (у редакції від 25.10.95 р. №32-р), статей 34, 35, 36 Закону України "Про підприємства в Україні" та статті 37 Цивільного кодексу України.

## 2. Організація, розробка та оцінка ефективності процесу реструктуризації підприємств

Робота щодо розробки проектів реструктуризації здійснюється керівником підприємства за консультативною і методологічною допомогою спеціалістів Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств і організацій. Доопрацювання і затвердження плану реструктуризації проводиться в Агентстві за участю керівника підприємства.

Для забезпечення своєчасної розробки плану реструктуризації доцільно розробити план-графік проведення робіт з визначенням термінів виконання та відповідальних виконавців.

Відповідно до визначених шляхів реорганізації підприємства, впливу передбачених результатів реструктуризації на розвиток пріоритетних напрямків економіки та необхідних розмірів фінансування Агентство проводить такі заходи:

– готує розпорядження або наказ щодо проведення реструктуризації підприємства і способу реструктуризації;

– готує проект рішення уряду про проведення необхідних конкретних заходів (пропозиції до Кабінету Міністрів України щодо подальшого використання об'єктів соцкультпобуту);

– приймає рішення про передачу майна від одного внесеного до Реєстру підприємства іншим підприємствам;

– приймає рішення щодо ліквідації окремих суб'єктів підприємницької діяльності під час проведення реструктуризації;

– готує розпорядження (наказ) про роздержавлення майна підприємства.

*При розробці плану реструктуризації підприємства особлива роль належить плануванню маркетингової діяльності.* При цьому враховується основна стратегічна мета реструктуризації — завоювання підприємством найбільш оптимальної частки на ринку продукції.

Планування маркетингової діяльності проводиться на основі поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства і передбачає:

– прогнозування попиту на продукцію (послуги);

– розрахунки можливої конкурентоспроможності товарів, ціноутворення;

– забезпечення відповідності якості товарів вимогам ринку;

– розроблення нових, модернізація існуючих, зняття з виробництва застарілих видів продукції;

– розрахунки прогнозних обсягів виробництва та визначення номенклатури;

– планування каналів розподілу і збуту продукції (мережа посередників, реклама, транспортування тощо);

– вивчення відповідних показників конкурентів.

Висновки з проведеного аналізу маркетингової діяльності повинні лягти в основу плану маркетингової діяльності бізнес-плану підприємства.

*Проект реструктуризації має визначити:*

– економічне обґрунтування необхідності проведення реструктуризації;

– пропозиції щодо форм і методів реструктуризації;

– шляхи вирішення фінансових, соціальних та інших питань, пов'язаних із реструктуризацією;

– витрати на проведення реструктуризації та джерела їх фінансування;

– конкретні заходи, спрямовані на реалізацію проекту.

При проведенні реструктуризації шляхом реорганізації державного підприємства і перетворення його структурних підрозділів (одиниць) у самостійні господарюючі суб'єкти необхідно попередньо визначити, чи:

– підрозділ (одиниця) є технологічно відособленим;

– підрозділ (одиниця) є частиною цілісного майнового комплексу;

– підрозділи (одиниці) підприємства самостійно виробляють товари;

– підрозділи (одиниці) займаються діяльністю, яка не є профілюючою для даного підприємства;

– підприємство займає монопольне становище на ринку.

Аналіз умов функціонування структурних підрозділів у складі підприємства дасть змогу визначити форми і методи його реорганізації. При виборі форм і методів реструктуризації особливу увагу необхідно звертати на збереження підрозділів, які беруть участь у забезпеченні найважливіших державних і суспільних потреб, їх значення у вирішенні соціально-економічних питань регіону.

*Реструктуризацію підприємств можуть забезпечити оптимально підібрані організаційно-економічні заходи:* заміна керівництва підприємства;

часткова або повна приватизація; часткове закриття; проведення процедури банкрутства; поділ великих підприємств на частини; відокремлення від підприємств непрофільних структурних підрозділів; виділення казенних підприємств, або спецвиробництв; звільнення підприємств від об'єктів соцкультпобуту; продажів (або надання в оренду) частини основних фондів підприємства; конверсія, диверсифікація; поліпшення якості товарів (робіт, послуг), що випускаються; підвищення ефективності маркетингу; зменшення витрат на виробництво; впровадження нових прогресивних форм і методів управління; скорочення чисельності зайнятих на підприємстві із забезпеченням соціальних пільг при звільненні; тимчасова зупинка капітального будівництва та продажів об'єктів незавершеного будівництва; продажів зайвого устаткування, матеріалів і складових готових виробів тощо; відстрочка або списання боргів; пошук інвестицій та інвесторів; залучення кредитів.

Ці заходи можуть здійснюватись як поодинці, так і комплексно.

***Вибір тих чи інших форм і методів виходу підприємства з кризи*** залежить від очікуваних результатів їх застосування (потенційна прибутковість), потрібних для цього коштів і можливостей їх придбання, терміну одержання результатів. Реалізація вибраного заходу повинна забезпечити задовільний фінансовий стан підприємства на поточний період і перспективу. При цьому необхідно враховувати соціальні та екологічні наслідки від впровадження заходу.

Найважливішою умовою для прийняття рішення про вибір конкретного заходу є наявність техніко-економічного обґрунтування доцільності його здійснення, для розробки якого можна використовувати "Методичні рекомендації з підготовки інвестиційних проектів, до реалізації яких залучатимуться іноземні інвестиції", затверджені колегією Мінекономіки та Мінфіну України від 19 грудня 1994 року.

*Обов'язковою і необхідною складовою частиною проекту з реструктуризації підприємства* є наявність бізнес-планів нових реорганізованих підприємств. Для розробки бізнес-планів можна використовувати різні вже існуючі методики або "Типовий бізнес-план", затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 19.09.94 р. №645 з урахуванням особливостей реструктуризації.

При перетворенні структурних підрозділів (одиниць) у самостійні підприємства робоча група готує розподільні баланси нових підприємств (юридичних осіб), розробляє їх статути і рекомендує кандидатури керівників цих підприємств. Крім того, обов'язково підлягають опрацюванню у вигляді пропозицій питання:

– закриття окремих виробництв;

– консервації оборонних потужностей;

– забезпечення необхідного рівня мобілізаційної готовності;

– соціального захисту працівників підприємства та їх працевлаштування;

– передачі до комунальної власності об'єктів соціальної інфраструктури відповідно до постанов Кабінету Міністрів України від 19.02.96 року №222 та №1443 від 02.12.96 р.;

– реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства.

При виборі форм і методів перебудови необхідно визначити суму фінансових коштів, яка дасть змогу її реалізувати та розробити механізм фінансування реструктуризації. Слід звернути увагу на затрати, пов'язані з вивільненням робітників.

***Ефективність проекту реструктуризації*** забезпечується тими заходами, які покладені в їх основу і повинні дати очікувані результати в організації та управлінні підприємством, зростанні обсягів виробництва, поліпшенні економічного і екологічного стану підприємства тощо.

Прогнозується щорічне зростання обсягів виробництва продукції (робіт, послуг) за рахунок: модернізації устаткування; поліпшення якості і конкурентоспроможності продукції; розширення асортименту продукції (робіт, послуг); організації нових підприємницьких структур.

Реалізація заходів щодо реструктуризації підприємства забезпечить подолання кризового стану та створить необхідні умови для поліпшення його економічного стану, зокрема таких факторів як: зростання фондовіддачі за рахунок розширення існуючих і створення нових виробництв, відокремлення надлишкових основних фондів; скорочення надлишкових витрат; використання нових джерел інвестування.

Гарантії соціального захисту працівників підприємства, що реструктуризується, повинні базуватись на діючому законодавстві та відповідати вимогам і правам, гарантованим Конституцією України.

## 3. Реструктуризація кредиторської заборгованості підприємства

Під реструктуризацією кредиторської заборгованості слід розуміти комплекс мероприємств, спрямованих на скорочення зобов'язань підприємства перед контрагентами, бюджетом, позабюджетними фондами.

Заходами фінансового оздоровлення, спрямованими на реструктуризацію кредиторської заборгованості підприємства, в тому числі й простроченими, можуть включати наступні процедури:

- відстрочення платежів;
- взаємозалік платіжних вимог;
- переоформлення заборгованості в якості позики;
- продажів боргових зобов'язань;
- переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові;
- погашення заборгованості шляхом передачі кредитору майна боржника;
- списання заборгованості;
- погашення заборгованості засобом відчуження майна боржника.

Реструктуризація заборгованості підприємств регулюється спеціальними законодавчо-нормативними документами, котрі врегульовують порядок списання і перерозподіл боргів суб'єктів господарювання різних напрямків економічної діяльності: енергетики, вугільної промисловості, металургії, сільського господарства тощо.

## 4. Фінансове оздоровлення підприємства як фактор стабілізації економіки

Заходи щодо оздоровлення фінансової системи України можуть дати позитивні наслідки тільки за умови санації фінансів базової ланки економіки – підприємств та організацій.

З поняттям „фінансове оздоровлення" тісно пов'язана категорія *"санація"*. Термін «санація» походить від латинського „sanare" – оздоровлення, видужання. Економічний словник за загальною редакцією М.І.Молдаванова тлумачить це поняття як систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутств промислових, торговельних, банківських монополій, визначаючи, що санація може відбуватися злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [167, с. 453].

Деякі з вітчизняних авторів (наприклад, І.А.Бланк) із санацією ототожнюють лише заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства,

які реалізуються з допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб і спрямованих на попередження оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації [14, с.214].

Закон України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" розрізняє поняття „санація" та „досудова санація". У цьому разі санація розглядається як система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу і (або) зміною організаційної та виробничої структури боржника. Досудова санація — система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником боржника, інвестор, з метою запобігати його ліквідації, вдавшись до реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів у межах чинного законодавства до початку порушення справи про банкрутство [155, с. 5].

Своє тлумачення поняття „санація" має і Національний банк України: режим фінансової санації — це система непримусових і примусових заходів, спрямованих на збільшення обсягів капіталу до необхідного рівня протягом визначеного періоду з метою відновлення ліквідності та платоспроможності й усунення порушень, які призвели до збиткової діяльності або скрутного фінансового стану, а також наслідків цих порушень.

Із наведеного широкого спектра думок щодо сутності поняття санації можна синтезувати єдине визначення, яке має ввібрати в себе раціональне зерно кожного з наведених варіантів. Таким можна вважати визначення, дане відомими зарубіжними економістами (Н.Здравомислов, Б.Бекенферде, М.Гелінг), провідними фахівцями у питаннях виведення підприємств із фінансової кризи: санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація — це сукупність усіх можливих заходів, які здатні призвести підприємство до фінансового оздоровлення.

Подане визначення втілює комплексний підхід до розглядуваного поняття, є універсальним і всебічно висвітлює економічну сутність санації підприємств. Для повнішого розкриття змісту санації слід кон-

кретизувати види заходів, які проводяться в межах фінансового оздоровлення суб'єктів господарювання (рис.13.1).

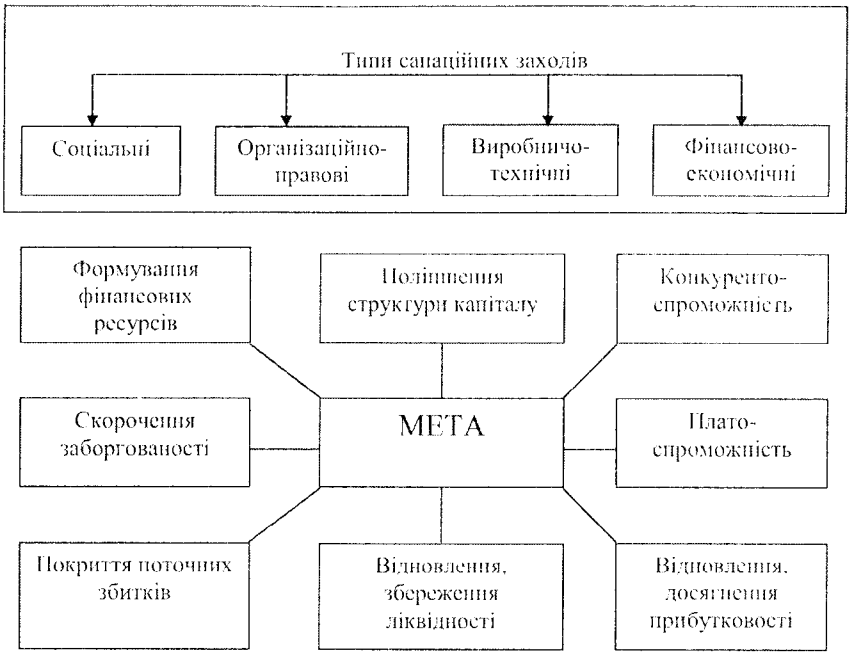



*Рис. 13.1 Економічний зміст поняття "санація"*

Особливе місце у процесі санації посідають заходи фінансово-економічного характеру, які відбивають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування санації можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності; на поворотній або безповоротній основі.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-

правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу тощо. У цьому контексті *розрізняють два види санації:*

1.Санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника.

2. Санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані, насамперед, з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Оскільки санація підприємства пов'язана, як правило, зі скороченням зайвого персоналу, велике значення мають санаційні заходи соціального характеру. Особливо це стосується фінансового оздоровлення підприємств-гігантів. В такому разі звільнення працівників може призвести до соціальної нестабільності в регіоні. Саме тому слід вести поміркковану політику звільнення у взаємозв'язку із реалізацією соціального плану проекту санації. Тут можуть бути передбачені такі заходи, як створення та фінансування системи перепідготовки кадрів, пошук і пропозиція альтернативних робочих місць, надання звільненим працівникам позик.

***Рішення про проведення санації може прийматися в таких основних випадках:***

1. З ініціативи суб'єкта господарювання, який перебуває в кризі — якщо існує загроза неплатоспроможності та оголошення його банкрутом в недалекому майбутньому. Рішення про санацію приймається до звернення кредиторів в арбітражний суд із заявою про оголошення банкрутом даного підприємства (досудова санація).

2. Після того, як боржник з власної ініціативи звернувся до арбітражного суду із заявою про порушення справи про своє банкрутство (якщо підприємство стало фінансово неспроможним або існує реальна загроза такої неспроможності). Одночасно з поданням боржник має подати до арбітражного суду план санації та (або) проект мирової угоди. Зрозуміло, що рішення про санацію приймається лише у разі, якщо підприємство доведе кредиторам, що воно є санаційно спроможним.

3. По закінченні місячного терміну з моменту опублікування в офіційному друкованому органі Верховної Ради чи Кабінету Міністрів України

оголошення про порушення справи про банкрутство даного підприємства — якщо надійшли пропозиції від фізичних чи юридичних осіб, які бажають задовольнити вимоги кредиторів до боржника та подали акцентовані комітетом кредиторів та арбітражним судом пропозиції щодо санації (реорганізації) неспроможного підприємства. У разі згоди кредиторів з умовами та механізмом задоволення їхніх претензій арбітражний суд приймає рішення про припинення провадження у справі про банкрутство та про здійснення фінансової санації юридичної особи.

4. З ініціативи фінансово-кредитної установи. Згідно із Законом України „Про банки та банківську діяльність" установа банку має право відносно клієнта, оголошеного неплатоспроможним, застосовувати комплекс заходів щодо його санації, у тому числі: передати оперативне управління даним підприємством адміністрації, сформованій за участю банку; реорганізувати боржника; змінити порядок платежів; спрямувати на погашення кредиторської заборгованості виручку від реалізації продукції.

5. З ініціативи заставодержателя цілісного майнового комплексу підприємства. У разі невиконання зобов'язань, забезпечених іпотекою цілісного майнового комплексу підприємства, заставодержатель має право здійснити передбачені договором заходи щодо оздоровлення фінансового стану боржника, включаючи призначення своїх представників у керівні органи підприємства, обмеження у праві розпоряджатися випущеною продукцією та іншим майном відповідного суб'єкта господарювання. Якщо санаційні заходи не призвели до поновлення платоспроможності підприємства, то заставодержатель має право звернутися до арбітражного суду із заявою про стягнення майна, яке перебуває в іпотеці.

6. З ініціативи Державного органу з питань банкрутства, якщо йдеться про державні підприємства.

7. З ініціативи Національного банку України — якщо йдеться про фінансове оздоровлення комерційного банку. Режим санації є превентивним заходом впливу НБУ на комерційний банк перед застосуванням санкції, передбачених Законом України „Про банки та банківську діяльність".

Економічно розвинені країни по-різному вирішують проблеми санації та банкрутства підприємств. Відмінності пояснюються особливостями економічного й соціального розвитку, принципами побудови національних фінансових систем та їх складових — фінансів підприємств. Цілісний погляд на етапи проведення фінансового оздоровлення окремого підприємства являє собою так звана „класична модель санації",

яка широко використовується як основа для розробки механізму фінансової санації суб'єктів господарювання у країнах з розвиненою ринковою економікою.

За класичною моделлю санації *процес фінансового оздоровлення підприємства починається з виявлення (ідентифікації) фінансової кризи* (рис. 13.2).

*Наступним етапом санації є проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи.* На підставі поданої інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, вид кризи, її глибина та якість фінансового стану фірми.

У рамках аналізу здійснюється експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, аналізуються його сильні та слабкі сторони. На підставі результатів причинно-наслідкового аналізу, згідно з класичною моделлю санації, робиться висновок про санаційну спроможність підприємства, доцільність чи недоцільність санації відповідної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, ринки збуту продукції втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання. У іншому випадку санація означатиме лише відстрочку в часі ліквідації підприємства і нічого, окрім додаткових збитків, для власників та кредиторів не принесе. Ліквідація може здійснюватися на добровільній основі та у примусовому порядку.

У разі, якщо підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність та прибутковість, володіє достатньо підготовленим управлінським персоналом, ринками збуту товарів, виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямкам економіки країни, то приймається рішення про розробку санаційної концепції з метою проведення фінансового оздоровлення з одночасним визначенням цільових орієнтирів. Чим раніше на санаційно спроможному підприємстві розпочнеться санація, тим більші шанси на її кінцевий успіх.

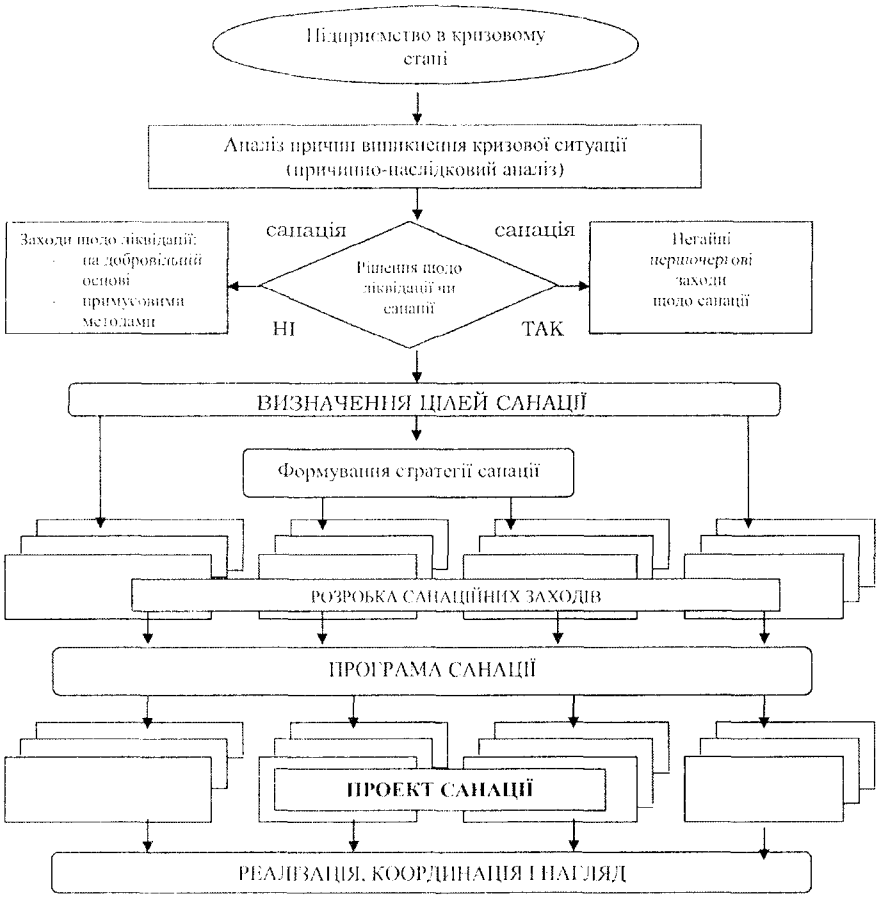



*Рис. 13.2 Класична модель санації*

У разі прийняття рішення на користь санації слід здійснити невідкладні заходи щодо поліпшення ліквідності, платоспроможності підприємства та оптимізації структури капіталу в бік зменшення питомої ваги кредиторської заборгованості. Йдеться про реалізацію так званої першочергової (Crach) програми. Даною програмою можуть бути передбачені такі санаційні заходи: лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, пролонгація заборгованості, акції з розпродажу товарів за зниженими цінами та деякі інші.

*Окремим аналітичним блоком у класичній моделі є формування стратегічних цілей і тактики проведення санації.* При визначенні цілей санації слід враховувати, що кожне підприємство має обмежені ресурси, обмежені можливості збуту продукції та має здійснювати свою діяльність у рамках правового поля держави, в якій воно розташоване. Цілі мають бути реальними та піддаватися кількісному (чи якісному) вимірюванню. Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності підприємства в довгостроковому періоді. Для досягнення цієї мети слід узгодити тактичні цілі, а саме:

- сферу діяльності, асортимент продукції та її споживачів;
- основні вартісні цільові показники (виручка, прибуток, ліквідність тощо);
- соціальні цілі.

Лише за умови досягнення консенсусу щодо тактичних цілей між сторонами, відповідальними за прийняття рішень, можна досягти головної *стратегічної мети санації.*

Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Конкретні оперативні заходи в санаційній стратегії не відображаються. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних вигод, які б забезпечили компанії високу рентабельність. Суть стратегії полягає у виборі найкращих варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень.

*Згідно з обраною стратегією розробляється програма санації,* яка являє собою послідовний перелік основних етапів та заходів, що передбачається здійснювати в ході фінансового оздоровлення підприємства. Конкретизація програмних заходів здійснюється в плані санації.

Програма формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливості залучення стороннього капіталу та стратегічних завдань санації.

*Наступним елементом класичної моделі санації є її проект,* який розробляється на базі санаційної програми і містить у собі техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їх окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання проекту.

Розробка проекту фінансового оздоровлення здійснюється, як правило, фінансовими та контролінговими службами підприємства, яке

перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами.

***Проект санації складається зі вступу та двох розділів.*** У вступі відображаються:

✓ фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового левериджу тощо);

✓ аналіз причин кризової ситуації;

✓ характеристика ринків збуту продукції;

✓ кадровий потенціал та інші вихідні параметри.

Крім того, формулюються стратегічні цілі санації і стислий прогноз результатів проведення фінансового оздоровлення підприємства. *Перший розділ містить конкретний план санації, складовими частинами якого є:*

• план маркетингу та оцінка ринків збуту продукції. У цьому підрозділі визначають ринкові фактори, які впливають на збут продукції та місткість ринку; мотивацію споживачів; ступінь еластичності попиту та рівень платоспроможного попиту на продукцію підприємства; умови збуту; галузеві ризики; ситуацію на суміжних товарних ринках. Кількісна оцінка частини ринку, яка належить підприємству, проводиться за основними споживачами готової продукції з посиланням на поточні обсяги реалізації та на перспективи збільшення. Крім того, дається перелік можливих конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також схема реалізації продукції, методи стимулювання реалізації та пропозиції щодо оптимального співвідношення реалізаційної ціни й собівартості. Дається оцінка діяльності підприємства з погляду антимонопольного законодавства;

• план виробництва та капіталовкладень, який містить дані про використання обладнання, його знос, витрати, пов'язані з відновленням (придбання нового обладнання, ремонт та реконструкція), можливості оренди чи лізингу. Також характеризується виробничий процес, його „вузькі" місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини (включаючи наявність альтернатив). Слід вказати, яке саме обладнання, технічну документацію, технологію, „ноу-хау", у кого, на яких умовах та в який термін потрібно придбати, суму витрат на придбання;

• організаційний план, в якому відображають організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації, аналізують управлінський та кадровий склад, фактичну кількість працюючих та пропозиції щодо її зменшення, можливості злиття, приєднання чи розукрупнення з урахуванням вимог антимонопольного законодавства;

• фінансовий план, в якому треба подати прогноз обсягів випуску та реалізації продукції, баланс грошових надходжень та витрат, зведений баланс активів і пасивів (на початок та кінець поточного року), аналіз шляхів досягнення беззбитковості підприємства, оцінку потреб в інвестиціях, форми та джерела мобілізації фінансових ресурсів, графіки освоєння, окупності та повернення фінансових ресурсів (якщо їх було залучено на поворотній основі).

У другому розділі проекту санації деталізують очікувані результати виконання проекту, дають оцінку ефективності запропонованої форми оздоровлення, а також прогнозують можливий ризик та збитки.

Основні критерії оцінювання ефективності санації такі:

– ліквідність та платоспроможність;

– прибутковість;

– додаткова вартість, створена в результаті здійснюваних заходів;

– конкурентні переваги.

Якщо за основу брати критерій прибутковості, то ефективність санації можна визначити за такою формулою:

$$E = \frac{\textit{Прогнозований обсяг додаткового прибутку}}{\textit{Розмір вкладень на проведення санації}}$$

Мета оздоровлення вважається досягнутою, якщо з допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність та уникає оголошення банкрутом з наступною ліквідацією) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність в довгостроковому періоді.

*Основне завдання фінансової діяльності підприємств полягає в мобілізації капіталу для фінансування їх операційної та інвестиційної діяльності.*

Форми фінансування суб'єктів господарювання класифікуються за джерелами надходження капіталу та за правовим статусом інвесторів. За джерелами мобілізації фінансових ресурсів розрізняють зовнішнє та внутрішнє фінансування; за правовим статусом інвесторів – власний та позичковий капітал (рис. 13.3).

Отже, фінансувати санацію можна за рахунок власних коштів підприємства (самофінансування), фінансових засобів власників, за допомогою кредиторів. У виняткових випадках може надаватися державна фінансова підтримка. Санація може бути спрямована на реструктуризацію активів або пасивів [144, с.53].

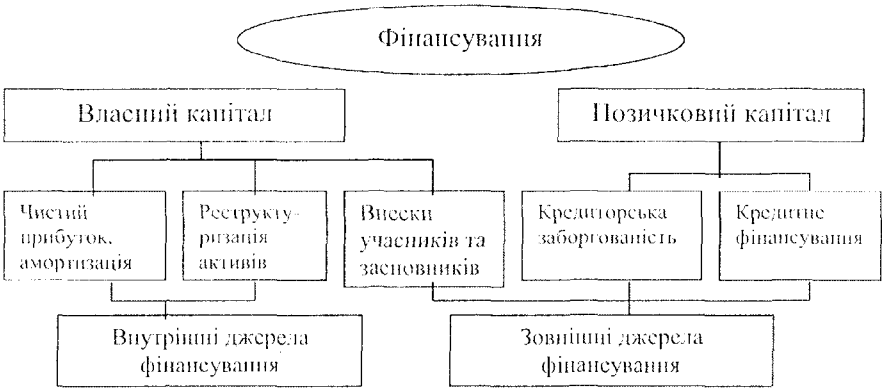



*Рис. 13.3 Класифікація форм фінансування підприємств*

Для кожного конкретного випадку фінансової неспроможності підприємства слід добирати прийнятні форми і джерела санації з урахуванням причин кризи, санаційної спроможності, наявності санаторів та внутрішніх резервів.

Проаналізувавши динаміку росту неплатоспроможних і збанкрутілих підприємств, можемо зауважити, що в Україні проблема санації є дуже гострою. Трансформація економічної системи, яка супроводжується виникненням і розвитком нових організаційно-правових форм господарювання, докорінна зміна методів державного регулювання економіки, мінливість нормативно-законодавчої бази і необхідність пристосування до неї ускладнюють проведення санації. Таким чином, спостерігається, з одного боку, нагальна потреба в санації більшості вітчизняних підприємств. З іншого боку, має місце комплекс серйозних чинників, що стримують цей процес. Однак те, що кризові явища в економіці України зберігаються, а кількість збиткових промислових підприємств щорічно збільшується, свідчить на користь неминучості санації, яка повинна проводитись з урахуванням класичних принципів, спиратись на розроблену законодавчу базу і методичні рекомендації, постійно удосконалюватись і доповнюватись.

## 5. Методика оцінки стану збанкрутілого підприємства

Головним критерієм прийняття рішення щодо санації чи ліквідації підприємства є його санаційна спроможність. Водночас кінцевою метою фінансової санації суб'єкта господарювання є забезпечення його життєдіяльності в довгостроковому періоді. Отже, санаційна спроможність визначається здатністю підприємства до виживання.

*Санаційна спроможність* — це наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації. До загальних передумов санаційної спроможності відносять наявність у підприємства ефективної санаційної концепції та потенціалу для майбутньої успішної діяльності, а саме:

а) стійких позицій на ринку та реальних можливостей збільшення обсягів реалізації;

б) конкурентних переваг;

в) виробничого та кадрового потенціалу;

г) реальної та дієвої санаційної концепції.

*Економічними критеріями стійкої санаційної спроможності підприємства є його здатність до забезпечення ліквідності, відновлення прибутковості та одержання конкурентних переваг.* Ці кількісні та якісні характеристики тісно взаємозв'язані. Так, досягнення конкурентних переваг можливе лише за наявності стійкої ліквідності та платоспроможності, тоді як орієнтація виключно на забезпечення ліквідності дає змогу підтримати життєздатність підприємства лише в короткостро-ковому періоді.

Санаційно спроможним підприємство буде тоді, коли продисконтована очікувана вартість майбутніх активів (за умови успішної санації) перевищуватиме вартість його ліквідаційної маси перед проведенням санації.

З метою визначення санаційної спроможності підприємства вирішуються такі завдання:

- аналізується фінансово-господарська діяльність підприємства;
- визначаються причини фінансової кризи, її глибина та можливості подолання;
- виконується порівняльний аналіз сильних та слабких сторін підприємства;
- здійснюється економіко-правова експертиза санаційної концепції;
- оцінюються ризики, пов'язані з реалізацією санаційної концепції;
- робиться висновок про доцільність санації чи ліквідації суб'єкта господарювання.

Перший етап оцінки – це процес збирання та систематизації даних щодо стратегічного стану підприємства. Відбиті в санаційній концепції вихідні дані про фактичний та стратегічний стан підприємства оцінюються у процесі поглибленого аналізу його фінансово-господарського стану. При цьому послідовно вирішуються такі завдання:

1) аналізується виробничо-господарська діяльність;

2) аналізується фінансовий стан підприємства;

3) досліджується ситуація, в якій перебуває підприємство на ринку факторів виробництва та збуту готової продукції.

У процесі аналізу виробничо-господарської діяльності виявляються сильні та слабкі сторони виробничої сфери підприємства з метою вироблення рекомендації щодо їх мобілізації чи усунення.

Аналіз виробничо-господарської діяльності включає:

1. Вивчення загальної виробничої структури підприємства.
2. Оцінку рівня існуючої технології виробництва.
3. Аналіз витрат на виробництво.
4. Аналіз руху основних фондів та амортизаційних відрахувань.
5. Оцінку показників праці.

Нині в економічній теорії й на практиці існує кілька різних методичних рекомендацій із широким спектром показників, які дають змогу оцінити фінансовий стан підприємства. Однак ці методики різняться за своєю суттю лише кількістю використовуваних для аналізу показників і способами їх групування. При цьому в більшості методик оцінка фінансового стану підприємства проводиться за такими шістьма напрямами: оцінка майнового стану, оцінка ліквідності, оцінка фінансової стійкості, оцінка ділової активності (оборотності), оцінка рентабельності, оцінка становища підприємства на ринку цінних паперів.

Розрахунок показників за кожною групою дає змогу досить швидко і просто оцінити фінансовий стан підприємства. Достоїнством цих методик є також те, що вони враховують вплив інфляції, і це особливо актуально при їхньому використанні для аналізу в довгостроковому аспекті. Однак ці методики мають низку істотних недоліків:

1) потребують розрахунку великої кількості показників, отримані значення яких можуть призводити до суперечливих висновків про стан підприємства;

2) їм бракує диференціації значень показників на підприємствах, які належать до різних галузей, організаційно-правових форм господарювання тощо;

3) у них відсутній єдиний інтегральний критерій, на підставі якого можна було б судити про рівень кризового стану на підприємстві й можливість настання банкрутства.

Цих недоліків також не позбавлені методики, що ґрунтуються на використанні критеріїв банкрутства підприємства. До найвідоміших із них належать критерії Альтмана, Таффлера, Лиса.

В умовах України значення кожного з коефіцієнтів значущості окремих показників повинні бути переглянуті відповідно до специфіки сформованої економічної ситуації і диференційовані з урахуванням особливостей діяльності підприємств. Актуальність цього завдання посилюється в міру входження країни в ринок, розвитку процесів приватизації і створення здорового конкурентного середовища. Нині багато вітчизняних економістів досліджують проблему оцінки фінансового стану підприємств з метою виявлення їх санаційної спроможності. Так С.І.Кручок у своїх працях на основі шестифакторної кореляційно-регресійної моделі (коефіцієнтів абсолютної і поточної ліквідності, покриття балансу, співвідношення між ліквідними й низьколіквідними активами, забезпечення власним капіталом, співвідношення між власними і позиковими коштами) розраховує інтегральний показник фінансового стану. Даний показник змінюється в інтервалі від нуля до одиниці: наближення показника до нуля свідчить про незадовільний фінансовий стан підприємства і навпаки [133, с. 41].

С.І.Терещенко фінансовий стан оцінює за допомогою абсолютних і відносних показників. До абсолютних належать величина обігових коштів та ступінь ефективної заборгованості. Фінансову рівновагу на підприємстві він вважає головним чинником забезпечення його стабільної платоспроможності. Для визначення рівня дотримання фінансової рівноваги пропонується використовувати різні моделі оцінки платоспроможності, зокрема горизонтальні правила фінансування. У рамках аналізу фінансового стану доцільно перевіряти, чи дотримується підприємство вимог цих правил при формуванні активів і пасивів. У разі, якщо ці вимоги не виконуються, можна очікувати, що рано чи пізно суб'єкт господарювання виявиться неплатоспроможним, а отже, виникне підстава для порушення проти нього справи про банкрутство [149, с. 74].

Використовуючи Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та Методику інтегрального оцінювання інвестиційної привабливості підприємств та організацій, які затверджено Агентством з питань запобігання банкрутству підприємств, а також корисні розробки вітчизняних і зарубіжних методик для оцінки стану підприємства ми пропонуємо провести аналіз фінансової сфери, яка буде базуватися на наступних напрямах:

✓ оцінювання динаміки та структури валюти балансу;

✓ аналіз власного капіталу;
✓ аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
✓ оцінювання ліквідності активів підприємства та його плато-спроможності;
✓ аналіз реальних та фінансових інвестицій;
✓ аналіз дебіторської заборгованості;
✓ аналіз Cash-Flow;
✓ оцінювання ділової активності підприємства.

Більш детально методичні підходи щодо такої оцінки розглянуті в темі 10.

## 6. Зарубіжний досвід та законодавчо-нормативна база проведення санації підприємств

Україна, що стала на шлях ринкових реформ, не мала розробленої законодавчої бази з питань банкрутства, а наявні традиції практично цілком утратила. Розпад колишнього Радянського Союзу, розрив економічних зв'язків, повільні темпи конверсії військово-промислового комплексу, інфляційні процеси, безгосподарність – усе це призвело до зростання кількості неплатоспроможних підприємств. У деяких галузях і регіонах їхня кількість сягала 80%. В зв'язку з цим в державі спостерігалися реальні спроби створити правову і методологічну базу для проведення санації та реструктуризації підприємств. Логічним проявом даного процесу стало затвердження Постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1994 року „Положення про порядок проведення санації державних підприємств" (для підприємств недержавної форми власності вона мала рекомендаційний характер). Цей документ визначав порядок та способи проведення санації підприємств з метою запобігання їх банкрутству, поліпшення фінансового стану та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Продовженням створення концептуальних основ санації було прийняття інших нормативних актів: „Положення про міжвідомчу комісію з питань санації державних підприємств", Постанови Кабінету Міністрів України „Про джерела фінансування процесу санації державних підприємств". Аналізуючи ці нормативні акти та результати діяльності Міжвідомчої комісії можна зробити деякі висновки. Негативні підходи до оцінки санаційних процесів, неврахування класичних принципів та пріоритетів, а також громіздка система відбору „кандидатів на оздо-

ровлення" гальмували проведення фінансового оздоровлення вітчизняних підприємств та організацій (в 1994 р. жодне підприємство не одержало фінансової підтримки та не започаткувало санаційних заходів).

Численні спроби вирішити проблему фінансового оздоровлення українських підприємств за допомогою централізованого втручання держави у процеси на мікрорівні були марними. Органи, відповідальні за економічну політику країни, дійшли розуміння того, що подолати кризові явища можна лише вдавшись до ринкових механізмів. Один з них – це інститут банкрутства. Без законодавства про фінансову неспроможність підприємств неможливе фінансування ринкової економіки як такої.

*Основною функцією законодавства про банкрутство є сприяння реабілітації підприємств, які опинилися у фінансовій скруті,* проте мають значні резерви для успішної фінансово-господарської діяльності в майбутньому. Як свідчить світова практика, головна мета провадження справи про банкрутство – задоволення вимог кредитора до боржника може бути досягнута і в результаті продажу майна банкрута, і на основі фінансового оздоровлення боржника. Законом України „Про банкрутство" було передбачено можливість фінансового оздоровлення в ході провадження справи про банкрутство. Проте за своїм економічним змістом санація ідентифікувалася лише з інститутом переведення боргу. Інакше кажучи, фінансове оздоровлення можна було провести лише шляхом виконання плану реорганізації: борг боржника переводився на третю особу, яка, взамін на погашення боргу, могла дістати право власності на майно боржника. Разом з тим, механізм переведення боргу був надто складним і не набув значного поширення в практиці вирішення проблеми боргу українських підприємств: у 1996 році затверджено лише 33 плани санації боржників, у 1997 р. – 32, у 1998 р. – 9, у 1999 р. – 21 план.

*У ряді країн законодавство, яке регулює відносини між кредитором і боржником, було реформовано в напрямі створення більш сприятливих можливостей для санації боржника.* Так, пріоритетність санації над ліквідацією є ідеологією французького законодавства. Можливість оздоровлення за допомогою реалізації плану санації передбачає запроваджене з початку 1999 р. нове законодавство про фінансову неспроможність у Німеччині. Механізми санації підприємств у ході провадження справи про банкрутство закладено у відповідному законодавстві Росії.

Нові підходи до банкрутства та санації боржників знайшли своє відображення й у введеному в дію у 2000 р. Законі України „Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом", який кардинально змінив фінансовий механізм санації підприємств у ході про-

вадження справи про банкрутство. Головні нововведення щодо фінансового оздоровлення боржника пов'язані із запровадженням інституту арбітражного керуючого, можливістю реалізувати план санації та укласти мирову угоду в ході провадження справи про банкрутство.

Цим законом визначено, що арбітражний суд за клопотанням комітету кредиторів має право винести ухвалу щодо проведення санації ініціатива санації може виходити від самого підприємства боржника, потенційного санатора або розпорядника майна, тобто вказані особи можуть подати відповідну пропозицію комітету кредиторів. Якщо така пропозиція виходить від самого боржника, то він, як правило, є також ініціатором порушення справи про банкрутство. Разом із заявою про банкрутство боржник подає до суду план санації та проект мирової угоди [155, с. 8].

Доповненням до Закону України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" стали розроблені методичні рекомендації з проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств, інтегрального оцінювання інвестиційної привабливості, інших методик та Постанови Кабінету Міністрів України „Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств" (таблиця 13.2).

Аналіз фінансового механізму санації підприємств в Україні дає змогу переконатися у прогресивному характері змін, запроваджених новим законодавством про банкрутство. Багато положень реформованого закону та інших регулюючих правових актів наближені до тих, які діють в країнах з розвинутою ринковою економікою. В них закладено досить механізмів для захисту прав кредиторів. Крім цього, створюються сприятливі можливості для санації боржника в ході провадження справи. Важливим є й те, що вирішальне слово щодо санації чи ліквідації боржника залишається за кредиторами.

*Проте, незважаючи на численні позитивні моменти, окремі ланки механізму санації підприємств потребують істотного вдосконалення.* Зокрема, слід змінити підходи до розробки плану фінансового оздоровлення, посилити роль санаційного аудиту, відрегулювати механізм застосування мирової угоди, переосмислити функції арбітражного керуючого, в зв'язку з чим необхідно внести деякі зміни і доповнення до діючого законодавства.

Невід'ємним атрибутом проведення санації підприємств є її державне сприяння.

Якщо мобілізованих фінансових ресурсів із децентралізованих джерел не вистачило для успішного проведення санації чи реструктуризації, то в

певних випадках може бути прийняте рішення про надання державної фінансової підтримки. Відповідно з положеннями Господарського кодексу України у разі збиткової діяльності підприємств держава, якщо вона визнає продукцію цих підприємств суспільно необхідною, може надавати їм дотації чи інші пільги.

Таблиця 13.2 **Законодавчо-нормативна база санації підприємств**

| *Документ, що регулює проведення санації* | *Загальна характеристика* |
|---|---|
| 1. Закон України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" | Встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності – боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури, повного або часткового задоволення вимог кредиторів. Законом *передбачені заходи щодо запобігання банкрутству* боржника і відновлення його платоспроможності (досудова санація), регламентується винесення ухвали про санацію боржника, призначення керуючого санацією та його повноваження, передбачений план санації та вимоги до його складання. Тобто Закон є основним регулятором проведення фінансового оздоровлення вітчизняних підприємств. |
| 2. Постанова Кабінету Міністрів України „Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств" | Визначає порядок, джерела та терміни проведення досудової санації державних підприємств. Окреслюється концепція досудової санації, що включає реструктуризацію кредиторської заборгованості, подання фінансової звітності для з'ясування причин неплатоспроможності і визначення можливості її подолання. Передбачається переведення підприємства в тимчасове управління керуючому досудовою санацією та формування робочої групи для вжиття відповідних заходів. |
| 3. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій | Викладено основні положення оцінки інвестиційної привабливості підприємств, що включає аналіз платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості і може бути використане при оцінці санаційної спроможності підприємства. |
| 4. Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій по скороченню банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства | Зазначаються особливості методів оцінки кризового стану вітчизняних підприємств, порядок проведення аналізу фінансового стану, виявлення ознак неплатоспроможності підприємства-боржника. Передбачаються можливі заходи по відновленню платоспроможності і скороченню банкрутства. |

Приймаючи таке рішення, виконавча влада виходить з принципу фінансової підтримки передовсім життєздатних виробничих структур, підприємств і організацій, які вже адаптувалися до нових реалій економічного життя, здатні ефективно використовувати кошти і на цій основі протягом найкоротшого часу збільшити обсяг виробництва.

Підтримка орієнтується передовсім на підприємства, які здатні її використати з максимальною віддачею та забезпечити збільшення виробництва продукції, що позитивно вплине на доходну частину бюджету.

Централізована санаційна підтримка може здійснюватися:

а) прямим бюджетним фінансуванням;

б) непрямими формами державного впливу.

Переважна більшість західних дослідників джерел фінансування санації зробила однозначний висновок про те, що пряме державне фінансування санації підприємств є не тільки фактором стимулювання бюджетного дефіциту, а й спричиняє негативні побічні ефекти на макро- та мікрорівнях. Після краху концепції санації автогіганта „Брітіш Лейланд" (Великобританія), що базувалася на прямому державному датуванні, країни з розвиненою ринковою економікою майже повністю відмовилися від використання цього методу фінансової підтримки підприємств.

Ефективнішими є форми непрямої державної підтримки санації виробничих структур: надання державних гарантій та державне страхування кредитів, дозвіл антимонопольних органів на злиття підприємства, підтримка фіскального характеру та через механізм ціноутворення [146, с.31].

Одним із методів державної фінансової допомоги підприємствам є санаційна підтримка у вигляді повного або часткового викупу державою акцій підприємств, що перебувають у фінансовій скруті. Виступаючи в ролі санатора, держава керується передовсім народногосподарською доцільністю. У такий спосіб вона протидіє спаду виробництва та зростанню безробіття. Державу, навіть за її участі в капіталі, не можна розглядати, як звичайного акціонера, оскільки монопольний прибуток і прибуток взагалі не є першочерговим завданням її діяльності як санатора. Головною метою державних інвестицій є сприяння відновленню ліквідності та забезпечення діяльності підприємств. Значну частину державного сектора в Німеччині, США, Швеції та інших країнах сформовано саме з колишніх приватних підприємств, що опинились на межі банкрутства.

Як відомо, одним із головних чинників обмеженого доступу фінансово неспроможних підприємств до кредитних ресурсів є цілковитий брак чи недостатній розмір кредитного забезпечення. Вихід на фінансовий ри-

нок у такому разі можливий за одержання санаційної підтримки у формі державних гарантій або поручительств (зобов'язання держави здійснити погашений боргів підприємства за його неспроможності самостійно виконати умови кредитного договору). Надання державних гарантій та поручительств стало одним із факторів успішного проведення санації таких відомих компаній, як Телефункен (Німеччина) та Крайслер (США).

Залежно від напрямку економічної доктрини держави можливе використання того чи того виду санаційної підтримки підприємств фіскального характеру, що може здійснюватися описанням чи реструктуризацією податкових зобов'язань, податковим кредитуванням, наданням цільових податкових пільг підприємствам, які потребують санації, а також фіскальними поступками головним кредиторам таких підприємств з метою активізації їхньої участі в санаційних процесах.

Використання певного методу державної підтримки санації залежить від конкретних характеристик підприємства, його народногосподарського та регіонального значення. У цілому найбільш економічно раціональними вважають надання державних гарантій та різні форми підтримки фіскального характеру, зокрема, для стимулювання лізингу та активізації участі в санації найбільших кредиторів підприємств, що перебувають у кризі, а також державну допомогу у вигляді сприятливої амортизаційної політики.

Таким чином, виявлення підприємств, які знаходяться у кризовому фінансово-економічному стані та потребують підтримки як з боку держави, так й зі сторони ринкових інституцій відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні подальшого економічного зростання в Україні.

## *Контрольні запитання*

1. Розкрийте зміст і мету реструктуризації підприємства.
2. Визначте шляхи реструктуризації підприємств в Україні.
3. Що являє собою план реструктуризації підприємства? Яку роль у його складанні відіграє керівництво організації?
4. Окресліть, від чого залежить вибір тієї чи іншої форми виходу підприємства з кризи в умовах його реструктуризації?
5. Яким чином забезпечується ефективність реалізації проекту реструктуризації?
6. Розкрийте сутність процесу реструктуризації кредиторської заборгованості підприємства.

7. Що таке санація? Яким чином санація може сприяти виходу підприємства з кризового стану?

8. Які основні розділи має включати в себе проект санації?

9. З якою метою використовується методика оцінки стану збанкрутілого підприємства?

10. Якими законодавчими й нормативними документами регулюється процес санації підприємств в Україні?

11. Що корисного можуть взяти підприємства України із зарубіжного досвіду проведення санації?

# Розділ 14. Державна політика щодо подолання кризи в економіці

1. **Аналітична основа регулювання кризових явищ.**
2. **Роль держави у антикризовому управлінні.**
3. **Види державного регулюваня кризових ситуацій.**
4. **Кризи в системі державного управління: механізм, ознаки та шляхи подолання.**

## 1. Аналітична основа регулювання кризових явищ

Сучасний розвиток економіки підприємства, прийняття ефективних управлінських рішень його менеджерами пов'язані з процесами державного регулювання фінансових, соціально-економічних, зовнішньоекономічних та інших проявів діяльності первинної ланки економіки. Процеси зростання чи спаду, депресії чи підйому економіки будь-якої держави залежать від функціонування окремих, найбільш конкурентоздатних її підприємств, діяльність яких відбувається в умовах державної регульованості.

Підприємство з позицій менеджменту – об'єкт управління, в межах котрого провадяться виробничі, комерційні, фінансові, облікові, організаційні та інші операції (рис.14.1).

В умовах ринкової економіки особлива увага менеджерів підприємств зосереджена на максимізації прибутку, мінімізації затрат, тобто оптимізації завдань. Однак, ці завдання важко виконати, якщо фірма знаходиться в кризовому стані, ще гірше – є потенційним банкрутом. "Сприяти" цьому в значній мірі можуть надмірна монополізація ринку, де функціонує підприємство, надмірне втручання держави в розвиток економічних процесів, інфляційні процеси, загроза міжнародній безпеці та інші зовнішні фактори.

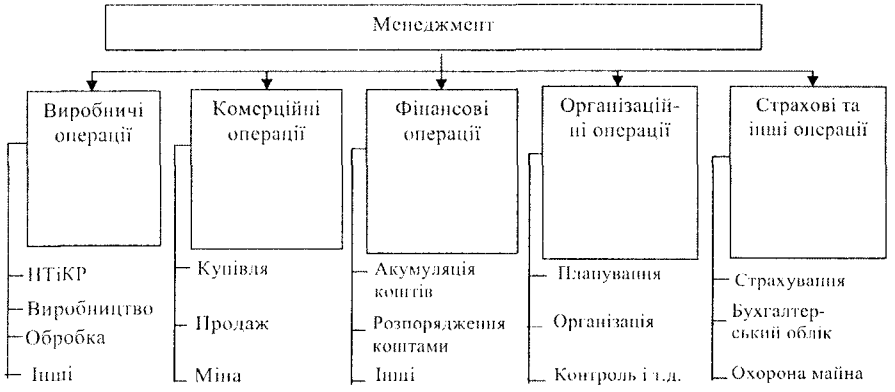



*Рис. 14.1 Операційний характер менеджменту підприємства*

Порушення рівноваги суб'єкта господарювання призводить до змін його виробничо-технологічних, фінансових, збутових, організаційних й інших характеристик. Це, в свою чергу, вимагає регуляції з боку держави та самого підприємства.

Підприємства можуть огортати різні кризові процеси. Про них ми вже розповідали в перших темах. З позицій теорії регуляції кризи найчастіше поділяють на кризові явища, що виникають в результаті природної чи економічної катастрофи; циклічні кризи; структурні кризи; кризи системи регуляції та кризи способу виробництва.

Виявити й окреслити причини зростання чи спаду виробництва, коливання кон'юнктури, стагнації – першочергове завдання діяльності менеджера, державного апарату управління [8].

В сучасних умовах господарювання вимагає переосмислення такого поняття як "економічна ефективність".

Теоретичним та практичним питанням ефективності підприємства присвячені праці багатьох вітчизняних економістів таких як: П.А.Капітула, А.В.Кураченко, В.В.Новожилов, А.М.Омаров, Г.М.Сорокін, Т.С.Хачатуров та ін.

Багатогранність цього поняття дає можливість економістам порізному визначати його сутність. Разом з тим глибоке розуміння сутності ефективності підприємства дає можливість правильно визначити стратегічні напрямки розвитку підприємства.

В латинській мові «effectivus» означає дієвий, продуктивний, що дає потрібний результат. Це поняття універсальне. В епоху науково-технічної

революції поняття «ефективність» набуло великого поширення, а в наш час широко використовується в науці, техніці, економіці, політиці, ідеології та навіть і в побуті. Звичайно під «ефективністю» розуміють відношення результатів або ефектів до витрат чи ресурсів, що викликали та забезпечили ці результати. Економічна ефективність є однією з граней проблеми ефективності, вона віддзеркалює мотивацію діяльності у сфері економіки.

У змістовому відношенні ефективність підприємства пов'язується з результативністю праці (дії) та економічністю, тобто мінімальним обсягом витрат для виконання певної роботи (чи дії). Проте сама лише результативність не характеризує ефективність (може бути результат, але не найліпший). Те саме можна сказати про економічність (можуть бути мінімальні затрати при невисоких результатах). Під ефективністю розуміють рівень (міру) результативності (дії) по відношенню до витрат.

Управління процесом стратегічного розвитку підприємства нерозривно пов'язано з вибором оптимальних рішень.

Економічна ефективність виробництва характеризує таке використання продуктивних сил, за якого забезпечується їх розвиток. Тож, відмінною ознакою ефектив-ності виробництва взагалі є наявність доданого продукту, а відмінною ознакою піднесення ефективності виробництва є наявність росту рівня ефективності. Відмінною ознакою оптимальності виробництва є не просто факт наявності доданого продукту чи росту рівня ефективності виробництва, а максимізація рівня ефективності. Отже, оптимальність виробництва означає такий його однозначний стан, який відповідає найбільшій ефективності. Звідси можна зробити висновок про те, що будь-який з порівнюваних варіантів виробництва з рівнем ефективності менш гранично можливого є неоптимальним, хоча він може бути ефективним (мати позитивний ефект) і навіть забезпечувати зростання ефективності виробництва у порівнянні з базовим варіантом. Таким чином, ефективність і оптимальність виробництва пов'язані між собою, бо вони є якісними характеристиками стану однієї економічної системи.

Отже, економічна ефективність підприємства — не самоціль, а лише засіб, що дає можливість найліпшим чином реалізувати поставлені стратегічні цілі підприємства.

Застосування поняття «стратегічна ефективність» як успішності досягнення довгострокових цілей підприємства сприймається економістами як порушення основної аксіоми в традиційній теорії ефективності підприємства, згідно з якою вона трактується як відношення результату

до використаних ресурсів. Якщо розглядати схему діяльності цілеспрямованого підприємства, то вона обов'язково включає такі компоненти: мотив, що спонукає до дії, мета — уявлення про майбутній результат діяльності. Ефективність діяльності такого підприємства залежатиме від: якості цілепокладання, сили та спрямованості мотивації, адекватності обраних стратегій поставленим цілям; обсягу та якості ресурсів, що використовуються. Три перші чинники характеризують стратегічний аспект ефективності підприємства, а останній — тактичний.

Таким чином, розуміння ефективності підприємства як тільки співвідношення результатів з витратами — це розуміння підприємницької діяльності за схемою «стимул — реакція». Ця модель поведінки притаманна підприємствам без довгострокової мети та відсутності стратегічного напрямку діяльності.

Ефективність підприємства в умовах плинності ринкового середовища, на нашу думку, є здатністю підприємства діяти в напрямку підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями та шансами на ринку. А це є пріоритетним в умовах ринкової економіки. Це дозволяє по-новому підходити і до проблеми оцінки ефективності діяльності окремого підприємства через перегляд критеріїв та системи показників ефективності.

Водночас, на практиці, стратегії ефективності – запобігання та регулювання кризових ситуацій розробляються доволі рідко, що пояснюється або слабкою підготовкою менеджерів до прийняття обґрунтованих рішень, або відсутністю схем розробки, реалізації й контролю стратегічних планів управління діяльністю підприємств.

За цих умов найбільш реальними шляхами виходу з кризового стану є:

1. Пошук інновацій, що сприятимуть економічному зростанню підприємства.
2. Встановлення умов поширення інновацій.
3. Визначення відмінностей між локальними та глобальними змінами.
4. Встановлення структурної сумісності змін, що відбуватимуться.
5. Нововведення організаційно-структурованого характеру.

## 2. Роль держави у антикризовому управлінні

Суть державної антикризової політики полягає не лише в тому, щоб під час криз і депресій стимулювати попит на товари й послуги, капіталовкладення та зайнятість, коли приватному капіталу надаються додаткові фінансові пільги, зростають державні витрати та інвестиції.

Завдання державної політики будь-якої країни світу зводяться до неприпущення різких коливань в економічному розвитку на різних фазах циклічності й врегулювання ситуацій шляхом прямого втручання в економіку, "шокової терапії", чи навпаки, більшої лібералізації економічних стосунків.

Однак, як показує практика, поки що жодній країні світу не вдалося уникнути різких коливань в економічному зростанні, що неодмінно позначалося на конкурентоспроможності окремих галузей та підприємств тої чи іншої держави.

Сучасна **державна антикризова політика** найчастіше являє собою комплекс заходів (економічних, фінансових, інвестиційних, соціальних, зовнішньоекономічних тощо), спрямованих на згладжування несприятливих параметрів розвитку держави в цілому й окремих мікроприємств зокрема. Так, наприклад, проблема нестачі вільних грошових коштів у розпорядженні держави може бути вирішена шляхом випуску державних цінних паперів, що дозволить розв'язати одразу два завдання – вилучити з обороту зайву грошову масу та отримати кошти для вирішення тих чи інших соціально-економічних проблем. З іншого боку, держава намагається забезпечити на певному етапі економічного розвитку проблеми окремих підприємств шляхом розробки програм стимулювання розвитку окремих галузей національної економіки.

*Державне антикризове управління може проявлятися на різних рівнях:* на національному, коли виникає потреба проведення цілого комплексу реформ у різних сферах господарювання, як це було на початку 90-х років XX ст. в Україні; регіональному, коли є необхідність створення режиму найбільшого сприяння розвитку, скажімо, металургійної чи гірничо-видобувної промисловості; місцевому – за мети стабілізації розвитку окремих міст чи територій. Останнє має вираження у створенні вільних економічних зон, спеціальних режимів руху товарів та ін. В кожному випадку відбувається активна взаємодія держави з суб'єктами підприємництва (рис.14.2).

Управлінські функції держава реалізує у декількох сферах. По-перше, це стосується підприємств загальнонаціонального значення, діяльність котрих перебуває під жорстким контролем держави. Організацію управління ними реалізує Фонд державного майна України, під контролем якого перебувають усі приватизаційні процеси.

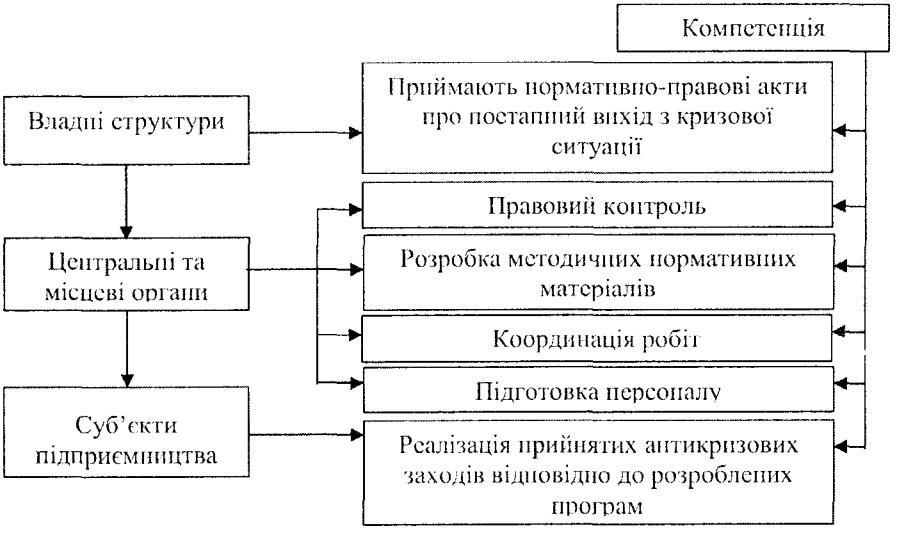



*Рис. 14.2 Взаємовідносини державних органів та суб'єктів підприємництва під час антикризового управління*

Сучасна політика приватизаційного процесу відповідає економічному зростанню України і базується на роздержавленні стратегічно важливих підприємств, які мають особливе значення для національної безпеки країни. Саме на це націлює Державна програма приватизації на 2003-2008 роки. Основними проблемами приватизації на сьогоднішньому етапі є необхідність удосконалення процедур грошової приватизації та проведення відкритих і прозорих продажів, створення умов для запобігання привласнення об'єктів поза приватизаційним полем. Фонд державного майна України постійно працює над приведенням законодавчої та нормативної бази приватизації у відповідність з економічними реаліями задля підвищення ефективності приватизаційного процесу.

Державне регулювання процесу приватизації в Україні здійснюється з метою:

1) створення єдиних правил здійснення процесу приватизації;

2) удосконалення схеми приватизаційного процесу.

В структурі регулювання процесу приватизації в державі виділено два рівні:

I – Закон України "Про приватизацію державного майна";

II – Декрети, Постанови та Інструкції, які регламентують та роз'яснюють порядок здійснення процесу приватизації в тій чи іншій конкретній ситуації.

По-друге, це стосується частки підприємств у статутному капіталі яких наявна частка держави. На цих підприємствах вплив держави реалізується шляхом включення в їх органи управління представників держави, котрі мають бути кваліфікованими менеджерами, володіти методами дослідження систем управління.

По-третє, держава володіє нерухомим майном. Його ефективне використання дозволяє не лише поповнити державний бюджет, але й створити передумови для виходу з кризового стану, адже володіння нерухомістю здійснює корисний матеріальний і духовний вплив на громадян:

- дає людині почуття впевненості, бажання вкласти в розвиток економіки свою працю і капітал;
- викликає в людей інтуїтивні мотиви й духовні стимули по збереженню та покращенню майна, не шкодуючи своїх сил і засобів;
- розкриває людині внутрішню глибину економічних процесів;
- створює потребу у сильній державній владі;
- пробуджує та виховує в громадян право усвідомлення, необхідність порядку і законності в усіх сферах життя і діяльності, в тому числі й на ринку нерухомості.

По-четверте, з впливом держави на діяльність підприємств тісно пов'язано регулювання земельних відносин. Адже підприємства розташовані на землі, впливають на її стан; повинні сплачувати плату за землю, за забруднення прилеглих територій і навколишнього середовища. Тому основними напрямами державної політики у сфері регулювання земельних відносин є:

- забезпечення подальшого розвитку відносин власності на землю;
- удосконалення земельних відносин у сільськогосподарському виробництві;
- реформування земельних відносин у містах та інших населених пунктах;
- розвиток ринку землі;
- удосконалення порядку справляння плати за землю;
- удосконалення моніторингу земель, порядку ведення державного земельного кадастру та оцінки земель;
- підвищення ефективності державного управління земельними ресурсами;
- поліпшення організації контролю за використанням та охороною земель;

• удосконалення нормативно-правової і методичної бази розвитку земельних відносин.

## 3. Види державного регулювання кризових ситуацій

Втручання держави в економічні процеси відбувається за певних обставин: по-перше, це є наслідком порушення підприємствами законодавчо-нормативної бази, що склалася в тій чи іншій державі; по-друге, намаганням суб'єктів підприємництва (вимушено чи невимушено) відійти від загально прийнятих в країні умов господарювання поза або з порушенням чинного законодавства (командно-адміністративних, ринкових і т.д.). Зважаючи на вищевикладені обставини, держава з метою ефективного регулювання кризових чи передкризових ситуацій повинна використовувати адекватні методи та інструменти. Найчастіше вирішити такі проблеми вдається шляхом удосконалення законодавчо-нормативної бази, фінансового регулювання, діяльністю у сфері виробництва й перерозподіленням доходів. Зрозуміло, що поза увагою не повинні залишатися питання інвестиційного, інноваційного та інших видів регулювання.

*Законодавчо-нормативна діяльність.* Основу законодавства України становить Конституція. Важливе значення для регулювання взаємостосунків суб'єктів підприємництва також відіграє Цивільний кодекс України, що регулює відносини однаково на всій її території (ст.4 Цивільного кодексу України). Держава діє у цивільних відносинах на рівних правах з іншими учасниками цих відносин (ст.167 Цивільного кодексу України).

Сучасна ринкова економіка не позбавлена негативних проявів: банкрутства підприємств, їх нестійкого фінансового стану, стагнації виробництва тощо, що тією чи іншою мірою позначається на економічному зростанні. Причинами виникнення таких ситуацій можуть бути як недобросовісна конкуренція, так і відсутність належного регулювання монопольних проявів на ринку.

Хоча поняття "банкрут" було введено в українську практику ще на початку 90-х рр. XX ст. нові підходи до визначення банкрутства та санації боржників знайшли своє відображення лише в 2000 р. у введеному в дію Законі України „Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом", який кардинально змінив фінансовий механізм санації підприємств у ході провадження справи про банкрутство.

Доповненням до нього стали розроблені методичні рекомендації по проведенню поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств, інтегрального оцінювання інвестиційної привабливості та Постанови Кабінету Міністрів України „Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств".

В посланні Президента України до Верховної ради "Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки" зокрема підкреслюється, що "механізм відновлення платоспроможності боржника та банкрутства має стати ключовим при вирішенні питань заборгованості та фінансового оздоровлення підприємств, збереження робочих місць і виробничого потенціалу. Реструктуризація і ліквідація таким шляхом безнадійних підприємств-боржників сприятиме перерозподілу ресурсів на користь життєздатних підприємств".

Завдання полягає в тому, щоб сформувати правове середовище, яке забезпечить ефективний захист кредиторів та власників (інвесторів) від ризиків утрати контролю над власністю внаслідок недобросовісного застосування процедур банкрутства. Держава має активізувати участь у процедурах банкрутства підприємств, які перебувають в її власності, є містоутворюючими або мають стратегічне значення для економіки та національної безпеки, екологічно небезпечних підприємств і суб'єктів природної монополії з метою відновлення їх платоспроможності або ефективної ліквідації. Водночас потрібно активізувати зусилля правоохоронних органів у виявленні злочинних дій, пов'язаних з фіктивними банкрутствами, та запобіганні їм.

В період приватизації та роздержавлення певну цінність становив Указ Президента "Про заходи щодо прискорення приватизаційних процесів", що передбачив наприкінці XX ст. надходження реальних коштів для оздоровлення як окремих підприємств, так і економіки в цілому.

В умовах кризового стану важливу роль відіграє державне нормативне регулювання сфери соціальних інтересів: зайнятості, трудових відносин, розвитку домогосподарств, що реалізується шляхом застосування гнучкої політики цін і тарифів, зниження оподаткування, політики соціальних трансфертів, екологічного контролю та ін.

У процесі поглиблення реформ потрібно подолати штучне протиставлення держави і ринку. Слід виходити з того, що основним суб'єктом політики економічного зростання, дальшої демократизації суспільства та поглиблення інтеграційних процесів є держава. Звідси об'єктивна необхідність істотного зміцнення її дієздатності. Водночас слід виключи-

ти надмірне її втручання в ті сфери, де цього не повинно бути. Не витіснення вже сформованих ринкових механізмів, а їх доповнення, удосконалення, зміцнення, посилення дієвості та ефективності.

Серед особливо значущих завдань держави — сприяння максимальній реалізації конкурентних переваг української економіки, зміцненню та розвитку передусім наукоємних галузей, які вже сьогодні демонструють високий технологічний рівень та конкурентоспроможність, а отже, і готовність стати "локомотивами" високотехнологічного зростання. У сфері економічної політики в державі немає відповідальні-шого завдання, ніж підтримка таких виробництв, створення максимально сприятливих умов діяльності національних компаній у відкритому конкурентному середовищі.

Необхідність зміцнення регулюючої функції держави пов'язана і з потребою істотного посилення її впливу на розвиток соціальної сфери, процесів, пов'язаних зі змінами соціальної структури суспільства, подоланням глибокої диференціації доходів населення та зміцненням позицій середнього класу. Держава має стати надійним гарантом конституційних прав і свобод громадян.

Перспективи посилення регулюючої функції держави повинні оцінюватися і в аспекті здійснення іншого ключового завдання — поглиблення ринкової трансформації економіки, створення необхідних для цього нормативно-законодавчої бази та інфраструктури, підготовки кадрів, здатних працювати за якісно нових умов, подолання допущених раніше деформацій. Йдеться про сприяння становленню такої ринкової економіки, де в основі економічної мотивації був би підприємницький інтерес, а підприємець, ділова людина стали її головною рушійною силою.

*Фінансове регулювання.* З позицій менеджменту – це управління сукупністю грошових засобів, що знаходяться у розпорядженні домогосподарств, суб'єктів підприємництва та держави, а також джерелами доходів, статтями витрат, порядком їх формування та використання. В країні фінансові ресурси акумулюються бюджетною системою, котра забезпечує їх перерозподіл у відповідності до існуючих критеріїв і умов.

Бюджетна політика визначається рядом специфічних факторів та насамперед економічною й фінансовою кризою. Її цілі відображають використання бюджетної політики як засобу реалізації концептуальних економічних перетворень, забезпечення мінімальної, в умовах кризи, керованості економіки, пом'якшення соціальних протиріч, розвитком нових відносин бюджетування.

Одним з ключових завдань Уряду України є забезпечення переорієнтації бюджетного механізму, перетворення його в ефективний інструмент

соціально-економічної стратегії. Хронічна незбалансованість та низька ефективність державних фінансів, що зберігаються і під час економічного зростання, зумовлені системними помилками бюджетної політики, її суто фіскальною спрямованістю.

Потребує змін і логіка формування державних фінансів, якої до цього часу дотримуються Кабінет Міністрів і Верховна Рада. Слід виходити з того, що основою вирішення фінансових проблем держави, головною передумовою соціальної та структурно-інноваційної переорієнтації економіки є першочергове зміцнення фінансів суб'єктів господарювання, інших юридичних осіб та домашніх господарств.

Потрібне більш тісне узгодження національного податкового законодавства з законодавством Євросоюзу. Слід рішуче йти на зниження податкового тиску, посилення захисту платників податків, максимальне спрощення процедури оподаткування, уведення податкових стимулів інноваційної діяльності та нагромадження капіталу. Водночас має бути запроваджений жорсткий контроль за використанням державних фінансів, який відповідав би принципам та нормам фінансового контролю в країнах ЄС.

Важливими важелями фінансового регулювання виступають грошова й валютна політика.

Досвід проведення реформ підтверджує коректність здійснюваної в останні роки політики грошової стабілізації і переконує в необхідності її продовження в наступний період. Міцна грошова одиниця має стати визначальним атрибутом національного ринку, вагомим чинником його інвестиційної привабливості, дієвим засобом підвищення конкурентоспроможності вітчизняного товаровиробника та модернізації економіки, припинення відпливу капіталу, збереження та нагромадження доходів населення.

Потребує дальшого вдосконалення валютна політика. Має бути запроваджена політика "плаваючого" валютного курсу, який визначається взаємодією ринкових чинників, вільних від адміністративних обмежень. Такий валютний режим збалансовує реальний попит на іноземну валюту з її пропозицією, урівноважує торговий баланс, сприяє економічному зростанню.

У довготривалій перспективі грошово-кредитна і валютна політика має визначатися необхідністю налагодження тісного валютного співробітництва з Європейським Центральним банком, поступовим впровадженням критеріїв вступу до валютного союзу ЄС.

*Регулювання сфери виробництва.* Основні аспекти регулювання та розвитку сфери виробництва чітко викладені у вже згадуваних Концеп-

туальних засадах стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки.

Важливим результатом попереднього етапу реформ є утвердження внутрішнього ринку, якого фактично не було за часів перебування України в єдиному народногосподарському комплексі СРСР. У 1990 р. на задоволення потреб внутрішнього споживання йшло всього 17,9% продукції, виробленої в нашій республіці. Нині ситуація докорінно змінилася. Так, у 2001 р. продаж споживчих товарів вітчизняного виробництва через мережу роздрібної торгівлі становив 77% від загального обсягу, у т.ч. продовольчих — 93,7%, непродовольчих — 62,2%. Водночас кількісні та якісні параметри внутрішнього ринку поки що не відповідають вимогам політики економічного зростання. Українська економіка залишається орієнтованою на пріоритетне обслуговування зовнішнього попиту, що робить її надто вразливою, залежною від світової економічної кон'юнктури і практично виключає можливість стійкого зростання. Дається взнаки велика частка експорту продукції проміжного споживання з низькою доданою вартістю.

Невідкладним завданням Уряду є виправлення цих та інших недоліків, реалізація комбінованої моделі економічного зростання зі збалансуванням її внутрішньої і зовнішньої складових за умови випереджаючого зростання внутрішнього споживання, нарощування його питомої ваги у структурі ВВП. При цьому слід ураховувати, що Україна має можливості забезпечити зростання виробництва наукоємної, високотехнологічної продукції за рахунок широкого впровадження інновацій, екологічно чистих та ресурсозберігаючих технологій, спираючись значною мірою на власний науково-технічний та кадровий потенціал, на можливості вітчизняної промисловості, поглиблення її кооперації з промисловістю інших країн, на розвиток спільних з іноземними інвесторами підприємств.

У контексті нової стратегії нагальною є потреба в ширшому впровадженні загальноприйнятих міжнародних механізмів захисту внутрішнього ринку та регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Це, насамперед, забезпечення зовнішньоторговельного режиму, спрямованого на створення рівноправних умов господарювання для вітчизняних та іноземних товаровиробників і ефективний їх захист від недобросовісної конкуренції.

Україна належить до промислово розвинених країн світу, має один з найбільших у Європі і структурно розгалужених промислових комплексів. Структура промисловості охоплює базові галузі — чорну і кольорову металургію, хімію та нафтохімію, машино- і приладобудування, легку та

переробну промисловість. Серед наукоємних галузей — авіакосмічна, суднобудівна, виробництво військової техніки, важке і сільськогосподарське машинобудування, верстатобудівна та інструментальна, електротехнічна і приладобудівна, виробництво засобів зв'язку, інформатики та складної апаратури, медичного устаткування, радіо- електронна, автомобілебудівна та ін. У їхньому арсеналі — усі відомі базові технології, що використовуються у світовій промисловості: виробництво матеріалів, переробні, заготівельні, металообробні, термічні, збиральні, нанесення покриттів та ін.

Переконливими доказами високотехнологічних та конкурентних можливостей української промисловості є серійне освоєння принципово нових моделей літаків АН-70, АН-140 та АН-38, які справедливо вважаються найперспективнішими моделями XXI ст., реалізація унікального міжнародного проекту — програми ракетно-космічного комплексу морського базування "Морський старт" і "Глобал стар", де застосовуються вітчизняні ракетоносії "Зеніт" і "Циклон". З 22 базових технологій ракетно-космічної галузі Україна володіє 17. Тільки в промисловому комплексі функціонують 500 конструкторсько-технологічних та наукових організацій, у яких працює понад 65 тис. наукових працівників, у т. ч. 7,7 тис. кандидатів та докторів наук. Галузева наука активно взаємодіє з науковими організаціями НАН України та Міністерства освіти і науки.

Попередні роки мають розглядатися як період не лише глибокої економічної кризи, а й структурного та технологічного оновлення діючих підприємств, глибокого реформування відносин власності, перебудови менеджменту, налагодження нових системних, зокрема горизонтальних зв'язків, зрощування промислового, торговельного та фінансового капіталів, освоєння нових промислових ринків і адаптації до умов ринкової кон'юнктури. Цей процес ще не завершено, проте значна кількість українських підприємств вийшла з кризи, зберігши достатньо вагомий конкурентоспроможний потенціал. Це засвідчують, зокрема, динаміка зростання виробництва у високотехнологічних галузях та темпи збільшення експорту їхньої продукції в 2000-2003 рр.

Найвразливішим місцем української економіки є структура промислового комплексу. Її деформованість, високий рівень монополізації виробництва успадковані від попередньої адміністративної системи. За роки реформ ситуація не тільки не поліпшилася, а й значною мірою ускладнилася. З 1991 до 2000 р. частка паливно-сировинних галузей зросла з 17,3% до 59,2%, або в 3,42 рази, тоді як питома вага машино-

будування та металообробки зменшилася майже вдвічі — з 26,3% до 13,2%, а галузей соціальної спрямованості (легка, харчова) — з 36,7% до 19%, або більш як у 1,9 раза. Радикально змінити ці дуже несприятливі диспропорції є одним з визначальних завдань промислової політики держави, яка має стати основним інструментом мобілізації і концентрації ресурсних та інституційних чинників підвищення конкурентоспроможності й структурно-інноваційного оновлення української економіки, посилення її соціальної спрямованості.

Модернізація промисловості має поєднувати в собі інструменти ефективного державного регулювання з ринковими механізмами саморегуляції, орієнтуватися на досягнення високого рівня зайнятості, максимальну реалізацію власних інвестиційних можливостей, а також на якомога ширше залучення іноземного капіталу та високих технологій. Основні механізми модернізації такі: поглиблення інституційних перетворень, спрямованих на формування в промисловому комплексі динамічного і конкурентоспроможного приватного сектора, удосконалення системи корпоративного управління; поліпшення прогнозування та державного програмування, реалізація державних цільових програм; активний захист інтересів вітчизняних товаровиробників на внутрішньому та зовнішньому ринках; фіскальне (податкове) стимулювання інновацій та експорту високотехнологічної продукції; застосування сприятливих митних режимів імпорту технологічного обладнання; освоєння механізмів державного довгострокового кредитування; удосконалення системи державних замовлень та закупівель; максимальне використання інвестиційних інструментів приватизації; державне сприяння розвитку фінансового лізингу; застосування додаткових стимулів розвитку малого та середнього бізнесу, венчурних (у т. ч. зовнішніх) інвестицій; сприяння всебічному розвитку спільних та іноземних підприємств, виробничій кооперації з підприємствами країн ЄС, Росії та інших держав у технологічному оновленні провідних галузей української економіки.

Пріоритетами політики модернізації промисловості мають стати:

– державне сприяння розвитку наукоємних виробництв та галузей, що базуються на використанні інформаційних та комунікативних технологій;

– освоєння виробництва продукції та систем машин, що забезпечуватимуть запровадження енерго- та ресурсозберігаючих технологій, комплексне технічне і технологічне переоснащення виробництва, масове оновлення основних фондів;

– виробництво імпортозамінної продукції;

– освоєння системи машин для розвитку агропромислового комплексу;

– розширення експортної бази, у т. ч. високих технологій та товарів з високим ступенем обробки;

– закриття, санація та перепрофілювання неефективних виробництв.

*Інвестиційно-інноваційне регулювання.* Структурно-інноваційна політика не може здійснюватися виключно ринковими інструментами — з ними мають органічно поєднуватися адміністративні методи та механізми. Стимулювання науково-технологічного розвитку, реалізації завдань структурно-інноваційної стратегії має стати однією з визначальних цілей Уряду, Верховної Ради, органів виконавчої та представницької влади на місцях.

Успішна реалізація завдань структурно-інноваційної стратегії визначальною мірою залежатиме від утвердження ефективної системи мобілізації інвестиційних ресурсів та управління ними. Вирішити цю ключову проблему в попередні роки за умов економічної кризи було неможливо. Кризові процеси та інфляція призводили до порушення оптимальних співвідношень між національними заощадженнями та інвестиціями в національну економіку: щороку значна частина заощаджень залишалася неконвертованою в інвестиції. Як наслідок, не повністю використовувалися можливості нарощування інвестиційного потенціалу національної економіки. Особливо давалися взнаки такі негативні чинники як низька дієздатність банківсько-кредитної системи, її фактична неспроможність акумулювати достатньо високий інвестиційний потенціал населення, відсутність розвиненої мережі інституційних інвесторів (пенсійних фондів та страхових компаній); неефективне і безсистемне використання амортизаційних фондів; низький рівень капіталізації прибутків підприємств та відсутність економічних (податкових) стимулів його зростання; спрямування інвестиційного потенціалу приватизації переважно на цілі бюджетного споживання; розпорошування інвестиційних бюджетних ресурсів (загалом затверджено понад 180 державних цільових програм); відсутність необхідної системи страхування інвестиційних ризиків, нерозвиненість фондового ринку та іпотечних відносин, лізингу та інших інститутів фінансування; значні обсяги тіньового бізнесу як основного джерела нелегального накопичення та вивезення капіталу.

У формуванні інвестиційного потенціалу особливу роль відіграють відновлення інвестиційного потенціалу держави, щорічне виділення

централізованих капіталовкладень у розмірі не менше 1,5-2% від ВВП, спрямування бюджетних коштів на фінансування державних цільових програм і використання їх лише на конкурсних засадах через механізми кредитування Державного банку реконструкції та розвитку. Разом з проектом Державного бюджету в складі Державної програми економічного і соціального розвитку щорічно має подаватися бюджет розвитку.

Економіка зазнає значних збитків від нецільового використання амортизаційних відрахувань. У 1997-2000 рр. майже половина виведених з-під оподаткування сум спрямовувалася не на інвестиції, а на поповнення обігових коштів підприємств. Це зобов'язує Уряд реформувати систему амортизації з метою її лібералізації, значного розширення прав підприємств у формуванні та використанні власних амортизаційних коштів, виборі методу нарахування та термінів корисного використання основних засобів.

Для стимулювання капіталізації прибутків підприємств та організацій держава повинна запровадити податкове стимулювання інвестиційного, у т. ч. інноваційного процесу.

Необхідною умовою реалізації завдань економічного та соціального розвитку є істотне збільшення обсягів прямих іноземних інвестицій. За наявними оцінками, продуктивність праці на підприємствах з іноземним капіталом у кілька разів вища, ніж на інших. Іноземний сектор української економіки активно впливає на її технологічне оновлення. Водночас треба враховувати надзвичайно високу і жорстку конкуренцію на світовому ринку капіталів. Для активізації припливу іноземних інвестицій необхідно застосувати додаткові макроекономічні та адміністративно-правові стимули і механізми, які б відповідали довготривалим національним інтересам України і не суперечили пріоритетності розвитку національного капіталу.

*Державна науково-технічна та інноваційна політика.* Україна належить до держав з високим науковим потенціалом. Це , передусім, визнані у світі наукові школи, вагомі, а нерідко й унікальні досягнення в багатьох сферах — розробці нових матеріалів, біотехнології, радіоелектроніці, фізиці низьких температур, ядерній фізиці, електрозварюванні, інформатиці, телекомунікаціях та зв'язку. Держава, її політичне керівництво, органи законодавчої та виконавчої влади повинні створити такі умови, які забезпечували б не лише примноження цього потенціалу, а насамперед максимальну його віддачу. Держава має стати безпосереднім провідником інноваційного розвитку, замовником та організатором досліджень і розробок на найсучасніших напрямах науково-технічного прогресу.

Слід кардинально поліпшити фінансування науки шляхом як збільшення бюджетних видатків (у межах не менш як 1,5-1,7% від ВВП на першому етапі і до 2,0-2,5% — на другому етапі), так і залучення позабюджетних асигнувань. Першочергової державної підтримки потребує фундаментальна наука, що є основою створення власних високих технологій і важливим чинником оновлення наукового потенціалу. Необхідно зміцнити правові засади діяльності Національної академії наук України, посилити її роль у координації фундаментальних наукових досліджень, виробленні та проведенні державної політики в цій сфері.

На сучасному етапі актуалізується проблема зміцнення матеріально-технічної бази наукових установ, оснащення їх комп'ютерною технікою, новітнім обладнанням та приладами, створення належно оснащених регіональних та міжгалузевих центрів спільного користування. Необхідно підвищувати рівень комерціалізації результатів наукових досліджень, зменшувати інноваційні ризики високотехнологічних підприємств та венчурного капіталу за допомогою спеціальних фондів, увести в практику державне замовлення на впровадження у виробництво пріоритетних інновацій.

Невідкладним завданням є інституційне забезпечення державної науково-технічної та інноваційної політики, що передбачає: удосконалення чинної та розроблення нової нормативно-законодавчої бази науково-технічної і дослідної діяльності, фінансової й організаційної підтримки науки; створення сучасної патентно-інформаційної бази з довідково-пошуковим апаратом, використання світових досягнень інформатики в патентній технології; вироблення державної політики приватизації установ науково-технологічної сфери; удосконалення систем стандартизації та сертифікації, а також системи державної статистики науково-технічного прогресу, наближення її до європейських стандартів; застосування системи стимулювання, зокрема через податкові преференції кооперації науки і виробництва, а також механізмів регіональної підтримки науково-технічної діяльності, інноваційного перерозподілу робочої сили; розвиток і поглиблення міжнародного співробітництва в інноваційній сфері, її інформаційному та консалтинговому забезпеченні, трансферті технологій, насамперед з країнами ЄС та Росією.

Потребує вдосконалення та розширення правова база інноваційної діяльності; міжнародної науково-технологічної кооперації; регулювання ринку інновацій; оцінки інтелектуальної власності, експорту й імпорту продукції, виробленої з її застосуванням; податкового, кредитного та страхового стимулювання інноваційних підприємств і організацій.

Визначальні складові інноваційного розвитку — інтеграція науки та виробництва, об'єднання промислового, банківського та торговельного капіталу в потужні структури, здатні продукувати високотехнологічні, конкурентоспроможні товари та послуги. Відповідно організаційною основою реалізації інноваційної політики має стати створення фінансово-промислових груп, зокрема транснаціональних, а також горизонтальних та вертикальних холдингових компаній, науково-технічних центрів, технополісів, технопарків. У перспективі вони стануть стрижнем науково-технологічного та інноваційного процесу. Окремі з таких структур можуть формуватися і розвиватися через механізми вільних економічних зон.

Водночас Уряд має невідкладно визначити та здійснити конкретні заходи, спрямовані на підтримку венчурних фірм та малих підприємств інноваційної спрямованості.

*Стратегія доходів і основні завдання соціальної політики.* Вихід української економіки на траєкторію зростання ставить перед необхідністю невідкладної перебудови соціальної сфери і, насамперед, істотного підвищення добробуту людей, подолання глибокого падіння їхнього життєвого рівня внаслідок тривалої та глибокої економічної кризи. У широкому плані йдеться про спроможність держави використати для забезпечення відчутного перелому в задоволенні життєвих потреб населення нові економічні умови, результати стабілізації та зростання.

Якщо чинна модель економічної політики зорієнтована переважно на захист соціально вразливих верств населення, то логіка нової стратегії передбачає принципову корекцію політики доходів — перенесення основних акцентів соціальної політики на працюючу частину населення. Нинішнє заниження вартості робочої сили, як і недостатній рівень соціальних витрат, відчутно гальмує розвиток внутрішнього ринку, динаміку економічних процесів. Практично повністю втрачено стимулюючу функцію заробітної плати, її вплив на розвиток виробництва, науково-технічний прогрес зведено до мінімуму. Економіка, базована на низькій вартості робочої сили, не забезпечує високі стандарти споживання, процеси нагромадження, якісного відтворення робочої сили. За таких умов стримується й розвиток житлово-комунальної та соціальної сфери, зокрема формування страхових фондів, ресурсів пенсійного забезпечення та освіти.

У реалізації політики доходів першорядного значення набуває державне стимулювання прискореного зростання заробітної плати. Звідси — настійна необхідність запровадження обов'язкового для всіх секторів економіки соціального стандарту — регульованого державою мінімуму погодинної заробітної плати.

У політиці доходів не повинно бути місця для реанімації зрівнялівки. Долати диспропорції, що склалися, треба не штучним обмеженням верхньої планки доходів заможних верств населення, а навпаки, їх легалізацією та виведенням з тіні, розширенням прошарку приватних власників (у т. ч. землі), які активно займаються підприємництвом і отримують від цього доходи. Стимулювання людей до володіння приватною власністю та її ефективний захист — один з принципових пріоритетів політики доходів. При цьому слід ураховувати, що високо- та середньозабезпечувані громадяни будуть дедалі більшою мірою здатні оплачувати значну частку послуг охорони здоров'я та освіти, соціального страхування.

Життєво важливою справою є забезпечення випереджаючого розвитку соціальних інститутів (освіти, медицини, культури) та відповідного зростання соціальних інвестицій, безпосередньо спрямованих на розвиток людини. У найближчі роки необхідно посилити адресні засади підтримки малозабезпечених сімей, замінивши цим нинішню соціально несправедливу і вкрай неефективну систему пільг, субсидій та компенсацій.

На етапі економічного зростання набуває особливої значущості здійснення регулюючих заходів, спрямованих на ліквідацію прихованого безробіття, проведення політики продуктивної зайнятості. Зусилля органів державної влади, і насамперед Уряду, мають концентруватися на запровадженні дієвих стимулів створення нових робочих місць, забезпеченні гарантій зайнятості в процесі приватизації та реструктуризації підприємств, на підтримці підприємництва і самозайнятості населення, розширенні практики громадських робіт, підвищенні гнучкості ринку праці.

Наступне десятиріччя має стати періодом запровадження повномасштабної пенсійної реформи, поступового наближення мінімального розміру пенсій до прожиткового мінімуму та поетапного скасування обмежень їх максимальних розмірів. Водночас слід ураховувати, що здійснення пенсійної реформи на рівні сучасних світових стандартів можливе лише за умови розв'язання базової проблеми — відчутного зростання заробітної плати та інших доходів населення. Це органічно взаємопов'язані проблеми, які можуть вирішуватися лише комплексно.

Мета глибоких перетворень у цій сфері полягає в поліпшенні стану здоров'я населення на основі забезпечення доступності якісної медичної допомоги, створення правових, економічних та організаційних умов надання медичних послуг, переорієнтації державної служби охорони здоров'я на запобігання захворюванням, насамперед інфекційним, зниження ризиків, пов'язаних із забрудненням та шкідливим впливом довкілля, у т. ч. внаслідок Чорнобильської катастрофи. На часі вироблення та

запровадження механізмів багатоканальності фінансування медичної галузі, забезпечення керованого розвитку платних медичних послуг та введення державного соціального медичного страхування, оптимального співвідношення між наданням медичних послуг і свободою їх вибору. Водночас необхідно забезпечити доступність медичної допомоги для соціально незахищених верств населення через законодавче визначення гарантованого рівня безоплатного медичного обслуговування.

На порядок денний нині висуваються докорінна перебудова житлової політики, розвиток житлового будівництва переважно за рахунок коштів громадян, іпотечного кредитування тощо. При цьому слід зберегти систему забезпечення житлом найменш захищених верств населення, яка фінансуватиметься з державного та місцевих бюджетів. Предметом особливої уваги має бути стимулювання приватного будівництва на селі, забезпечення житлом військовослужбовців, підтримка молодіжного житлового будівництва. Активна житлова політика, перехід до широкомасштабного житлового будівництва — вагомий чинник загального оздоровлення економіки, інтенсифікації розвитку внутрішнього ринку, посилення його соціальної спрямованості. Як важливу ланку житлової політики слід розглядати проведення у 2007-2008 *рр. житлово-комунальної реформи.* Її мета — *подолання монополізму* та формування ефективного конкурентного середовища в цій сфері.

В умовах кризових ситуацій зростає необхідність поєднання ринко-вих механізмів з державним регулюванням соціально-економічних процесів на усіх рівнях – від національного до муніципального, місцевого. Державне регулювання повинно бути покликане відкривати простір, стимулювати позитивні соціальні процеси, обмежувати антисоціальні прояви ринкових сил, страхувати суспільство від їх негативного впливу.

## 4. Кризи в системі державного управління: механізм, ознаки та шляхи подолання

Державна влада та управління як спосіб її реалізації – це по-перше, право, можливість і спроможність держави через державні органи та посадових осіб *здійснювати вплив на відносини й діяльність людей*, по-друге, система інститутів і державних органів, які мають повноваження приймати владні рішення, по-третє, діяльність окремих осіб, які володіють відповідними владними повноваженнями.

Сутнісними ознаками державної влади та системи державного управління є легітимність, її офіційний характер, структурованість апарату влади, обов'язковий характер її рішень, наявність прав на примусове виконання рішень, наявність виключних прав і т.і.

Стан системи державного управління, а відповідно, й встановлення наявності кризи в ній, можуть визначати наступні параметри:

– наскільки державна влада в процесі її реалізації враховує та втілює у життя інтереси громадян країни;

– як здійснюється практичне управління суспільними процесами, забезпечення розвитку суспільства.

Сутнісними ознаками кризи державного управління є:

1. Загострення економічних і соціальних конфліктів, що мають яскраво виражений політичний характер.

2. Неспроможність державної влади керувати наростаючими в суспільстві конфліктами, регулювати соціально-економічні процеси та відносини традиційними методами.

3. Розбалансованість структурно-функціональної системи управління й політичних інститутів влади, розрив взаємозв'язків з зовнішнім середовищем, крах легітимності державної влади, напружений стан суспільства, що загрожує політичною катастрофою.

Характерний приклад – вибори Президента 2004 року в Україні. Маємо усі ознаки не лише кризи державного управління, а й революційної ситуації в країні: "верхи" не можуть керувати, "низи" не бажають, щоб ними так керували, соціальне зубожіння сягнуло критичної точки.

Основними шляхами подолання кризи державного управління слід вважати: належне правове забезпечення діяльності органів державної влади та їх дії в межах чинного законодавства, наявність виконання норм політичного права, проведення реформ.

Провал соціально-економічних реформ, неспроможність системи державної влади до самоорганізації та виконання суспільних функцій приводять до тої критичної точки, після якої структурно-функціональна криза переростає в загальносистемну. Цього можна запобігти лише в умовах здійснення антикризового управління.

## *Контрольні запитання*

1. Розкрийте операційний характер менеджменту підприємства.

2. Представте взаємозв'язок поняття "ефективність" на мікро- та макроекономічному рівні.

3. В чому проявляється стратегія ефективності на практиці?

4. Що представляє собою сучасна державна антикризова політика?

5. Які види державного регулювання кризових ситуацій ви можете назвати? Розкрийте сутність законодавчо-нормативного регулювання в цій системі.

6. Чому регулювання сфери виробництва державою займає чільне місце в стратегії розвитку України?

7. Назвіть основні соціально-економічні перетворення, котрі здатні, на вашу думку, сприяти економічному розвитку суспільства.

# Розділ 15. Досвід антикризового управління на підприємствах України та світу

1. Необхідність здійснення перетворень в українській економіці.
2. Досвід антикризового управління підприємств хімічної промисловості.
3. Досвід антикризового управління підприємств деревообробної промисловості.
4. Досвід антикризового управління підприємств машинобудівної промисловості та ВПК.
5. Досвід антикризового управління підприємств текстильної промисловості.
6. Досвід антикризового управління трубних підприємств.
7. Реформування в аграрному секторі економіки.
8. Україна на тлі світового досвіду антикризового регулювання економіки.

## 1. Необхідність здійснення перетворень в українській економіці

Формування української економіки періоду 1992 - 2002 рр. за своїми соціально-економічними та політичними наслідками виявилося доленосним. Україна утвердила себе як незалежна держава. Однак процес розбудови свого дому ще не завершено. Завдання полягає в тому, щоб остаточно облаштувати споруджену будівлю по суті нового суспільства — економічну, соціальну, політичну та гуманітарну сфери, подолати глибокі деформації, що виникли на стартовому етапі трансформаційного процесу.

Йдеться про практичну реалізацію завдань довгострокової стратегії, яка має забезпечити міцне підґрунтя України як високорозвиненої,

соціальної за своєю сутністю, демократичної правової держави, її інтегрування у світовий економічний процес як країни з конкурентоспроможною економікою, здатною вирішувати найскладніші завдання свого розвитку. Наступне десятиріччя має стати визначальним у розв'язанні саме цих завдань, інакше Україна може переміститься на периферію світових процесів.

Слід ураховувати й те, що наявний інструментарій економічної політики, який сформовано в попередній період, не націлений на забезпечення якісних перетворень — інноваційного розвитку, оновлення структури виробництва, подолання глибокої диференціації доходів та ін. У межах нинішньої моделі розвитку широкомасштабна модернізація національної економіки просто неможлива. Потрібні суттєві зміни в механізмах трансформаційних процесів, їх системне оновлення — тобто осмислений перехід до інституційної моделі ринкових перетворень, поєднаних з елементами ефективного державного регулювання.

На попередньому етапі реформ здійснювався демонтаж (через механізми лібералізації) державно-адміністративної системи управління. Нині ставиться нова мета — формування сильної держави, активізація її регулюючої функції і водночас здійснення такої політики, яка б не лише зберегла, а й істотно посилила ринковий вектор розвитку, надала йому більшої орієнтації на кінцевий результат.

Такі акценти нової стратегії цілком укладаються в загальний контекст світового розвитку. Нині повсюдно переосмислюються роль і місце держави в здійсненні трансформаційних процесів. Водночас слід ураховувати й інші аспекти цієї проблеми. Шлях, на який розвиненим країнам потрібно було кілька століть, Україна має пройти в максимально стислі терміни.

Досвід держав, які здійснювали глибокі перетворення, засвідчує, що реальний успіх трансформаційних процесів можливий лише тоді, коли реформи та їхні результати відповідають інтересам і сподіванням широких верств населення, а тому отримують достатню суспільну підтримку. Отже, при визначенні нової стратегії потрібні максимальний політичний консенсус, суспільні консолідація і згода щодо основних цілей цієї стратегії та механізмів її реалізації, базових засад. Це також дуже важливо з погляду зміцнення демократичних інститутів та послідовного розвитку громадянського суспільства.

Без опори на таку довгострокову стратегію, яка б ураховувала, з одного боку, об'єктивні закономірності суспільного прогресу, а з іншого — сучасні соціально-економічні та геополітичні реалії і водночас

користувалася високою довірою й підтримкою народу, економічна політика будь-якого уряду, як і держави загалом, не матиме перспективи. У зв'язку з цим економічна стратегія наступного періоду має бути максимально прагматичною, вільною від політизації ідеологічних схем та стереотипів.

Конче важливо забезпечити наступність нової стратегії, її органічний зв'язок з позитивними надбаннями попереднього періоду, з урахуванням того, що курс на європейську інтеграцію є природним наслідком здобуття Україною державної незалежності. Він викристалізовується з історії нашого народу, його ментальності та демократичних традицій, з прагнення нинішнього покоління бачити свою державу невід'ємною складовою єдиної Європи. Європейський вибір України — це водночас і рух до стандартів реальної демократії, інформаційного суспільства, соціально орієнтованого ринкового господарства, базованого на засадах верховенства права й забезпечення прав та свобод людини і громадянина.

## 2. Досвід антикризового управління підприємств хімічної промисловості

Хімічна промисловість у 90-х роках XX ст. як і вся економіка країни опинилася у глибокій кризі, результатом чого стало зниження виробництва хімічної продукції і у 2004 році випуск її становив 65% обсягу 1990 року. Певне зростання обсягів виробництва наприкінці 90-х років відбулося за рахунок експортноорієнтованих галузей (видів продукції: аміаку, азотних добрив, шин для легкових автомобілів, лікарських засобів).

У період 2000-2001 року здійснювалися певні заходи з розробки та впровадження ресурсоощадних технологій і нарощування виробництва нової конкурентоспроможної продукції. Проте ряд важливих проблем залишаються невирішеними, і це перешкоджає виходу галузі з кризи та розвитку внутрішнього ринку. Так, продовжився спад розвитку хімічних матеріалів для легкої промисловості, зростання енергомістких виробництв основної хімії, зростання зносу основних фондів.

Дослідження економічних проблем розвитку хімічного комплексу за сучасних умов господарювання показало, що структурна перебудова хімічного комплексу не сприяла зростанню ефективності виробництва.

Навпаки, вона виявила ряд негативних тенденцій: зростають питомі витрати на виробництво, знижується рентабельність, збільшується матеріаломісткість продукції. У 2004 році в хімічному комплексі налічувалося 37,5% збиткових підприємств (у 1999 – 49%). У 1997-1998 роках хімічна й нафтохімічна промисловість була збитковою. У 1990 році рівень рентабельності становив 16%, у 2004 році – 7,0%. Фондовіддача у хімічному комлексі була в 1,7 рази нижчою, ніж у всій обробній промисловості та становила 0,254 грн. на 1 грн. виробничих фондів. Частка матеріальних витрат у структурі всіх витрат на виробництво хімічної і нафтохімічної продукції дорівнювала 70,2% у 1990 році, 73,1% – у 1999 році, 70,9% – у 2000 році, 76,0% – у 2004 році [179, с.113].

Процес структурних перетворень супроводжується стрімким скороченням чисельності працівників. За 1990-1999 роки середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу в хімічному комплексі скоротилася на 116,1 тис. чоловік, або на 35,5%, тобто в середньому за рік – на 12,9 тис. чоловік. Погіршуються також і умови праці.

Протягом 1997-1999 рр. обсяги імпортних поставок хімічних товарів перевищували експортні, і лише в 2000 році експорт був більший від імпорту на 116,7 млн. доларів. У 1999 році через зниження світових цін мала місце тенденція скорочення валютних надходжень від експорту цієї продукції при зростанні його фізичних обсягів [143].

Отож, закріплення і посилення позицій українських експортерів на зовнішньому ринку хімічних товарів можливі лише при здійсненні структурної перебудови хімічного комплексу з метою створення нових чи модернізації діючих виробництв, які не залежать від імпортної сировини, реконструкції діючих виробництв із метою зниження енергомісткості, собівартості та підвищення якості продукції, а також створених державою сприятливих нормативно-правових умов.

## 3. Досвід антикризового управління підприємств деревообробної промисловості

Дослідження і розробка пропозицій щодо структурної перебудови лісового комплексу мають велике значення, бо проблему задоволення попиту держави та окремих громадян на деревину та продукцію на деревній основі за умов нестачі власної сировини можна поставити на друге місце після вирішення проблем забезпечення енергоносіями та газом.

У системі сформованих міжгалузевих комплексів лісовий, як виробничо-економічна система відіграє важливу роль. Питома вага його галузей у загальному обсягу виробництва товарної продукції України щороку становить близько 2,5%, середньооблікової чисельності персоналу – близько 4,5%, основних фондів – 2%.

Користування деревними ресурсами в Україні в цілому має тенденцію до зменшення загальних обсягів.

Нині обсяги лісового господарства та лісозаготівель мають тенденцію до зростання, незадовільним показником є незначні обсяги виробництва засобів виробництва для лісових галузей, що призвело до недостатнього технологічного рівня виконання робіт і до зниження якості продукції та ефективності.

Реалізація завдань структурної перебудови економіки лісових галузей можлива за умови формування моделі господарювання, яка б відображала такі нові сучасні напрями:

орієнтацію галузевої структури виробництва на розвиток прогресивних видів продукції;

переорієнтацію капітальних вкладень і структури джерел інвестування на впровадження госпрозрахунку та формування джерел власних ресурсів для виробництва;

докорінну зміну структури споживання сировини шляхом залучення до виробництва вторинних відходів;

розширення лісосировинної бази шляхом інтенсифікації лісогосподарського виробництва.

Отже, для зростання економічних показників слід здійснити структурну перебудову та впровадити сучасні технології та устаткування у галузі лісового комплексу.

## 4. Досвід антикризового управління підприємств машинобудівної промисловості та ВПК

Машинобудівний і воєнно-промисловий комплекс є могутнім фактором економічної безпеки незалежної України. Як багатогалузевий комплекс він являє собою один із провідних секторів національної економіки. Саме цей сектор є одним із основних джерел формування доходної частини бюджетів усіх рівнів.

У складі машинобудування і металообробки станом на 2004 рік налічувалося 14839 підприємств [179, с. 108], працювало понад 1 млн.чол. У

2004 році ними вироблено продукції на 35-40% більше, порівняно з 2001 роком.

З огляду на сучасні системи колективної безпеки та методи ведення бойових дій істотного переоснащення потребують Збройні Сили України. В основу цієї роботи має бути покладена системна реструктуризація оборонно-промислового комплексу, зорієнтована на створення й організацію випуску конкурентоспроможної продукції військового та цивільного призначення як для власних потреб, так і для продажу на зовнішніх ринках. Поряд з цим необхідно поглиблювати та розвивати взаємовигідне військово-технічне співробітництво з іншими країнами.

Реалізація такої політики передбачає чітке визначення пріоритетів у виробництві озброєння та розвитку його експорту.

У процесі реорганізації галузевої науки зусилля спрямовуються на адаптацію науково-технічної сфери до ринкових умов господарювання. Державна підтримка надається науково-технічним розробкам і технологіям, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності та нарощування експорту наукомісткої продукції. Стратегія конверсії ВПК має на меті послідовне адекватне за наукомісткістю і конкурентоспроможністю та заміщення військової продукції продукцією цивільного призначення, диверсифікацію виробництва на основі максимального використання технологій подвійного призначення і впровадження передових технологій, випуск нових імпортозамінюючих видів продукції, розвиток виробництва військової техніки, озброєнь в обсягах достатніх для забезпечення обороноздатності держави та зміцнення її позицій на міжнародних ринках озброєнь і військової техніки.

Багато нових підприємств – хоча б таких, як авіаційні, суднобудівні заводи Миколаєва, Херсона, наукових організацій – зробили б честь будь-якій державі. Але жорстокий податковий прес, нехтування пріоритетами та інтересами власного виробника довели економіку до небезпечного стану. Наслідком цього став розлад системи промислового відтворення через хронічну нестачу оборотного капіталу. У зв'язку з прийняттям рішення про припинення кредитів по лінії Національного банку на підготовку виробництва нових видів продукції у межах цільових комплексних науково-технічних програм, уповільнилися темпи освоєння цієї продукції у серійному виробництві. Водночас це негативно вплинуло на надходження коштів до держбюджету.

Структурна перебудова машинобудування і воєнно-промислового комплексу тісно пов'язана з поліпшенням загальних умов її здійснення. Насамперед ідеться про звільнення підприємств від невластивих їм

функцій. Необхідно відокремити виробничу діяльність від соціальної сфери, створити передумови для адаптації виробничої сфери до цінової політики та збуту продукції [150].

Структурна перебудова галузі на макрорівні та реструктуризація на мікрорівні мають не лише бути тісно погоджені між собою з метою виходу на рівень економічно доцільних міжгалузевих і товарних пропорцій.

Передумовами успішної структурної перебудови повинні стати стимулювання внутрішнього попиту шляхом підвищення платоспроможності, збереження стратегічно важливих підприємств.

Досвід реструктуризації підприємств машинобудівного комплексу показав, що вона не завжди дає відповідну віддачу через неврегульованість на державному рівні ряду питань, пов'язаних із передачею об'єктів соціальної сфери, які перебувають на балансі підприємств, до комунальної власності, а також у зв'язку з реструктуризацією кредиторської та дебіторської заборгованості, відсутністю коштів у новостворених підприємств для поповнення оборотного капіталу, відсутністю цивілізованого власника. Потрібні капітали власні та позичені, а також ринки і закони адаптовані до нашої власної економічної ситуації.

Якщо взяти машинобудування і ВПК, то тут уже багато зроблено. Здійснено реструктуризацію ряду підприємств, намічено реструктуризувати державні підприємства шляхом виділення спецвиробництв. Враховуючи, що деякі підприємства машинобудівного комплексу і ВПК перебувають на межі банкрутства, слід передати їхні об'єкти соціальної сфери в комунальну власність, передбачити можливість використання коштів, отриманих від приватизації об'єктів соцкультпобуту, що перебувають на балансі підприємства, на погашення боргів і поповнення оборотних коштів.

В основі структурної перебудови галузі передбачено впорядкування конверсійних процесів, збереження науково-технічного потенціалу воєнно-промислового комплексу, формування на базі підприємств оборонної орієнтації життєздатних і конкурентоспроможних цивільних або змішаних військово-цивільних структур, пристосованих до умов ринку, створення замкнутих циклів виробництва продукції соціального призначення.

З метою нарощування експортного потенціалу слід підготувати базу реструктуризації підприємств, передбачивши реструктуризацію фінансової звітності, продаж майна підприємств для погашення заборгованості до бюджету, пенсійного фонду та по заробітній платі, забезпечення оборотними коштами новостворених підприємств.

Важливо зберегти хоча б мінімальне державне замовлення для бюджетних галузей як гарантоване інвестування у виробництво конкурентоспроможної вітчизняної машинобудівної продукції.

## 5. Досвід антикризового управління підприємств текстильної промисловості

У текстильній промисловості витрати на створення одного робочого місця у декілька разів менші, ніж наприклад, у металургійній, хімічній та інших фондо- й науковомістких галузях. Тому початкове економічне зростання більшості розвинутих країн спиралося на розширення виробництва текстилю. Це приносило „швидкі гроші" і забезпечувало зайнятість значної частини населення.

Донедавна текстильна галузь України майже цілком забезпечувала потреби її населення у текстильних товарах. Висока її рентабельність (20-50%) дозволяла здійснювати дотацію збиткових галузей промисловості. Згідно зі статистичними даними у 2000-2004 рр. спостерігалося нарощування обсягів виробництва у текстильній промисловості. Так індекси обсягу продукції текстильної промисловості становили: у 2001 р. – 114,7% до попереднього року, у 2002 – 101,1%, у 2003 – 102,9%, у 2004 – 114,0% [179, с.109]. По легкій промисловості вони були дещо нижчими.

Водночас ця галузь опинилась в кризовому стані поряд з іншими сферами господарювання, її торкнулись ті самі проблеми, що й інших галузей, хоча основною стала діяльність на давальницькій сировині. Це призупинило розвиток текстильних підприємств на декілька років, знизивши їх прибутковість і рентабельність. На початок 2004 року ситуація на ринку текстильних виробів виглядає більш привабливою, адже підприємства поступово стали переходити з ринків давальницької сировини на вітчизняні, змінюючи власну стратегію розвитку.

## 6. Досвід антикризового управління трубних підприємств

Україна має одне з найбільших трубних виробництв у світі. Сукупні встановлені потужності трубних підприємств розраховано на виробництво близько 8 млн.т. труб на рік, номенклатура продукції становить понад

1500 типорозмірів, що виробляються із сталі та сплавів 300 найменувань. На трубних заводах експлуатується 11 установок із виробництва сталевих гарячокатних труб, 45 станів електрозварювання труб великого, середнього та малого діаметрів, 6 трубоволочильних цехів, 4 спеціальних відділення із виробництва безмовних холоднодеформованих труб і 3 цехи з виробництва чавунних труб.

У 1990 році обсяг виробництва сталевих труб становив 6,5 млн.т., чавунних – 0,4 млн.т. Починаючи з 1991 року обсяги виробництва знижуються. Найбільше падіння було характерне для 1991-1994 рр. У 1996 році падіння припинилося і ситуація в галузі почала стабілізуватися, але фінансова криза 1998 року не дозволила закріпити цю тенденцію. Найглибший спад спостерігався у 1999 році – тоді обсяг виробництва сталевих труб становив 17, 8% від рівня 1990 року. З 2000 року почалося зростання. У 2004 р. обсяг виробництва зріс до 2,1 млн т [179, с.137].

Скорочення попиту на продукцію трубних заводів призвело до незавантаження їх виробничих потужностей – середній рівень використання потужностей із виробництва сталевих труб становив: у 1997 році – 30,2%; у 1998 році – 24,3%; у 1999 році – 19,6%, у 2000 році – 27,6%, у 2003 році – близько 35%.

Зростання виробництва труб у 2000-2001 році сприяли збільшенню попиту світового ринку на бурові та обсадні труби. Найбільше підвищення обсягів виробництва відбулося на Дніпропетровському (на 124,2%), Луганському (на 95,4%) і Новомосковському (на 92,1%) трубних заводах.

У 1990 році Україна експортувала 2,8 млн.т. сталевих труб (при загальному виробництві 6,5 млн.т.), тобто 74 %. Ця ситуація не змінилася – галузь залишається експортоорієнтованою. У 2001- 2002 рр. підприємства галузі, з огляду збільшення попиту на трубну продукцію, підвищили темпи зростання.

Незважаючи на трансформацію власників у галузі, експортна орієнтація трубної промисловості вимагає розгляду стану світового ринку трубної продукції із метою виявлення сучасних тенденцій у реструктуризації підприємств. Світовий ринок характеризується такими рисами:

1) для ринку в цілому притаманне перевищення виробничих потужностей над потребами споживачів. Отже, для західних трубних виробників процес реструктуризації є природнім і відбувається шляхом закриття неконкурентоспроможних заводів або злиття компаній з метою втримання своїх позицій на ринку;

2) внаслідок нестачі труб власного виробництва на ринках Китаю і Росії уряди цих країн стимулюють будівництво нових трубних заводів, які мають забезпечити внутрішні потреби, витіснити імпортну продукцію;

3) здійснюється перехід від виробництва простої до складної та дорожчої продукції, у результаті виробництво таких труб у деяких країнах зникло;

4) незважаючи на велику кількість заводів на світовому ринку, домінуючі позиції – за групами компаній (кількість яких обмежена трьома – шведським, іспанським, німецьким), що володіють понад 60% західного ринку.

Отже, виділяють такі загальносвітові особливості реструктуризації підприємств трубної галузі:

1) реструктуризація спрямовується на зменшення виробничих потужностей, усунення дублювання управлінських функцій і скорочення витрат;

2) основною метою реструктуризації є пропозиція трубної продукції, яка б найповніше відповідала зростаючим вимогам споживачів;

3) мета досягається завдяки заводам середнього розміру, інтегрованим у фінансово-промислові групи та територіально наближеним до споживачів.

Трансформаційні процеси відбуваються і на російських трубних заводах, які технологічно та організаційно є подібними до українських підприємств. У них схожі загальноекономічні проблеми, і тому досвід реструктуризації російських трубних виробників може бути корисним для української практики. У ціновому аспекті на ринку українських труб основними конкурентами виступають російські виробники. Вони використовують ідентичні технології та устаткування, отже, продають подібну за якісними характеристиками продукцію.

Виходячи зі світових тенденцій реструктуризації, виділяють такі шляхи реструктуризації українських трубних заводів:

1) світові тенденції реструктуризації трубних виробництв повною мірою стосуються і національних підприємств, які інтегруються у світовий ринок;

2) особливості організацій і технологій вітчизняних трубних заводів (відносно вузька спеціалізація, наявність значної виробничої і соціальної інфраструктур, відсутність масштабного оновлення активів за умов економічної кризи) зумовлюють специфіку їх реструктуризації;

3) для підприємств характерні маштабне виведення із господарського обороту зайвих активів і скорочення виробничих потужностей до рівня вимог ринку, що передбачає оптимізацію розмірів трубних заводів;

4) інтеграція трубних заводів має здійснюватись у металургійні ФПГ із огляду на монополізацію нафтогазового ринку державною компанією.

Саме з врахуванням світових тенденцій і певних національних особливостей була розроблена і реалізована концепція реструктуризації Нікопольського південнотрубного заводу. Була поставлена така мета рест-

руктуризації: на основі залучення інвестицій розширити зону впливу акціонерного товариства на ринках трубної продукції, стабілізувати фінансові потоки та підвищити ефективність використання на заводі всіх видів ресурсів до рівня, який би забезпечував довгостроковий розвиток підприємства в інтересах акціонерів із додержанням справедливого ставлення до трудового колективу.

Програма реструктуризації мала дві основні мети: за рахунок оперативних заходів забезпечити виживання у короткий строк, а завдяки стратегічній реструктуризації відновити конкурентоспроможність на довгостроковий період. Було обрано найбільш ефективний спосіб реструктуризації підприємства – через створення господарських товариств із участю промислових інвесторів.

Результати реструктуризації можна охарактеризувати позитивно. Виробництво сталевих труб зросло на 49%, затрати на 1 грн. товарної продукції склали 82,52 коп. проти 109,49 коп., вдалося досягти додатньої рентабельності товарної продукції – + 9,11% (- 13,6% ), сума залучених інвестицій у підприємство дорівнювала більше як 87 млн.грн., зросли надходження до бюджетів усіх рівнів [126].

На другому етапі трансформаційних перетворень відбулося залучення до спільної діяльності іноземного капіталу для розвитку і доведення виробництва труб із титану та сплавів до конкурентного рівня; продовження процесу створення дочірніх підприємств для комерціалізації допоміжного та обслуговуючого виробництва; реструктуризація соціальної та комунальної інфраструктур в інтересах розвитку міста. Так, наприклад, процес реструктуризації Нікопольського південнотрубного заводу призвів до активізації діяльності окремих підрозділів; цей процес підтримується трудовим колективом заводу, який на собі відчуває позитивні зміни в оплаті праці та соціальному забезпеченні.

## 7. Реформування в аграрному секторі економіки

Україна має значні можливості для розвитку агропромислового комплексу, перетворення його у високоефективний, експортоспроможний сектор економіки, забезпечення продовольчої безпеки держави. Зокрема, на нашу державу припадає майже третина запасів чорнозему та 27% орної землі в Європі (на душу населення в Україні припадає 0,66 га орної землі, тоді як у Європі цей показник становить у цілому 0,25 га).

За роки незалежності на селі здійснено глибокі структурні реформи, докорінно перебудовано земельні й майнові відносини, створено організаційно-правові структури ринкового спрямування на основі приватної власності на землю, індивідуальної, сімейної та колективної форм організації праці. АПК стає осередком підвищеної економічної активності, лідером у проведенні реформ, зростає його інвестиційна привабливість. Економіка держави дедалі більше повертається до потреб села, його людей. Ці надзвичайно важливі процеси потребують постійної державної підтримки та стимулювання. Україна зацікавлена в поглибленні співпраці з країнами ЄС у питаннях модернізації та розвитку АПК, його інтегрування в європейський агропромисловий простір.

У наступному десятиріччі необхідно завершити земельну реформу, здійснити на цій основі докорінну перебудову економічних та фінансово-кредитних відносин на селі. Ця робота полягає в утвердженні повноцінного ринку землі, сучасних земельно-орендних та іпотечних відносин, запровадженні економічних стимулів раціонального використання та охорони земель, застосуванні дозволених нормами СОТ механізмів захисту національного аграрного ринку.

Зробивши крок до утвердження приватної власності на землю, потрібно визначитися стосовно інструментів фінансового оздоровлення галузі, ефективних диверсифікованих процедур кредитного обслуговування села, створення спеціалізованих банківських і альтернативних небанківських кредитних інституцій, механізмів фінансових гарантій повернення сільгоспвиробниками кредитів, страхування фінансових ризиків.

Як один з державних пріоритетів аграрної політики слід розглядати технічне та технологічне оновлення АПК. Це завдання, яке потребує комплексного вирішення на державному рівні. Необхідно виходити з того, що через кілька років техніка на селі стане повністю непридатною для експлуатації. Потрібно створити сучасну ринкову систему матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва, цілеспрямовано вдосконалювати практику лізингу сільгосптехніки. Утвердження приватної власності на землю створює для цього сприятливі умови.

Таким же невідкладним є інституційне забезпечення реформ, утвердження ефективних механізмів захисту прав власності на землю, створення на селі сучасної ринкової інфраструктури (створення оптових ринків, торгових домів, розвиток біржової торгівлі), стимулювання сільськогосподарської кооперації, розвитку приватних та приватно-кооперативних підприємств у сфері агросервісу, переробки і збуту продукції.

Особливої уваги заслуговує проблема соціального переоблаштування села, де виробнича та соціальна сфери тісно і взаємно пов'язані. Пройшовши найскладнішу частину шляху в реформуванні земельних відносин та виробничої сфери АПК, ми практично нічого не зробили в соціальному облаштуванні села. Надолужуючи згаяне, мусимо постійно пам'ятати, що це робиться насамперед для людей, держави і на перспективу. Глибоко реформований аграрний сектор може і повинен стати винятково важливим джерелом нагромадження капіталу, базою розширення внутрішнього ринку і формування середнього класу, зміцнення політичної та соціальної стабільності.

## 8. Україна на тлі світового досвіду антикризового регулювання

Кризовий стан багатьох підприємств України викликаний їх фінансово-господарськими параметрами в сучасній ситуації, що у свою чергу, зумовлено неправильною або хибною стратегією, неадекватною організацією бізнесу, і як наслідок, слабкою адаптацією до вимог ринку. З огляду на зазначене необхідні інноваційні, принципово нові методи управління як людьми, так і діяльністю підприємства загалом, що безпосередньо залежить від професійного рівня керівників, а також від прийомів і методів управління.

Щоб вивести господарство України з руїнного стану, необхідно аналізувати досвід подолання економічних криз у різних країнах світу, розглядаючи ті держави, де спочатку були безпосередньо впровадженні засоби пом'якшення наслідків криз. Наприклад, у США слід окремо аналізувати період "Великої депресії" 30-х років XX ст., коли глибока економічна криза була подолана "мозковим трестом" найбільш професійних менеджерів на чолі з президентом Ф. Рузвельтом, період 80-х років, коли глобальну світову економічну рецесію 90-х років було попереджено включенням механізмів "рейганоміки". У Японії, Італії та Німеччині – це період після Другої світової війни. В Німеччині після Першої світової війни спочатку погіршення економічної ситуації в 20-х, а потім поліпшення у 30-х роках завдяки політиці А.Гітлера прийшло до Другої світової війни, після якої німецький народ під керівництвом канцлера Аденауера та одержимого міністра економіки ФРН Л. Ерхарда будував "добробут для всіх". Нині таку програму проголошено й урядом України, але до конкретного наповнення її складовими подолання кризи ще дуже далеко.

Вивчаючи зарубіжний досвід подолання економічних криз, доцільно звернутися також до вітчизняного економічного генія М.Туган-Барановського, який першим у світі виклав систему промислових криз ще наприкінці XIX ст. на прикладі Великої Британії.

Він запропонував нові способи подолання кризи за допомогою структурно-інвестиційної та соціальної політики, спрямованої на забезпечення стабілізації та зростання виробничої сфери й поліпшення життя народу. У 1925 р. в СРСР його учнем М. Кондратьєвим було створено теорію "великих циклів кон'юнктури". Цей видатний російський учений відкрив названі його іменем цикли, що потім набули назви "кондратьєвських довгих хвиль" або "К – хвиль", в основі початку кожної з яких знаходиться сформований ще у кризовий період попередньої хвилі кластер взаємодоповнювальних базових нововведень. Видатний австро-американський вчений Й.Шумпетер, який назвав М.Туган-Барановського найкращим слов'янським економістом, працюючи на території сучасної України, у Чернівцях, що належали тоді Австро-Угорській імперії, у 10-х роках XX ст. створив інноваційну теорію підприємства, на базі якої в 30–х роках розвинув "кондратьєвську циклічну парадигму" в напрямку інноваційної теорії "довгих хвиль". Він виклав її у фундаментальному двотомнику "Ділові цикли", що вийшов у світ у 1939 р. Великий цикл кон'юнктури розкладав на дві складові: інноваційну та імітаційну, яка була довготривалішою за рахунок поступового заповнення від економіки нововведень з незначними їх удосконаленнями, включаючи модернізацію виробництва.

Слід підкреслити, що М.Кондратьєв і Й.Шумпетер розглядали системну кризу як складову фазу економічного циклу, за якою настає фаза стабілізації та економічного піднесення. Індикаторами кризи на макрорівні є склад динаміки й обсяг виробництва, а також безробіття, які можуть бути підсилені невчасною монетарною політикою, що має позитивні наслідки тільки у фазі підйому економіки. Це було підтверджено в період кризи 90-х років – у 1995 р. в Мексиці, у 1997 р. в країнах Південно-східної Азії, а також у багатьох країнах СНД у зв'язку з дефолтом 1998 р. в Росії. До речі, у США одним із перших нобелівських лауреатів з економічних наук М.Фрідманом саме в час "економічного буму" світового господарства 50-60-х років XX ст. було створено теорію "монетаризму", яка відповідає теорії "довгих хвиль" М.Кондратьєва, за якою кризові фази припадали на 30-ті та 90-ті роки (зазначимо, що вони були прогнозовані вченими ще в 1925 р.). Таким чином, економічна реальність підтвердила справедливість висновків і прогнозу дієвості кондратьєвської моделі "довгих хвиль" та циклічної парадигми взагалі.

Досить символічно, що світова наукова думка забула про М.Туган-Барановського, М.Кондратьєва та Й.Шумпетера в 40-60 ті роки, період Другої світової війни та післявоєнного економічного підйому. І тільки після валютної 1971 р. та нафтової 1973 р. криз вона повернулася до ідеї цих видатних учених – економістів, результати досліджень яких допомагають саме в період погіршення світової коньюнктури. Через 36 років після появи двотомника Шумпетера, у 1975р. вийшла у світ книга німецького економетрика Г.Менша "Технолічний пат: інновації долають депресію", в якій було розкрито механізм занурення економіки у кризову яму в останній фазі кондратьєвського циклу. Для цього він запропонував класифікацію інновацій, які розклав на базові, ті, що покращують перші та псевдоінновації. Саме останні мають найнижчу ефективність виробництва, яка спричиняє промислові кризи, про періодичність виникнення яких писав М.Туган-Барановський. Таким чином, розвинута західними економістами фундаментальна теорія глобальних економічних циклів на сьогодні найімовірніше розкриває суть системної кризи, її параметри та фактори, запобігання яких і дає змогу вчасно попередити й швидко подолати кризу. З них випливає концепція антикризового управління за допомогою структурно інноваційної політики, яка має випереджати за часом період депресії та рецесії економіки на кілька років, можливо, навіть на десятиріччя.

Найуспішніше подолання кризових явищ в економіці може бути досягнуте поєднанням макро та мікроекономічних методів антикризового управління. Це на тлі світової кризи 90-х років XX ст. демонструє динаміка господарства США. Саме там наприкінці 70-х років на основі підрахунків Лаффера, за якими збільшення податків має межу наповнення бюджету, було розроблено антициклічну економічну політику, що в подальшому була названа "рейганомікою". Уже на початку 80-х років у американській економіці було суттєво послаблено податковий тиск. США свідомо пішли на великий зовнішній борг, але його не проїли, як в Україні, а спрямували інвестиції в найбільш інноваційні галузі економіки. Після кризи 1973 р. у Західній Європі практично не було створено жодного нового робочого місця, у той час як у США за цей час з'явилося більше 40 млн. нових робочих місць, хоча населення на третину менше. Якщо в період економічного буму 50-60 рр. XX ст. процент безробіття у Європі був нижчий, ніж у США, то в середині 90-х років він став удвічі вищим (10,8 проти 5,4% у 1995 р).

В Україні необхідно терміново розробити способи створення сучасної інфраструктури для структурної перебудови економіки на інноваційних

засадах і механізм для інвестиційного регулювання процесу відтворення суспільного продукту з тим, щоб з її стабілізацією від украй звуженого відтворення перейти до простого і розширеного, яке може забезпечити стійкий розвиток національної економіки, причому з досить великим темпом зростання.

Концепція структурної перебудови економіки має виходити з її переорієнтації не тільки на зменшення частки екологічно небезпечних галузей і збільшення частки наукомістких і тих, що забезпечують споживчий попит, тобто зміни в галузевій структурі, але й гармонізацію технологічної структури національної економіки за рахунок не зниження випуску продукції у високотехнологічних галузях (як це сталося в Україні), а підтягування до їх рівня інших виробництв, перш за все сільського господарства. Інвестиційні та інноваційні пріоритети за критеріями їх вибору розподіляються на дві групи, що доповнюють одна одну – гармонізації, по-перше, технологічної, а по-друге – галузевої структури виробництва. І розпочинати вихід з економічної кризи обов'язково необхідно з гармонізації технологічної структури економіки, тобто вирівнювання якісних рівнів розвитку галузей. Це потягне за собою зміни й галузевої структури національної економіки України (тим більше, що вона й так дуже змінилася в 90-х роках XX ст. зовсім в іншому напрямку за умов обвального спаду виробництва, темпи якого не однакові для різних галузей). Виходячи з цієї концепції необхідно визначити науково-технічні та інвестиційні пріоритети в галузях національної економіки України.

Подальше дослідження закономірностей соціально-екомічного розвитку наводить на висновок, що великі цикли кон'юнктури, які розпочинаються на рубежі та в середині століть, по суті, якісно не однакові. У перших – акцент перетворень спрямовується на зміну технологічних укладів, які за теорією, що створена на рубежі 90-х років XX ст. російським економістом С.Глазьєвим, відповідають визначеному еталону світових рівнів галузевого розвитку, пов'язаних в єдину систему технологічних устроїв. У других відбуваються процеси, які приводять у відповідність до цих технологічних устроїв соціальні інститути, що регулюють суспільні відносини. Людство ще не навчилося долати процеси, визначені в історії як кризові, мирним шляхом. Так, зазначеної відповідності було досягнуто в середині XIX ст. через Велику буржуазну революцію 1848 р., а в середині XX ст. – через Другу світову війну. І хоча соціально-економічний генезис має еволюційний характер, точки зламу циклоїди його супроводжується революційними подіями, аж до суспільних катастроф. Чергові з них відбуваються на наших очах у формі глобальних екологічних та фінансово-

економічних криз, що посилюються до того ж соціально-політичними катастрофами у різних макрорегіонах земної кулі (у Югославії, на Кавказі, Афганістані, Індонезії, Ізраїлі, Іраці тощо).

Трансформація технологічного устрою та організаційної структури виробництва – фундаментальна основа всіх економічних реформ. Вона має відповідати не стільки сучасному стану виробничо-економічного потенціалу України як самостійної держави, скільки перспективним можливостям створення вільної економіки, яка має бути ефективною, гнучкою, здатною до реагування на динамічні зміни умов ринку й орієнтованою на задоволення потреб народного споживання. При цьому принциповими є саме технологічні зміни в економіці.

Економіка України з її негативною соціально-економічною динамікою не є винятком із загальної тенденції розвитку економіки в 90-х роках, на які припав "патовий" депресивний період розвитку світової економіки у великому циклі кон'юнктури М.Кондратьєва. Наприклад, в економіці США така динаміка проявлялась вже 1990 - 1991р. Тоді промисловість за півтора року зменшила свої обсяги на 9%, а будівництво – на 15%. Але американська економіка вистояла і загального спаду виробництва валового національного продукту США не було. Адже промисловість, сільське господарство й будівництво становлять трохи більше чверті у структурі ВНП США. Тому, навіть зменшення обсягів їх виробництва не призвело до загальноекономічного спаду. Інші галузі, і перш за все інфраструктурні, витягнули господарство США з прірви. В українській же економіці частка цих галузей становить трохи більше 10%, і вони не можуть змінити вкрай негативну тенденцію до падіння.

Із циклічної парадигми розвитку світової економіки видно, що в США структура економіки наближається до вимог так званого пост індустріального суспільства, а в господарстві України шлях до нього треба тільки розпочинати. Одними монетаристськими маневрами з кризи не вийти. Необхідна структурна перебудова економіки, і розпочинати вихід з економічної кризи треба з гармонізації її технологічної структури, тобто вирівнювання якісних показників різних галузей, які нині в Україні відповідають світовим, що співпадають з відповідними "К-хвилями". З такою розтягненою технологічною структурою українська економіка не зможе динамічно розвиватися навіть після фінансової стабілізації.

Таким чином, необхідна переорієнтація розвитку національної економіки України з екологічно брудних – сировинних і оборонних галузей – на цивільні наукоємні галузі та ті, що забезпечують споживчий

попит. Але цього замало. Потрібні субвенції в інфраструктуру сільського господарства та переробні галузі АПК, які б підняли їх якісний технологічний рівень, до якого належать розвинуті країни. Це стосується перш за все автошляхів і резервів АПК, який ніяк не може нагодувати свій народ за найкращих у світі чорноземів. Адже Україна за рівнем життя за останні роки змістилася з групи менш розвинутих країн до групи країн, що розвиваються, до якої належать найвідсталіші африканські та південноамериканські країни. І це стосується перш за все продовольчого кошика, який впливає на всю заробітну платню вітчизняних виробників і в середньому по Україні вже знизився до межі виживання народу. Гармонізація якісної (технологічної) структури української економіки відбувається, але не за рахунок підтягування відсталих виробництв до рівня розвитку високотехнологічних галузей, а за рахунок зниження випуску продукції саме в останніх. Зрозуміло, що за несприятливого інвестиційного клімату й суттєвого зниження інвестиційної активності, яка забезпечує тільки звужене відтворення суспільного продукту, важко сподіватись на щось інше.

Сучасний ринок потребує цілеспрямованого удосконалення засобів масового зв'язку, включення в систему ринкових комунікацій, що полегшує і прискорює обмінні процеси.

Використання технологій такого рівня є необхідною умовою антикризового управління і проведення змін в організаціях. Інноваційний підхід до їх застосування в антикризовому управлінні являє таку направленість їх аналізу, яка пов'язана з нововведеннями в організаціях чи інших соціально-економічних системах в умовах криз.

У французькій літературі, яка розкриває застосування таких технологій, описуються різні методи проведення антикризових заходів. Необхідно врахувати, чи йде мова про окремий план, на розв'язок задач якої структури вона спрямована, чи орієнтована вона на підприємства в цілому.

Під час їх підготовки проводиться комплексна діагностика підприємства, яка включає вивчення його різних сторін (стану галузі, конкуренції, потенціалу, вартості як ЦМК, управління, безпеки, фінансів, економічної культури, інтегральна оцінка). Виявляються можливі слабкі і сильні сторони підприємства, реальні проблеми, які можна вирішити за допомогою таких перетворень.

На основі аналізу і діагностики різних рівнів утворюється конкуренція фірм в цій сфері. При цьому головними принципами по усуненню кризи повинні виступати відкритість і повнота інформації. Французькі

спеціалісти виходять з того, що у випадку довгих криз, які становлять під загрозу діяльність вирішення задач підготовки до змін, еволюції підприємства і трансформації іміджу.

Прикладом нейтралізації заперечної дії засобів масової інформації може служити антикризова стратегія компанії "Перьє" – відомого виробника безалкогольних напоїв. Криза була викликана технологічними помилками, в результаті чого в продукції були виявлені шкідливі для здоров'я речовини. В засобах масової інформації, особливо зарубіжних, була поставлена під сумнів репутація марки даного підприємства. В свою чергу, компанія провела широке опитування думки серед споживачів своєї продукції в різних країнах. Споживачі сказали про своє позитивне відношення до фірми і довіру до її продукції. Таким чином, дана політика допомогла фірмі вийти з кризової ситуації і відновити імідж.

Так само діяла в 1996 р. компанія "Рено", яка заявила в засобах масової інформації про свій намір перевірити автомобілі серії "Меган" і провести необхідне регулювання. Це стало відповіддю на зауваження про недоліки даної моделі, хоча вона виходила з результатів випробувань, які не відповідали нормальному режиму роботи. Проте компанія "Рено" вирішила відреагувати на них, продемонструвавши свою відповідальність перед клієнтами турботою про репутацію марки.

Визнавши стратегію приватизації, дирекції "Рено" необхідно було змінити думку персоналу, а також встановити з акціонерами відношення відкритості і показати їм, що вклади в "Рено" являються вигіднішими. Для працівників "Рено" була створена служба комунікації, "зелений телефон", по якому були отримані тисячі повідомлень. Формувалась атмосфера довіри в спілкуванні з працівниками як потенційними акціонерами, яким у майбутньому були запропоновані пільги при купівлі акції. В результаті 60% працівників купили акції, що становило 2,51% капіталу. Значна частина персоналу перетворилась в постійних акціонерів, їх вклади склали стабільний капітал компанії.

Україні все ж таки необхідно виходити з економічної кризи, незважаючи на великий як загальноекономічний, так і інвестиційний спади. Як свідчить практика, іспанська економіка мала в 1992 р. спад інвестиційної активності, який у будівництві дорівнював 60%. Навіть в Україні не було такого шаленого темпу спаду. А до цього, після смерті Франко і відновлення монархії в 1975 р. економіка Іспанії була однією з найдинамічніших у Європі кінця 70-80-х років минулого століття. І чомусь нинішня політика та економічна ситуація в Україні близька до іспанської на початку 80–х років. Адже ми живемо в посттоталітарній країні з лагом щодо Іспанії

десь на одне-два десятиріччя. Тому не США чи Японію, а саме Іспанію можна було б розглядати як своєрідний європейський еталон визначення інноваційних та інвестиційних пріоритетів в економіці України. Тим більше, що вони дуже близькі як до першочергових проблем, які необхідно вирішувати нині в нашій економіці, так і за ступенем розвитку галузей, які є пріоритетними за науково-технологічними критеріями. Такими в 90-х роках в Іспанії були нові матеріали, інформаційні технології та засоби зв'язку, біотехнології, мікроелектроніка, космічні дослідження, технології харчової промисловості, виробництво медичного обладнання та ліків.

Загальновідомі успіхи України в розробці нових матеріалів і технологій освоєння космосу. До них за рівнем відповідності світовим високим технологіям слід додати літако та суднобудування. Водночас Україна дуже відстала у впровадженні біотехнологій і сучасних технологій переробних галузей, харчової та легкої промисловості, а також інформаційних технологій, хоча й має в Києві відомий Інститут кібернетики, створений видатним ученим В.Глушковим [узагальнено на основі 20; 75; 98; 150 та ін.].

Таким чином, саме концепція збереження вже впроваджених високих технологій і підтягування до їх рівня відсталих виробництв відповідає сучасному стану розвитку економіки України.

## *Контрольні запитання*

1. Що викликає необхідність проведення реформ в українській економіці?
2. Чому настільки важливим для України є використання зарубіжного досвіду антикризового управління?
3. Визначте основні напрямки антикризового управління на підприємствах хімічної промисловості?
4. Розкрийте основні напрямки антикризового управління на підприємствах деревообробної промисловості?
5. Охарактеризуйте основні напрямки антикризового управління на підприємствах машинобудівної промисловості?
6. Визначте основні напрямки антикризового управління на підприємствах текстильної промисловості?
7. Розкрийте основні напрямки антикризового управління на трубних підприємствах України?
8. Визначте основні напрямки антикризового управління в аграрній сфері?

# Навчальний практикум

## Тестові завдання

Тестові завдання містять два рівня складності: на 1-60 тестові завдання відповідь може бути єдино вірною, тоді як на 61-120 – багатоваріантною. Якщо у вас виникли труднощі при відповіді на певне запитання, зверніться до вашого викладача.

1. Потребу в модернізації та реструктуризації підприємств слід віднести до такого роду причин кризи як:

а) об'єктивні;
б) суб'єктивні;
в) природні;
г) техногенні;
д) зовнішні;
е) внутрішні.

2. Здійснення неефективного управління підприємством слід віднести до такого роду причин кризи як:

а) об'єктивні;
б) суб'єктивні;
в) природні;
г) техногенні;
д) зовнішні;
е) внутрішні.

3. Реалізацію ризикованої стратегії маркетингу, внутрішні конфлікти слід віднести до такого роду причин кризи як:

а) об'єктивні;
б) суб'єктивні;
в) природні;
г) техногенні;
д) зовнішні;
е) внутрішні.

4. Зміну національної економічної стратегії можна віднести до такого роду причин кризи як:

а) об'єктивні;
б) суб'єктивні;
в) природні;
г) техногенні;
д) зовнішні;
е) внутрішні.

5. Форс-мажорні обставини слід віднести до такого роду причин кризи як:

а) об'єктивні;
б) суб'єктивні;
в) природні;
г) техногенні;
д) зовнішні;
е) внутрішні.

6. Криза регламентації діяльності окремих підрозділів підприємства призводить до появи:

а) організаційної кризи;
б) кризи збуту;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

7. Зростання неплатоспроможності підприємства призводить до появи:

а) організаційної кризи;
б) кризи збуту;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

8. Переважання пропозиції продукції підприємства над попитом на неї в результаті неналежного вивчення ринків реалізації призводить до появи:

а) організаційної кризи;
б) кризи збуту;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

9. Відсутність нових, інноваційних рішень в реалізації стратегії підприємства призводить до появи:

а) організаційної кризи;
б) кризи збуту;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

10. Різке зниження ступеня взаємодії усіх рівнів управління підприємством призводить до появи:

а) організаційної кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;

б) кризи збуту;
д)кризи управління персоналом.
в) фінансової кризи;

11. До форм прояву процесів глобалізації сучасної цивілізації слід віднести:
а) піднесення ролі виробничого менеджменту;
г) визначення зон пріоритетного розвитку;
б) загострення глобальної конкуренції;
д) загроза глобальної ядерної катастрофи;
в) зростання ролі технологічного розвитку;
е) виникнення парникового ефекту.

12. Теорію економічних циклів вперше було розроблено:
а) Кондратьєвим;
г) Кітчін;
б) Осокіною;
д) Шумпетер;
в) Туган-Барановським;
е) Дж. Кейнс.

13. Кризові явища, що розгорталися протягом XX ст. були викликані:
а) монетарними причинами;
г) застосуванням теорії Кондратьєва;
б) природними факторами;
д) глобалізацією процесів;
в) природніми факторами;
е) зміною політичного устрою.

14. Зона проміжного кризового стану підпрємства у його життєвому циклі визначається:
а) умовами створення підприємства;
г) законодавчим регулюванням;
б) типом організації фірми;
д) менеджментом організації;
в) інтенсивністю нарощування кризових явищ;
е) формою життєвого циклу.

15. Форма та тривалість життєвого циклу конкурентної переваги фірми найчастіше визначається:
а) країною походження товару;
б) статусом фірми;
в) її конкурентоспроможністю.

16. Зниження купівельної спроможності населення є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:

а) попит;
б) фактори виробництва;
в) споріднені галузі;
г) конкурентне середовище;
д) діяльність державних структур;
е) випадкові явища.

17. Переорієнтація галузей на нові технології є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:

а) попит;
б) фактори виробництва;
в) споріднені галузі;
г) конкурентне середовище;
д) діяльність державних структур;
е) випадкові явища.

18. Ріст цін на засоби виробництва є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:

а) попит;
б) фактори виробництва;
в) споріднені галузі;
г) конкурентне середовище;
д) діяльність державних структур;
е) випадкові явища.

19. Початок "цінової війни" на ринку є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:

а) попит;
б) фактори виробництва;
в) споріднені галузі;
г) конкурентне середовище;
д) діяльність державних структур;
е) випадкові явища.

20. Посилення соціальної напруги є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:

а) попит;
б) фактори виробництва;
в) споріднені галузі;
г) конкурентне середовище;
д) діяльність державних структур;
е) випадкові явища.

21. Введення нових податків є одним із сигналів щодо зростання загрози виконання місії підприємства, який слід віднести до такого параметру зовнішнього середовища як:

а) попит;
б) фактори виробництва;
в) споріднені галузі;
г) конкурентне середовище;
д) діяльність державних структур;
е) випадкові явища.

22. Відсутність резервних засобів технологічного оснащення слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:

а) параметри технічних ресурсів;
б) параметри технологічних ресурсів;
в) параметри кадрових ресурсів;
г) параметри просторових ресурсів;
д) параметри ресурсів організаційної структури;
е) параметри інформаційних ресурсів;
ж) параметри фінансових ресурсів;
з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

23. Постійне залучення позичкових засобів слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:

а) параметри технічних ресурсів;
б) параметри технологічних ресурсів;
в) параметри кадрових ресурсів;
г) параметри просторових ресурсів;
д) параметри ресурсів організаційної структури;
е) параметри інформаційних ресурсів;
ж) параметри фінансових ресурсів;
з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

24. Нерегулярне забезпечення НДіКР слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:

а) параметри технічних ресурсів;
б) параметри технологічних ресурсів;
в) параметри кадрових ресурсів;
д) параметри ресурсів організаційної структури;
е) параметри інформаційних ресурсів;
ж) параметри фінансових ресурсів;

г) параметри просторових ресурсів;
з)параметри стратегічного потенціалу фірми.

25. Значення показників розвитку підприємства нижче нормативних значень слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:

а) параметри технічних ресурсів;
б) параметри технологічних ресурсів;
в) параметри кадрових ресурсів;
г) параметри просторових ресурсів;
д) параметри ресурсів організаційної структури;
е) параметри інформаційних ресурсів;
ж) параметри фінансових ресурсів;
з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

26. Неналежний зворотній зв'язок між рівнями управління слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:

а) параметри технічних ресурсів;
б) параметри технологічних ресурсів;
в) параметри кадрових ресурсів;
г) параметри просторових ресурсів;
д) параметри ресурсів організаційної структури;
е) параметри інформаційних ресурсів;
ж) параметри фінансових ресурсів;
з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

27. Відсутність можливостей розширення виробництва через щільність забудови території слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:

а) параметри технічних ресурсів;
б) параметри технологічних ресурсів;
в) параметри кадрових ресурсів;
г) параметри просторових ресурсів;
д) параметри ресурсів організаційної структури;
е) параметри інформаційних ресурсів;
ж) параметри фінансових ресурсів;
з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

28. Використання одноманітних технологій протягом тривалого періоду слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:

а) параметри технічних ресурсів;
б) параметри технологічних ресурсів;
в) параметри кадрових ресурсів;
г) параметри просторових ресурсів;
д) параметри ресурсів організаційної структури;
е) параметри інформаційних ресурсів;
ж) параметри фінансових ресурсів;
з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

29. Орієнтація на примусові заходи виконання праці слід віднести до таких параметрів внутрішніх сигналів, що свідчать про послаблення стратегічного потенціалу підприємства, як:

а) параметри технічних ресурсів;
б) параметри технологічних ресурсів;
в) параметри кадрових ресурсів;
г) параметри просторових ресурсів;
д) параметри ресурсів організаційної структури;
е) параметри інформаційних ресурсів;
ж) параметри фінансових ресурсів;
з) параметри стратегічного потенціалу фірми.

30. Скласти узагальнююче враження про ступінь кризового стану підприємства, дає можливість:

а) метод експрес-аналізу;
б) оцінка фінансового стану за Альтманом;
в) метод Ансоффа;
г) метод Терьохіна;
д) оцінка Бівера.

31. Повна втрата здатності підприємства до виживання отримала назву:

а) локальної кризи;
б) стратегічної кризи;
в) банкрутства.

32. Зниження фінансового ризику підприємства можливе шляхом використання стратегії:

а) проникненя;
б) розширення;
в) диверсифікації;
г) інтеграції.

33. До пріоритетних засобів управління у кризовий період слід віднести:
а) складання бізнес-планів;
б) антикризові програми;
в) інноваційні програми;
г) комплексну мотивацію;
д) моніторинг нестійких факторів.

34. До пріоритетних засобів управління у передкризовий період слід віднести:
а) складання бізнес-планів;
б) антикризові програми;
в) інноваційні програми;
г) комплексну мотивацію;
д) моніторинг нестійких факторів.

35. До пріоритетних засобів управління у післякризовий період слід віднести:
а) складання бізнес-планів;
б) антикризові програми;
в) інноваційні програми;
г) багатоцільові структури;
д) контроль факторів ризику.

36. Оцінка ліквідності, забезпеченості власними засобами, платоспроможності належить до:
а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
г) адаптивної моделі балансового прибутку.

37. Оцінка ймовірності банкрутства на основі методу Альтмана належить до:
а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
г) адаптивної моделі балансового прибутку.

38. Аналіз стану виробництва, реалізації, конкурентоспроможності, обігових активів, основних засобів, виробничого потенціалу підприємства належить до:
а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
б) нормативної системи критеріїв для оцінки

неплатоспроможності підприємства;
в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
г) адаптивної моделі балансового прибутку.

39. Оцінка прибутку, рентабельності, структури формування прибутку та резервів його нарощування належить до:
а) комплексної діагностики неплатоспроможності підприємства;
б) нормативної системи критеріїв для оцінки неплатоспроможності підприємства;
в) комплексної однокритеріальної оцінки фінансового стану підприємства;
г) адаптивної моделі балансового прибутку.

40. Причиною виникнення кризи перевиробництва як передумови появи виробничо-технологічної кризи є:
а) підвищення продуктивності праці персоналу;
б) відсутність маркетингових досліджень ринку нових технологій;
в) закупівля нового обладнання на підприємство;
г) вихід на зовнішні ринки.

41. Причиною виникнення кризи падіння виробництва як передумови появи виробничо-технологічної кризи є:
а) підвищення продуктивності праці персоналу;
б) відсутність маркетингових досліджень ринку нових технологій;
в) закупівля нового обладнання на підприємство;
г) вихід на ринки споріднених галузей.

42. Наслідками деструктивних конфліктів в організаціях є:
а) підвищення продуктивності праці;
б) погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;
в) покращення співробітництва між працівниками;
г) зростання задоволеності працівників;
д) стимулювання до змін та розвитку окремих співробітників.

43. До міжособистих методів управління конфліктами слід віднести:
а) використання координуючих механізмів;

б) компроміс;
в) розв'язання конфлікту шляхом наказу;
г) встановлення загальноорганізаційних цілей.

44. До адміністративних методів управління конфліктами слід віднести:
а) використання координуючих механізмів;
б) компроміс;
в) розв'язання конфлікту шляхом наказу;
г) встановлення загальноорганізаційних цілей.

45. До загальних принципів антикризового управління персоналом слід віднести:
а) облік довгострокової перспективи організації;
б) участь співробітників у прийнятті рішень;
в) рівні можливості;
г) співробітництво з профспілками;
д) інтеграція колективу.

46. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві полягає у:
а) вмінні реалізувати управлінський процес щодо встановленої цілі – подолання організаційної кризи на підприємстві;
б) вмінні організувати процес обліку щодо встановленої цілі – подолання організаційної кризи на підприємстві;
в) забезпеченні відповідності між цілями співробітників підприємства.

47. До механізмів антикризового управління підприємства слід віднести:
а) програмно-цільові підходи;
б) ініціативність;
в) гнучкість, адаптивність структури;
г) професійну довіру.

48. До процесів антикризового управління підприємства слід віднести:
а) програмно-цільові підходи;
б) ініціативність;
в) гнучкість, адаптивність структури;
г) професійну довіру.

49. До системи антикризового управління підприємства слід віднести:
а) програмно-цільові підходи;
б) ініціативність;
в) гнучкість, адаптивність структури;
г) професійну довіру.

50. До складових стилю антикризового управління підприємства слід віднести:
а) програмно-цільові підходи;
б) ініціативність;
в) гнучкість, адаптивність структури;
г) професійну довіру.

51. Зростання поточних витрат підприємства із-за простоювання обладнання пов'язане з такою формою управлінського ризику, як:
а) маркетинговий ризик;
б) фінансовий ризик;
в) виробничий ризик;
г) інвестиційний ризик.

52. Скорочення обсягу реалізації продукції підприємства пов'язане з такою формою управлінського ризику, як:
а) маркетинговий ризик;
б) фінансовий ризик;
в) виробничий ризик;
г) інвестиційний ризик.

53. Втрата доходності цінних паперів підприємства внаслідок фінансової кризи пов'язане з такою формою управлінського ризику, як:
а) маркетинговий ризик;
б) фінансовий ризик;
в) виробничий ризик;
г) інвестиційний ризик.

54. Недоотримання коштів від впроваджуваного бізнес-плану пов'язане з такою формою управлінського ризику, як:
а) маркетинговий ризик;
б) фінансовий ризик;
в) виробничий ризик;
г) інвестиційний ризик.

55. В умовах антикризового управління та регулювання доцільним є:
а) використання лише власних засобів;
б) використання лише позичкових засобів;
в) використання і власних, і залучених засобів;
г) скорочення можливостей фінансування діяльності підприємства.

56. Банкрутство підприємства є одним із шляхів виведення його з кризового стану:
а) так;
б) ні;
в) лише за тих умов, коли буде знайдено санатора підприємства.

57. З метою виведення підприємства з кризового стану може бути використано такі механізми, як:
а) банкрутство;
б) санація;
в) реструктуризація;
г) приватизація;
д) реприватизація;
е) всі відповіді вірні.

58. Участь держави в антикризовому управлінні підприємства є обов'язковою:
а) так;
б) ні;
в) лише в тому випадку, якщо підприємство державної власності або має стратегічне значення для держави.

59. До видів державного регулювання кризових ситуацій слід віднести:
а) нормативно-законодавчу діяльність;
б) фінансове регулювання;
в) кредитно-грошове регулювання;
г) всі відповіді вірні.

60. В Україні досвід антикризового упраління та регулювання практично відсутній:
а) так;
б) ні;
в) лише для підприємств державної власності або стратегічних об'єктів окремих галузей.

61. На етапі зародження підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

а) показники ліквідності;
б) показники обіговості;
в) показники рентабельності капіталу;
г) показники рентабельності продажу;
д) показники фінансового стану.

62. На етапі прискорення зростання підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

а) показники ліквідності;
б) показники фінансового стану;
в) показники обіговості;
г) показники рентабельності капіталу;
д) показники рентабельності продажу.

63. На етапі гальмування зростання підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

а) показники ліквідності;
б) показники фінансового стану;
в) показники рентабельності капіталу;
г) показники рентабельності продажу;
д) показники обіговості.

64. На етапі зрілості підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

а) показники ліквідності;
б) показники фінансового стану;
в) показники рентабельності капіталу;
г) показники рентабельності продажу;
д) показники обіговості.

65. На етапі спаду підприємства особливої уваги потребує вивчення таких показників ділової та економічної активності, як:

а) показники ліквідності;
б) показники фінансового стану;
в) показники рентабельності капіталу;
г) показники рентабельності продажу;
д) показники обіговості.

66. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається криза збуту:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

67. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається виробничо-технологічна криза:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

68. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається організаційна криза:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

69. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається криза управління персоналом:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

70. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає, розгортається й спостерігається фінансова криза:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

71. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба державного регулювання його кризового стану:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

72. На яких фазах життєвого циклу підприємства може виникати потреба скористатися досвідом антикризового управління інших підприємств:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

73. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба застосування механізму банкрутства як засобу виведення його з кризи:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

74. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба застосування механізму санації як засобу виведення його з кризи:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

75. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба застосування механізму реструктуризації як засобу виведення його з кризи:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

76. На яких фазах життєвого циклу підприємства найчастіше виникає потреба діагностування його кризового стану:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

77. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис як віолента в умовах антикризового управління:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

78. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис як експлерента в умовах антикризового управління:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

79. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис як комутанта в умовах антикризового управління:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

80. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис як патієнта в умовах антикризового управління:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

81. На яких фазах життєвого циклу підприємства маємо справу з проявом його рис леталента в умовах антикризового управління:

а) виникнення;
б) становлення;
в) розвитку;
г) зрілості;
д) насичення;
е) спаду;
ж) краху;
з) ліквідації.

82. Для забезпечення стійкості управління підприємством в умовах кризового стану слід забезпечити:

а) безперервність управління;
б) виключення помилок в оцінці стану об'єкта управління;
в) виключення затримок в оцінці стану об'єкта управління;
г) чіткі та послідовні дії персоналу.

83. В умовах розгортання кризи збуту на підприємстві слід забезпечити:

а) техніко-технологічну стійкість;
б) організаційну стійкість;
в) стійкість зовнішніх зв'язків;
е) екологічну стійкість;
ж) стійкість роботи персоналу;
з) комунікаційну стійкість;

д) фінансову стійкість;
г) соціально-психологічну стійкість;
і) економічну стійкість;
к) інноваційну стійкість.

84. В умовах розгортання кризи управління персоналом на підприємстві слід забезпечити:

а) техніко-технологічну стійкість;
б) організаційну стійкість;
в) стійкість зовнішніх зв'язків;
г) соціально-психологічну стійкість;
д) фінансову стійкість;
е) екологічну стійкість;
ж) стійкість роботи персоналу;
з) комунікаційну стійкість;
і) економічну стійкість;
к) інноваційну стійкість.

85. В умовах розгортання організаційної кризи на підприємстві слід забезпечити:

а) техніко-технологічну стійкість;
б) організаційну стійкість;
в) стійкість зовнішніх зв'язків;
г) соціально-психологічну стійкість;
д) фінансову стійкість;
е) екологічну стійкість;
ж) стійкість роботи персоналу;
з) комунікаційну стійкість;
і) економічну стійкість;
к) інноваційну стійкість.

86. В умовах розгортання фінансової кризи на підприємстві слід забезпечити:

а) техніко-технологічну стійкість;
б) організаційну стійкість;
в) стійкість зовнішніх зв'язків;
г) соціально-психологічну стійкість;
д) фінансову стійкість;
е) екологічну стійкість;
ж) стійкість роботи персоналу;
з) комунікаційну стійкість;
і) економічну стійкість;
к) інноваційну стійкість.

87. В умовах розгортання виробничо-технологічної кризи на підприємстві слід забезпечити:

а) техніко-технологічну стійкість;
б) організаційну стійкість;

в) стійкість зовнішніх зв'язків;
г) соціально-психологічну стійкість;
д) фінансову стійкість;
е) екологічну стійкість;
ж) стійкість роботи персоналу;
з) комунікаційну стійкість;
і) економічну стійкість;
к) інноваційну стійкість.

88. Статичний метод діагностування може використовуватися для вивчення стану підприємства з метою запобігання потрапляння його в кризовий стан, під час цього стану з метою пошуку шляхів виходу з нього:
а) кризи збуту;
б) організаційної кризи;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

89. Аналітичний метод діагностування може використовуватися для вивчення стану підприємства з метою запобігання потрапляння його в кризовий стан, під час цього стану з метою пошуку шляхів виходу з нього:
а) кризи збуту;
б) організаційної кризи;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

90. Експертний метод діагностування може використовуватися для вивчення стану підприємства з метою запобігання потрапляння його в кризовий стан, під час цього стану з метою пошуку шляхів виходу з нього:
а) кризи збуту;
б) організаційної кризи;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

91. Метод лінійного програмування може використовуватися для вивчення стану підприємства з метою запобігання попадання його в кризовий стан, під час цього стану з метою пошуку шляхів виходу з нього:
а) кризи збуту;
б) організаційної кризи;

в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

92. Метод динамічного програмування може використовуватися для вивчення стану підприємства з метою запобігання попадання його в кризовий стан, під час цього стану з метою пошуку шляхів виходу з нього:
а) кризи збуту;
б) організаційної кризи;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

93. Метод діагностичного моделювання може використовуватися для вивчення стану підприємства з метою запобігання попадання його в кризовий стан, під час цього стану з метою пошуку шляхів виходу з нього:
а) кризи збуту;
б) організаційної кризи;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

94. Ризик в системі антикризового управління підприємством має місце під час розгортання:
а) кризи збуту;
б) організаційної кризи;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

95. Інноваційну політику в системі антикризового управління доцільно використовувати в умовах розгортання:
а) кризи збуту;
б) організаційної кризи;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

96. Інвестиційну політику в системі антикризового управління доцільно використовувати в умовах розгортання:
а) кризи збуту;

б) організаційної кризи;
в) фінансової кризи;
г) виробничо-технологічної кризи;
д) кризи управління персоналом.

97. Які законодавчо-нормативні документи мають безпосереднє відношення до врегулювання кризового стану підприємств в Україні:
а) Господарський кодекс України;
б) Закон України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом";
в) Закон України „Про страхування";
г) Постанова Кабінету Міністрів України „Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств";
д) Закон України „Про господарські товариства";
е) Методичні рекомендації по виявленню ознак неплатоспроможності підприємства і ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства

98. Закон України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" розпочинає діяти на етапі:
а) виникнення підприємства;
б) становлення підприємства;
в) розвитку підприємства;
г) зрілості підприємства;
д) насичення підприємства;
е) спаду підприємства;
ж) краху підприємства;
з) ліквідації підприємства.

99. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак з уникнення банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства охоплюють такі напрямки показників:
а) оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
б) аналіз власного капіталу;
в) аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
г) оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;

д) аналіз реальних та фінансових інвестицій;
е) аналіз дебіторської заборгованості;
ж) аналіз Cash-Flow;
з) оцінювання ділової активності підприємства.

100. До правових зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці слід віднести:
а) регулювання податків;
б) обмеження підприємництва;
в) нерозвиненість законодавчої бази;
г) невисокий рівень культури;
д) недостатні витрати на НДіКР;
е) обмеження регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

101. До політичних зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці слід віднести:
а) регулювання податків;
б) обмеження підприємництва;
в) нерозвиненість законодавчої бази;
г) невисокий рівень культури;
д) нестабільність діяльності уряду;
е) затримки у постачанні сировини.

102. До соціальних зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці слід віднести:
а) регулювання податків;
б) відсутність навичок в управлінні фінансами;
в) нерозвиненість законодавчої бази;
г) невисокий рівень культури;
д) недостатні витрати на НДіКР;
е) затримки у постачанні сировини.

103. До технологічних зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці слід віднести:
а) низький технічний рівень;
б) обмеження підприємництва;
в) нерозвиненість законодавчої бази;
г) невисокий рівень культури;
д) недостатні витрати на НДіКР;
е) затримки у постачанні сировини.

104. До зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці як взаємовідносин між покупцями й постачальниками слід віднести:
а) погіршення системи регулювання податків;
б) обмеження підприємництва;
в) нерозвиненість законодавчої бази;
г) невисокий рівень культури;
д) повільний темп зростання виручки;
е) затримки у постачанні сировини.

105. До зовнішніх факторів прояву кризового стану в економіці з позицій вивчення стану національної економіки слід віднести:
а) погіршення політики регулювання податків;
б) обмеження підприємництва;
в) нерозвиненість законодавчої бази;
г) проблеми грошового обігу;
д) недостатні витрати на НДіКР;
е) затримки у постачанні сировини.

106. Антикризове управління швидше за все дає результати:
а) на малих підприємствах;
б) на середніх підприємствах;
в) на великих підприємствах;
г) на експортноорієнтованих фірмах;
д) на підприємствах державної форми власності;
е) на підприємствах приватної форми власності.

107. Криза збуту швидше за все виникає:
а) на малих підприємствах;
б) на середніх підприємствах;
в) на великих підприємствах;
г) на експортноорієнтованих фірмах;
д) на підприємствах державної форми власності;
е) на підприємствах приватної форми власності.

108. Організаційна криза швидше за все виникає:
а) на малих підприємствах;
б) на середніх підприємствах;
в) на великих підприємствах;
г) на експортноорієнтованих фірмах;
д) на підприємствах державної форми власності;
е) на підприємствах приватної форми власності.

109. Фінансова криза швидше за все виникає:
а) на малих підприємствах;
б) на середніх підприємствах;
в) на великих підприємствах;
г) на експортноорієнтованих фірмах;
д) на підприємствах державної форми власності;
е) на підприємствах приватної форми власності.

110. Виробничо-технологічна криза швидше за все виникає:
а) на малих підприємствах;
б) на середніх підприємствах;
в) на великих підприємствах;
г) на експортноорієнтованих фірмах;
д) на підприємствах державної форми власності;
е) на підприємствах приватної форми власності.

111. Криза управління персоналом швидше за все виникає:
а) на малих підприємствах;
б) на середніх підприємствах;
в) на великих підприємствах;
г) на експортноорієнтованих фірмах;
д) на підприємствах державної форми власності;
е) на підприємствах приватної форми власності.

112. Програма заходів з реструктуризації, як один із напрямків виходу підприємства з кризи, може передбачати:
а) реструктуризацію кредиторської заборгованості;
б) організаційно-правове реформування підприємства;
в) зміну моделі управління підприємством;
г) забезпечення надходження достатньої маси грошових коштів.

113. Програма заходів з санації, як один із напрямків виходу підприємства з кризи, може передбачати:
а) напрямки фінансового оздоровлення підприємства;
б) реструктуризацію підприємства;
в) перепрофілювання діяльності.

114. Практиками системи антикризового регулювання та управління слід вважати:

а) А.Сміта;
б) Ф.Д.Рузвельта;
в) Л.Ерхарда;
г) Лі Яккоку;
д) Дж.М.Кейнса.

115. Відомі реформи "нового курсу" й "німецького дива" державного регулювання запровадили:

а) А.Сміт;
б) Ф.Д.Рузвельт;
в) Л.Ерхард;
г) Лі Яккока;
д) Дж.М.Кейнс;
е) Д.Бегкхем.

116. Теоретиками системи антикризового регулювання та управління слід вважати:

а) А.Сміта;
б) Ф.Д.Рузвельта;
в) Л.Ерхарда;
г) Лі Яккоку;
д) Дж.М.Кейнса;
е) Д.Бегкхема.

117. Конкурентоспроможність підпиємства залежить від його вміння:

а) керувати процесами в умовах кризового стану;
б) забезпечувати перехід до нових виробництв в умовах кризи;
в) створювати нові робочі місця.

118. Окреслити серед представлених підприємств такі, де було використано елементи антикризового управління:

а) Нікопольський південнотрубний завод;
б) компанія "Рено";
в) ВАТ "Луцький підшипниковий завод";
г) концерн "Стірол".

119. Система антикризового регулювання та управління може мати прояв на:

а) макроекономічному рівні;
б) мезоекономічному рівні;
в) мікроекономічному рівні.

120. Система антикризового управління та регулювання підприємств забезпечує:

а) економічне зростання;
б) стабільний розвиток;
в) активізацію діяльності.

## Завдання для самостійної роботи студентів під час творчої реферативної роботи:

1. Діагностика збутової діяльності та маркетингового середовища підприємства як передумова виявлення кризи збуту.
2. Діагностика із фінансового стану підприємства як передумова виявлення фінансової кризи.
3. Діагностика виробничо-технологічної бази підприємства як передумова виявлення виробничо-технологічної кризи.
4. Діагностика системи управління персоналом як передумова виявлення кризи управління персоналом.
5. Діагностика із організаційної структури підприємства як передумова виявлення організаційної кризи.
6. Внутрішньофірмовий аналіз фінансово-економічного стану підприємства.
7. Шляхи зниження ризику за розробки товарної стратегії фірми.
8. Принципи зниження ризику при розробці стратегії поведінки підприємства на ринку факторів виробництва.
9. Зниження ризику при формуванні портфеля ринкових трансакцій.
10. Наявність збитків як причина неплатоспроможності підприємства.
11. Вузькі місця у фінансовому обігу підприємства.
12. Критерії та алгоритм вибору методів фінансового оздоровлення.
13. Бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства.
14. Політика ліквідації неплатоспроможності підприємства як вибір структури балансу.
15. Автоматизована експертно-аналітична система антикризового управління підприємствами.
16. Концепція контролінга в системі управління підприємством.
17. Методи прогнозування економічної кон'юнктури в системі антикризового управління підприємством.
18. Структурний аналіз економічної діяльності в антикризовому управлінні.
19. Процедури економії поточних витрат підприємства.
20. Роль стратегії в антикризовому управлінні.

21. Розробка антикризової стратегії організації.
22. Організація здійснення антикризової стратегії.
23. Соціальне партнерство в антикризовому управлінні.
24. Диверсифікація як стратегія антикризового управління.
25. Консалтинговий менеджмент як елемент антикризового управління.

## Питання для підсумкового контролю знань

1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством.
2. Концепція життєвого циклу підприємства та її використання при побудові системи управління.
3. Дослідження змін зовнішнього та внутрішнього середовища фірми як умова виявлення перших ознак кризи. Виявлення "сигналів" про виникнення кризового стану фірми.
4. Вплив зовнішнього середовища на тривалість і конфігурацію життєвого циклу підприємства.
5. Місце, роль та особливості кризових явищ у реально існуючих системах.
6. Аналіз передумов і ознаки прояву кризових явищ на підприємстві.
7. Поняття кризи в соціально-економічному розвитку та причини її виникнення.
8. Передумови та ознаки прояву й шляхи подолання організаційної кризи на підприємстві.
9. Передумови та ознаки прояву й шляхи подолання кризи збуту на підприємстві.
10. Передумови та ознаки прояву, діагностика й шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві.
11. Передумови та ознаки прояву й шляхи подолання виробничо-технологічної кризи на підприємстві.
12. Передумови та ознаки прояву, антикризова політика під час кризи управління персоналом на підприємстві.
13. Передумови та ознаки прояву, шляхи аналізу й подолання організаційної кризи на підприємстві.
14. Роль менеджера в подоланні організаційної кризи на підприємстві.
15. Антикризове регулювання та управління підприємством.
16. Фінансове оздоровлення та реструктуризація підприємства як засоби подолання кризового стану підприємства.
17. Роль держави у антикризовому управлінні.

18. Досвід антикризового управління підприємств України та країн з розвинутою ринковою економікою.
19. Людський фактор антикризового управління.
20. Діагностування кризи в процесах управління.

## Практичні завдання для підсумкового контролю знань

**ЗАВДАННЯ 1**

За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Для заводу аналіз фінансового стану є одним із способів визначення необхідності проведення санації та його санаційної спроможності.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є оцінка динаміки та структури балансу. Дослідження динаміки валюти балансу та його структури проведемо в розрізі аналізу складу майна та джерел його утворення.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому проведемо оцінку стану його майна в 2000 – 2002 рр. (таблиця 1).

Таблиця 1. **Загальна оцінка стану майна підприємства**

| Показник , тис. грн. | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| 1. Усього майна (валюта балансу) | 12226,9 | 11125,8 | 9525,5 | | |
| 1.1 Основні засоби і необоротні активи | 9055,7 | 8347,6 | 7011,9 | | |
| у % до майна | | | | | |
| 1.2 Оборотні активи | 3170,7 | 2776,05 | 2511,8 | | |
| у % до майна | | | | | |
| 1.2.1 Запаси | 3060,1 | 2724,8 | 2451,1 | | |
| у % до оборотних активів | | | | | |
| 1.2.2 Дебіторська заборгованість | 109 | 50,4 | 54,9 | | |
| у % до оборотних активів | | | | | |
| 1.2.3 Грошові кошти | 1,6 | 1,3 | 5,8 | | |
| у % до оборотних активів | | | | | |
| 1.3 Витрати майбутніх періодів | 0,5 | 1,7 | 1,8 | | |
| у % до майна | | | | | |

З даних аналітичної таблиці зробити висновок.

Надходження, набуття, створення майна підприємства здійснюється за власні та позичені кошти, співвідношення яких розкриває його фінансовий стан. Аналіз джерел майна підприємства здійснюється за даними балансу. В таблиці 2 наведено перелік джерел власних і позичених коштів, вкладених у майно заводу.

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

Таблиця 2. **Аналіз джерел коштів, які вкладено в майно заводу**

| Показник , тис. грн. | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| 1. Джерела формування майна | 12226,9 | 11125,8 | 9525,5 | | |
| 1.1 Власний капітал | 9377,4 | 9172,0 | 8042,6 | | |
| у % до майна | | | | | |
| 1.2 Позичені кошти | 2849,5 | 1953,8 | 1482,7 | | |
| у % до майна | | | | | |
| 1.2.1 Довгострокові позики | 273,5 | 331,0 | 275,6 | | |
| у % до позичених коштів | | | | | |
| 1.2.2 Короткострокові позики | - | 23,8 | 24,2 | | |

Продовження таблиці 2.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| у % до позичених коштів | | | | | |
| 1.2.3 Кредиторська заборгованість | 2576.0 | 1599.0 | 1182.9 | | |
| у % до позичених коштів | | | | | |
| 1.3 Доходи майбутніх періодів | - | - | - | | |

**ЗАВДАННЯ 2**

За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкругом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Для аналізованого заводу аналіз фінансового стану є одним із способів визначення необхідності проведення санації та його санаційної спроможності.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є оцінка власного капіталу підприємства.

Матеріальні і грошові засоби, які знаходяться в розпорядженні заводу і забезпечують виробничий процес, становлять виробничі фонди. Виробничі фонди фінансуються із джерел власних і позикових коштів. Важливе значення для визначення санаційної спроможності є аналіз власного капіталу, як основи фінансування підприємства.

Насамперед, проведемо аналіз складу і динаміки власного капіталу (дані наведені в таблиці 1).

Зробити висновки.

Власний оборотний капітал можна розрахувати з допомогою таблиці 2.

Таблиця 1. **Аналіз складу і динаміки власного капіталу**

| Джерела власного капіталу | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| 1. Статутний капітал | - | - | - | | |
| 2. Пайовий капітал | - | - | - | | |
| 3. Додатковий вкладений капітал | - | - | - | | |
| 4. Інший додатковий капітал | 12696,4 | 12696,4 | 11328,6 | | |
| 5. Резервний капітал | - | - | - | | |
| 6. Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток (-) | -3319,0 | -3524,4 | -3286,0 | | |
| 7. Неоплачений капітал | - | - | - | | |
| 8. Вилучений капітал | - | - | - | | |
| Всього власного капіталу | 9377,4 | 9172,0 | 8042,6 | | |

Таблиця 2. **Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 / 2000 | 2002 / 2001 |
| 1. Власний капітал (підсумок розділу 1 пасиву балансу) | 9377,4 | 9172,0 | 8042,6 | | |
| 2. Забезпечення майбутніх витрат і платежів (розділ 2 пасиву балансу) | - | - | 0,2 | | |
| 3. Довгострокові зобов'язання (розділ 3 пасиву балансу) | 273,5 | 331,0 | 275,6 | | |
| 4. Необоротні активи (розділ 1 активу балансу) | 9055,7 | 8347,6 | 7011,9 | | |
| 5. Наявність власних оборотних коштів (рядки 1+2+3-4) | 595,2 | 1155,4 | 1306,5 | | |

Зробити висновки.

Розрахуємо показники, що характеризують структуру капіталу та фінансову незалежність підприємства (таблиця 3).

Таблиця 3. **Показники структури пасиву балансу**

| Показники | Розрахункова формула | Рівень показника | | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2000 | 2001 | 2002 | Реком. значення | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| 1. Коефіцієнт фінансового левериджу | $К_{ф.л} = \frac{Довгострокові\ пасиви}{Власний\ капітал}$ | 0,03 | 0,036 | 0,034 | | | |
| 2. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | $К_{ф.н.} = \frac{1П + 2П}{Валюта\ \ балансу}$ | 0,77 | 0,82 | 0,84 | | | |

Продовження таблиці 3.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. Коефіцієнт фінансової залежності | $K_{ф.з.} = \frac{3П + 4П}{Валюта\ балансу}$ | 0,23 | 0,18 | 0,16 | | | |
| 4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | $K_{м.в.к.} = \frac{Власний\ оборотний\ капітал}{Власний\ капітал}$ | 0,06 | 0,13 | 0,16 | | | |
| 5. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу | $K_{м.ВОК} = \frac{Запаси}{ВОК}$ | 5,1 | 2,36 | 1,88 | | | |
| 6. Коефіцієнт фінансової стабільності | $K_{ф.ст.} = \frac{1П + 2П}{3П + 4П}$ | 3,33 | 5,0 | 5,56 | | | |
| 7. Коефіцієнт фінансового ризику | $K_{ф.р.} = \frac{3П + 4П}{1П + 2П}$ | 0,3 | 0,2 | 0,18 | | | |

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

**ЗАВДАННЯ 3**

За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Для нашого заводу аналіз фінансового стану є одним із способів визначення необхідності проведення санації та його санаційної спроможності.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості.

Підприємство, яке використовує лише власний капітал, втрачає можливість швидкого збільшення масштабів виробництва. Тому існує доцільність використовувати позиковий капітал, але за умови раціональної кредитної політики. Використання позикового капіталу в багатьох випадках має свої переваги, оскільки заборгованість вигідна в період підвищення темпів інфляції. Оскільки, позикові кошти займають значну питому вагу в складі джерел коштів підприємства, тому необхідно проаналізувати наявність, склад і структуру позикових коштів (табл.1).

Таблиця 1. **Аналіз наявності, складу і структури позикових засобів**

| Позикові засоби підприємства | Роки | | | | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн.. | % | | |
| 1. Довгострокові зобов'язання – всього, в тому числі: | 273,5 | | 331.0 | | 275.6 | | | |
| - довгострокові кредити банків | - | | - | | - | | | |
| 2. Поточні зобов'язання | 2576,0 | | 1622.8 | | 1207.1 | | | |
| 2.1. Короткострокові кредити банків | - | | 23.8 | | 24,2 | | | |
| 2.3. Векселі видані | - | | - | | - | | | |
| 2.4. Кредиторська заборгова-ність за товари, роботи, послуги | 134.6 | | 180.6 | | 130.0 | | | |
| 2.5. Поточні зобов'язання за розрахунками | 1832.4 | | 1418.4 | | 1038,5 | | | |
| 2.6. Інші поточні зобов'язання | 609.0 | | 25.0 | | 14.1 | | | |
| Всього позикових засобів | 2849,5 | | 1953.8 | | 1482.7 | | | |

Зробити висновки.

В процесі аналізу позикових засобів необхідно визначити склад і структуру кредиторської заборгованості (табл. 2).

Таблиця 2. **Аналіз складу і структури кредиторської заборгованості**

| Статті розрахунків по кредиторах | Роки | | | | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2001 / 2000 | | 2002 / 2001 | |
| | тис. грн. | % | тис. грн | %. | тис. грн | %. | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 1. Кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги | 134,6 | | 180,6 | | 130,0 | | | | | |
| 2. Поточні зобов'язання за розрахунками – всього, в тому числі: | 1832,4 | | 1418,4 | | 1038,5 | | | | | |
| - з одержаних авансів | 9,0 | | 77,1 | | 87,7 | | | | | |
| - з бюджетом | 493,2 | | 129,7 | | 155,8 | | | | | |
| - з позабюджетних платежів | 24,3 | | - | | - | | | | | |
| - зі страхування | 478,7 | | 353,1 | | 247,0 | | | | | |
| - з оплати праці | 827,2 | | 833,5 | | 548,3 | | | | | |
| - з учасниками | - | | - | | - | | | | | |
| - із внутрішніх розрахунків | - | | - | | - | | | | | |
| 3. Інші поточні зобов'язання | 609,0 | | 25,0 | | 14,1 | | | | | |
| Всього розрахунків з кредиторами | 2576,0 | | 1599,0 | | 1182,9 | | | | | |

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

**ЗАВДАННЯ 4**

За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не

можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Для ЛЕАЗ аналіз фінансового стану є одним із способів визначення необхідності проведення санації та його санаційної спроможності.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності. У ринковій економіці, коли можлива ліквідація підприємств унаслідок їх банкрутства, одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність.

Фінансовий стан підприємств можна оцінити з погляду його короткострокової та довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства — це його спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Для оцінки реального рівня ліквідності заводу, що вивчається необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Аналіз ліквідності підприємства передбачає два такі етапи: складання балансу ліквідності; розрахунок та аналіз основних показників ліквідності. Ліквідність балансу — це рівень покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких на гроші відповідає строкам погашення зобов'язань.

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки за кожною групою активу і пасиву балансу (табл. 1).

Таблиця 1. **Аналіз ліквідності балансу**

| Актив | 2000 | 2001 | 2002 | Пасив | 2000 | 2001 | 2002 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Найбільш ліквідні активи (А1) | 1,6 | 1,3 | 5.8 | 1.Негайні пасиви (П1) | 2441,4 | 1418,4 | 1052,9 |
| 2. Активи, що швидко реалізуються (А2) | 109 | 51,7 | 54,9 | 2.Короткострокові пасиви (П2) | 134,6 | 204,4 | 154,2 |
| 3. Активи, що реалізуються повільно (А3) | 3060,6 | 2726,5 | 2452,9 | 3. Довгострокові пасиви (П3) | 273,5 | 331,0 | 275,6 |
| 4. Активи, що важко реалізуються (А4) | 9055,7 | 8347,6 | 7011,9 | 4. Постійні пасиви (П4) | 9377,4 | 9172,0 | 8042,8 |

Зробити висновки.

Проведемо розрахунки за групами активу і пасиву (табл. 2).

Таблиця 2. **Показники ліквідності та платоспроможності заводу**

| Коефіцієнти | 2000 рік | 2001 рік | 2002 рік | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| 1.Загальний коефіцієнт ліквідності | 1,23 | 1,71 | 2,08 | | |
| 2.Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,04 | 0,03 | 0,05 | | |
| 3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,0006 | 0,0008 | 0,004 | | |
| 4. Власні оборотні засоби, тис. грн. | 595,2 | 1155,4 | 1306,5 | | |

Зробити висновки.

Фінансовий стан підприємства залежить від того, на скільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються на реальні гроші. Найважливіші показники господарської діяльності підприємства – прибуток і обсяг нереалізованої продукції безпосередньо залежить від швидкості обертання оборотних коштів.

Аналіз оборотності оборотних коштів наведений в таблиці 3.

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

Таблиця 3. **Аналіз оборотності оборотних коштів підприємства**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 від 2000 | 2002 від 2001 |
| 1. Виручка від реалізації, тис. грн. | 1179,9 | 1179,0 | 1313,2 | | |
| 2. Кількість днів періоду, що аналізується | 360 | 360 | 360 | | |
| 3. Одноденна виручка, тис. грн. | 3,278 | 3,278 | 3,648 | | |
| 4. Середній залишок оборотних коштів, тис.грн | 3170,7 | 2776,5 | 2511,8 | | |
| 5. Оборотність оборотних коштів, днів | 967,4 | 847,8 | 688,6 | | |
| 6. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, кількість оборотів | 0,37 | 0,42 | 0,52 | | |
| 7. Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, коп. | 2,7 | 2,38 | 1,92 | | |

**ЗАВДАННЯ 5**

За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є оцінка його дебіторської заборгованості.

Діючі форми розрахунків, при яких момент відвантаження готової продукції, виконання робіт, отримання і відвантаження товарно-матеріальних цінностей, проведення нарахування не співпадає з моментом їх оплати і призводить до виникнення дебіторської/кредиторської заборгованості. Тому в процесі аналізу підприємства значну увагу слід звертати на зміни, що проявляються у клієнтській дебіторській заборгованості та в боргах по розрахунках. Необхідно вивчити стан, склад, структуру дебіторської заборгованості. В таблиці наведений стан дебіторської заборгованості підприємства.

Таблиця 1. **Стан дебіторської заборгованості заводу на 1.01.03**

| Статті дебіторської заборгованості | Усього на кінець звітного періоду, тис. грн. | У тому числі за часом виникнення | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | до 3-х міс. | від 3-х до 6-ти міс. | від 3-х міс. до 1-го року | понад 1 рік |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 21,4 | 21,4 | - | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 33,5 | 27,8 | - | 5,7 | - |

Розмір дебіторської заборгованості підприємства порівняно незначний. Для повнішого аналізу за даними бухгалтерської звітності (ф.1, ф.2) на основі формул 1.2 – 1.5 визначимо деякі показники, що характеризують стан дебіторської заборгованості заводу. Розрахунки цих показників зведемо в таблицю 2.

Таблиця 2. **Показники стану дебіторської заборгованості**

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 від 2000 | 2002 від 2001 |
| 1. Оборотність дебіторської заборгованості ( $О_{д.з}$ ) | 15,47 | 14,79 | 24,94 | | |
| 2.Період погашення дебіторської заборгованості ( $П_{д.з}$ ) | 23,3 | 24,3 | 14,4 | | |
| 3. Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів, % ( $А_{д.з}$ ) | 2,4 | 2,87 | 2,1 | | |
| 4.Відношення середньої величини дебіторської заборгованості до виручки від реалізації ( $Д_{д.з}$ ) | 0,065 | 0,068 | 0,04 | | |

На основі даних таблиці зробити висновки.

Важливим у процесі аналізу дебіторської заборгованості є контроль за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості. Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості наведено в таблиці 3.

Таблиця 3. **Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості 2002 року**

| Показник | Дебіторська заборгованість | З неї прострочена | Кредиторська заборгованість | З неї прострочена | Перевищення заборгованості | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Дебіторської | Кредиторської |
| 1. Заборгованість за товари, роботи, послуги | 21,4 | 2,0 | 13,0 | 41,0 | - | 108,6 |
| 2. За розрахунками з бюджетом | - | - | 155,8 | - | - | 155,8 |
| 3. За розрахунками з авансами | - | - | 87,7 | - | - | 87,7 |
| 4. За розрахунками з позабюджетними платежами | - | - | - | - | - | - |
| 5. За розрахунками з оплати праці | - | | 548,3 | 511,0 | - | 548,3 |
| 6. За розрахунками з учасниками | - | - | - | - | - | - |
| 7. За розрахунками зі страхування | - | - | 247,0 | - | - | 247,0 |
| 8. Інші види заборгованості | 33,5 | 11,0 | 14,1 | 25,0 | 19,4 | - |
| Усього | 54,9 | 13,0 | 1182,9 | 577,0 | - | 1128 |

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

**ЗАВДАННЯ 6**

За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є аналіз Cash-Flow.

Кінцевим позитивним результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. У зростанні прибутку зацікавлені як підприємство, так і інвестори, кредитори, партнери, держава. Саме тому необхідно систематично проводити аналіз формування, розподілу та використання чистих грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та інвестиційної діяльності (аналіз Cash-Flow). Цей аналіз має надзвичайно важливе значення для зовнішніх суб'єктів (місцевих бюджетів, фінансових і податкових органів, банків) під час прийняття рішення про фінансування та оподаткування.

Інформаційною базою для аналізу Cash-Flow є дані звіту про прибутки та збитки (звіт про фінансові результати). На першому етапі аналізу проведемо оцінку фінансових результатів заводу та джерел їх формування (таблиця 1).

Таблиця 1. **Фінансові результати заводу , тис. грн.**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| 1. Валовий прибуток<br>збиток | -<br>639,3 | -<br>378,1 | -<br>222,3 | | |
| 2. Фінансові результати від операційної діяльності<br>прибуток<br>збиток | -<br>1848,7 | -<br>1087,0 | -<br>908,1 | | |
| 3. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування<br>прибуток<br>збиток | -<br>2341,5 | -<br>205,4 | 238,4<br>- | | |

Продовження таблиці 1

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. Податок на прибуток від звичайної діяльності | - | - | - | | |
| 5. Фінансові результати від звичайної діяльності<br>прибуток<br>збиток | -<br>2341,5 | -<br>205,4 | 238,4<br>- | | |
| 6. Надзвичайні доходи і витрати | - | - | - | | |
| 7. Чистий прибуток<br>збиток | -<br>2341,5 | -<br>205,4 | 238,4<br>- | | |

Зробити висновки.

У процесі аналізу Cash-Flow доцільно розрахувати показники, на основі яких оцінюється прибутковість підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2. **Показники прибутковості підприємства**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| Коефіцієнт прибутковості власного капіталу | -0,25 | -0,02 | 0,03 | | |
| Операційна рентабельність продажу, % | -2,38 | -0,21 | 0,22 | | |
| Рентабельність основної діяльності, % | -1,14 | -0,8 | -0,69 | | |
| Коефіцієнт прибутковості активів | -0,19 | -0,02 | 0,025 | | |

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

**ЗАВДАННЯ 7**

За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно

стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінан-сового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не можна вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Для заводу аналіз фінансового стану є одним із способів визначення необхідності проведення санації та його санаційної спроможності.

Одним із методів проведення аналізу фінансового стану неплатоспроможних підприємств є аналіз його ділової активності. Важливим показником в роботі будь-якого підприємства є показники ділової активності – вони характеризують швидкість обертання фінансових ресурсів. Розрахуймо показники оборотності виробничих запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, власного та основного капіталу, продуктивність праці та фондовіддачу. Отримані дані зведемо в таблицю 1.

Таблиця 1. **Показники ділової активності підприємства**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| Продуктивність праці, тис. грн.. | 1,79 | 2,74 | 3,87 | | |
| Фондовіддача, грн.. | 0,058 | 0,06 | 0,07 | | |
| Оборотність коштів у розрахунках | 15,47 | 14,79 | 24,94 | | |
| Оборотність кредиторської заборгованості | 8,76 | 6,53 | 10,1 | | |
| Оборотність виробничих запасів | 0,53 | 0,5 | 0,54 | | |
| Оборотність власного капіталу | 0,1 | 0,11 | 0,14 | | |
| Оборотність основного капіталу | 0,08 | 0,09 | 0,11 | | |

Аналізуючи наведені дані, зробити висновок про ступінь кризового стану підприємства.

# СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

## *1. Підручники, посібники та монографії*


1. *Абросимов И.Д., Медведев В.П.* Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. — М.: Знание, 1992.

2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.

3. *Андреева О.Д.* Технология бизнеса: маркетинг: Учебное пособие. – М.: Изд.группа ИНФРА-М – Норма, 1997. – 224 с.

4. *Андрійчук В.Г., Бауер Л.* Менеджмент: прийняття рішень, ризик. (навч. посібник). – К.: КНЕУ, 1998.

5. *Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є.* Основи менеджменту. — Львів: вид-во Світ, 1995.

6. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М., 1989.

7. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П.Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.

8. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

9. Антикризисное управление: Учеб.пособие для технических вузов / В.Г.Крыжановский, В.И.Лапенков, В.И.Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П.Панагушина. – М.: «Издательство ПРИОР», 1998. – 432 с.

10. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. — Ростов-на-Дону: "Феникс", 1998.

11. *Арутюнян В.А.* Как стать бизнесменом. — М., 1992.

12. *Бабанский А.В.* Системы непрерывного улучшения продуктов и процессов. — Мн.: "Экоперспектива", 1999. — 237 с.

13. Банкротство. Стратегия и тактика выживания. Т.1. Как избежать банкротства / Под науч. ред. проф. Г.П.Иванова и В.А.Кашина. – М.: СПМЛИ, 1993.

14. *Бланк И.А.* Основы финансового менеджмента. – К.: Ника-Центр, 1999. – 310 с. – Т. 2.

15. *Бовыкин В.* Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов. Теория и практика эффективного управления. – М.: Экономика, 1997.

16. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 816 с.

17. *Бондаренко А.Ф.* Социальная психотерапия личности. — К., 1992.

18. *Ботавина Р. Н.* Этика менеджмента. Вып. 1 / ГАУ им. Серго Орджоникидзе. – М., 1996.

19. *Василенко В.А., Мельник И.Е.* Операционное и ситуационное управление в системе менеджмента: Учебное пособие. — М.: МГИУ, 2001. — 532 с.

20. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. — 504 с.

21. *Василенко В.О., Ткаченко Т.І.* Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. — Київ: ЦУЛ, 2002. — 356 с.

22. *Василенко В.О., Шостка В.І.* Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. — Київ: ЦУЛ, 2002. — 335 с.

23. *Василенко В.О.* Теорія та практика розробки управлінських рішень. Навчальний посібник. — Київ: ЦУЛ, 2002. — 420 с.

24. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. — М.: Юрист, 1994.

25. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

26. *Виханский О.С.* Стратегическое управление. – М.: 1998. – 326 с.

27. *Виханский О.С., Наумов Л.И.* Менеджмент. 2-е изд. — М.: Фирма Гардарика, 1996.

28. *Вітлінський В.В., Наконечний С.І.* Ризик у менеджменті. – Київ: ТОВ "Борисфен" — М., 1996. — 326 с.

29. *Гагаринская Г.П.* Менеджмент: стратегия выживания организации: моногр. – Самара: Самар. Дом печати, 1996.

30. *Герасимчук З.В., Вахович І.М.* Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Луцьк: Надстир'я, 2004. – 520 с.

31. *Глухов В.В.* Менеджмент: Учебник. — СПб.: Специальная литература, 1999.

32. *Грінченко М.В.* Корпоративні фінанси. – К., 2002.

33. *Громыко Г.Л.* Статистика. — М.: Изд-во московского университета, 1986. — 334 с.

34. *Грузинов В.П.* Экономика предприятия и предпринимательства. — М.: СОФИТ, 1994.

35. *Грэнсон А., Джексон К.* Американский менеджмент на пороге 21в. — М.: Экономика, 1991.

36. *Дикман Л.Г.* Организация и планирование строительного производства: Управление строительными предприятиями с основами АСУ: Учеб. для строит. вузов и фак. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Высш. шк., 1988.

37. *Дмитриенко Г.А.* Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации / Учебное пособие. — К.: МАУП, 1998. — С. 228.

38. *Доблаев В.Л.* Теория организации. — М.: Институт молодежи, 1995. — 174 с.

39. *Дойл Д.* Как создать предприятие. — Таллин, 1991.

40. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Издательство "Питер", 1999. – 560 с.

41. *Доленко Л.Х.* Теория стратегии предприятия. – Одесса: Астро-принт, 1998. – 158 с.

42. *Евсеев В.И.* Экономический механизм управления здравоохранением. (Вопросы теории и методологии). — К.: Украинский институт общественного здоровья. Украинский Дом экономических и научно-технических знаний, 1998. — 215 с.

43. *Едронова В.Н., Мизиковский Е.А.* Учет и анализ финансовых активов. — М.: Финансы и статистика, 1995.

44. *Екатеринославский Ю.Ю.* Управленческие ситуации: анализ и решения. — М.: Экономика, 1988.

45. Економіка та менеджмент: Навчальний посібник / за заг. ред. О.Є.Кузьміна. – Львів: Державний університет "Львівська політехніка", 1996. – 828 с.

46. *Завлин П.Н., Васильєв А.В.* Оценка экономической эффективности инвестиционных проектов (современные подходы). — СПб.: Наука, 1995.

47. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1992.

48. Инвестирование, финансирование, кредитование. Стратегия и тактика предприятия / Под ред. проф. Ушаковой Н.Н. – К.: КГТЭУ, 1997. — 191 с.

49. *Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М.* Производственный и операционный менеджмент. Учебник. — СПб.: Специальная литература, 1999. — 366 с.

50. Контроллинг как инструмент управления предприятием/ Е.А.Ананькина, С.В.Данилочкина, Н.Г.Данилочкина и др.: Под общ. ред. Н.Г.Данилочкиной – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279 с.

51. Корпоративное управление. — М.: Джон Уайли энд Санз, 1996.

52. *Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж.* Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Р.Б. Ноздревой. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 787 с.

53. *Крикавський Є.В.* Логістика підприємства: Навч. посібник. — Львів: Державний університет "Львівська політехніка", 1996.

54. *Курочкин А.С.* Организация управления предприятием. — К.: МАУП, 1996.

55. Курс экономики: учебник /Под. ред. Б.А.Райзберга. — М.: ИНФРА-М, 1997.

56. *Лещишин М.* Научная организация подготовки производства.– Киев: Техника, 1989.

57. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 580 с.

58. *Люкшинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.

59. *Мангейм М.Л.* Иерархические структуры. — М.: Мир, 1990.

60. Маркова В.Д. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 288 с.

61. *Мартиненко Н.М.* Технология менеджмента: Учебник для студентов высших учебных заведений. – К.: МП «Леся», 1997. – 800 с.

62. Менеджмент организации. Учебное пособие: под общ. ред. Румянцевой И.В., Саломатина Н.А. — М.: ИНФРА-М, 1995.

63. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / пер. с англ. — М.: Дело, 1994.

64. *Мильнер Б.З., Евенко Л.И., Раппопорт В.С.* Системний подход к организации управления. — М.: "Экономика", 1983.

65. *Монден Я.* "Тоета": методы эффективного управления. — М., 1989.

66. *Неруш Ю.М.* Коммерческая логистика. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

67. *Никешин С.Н.* Внешняя среда экономических систем.— СПб: Издательство "Два-три", 1994. — 100 с.

68. Основы предпринимательской деятельности / под ред. В.М. Власовой. — М.: Финансы и статистика, 1995.

69. *Павлов В.І., Кривов'язюк І.В.* Економічний механізм функціонування підприємства: Структурований конспект лекцій: Навчальний посібник. – Луцьк: Надстир'я, 1999. – 120 с.

70. *Павлов В.І., Кривов'язюк І.В.* Приватизація державних підприємств: курс лекцій. – Луцьк: Надстир'я, 1998. – 180 с.

71. *Пашигорева Г.И., Савченко О.С.* Системы управленческого учета и анализа. — СПб.: Питер, 2002. — 176 с.

72. Переходы и катастрофы: опыт социально-экономического развития /Под ред.И.Н.Осипова. — М.: Изд-во Моск. ун-та, 1994.

73. *Поспелов Д.А.* Ситуационное управление: теория и практика. — М.: Наука, 1986.

74. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности / Авт. сост. Сацков Н.Я. — Донецк: Стальнед, 1998.

75. *Родченко В.* Международный менеджмент. – К., 2000.

76. *Саймон Г. и др.* Менеджмент в организациях: Пер. с англ.–М.: Экономика, 1995.

77. *Саломатин Н.А.* Формирование производственных программ для машиностроительных предприятий. — М.: Машиностроение, 1993.

78. *Санталайнен Тимо и др.* Управление по результатам/ Пер. с финского. — М: "Универс", 1993.

79. *Семененко А.И.* Предпринимательская логистика. — СПб.: Политехника, 1997.

80. *Семенов А.И., Португал В.М.* Задачи теории расписаний в календарном планировании мелкосерийного производства. – М.: Изд-во "Наука", 1972. – 183 с.

81. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. — 375 с.

82. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 271 с.

83. *Спивак В.А.* Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.

84. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф. А.П.Градова и проф. Б.И.Кузина. – СПб.: «Специальная литература», 1996. – 512 с.

85. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З.Базаров, С.Г.Беляев, Л.П.Белых и др.: Под ред. С.Г.Беляева и В.И.Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

86. *Терещенко О.О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.

87. *Томпсон А.А., А.Дж.Стрикленд.* Стратегический менеджмент / пер. с англ. — М.: "ЮНИТИ", 1998.

88. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.

89. *Уткин Э.А.* Антикризисное управление. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.

90. *Фандель Г.* Теорія виробництва і витрат: Пер. з нім. – К.: ТАКСОН, 2000. – 528 с.

91. *Фатхутдинов Р.А.* Производственный менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2000. – 464 ст.

92. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

93. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: Монографія / Ю.О.Путятин, О.І.Пушкар, О.М.Тридід. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.

94. Финансовый менеджмент / Г.Б.Поляк, Й.А.Акодис, Т.А.Краева и др.; Под ред. Г.Б.Поляка. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 518 с.

95. *Ховард К., Коротков Э.* Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учебное пособие. — М.: ИНФРА — М., 1996.

96. *А. Холл.* Опыт методологии для системотехники / Пер с англ. — М.: Советское радио, 1985.

97. *Чернявский А.Д.* Организация управления. Учебное пособие. — К.: МАУП, 1998.

98. *Чернявский А.Д.* Антикризисное управление: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.

99. *Широков Л.А.* Исследование систем управления. Том 1. Структурное и информационное моделирование систем управления. — М.: МГИУ, 1999.— С. 123.

100. *Шершньова З.Є., Оборська С.В.* Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

101. *Щекин Г.В.* Практическая психология менеджмента. Научно-практическое пособие. — К.: Видавництво "Україна", 1994.

102. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. проф. Градова А.П. — 2-е изд. — СПб: Специальная литература, 1999. — 589 с.

103. Экономическое управление поведением предприятия / Под ред. Панагушина В.П. – М.: МАИ, 1996.

104. *Юданов А.Ю.* Конкуренция: теория и практика. — М.: Акалис, 1996.

105. *Якокка Ли.* Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991.

## 2. Наукові статті

106. *Бень Т., Довбня С.* Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств // Економіка України. – 2000. – № 8.

107. *Білик М.* Сутність та класифікація реструктуризації державних підприємств // Економіст. – 2000. – № 1.

108. *Білик М.* Фінансова реструктуризація підприємств, яким загрожує банкрутство // Економіст. – 1999. – № 10.

109. *Бик І.* Реструктуризація машинобудування як фактор економічного зростання // Економіка України. – 1997. – №11. – С.15-23.

110. *Василенко В.А.* База оперативного управления в системе функционального менеджмента //Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского. Серия "Экономика". Том 14 (53). 2001. — №2. — С. 3-9.

111. *Василенко В.А.* Роль прогнозирования в разработке альтернативных планов ситуационного менеджмента // Ученые записки Таврического национального университета им. В.И.Вернадского. — 2000. — №13, т.1. — С. 202-209.

112. *Василенко В.А.* Менеджеры и концепция системы современного менеджмента // Культура народов Причерноморья. — 1999. — №9. — С. 16-20.

113. *Василенко В.А.* Повышение устойчивости работы фирмы с помощью оперограмм // Экономика и управление. – 2001. — №6(31). — С. 25-26.

114. *Василенко В.А.* Природоохранные аспекты стратегической устойчивости работы предприятий Крыма // Культура народов Причерноморья. — 2001. — №18, т. 2. — С. 122-127.

115. *Василенко В.А.* Стратегический антикризисный менеджмент и основы устойчивости фирмы //Культура народов Причерноморья. – 2001. — №16. — С. 165-171.

116. *Василенко В.А.* От функционального к ситуационному менеджменту // Культура народов Причерноморья, 1999. — №8. — С. 14-19.

117. *Варгіч С.* Механізм банкрутства діє // Цінні папери України. – 2002. – №12. – С.18 -19.

118. *Великий Ю. М., Проскура О.Ю.* Особливості кризового стану вітчизняних підприємств і методів його оцінки // Фінанси України. – 2002. – №10. – С. 29 – 34.

119. *Головін М.* Методологічна основа досудової санації // Економіка і право. – 1999. - №6. – с. 74 – 77.

120. *Грачова Р.* Аналіз фінансового стану // Галицькі контракти. – 1999. - №4. – с. 56 – 66.

121. *Довбня С.Б., Щербина О.В.* Методичні аспекти реструктуризації і санації підприємств // Стратегія економічного розвитку України. – 2001. – №2. – с. 543 - 555.

122. *Жежера М.* Порівняльна характеристика методики проведення аналізу фінансового стану підприємства в Україні та за кордоном // Економіка. Фінанси. Право. – 1999. - №5. – с. 6 – 8.

123. *Евенко Л.И.* От рациональности к гибкости // Экономика промышленного производства, 1986. —№1.

124. *Захарченко В.* Структурні перетворення у машинобудуванні // Економіка України. – 2001. – №9. – с. 30-35.

125. *Злупко С.* Практическая функция политической экономии и национальная социально-экономическая генетика // Экономика Украины.–1992.– №1. С. 75-78.

126. *Кальніченко Л., Неустроєв О., Мендрул О.* Реструктуризація українських трубних підприємств у контексті світових тенденцій // Економіка України. – 2002. – №3. – с. 29-35.

127. *Колдаєва О.О.* Необхідність та основні напрямки проведення реструктуризації на підприємствах текстильної промисловості України // Науковий вісник ВДУ. – 2000. – №5. – с. 115-119.

128. *Кривов'язюк І.В.* Зростання промислового виробництва в умовах запровадження ін-новаційної моделі розвитку Волині // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційний розвиток економіки (Збірник наукових праць). Вип.6 (XLIV). В 4-х ч. / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відп. ред. академік НАН України М.І.Долішній. – Ч.1 – Львів, 2003.

129. *Кривов'язюк І.В., Заблоцька І.Л.* Організаційно-економічні та фінансові засади антикризового розвитку регіону // Збірник наукових праць: Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону. – Луцьк: "Надстир'я", 2004. – Вип. Х.

130. *Кривов'язюк І.В., Мишко О.А.* Фінансово-економічне обгрунтування діяльності акціонерних товариств Волинської області // Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". Збірник наукових праць ЛДТУ. Випуск 1(4). – Луцьк: ЛДТУ, 2004.

131. *Кривов'язюк І.В.* Ризик в антикризовому управлінні під-приємством // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент". Збірник наукових праць ЛДТУ. Випуск 2(6). – Луцьк, 2005.– С.155-165.

132. *Кривов'язюк І.В.* Теоретико-методичне обгрунтування комплексної економічної діагностики діяльності промислового підприємства // Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент". Збірник наукових праць ЛДТУ. Випуск 3(10). – Луцьк, 2006. – С.167-177.

133. *Кручок С.І.* Оцінка фінансового стану підприємств // Фінанси України. – 2002. –№8. – С.40 – 47.

134. *Лигоненко Л.А.* Антикризисное управление: современное состояние, методическое и кадровое обеспечение // Актуальні проблеми економіки. – 2003. –№ 4 (22). – С. 59 – 63.

135. *Микай Д.В.* Банкротство коммерческих банков: зарубежный опыт и российская практика // Труды вольного экономического общества. – М.: Финан. академия при Правительстве Москвы.– 1998. – С. 100-103.

136. *Ослунд А.* Реструктуризация предприятий начинается с менеджера // Киевские ведомости. — 1995. — 8 сентября.

137. *Павловська О.В.* Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємств // Фінанси України. – 2001. – №11. – с. 54 – 62.

138. *Попова А.* Антикризисное управление // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. –№ 3. – С. 3 - 7.

139. *Потьомкін Ю.С.* Особливості процедур розпорядження майном та санації у разі порушення справи про банкрутство // Економіст. – 2003.– №2. – С.30-32.

140. *Петренко Ю.В.* Механізм банкрутства підприємств // Фінанси України. – 1998. –№2. – С. 67-72.

141. *Романов В.Л.* Антикризове управління: методологія впровадження в умовах економіки України // Наукові праці МАУП. – 2001. – вип.1. – С. 140-143.

142. *Сацик В.І.* Теоретичні засади антикризового менеджменту підприємства // Економіка і управління. – 2002. - №3. – С. 37 – 41.

143. *Тарасова Н.* Тенденції і проблеми розвитку хімічного комплексу // Економіка України. – 2002. – №8. – С. 40-44.

144. *Терещенко О.О.* Фінансові джерела санації підприємств // Фінанси України. – 1999. –№9. – С. 52 – 65.

145. *Терещенко О.О.* Фінансовий менеджмент санації та банкрутства // Фінанси України. – 2000. – №9. – С. 14 – 28.

146. *Терещенко О.О.* Державне сприяння реструктуризації та санації підприємств // Економіка України. – 1998. –№2. – С. 27 – 35.

147. *Терещенко О.О.* Санація підприємств у світлі нового законодавства про фінансову неспроможність // Економіка України. – 2000. –№11. – С. 31 – 36.

148. *Терещенко О.О., Терещенко С.І.* Зарубіжний досвід та вітчизняна практика фінансового оздоровлення підприємств // Фінанси України. – 1996. – №12. – С.5 – 13.

149. *Терещенко С.І.* Моделі оцінки платоспроможності підприємства // Фінанси України.– 2001. – №7. – С.69 – 74.

150. *Третьякова Н.В.* Реструктуризация как метод антикризисного управления предприятием. Наукові праці МАУП // Редкол. М.Ф.Головатий та ін. – К.: МАУП.– 2001.

151. *Туленков Н.В.* Антикризисный менеджмент // Персонал. – 1998. – №6. – С.19-25.

152. Фінансово-господарська діяльність підприємства. Санація. // Баланс. – 1999. – №42. – С. 35 – 38.

153. *Штангрет А.М.* Антикризове управління як засіб попередження банкрутства // Регіональна економіка. – 2001. – №2.

## 3. Методичні та довідкові матеріали

154. Конституція України. –Київ: ІВА, 1996. – 51 с.

155. Закон України „Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 30 червня 1999 р.// Голос України. – 1999. – 30 липня.

156. Закон України „Про підприємства в Україні" // Голос України. – 1991. – 27 березня.

157. Закон України „Про господарські товариства" // Голос України. – 1991. – 9 вересня.

158. Закон України „Про страхування" // Збірник систематизованого законодавства. – 2002. –№11. – С. 61.

159. Постанова Кабінету Міністрів України „Про затвердження Порядку проведення досудової санації державних підприємств" від 17 березня 2000 р. // Офіційний вісник України. – 2000. – №12. – С. 467.

160. Агентство з питань запобігання банкрутства підприємств. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій // Українська інвестиційна газета. – 1998. – №3.

161. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій / Затверджена Наказом Агентства з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій від 27.06.1997 р. №81, зареєстрована в Міністерстві юстиції України від 5.08.1997 р. за №288/2092.

162. Методические рекомендации по выявлению признаков неплатежеспособности предприятия и признаков действий по сокрытию банкротства, фиктивного банкротства или доведения до банкротства от 17.01.2001 г. №10 // Налоги и бухгалтерский учет. – 2001. – №14. – С. 5-11.

163. Аналіз фінансового стану підприємства. Для директорів підприємств / О.Б.Бутнік-Сіверський, А.М.Шарова; Під ред. О.Б.Бутнік-Сіверського. – К.: ІПК.– 2001.

164. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала (Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и Западной Европы): В 2-х т. – М.: МНИИПУ, 1997. – Т.1. – 768 с.; Т.2. – 736 с.

165. Господарське законодавство України: Збірник нормативних актів / Уклад. В.С.Щербина, О.В.Щербина. – К.: Атіка.– 2001.

166. Господарський процесуальний кодекс України з постатейними матеріалами. – К.: Юстініан.– 2002.

167. Енциклопедичний словник бізнесмена: Менеджмент, маркетинг, інформатика / За заг. ред. М.І. Молдаванова. – К.: Техніка, 1993. – С. 643.

168. Інвестиційна маркетингова програма. Україна 2001. – К.: Фонд державного майна України, ТзОВ «Новий друк».– 2001. – 140 с.

169. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / под ред. Л.Н.Завлина, А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. Изд. 2-е — М.: ЦИСК, 1998.

170. *Кошкин В.И. и др.* Антикризисное управление: 17-модульная програма для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 11. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.

171. *Кривов'язюк І.В.* Антикризовий менеджмент. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної підготовки. – Луцьк: РВВ ВІЕМ.– 2005.

172. *Кривов'язюк І.В.* Діагностика виробництва в галузях: Методичні вказівки до виконання контрольної роботи. – Луцьк: РВВ ВІЕМ.– 2005.

173. *Кривов'язюк І.В.* Цільові способи управління: Методичні вказівки до виконання контрольної роботи. – Луцьк: РВВ ВІЕМ.– 2005.

174. *Кривов'язюк І.В.* Економічна діагностика: Конспект лекцій для студентів ВНЗ. – Луцьк: РВВ ЛДТУ.– 2006.

175. Методическое пособие по разработке систем управления на предприятиях и в организациях с различными формами собственности. — М.: МГСУ Инфосервис.– 1994.

176. *Мірошниченко А.М.* Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. – К.: А.Л.Д.– 1997.

177. Организационно-методические аспекты и стратегии антикризисного управления предприятиями // Кол.авторов: А.В.Медников, Г.В.Слабиков, Г.М.Шагдинаров, А.М.Спидский. – СПб.: Учебный центр подготовки руководителей. – 1994.

178. Україна у цифрах у 2001 році: Корот. стат. довідник / Держкомстат України: За ред. О.Г. Осауленка: Відп. за випуск В.А. Головко. – К.: Техніка. – 2002.

179. Статистичний щорічник України. За 2004 рік: Державний комітет статистики України: За ред. О.Г.Осауленка: Відп. за випуск В.А.Головко. – К.: Техніка. – 2005.

180. *Титов М.І.* Банкрутство: Матеріально-правові та процесуальні аспекти / За наук. ред. В.М. Гайворонського. – Харків: Консул.– 1997. – С. 49.

181. *Федоровський В.* Экономика предприятия: секреты преуспевания. – Николаев: НПЦ «Эолис».– 1994. – 535 с.

182. Хозяйственный механизм предприятия: концепция, методы, практика. – М: Издательство МАИ.– 1991.

183. *Шим Д., Сигел Д.* Методы управления стоимостью и анализом затрат: Пер. с англ. – М.: «Филинъ».– 1996. – 344 с.

184. *Щербина В.С.* Попередження господарських правопорушень. – К.– 1993.

# ДОДАТОК А

## Виробничі функції та обов'язки окремих категорій управлінських працівників

*Генеральний директор (голова правління, інший керівник) фірми (асоціації, корпорації, концерну), керівник малого підприємства (фірми)*

***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• керує у відповідності із законодавством України усіма видами діяльності підприємства;

• організовує роботу та ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, спрямовує їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку та вдосконалення виробництва, його відповідності кращим світовим взірцям на основі широкого залучення нової техніки та прогресивної технології, наукової організації праці, виробництва та управління, удосконалення господарського механізму;

• забезпечує виконання підприємством завдань плану згідно встановленим кількісним та якісним показникам, програми оновлення продукції плану капітального будівництва, усіх зобов'язань перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками та банками;

• організовує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі використання методів науково обґрунтованого планування, нормативів матеріальних, фінансових та трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва, досягаючи високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня та якості продукції, раціонального та економного витрачання усіх видів ресурсів;

• планує заходи по забезпеченню підприємства кваліфікованими кадрами, по найкращому використанню знань та досвіду працівників, створенню безпечних та сприятливих умов для їх праці, дотриманню вимог законодавства по охороні навколишнього середовища;

• здійснює заходи щодо соціального розвитку колективу підприємства, зміцненню трудової та виробничої дисципліни, сприяє розвитку творчої ініціативи та трудової активності працівників;

• забезпечує правильне застосування принципів управління;

• вирішує всі питання в межах наданих йому прав та доручає виконання окремих виробничо-господарських функцій іншим посадовим особам – керівникам функціональних та виробничих підрозділів підприємства;

• забезпечує дотримання законності в діяльності підприємства;

• здійснює організацію та вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, ефективності та рентабельності виробництва, якості продукції, що випускається, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;

• здійснює керівництво та координацію діяльності всіх підрозділів підприємства по складанню перспективних планів економічного та соціального розвитку, розробці техпромфінпланів з необхідними обґрунтуваннями та розрахунками, а також організаційно-технічних заходів вдосконалення господарського механізму, економічної роботи, виявлення та використання резервів виробництва;

• сприяє підвищенню наукової обґрунтованості планів, встановленню планових показників на основі прогресивних техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат з врахуванням досягнень науки і техніки, організації виробництва і праці;

• здійснює роботу щодо вдосконалення планування економічних показників діяльності підприємства, досягнення

високого рівня їх обґрунтованості, по створенню та поліпшенню нормативної бази планування, норм витрачання товарно-матеріальних цінностей, обігових засобів та використання виробничих потужностей;

• організовує розробку методичних матеріалів з техніко-економічного планування роботи виробничих підрозділів підприємства, розрахунку економічної ефективності капітальних вкладень, раціоналізаторських пропозицій та винаходів, заходів по максимальній мобілізації резервів виробництва, залученню нової техніки та технології, наукової організації праці;

• здійснює методичне керівництво та організацію роботи по залученню, вдосконаленню та підвищенню значення економічних методів управління, розширенню сфери дії внутрішньогосподарського розрахунку;

• забезпечує суворе дотримання режиму економії матеріальних, трудових та фінансових ресурсів на всіх рівнях господарської діяльності підприємства.

Приймає участь в роботі по вдосконаленню організації виробництва, готує пропозиції, спрямовані на підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва.

*Директор з економіки підприємства (головний економіст, економічний радник, консультант або оглядач з економічних питань)*

***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• організовує розробку раціональних форм планової, облікової та звітної документації, що використовується на підприємстві, а також широке залучення автоматизованих систем управління та обчислювальної техніки для проведення економічних розрахунків у сфері планування, обліку та аналізу господарської діяльності;

• організовує проведення комплексного економічного аналізу та оцінки результатів виробничо-господарської діяльності підприємства та його підрозділів, розробку заходів по використанню внутрішньогосподарських резервів, проведенню атестації та раціоналізації робочих місць;

• керує економічними дослідженнями, що проводяться на підприємстві, укладає договори про творче співробітництво з науково-дослідними інститутами та ВНЗ;

• організовує розробку методів економічної оцінки заходів, спрямованих на розвиток техніки, вдосконалення організації виробництва, а також пропозицій щодо практичного використання результатів наукових досліджень в сфері економіки;

• здійснює заходи щодо впровадження в практику досягнень економічної науки;

• сприяє розвитку суспільної економічної роботи на підприємстві, надає методичну допомогу творчим суспільним об'єднанням працівників, які здійснюють економічний аналіз та виявлення резервів виробництва, залучає їх до вирішення питань, пов'язаних з розвитком економіки підприємства;

• організовує проведення економічних розрахунків та аналізу ефективності залучення нової техніки та технології, організації виробництва, праці та управління, а також нових видів продукції при їх створенні та освоєнні, раціоналізаторських пропозицій та винаходів;

• керує проведенням порівняльного аналізу показників роботи підприємства та інших підприємств галузі, залученням передового досвіду в галузі економіки;

• приймає участь в розробці та впровадженні заходів щодо поліпшення економічних показників роботи підприємства (за обсягом виробництва, підвищенням продуктивності праці, зниженням собівартості продукції, збільшенням прибутку), у вдосконаленні, розробці та реалізації прогресивних форм та методів економічної роботи;

• контролює своєчасність подання звітності про результати економічної діяльності у вищестоячі органи;

• керує структурними підрозділами підприємства, що виконують економічну роботу, сприяє залученню економічно найбільш доцільних рішень щодо управління підприємством.

*Начальник фінансового відділу (економіст з фінансової роботи) підприємства*

***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• розробляє, виходячи з основних техніко-економічних показників виробничої програми підприємства, проект фінансового забезпечення;

• визначає розміри доходів і витрат, надходжень і відрахувань коштів, кредитні взаємовідносини, складає баланси доходів і витрат, касові плани і кредитні заявки;

• приймає участь у підготовці програм виробництва і реалізації продукції, робіт (послуг), виконує необхідні розрахунки при розробці нормативів обігових коштів за видами сировини, матеріалів та інших товарно-матеріальних цінностей і витрат у вартісному виразі, доводить затверджені показники до підрозділів підприємства;

• готує банківські документи на всі види платежів по зобов'язаннях підприємства (в державний бюджет, банки та ін. кредиторам);

• веде листування з приводу рекламаційних рахунків постачальників (замовників) і рахунків, не сплачених у встановлені строки;

• здійснює контроль за виконанням фінансових показників підрозділами підприємства, дотриманням касової дисципліни, розрахунками з постачальниками (замовниками), своєчасним надходженням усіх належних підприємству коштів, забезпечує дотримання режиму економії;

• аналізує виконання кошторисів, оперативну і бухгалтерську звітність з фінансової діяльності;

• приймає участь в розробці і впровадженні заходів щодо економічного стимулювання підвищення якості продукції, поліпшення господарської діяльності підприємства і використання власних обігових коштів, коштів державного бюджету, попередження утворення і ліквідації надлишкових запасів матеріальних цінностей;

• веде облік виконання договорів про реалізацію продукції (робіт, послуг), програм формування прибутку, надходження доходів, наявності коштів на рахунках, погашення кредиторської заборгованості постачальникам і банкам;

• складає звіти про фінансовий стан підприємства за встановленими формами і в зазначені строки;

*Начальник планово-економічного відділу (планово-економічного бюро цеху, економіст з планування) підприємства*

***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• готує вихідні дані для складання проектів перспективних і поточних планів і програм виробничо-господарської діяльності

та соціального розвитку підприємства, розробляє окремі розділи техпромфінплану підприємства з розподілом по кварталах, робить розрахунки й обґрунтування до них, доводить планові показники до підрозділів підприємства;

• приймає участь у техніко-економічному обґрунтуванні освоєння нових видів продукції, нової техніки, прогресивної технології, механізації та автоматизації виробничих процесів;

• розробляє техніко-економічні нормативи матеріальних і трудових витрат для визначення собівартості продукції, планово-розрахункові ціни на основні види сировини, матеріалів, палива, енергії, що споживаються у виробництві;

• складає кошторисну калькуляцію і проекти цін на товарну продукцію;

• бере участь у залученні та вдосконаленні внутрішньогосподарського розрахунку на підприємстві та в підрозділах, удосконаленні планової, програмної звітності та документації, у підготовці методичних матеріалів з організації планування;

• здійснює комплексний економічний аналіз господарської діяльності підприємства і його підрозділів і визначає резерви виробництва та заходи для забезпечення режиму економії, більш ефективного використання ресурсів, виявлення можливостей додаткового випуску продукції, підвищення темпів зростання продуктивності праці, контролює правильність розрахунків економічної ефективності впровадження нової техніки і технології, наукової організації праці, раціоналізаторських пропозицій та винаходів, що здійснюються в підрозділах;

• веде облік та контроль ходу виконання завдань по підприємству в цілому та його підрозділах;

• готує періодичну звітність у зазначені строки та за встановленими формами.

*Начальник відділу організації праці та заробітної плати (бюро організації праці та заробітної плати цеху, економіст з праці) підприємства*

***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• розробляє програми зростання продуктивності праці і соціального розвитку;

• розраховує фонди заробітної плати і чисельності працівників з урахуванням потреби найбільш раціонального використання трудових ресурсів, забезпечення правильного

співвідношення працівників за категоріями персоналу і кваліфікованими категоріями, бере участь у визначенні потреби в робочій силі, плануванні підготовки кваліфікованих кадрів, доводить встановлені показники до підрозділів підприємства;

• вивчає ефективність застосування діючих форм і систем заробітної плати, матеріального і морального заохочення, готує пропозиції щодо їх вдосконалення;

• розробляє положення про преміювання робітників і службовців, умови матеріального стимулювання багатоверстатного обслуговування, суміщення професій і посад, збільшення зон обслуговування і обсягу виконуваних робіт з метою поліпшення використання обладнання, трудових ресурсів і робочого часу;

• приймає участь у складанні програм соціального розвитку підприємства, в розробці та здійсненні заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, скорочення плинності кадрів, посилення контролю за використанням робочого часу та дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку;

• складає штатні розписи у відповідності з затвердженою структурою управління, схемами посадових окладів, фондами заробітної плати і діючими нормативами;

• визначає на основі діючих положень розміри премій;

• здійснює контроль за додержанням штатної дисципліни, використанням фонду заробітної плати, дотриманням співвідношень між темпами росту продуктивності праці і середньої заробітної плати, за правильністю встановлення найменувань професій і посад, застосуванням тарифних ставок і розцінок, посадових окладів, доплат, надбавок і коефіцієнтів до заробітної плати, за тарифікацією робіт і встановленням у відповідності з кваліфікаційними довідниками розрядів робітникам і категорій спеціалістам, а також за додержанням режимів праці та відпочинку і трудового законодавства;

• приймає участь у підготовці проекту колективного договору і контролює виконання прийнятих зобов'язань;

• веде облік показників з праці і заробітної плати, аналізує їх і складає звітність в зазначені строки і за встановленими формами.

*Начальник відділу збуту (маркетингу) (економіст із збуту)*

***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• приймає участь в підготовці проектів перспективних і поточних (місячних, квартальних, річних) планів виробництва і реалізації продукції в натуральному і вартісному виразі;

• виконує роботу по забезпеченню замовлень на продукцію, що випускається підприємством, укладенню договорів на її постачання, складає заявки, зведені відомості замовлень та номенклатурні плани поставок;

• розробляє нормативи запасів готової продукції та контролює відповідність рівня цих запасів за обсягом та номенклатурою встановлених нормативів;

• приймає і веде облік нарядів, замовлень і специфікацій, що надходять від споживачів (замовниками), перевіряє відповідність обсягів і номенклатури продукції, що замовляється, діючим стандартам, технічним умовам та іншим нормативним документам;

• приймає участь в розробці та залученні стандартів підприємства по організації збереження, збуту і транспортування готової продукції, а також заходів по дотриманню режиму економії, зниженню понаднормативних залишків готової продукції;

• здійснює контроль за виконанням підрозділами підприємства замовлень, дотриманням встановлених строків поставок, номенклатури, комплектності та якості продукції, що реалізується у відповідності із зобов'язаннями;

• приймає участь в розробці заходів по забезпеченню своєчасної оплати реалізованої продукції;

• визначає потребу в різноманітних транспортних засобах і робочій силі для своєчасного відвантаження готової продукції;

• оформлює транспортні, розрахункові та платіжні документи;

• готує необхідні довідки, розрахунки, обгрунтування, матеріали з метою оформлення договорів із замовниками, складання відповідей на претензії від споживачів, а також претензії до постачальників при порушенні ними умов договорів;

• контролює дотримання правил збереження та підготовки готової продукції до відправки споживачам (замовникам);

• веде оперативний облік відвантаження продукції, виконання договорів і замовлень, залишків нереалізованої продукції, складає звітність про виконання плану реалізації.

*Директор з матеріально-технічного постачання підприємства (економіст з матеріально-технічного постачання (начальник відділу матеріально-технічного постачання)*

***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• розробляє проекти перспективних і поточних планів матеріально-технічного забезпечення підприємства, готує розрахунки та обґрунтування до них, доводить затверджені плани до виробничих підрозділів;

• складає заявки на матеріальні ресурси, що розподіляються в плановому порядку, з необхідними обґрунтуваннями та розрахунками, визначає потребу підрозділів та підприємства в цілому в матеріальних ресурсах, складає баланси матеріально-технічного забезпечення, складає баланси матеріально-технічного забезпечення, зведені таблиці за видами сировини, матеріалів та встановлює календарні строки їх постачання у відповідності з вимогами виробництва;

• приймає участь в розробці та залученні планів підвищення економічної ефективності використання матеріальних ресурсів (економії матеріальних ресурсів, зниження витрат, пов'язаних з їх придбанням, доставкою та збереженням, заміни дорогих і дефіцитних матеріалів, використання місцевих ресурсів, відходів виробництва та вторинної сировини), а також норм витрат матеріалів та виробничих запасів, стандартів підприємства з матеріально-технічного забезпечення якості продукції, що випускається, всебічного дотримання режиму економії;

• розробляє ліміти на відпущення матеріальних ресурсів підрозділам підприємства, контролює правильність їх використання, виявляє причини недотримання встановлених лімітів;

• готує проекти договорів з постачальниками матеріалів, за претензіями до постачальників при порушенні ними договірних зобов'язань, узгоджує з постачальниками зміни термінів поставки, заміну матеріалів, а також своєчасно повідомляє їх про відмову від надлишково виділених фондів;

• здійснює контроль за виконанням постачальниками договірних обов'язків, кількістю та якістю матеріалів та інших видів матеріальних ресурсів, що надходять, комплексним їх використанням, за вчасним пред'явленням розрахункових документів постачальників, їх вірним оформленням та передачею їх документів до оплати;

• веде оперативний облік руху матеріальних ресурсів, наявності невикористаних матеріальних запасів;

• приймає участь в роботі по ресурсозабезпеченню, реалізації виявлених надлишків сировини, матеріалів, обладнання, палива, енергії, контролює правила збереження товарно-матеріальних цінностей на складах та термінів відвантаження тари, що повертається;

• складає встановлену звітність про виконання плану матеріально-технічного забезпечення підприємства.

*Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності*
***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• виконує роботи на різних ділянках бухгалтерського обліку (облік основних фондів і коштів, товарно-матеріальних цінностей, затрат на виробництво, реалізації продукції, результатів господарсько-фінансової діяльності, розрахунки з постачальниками і замовниками, а також за надані послуги тощо);

• приймає участь у розробці і реалізації заходів, які спрямовані на дотримання дисципліни і зміцнення господарського розрахунку;

• здійснює прийом і контроль первинної документації з відповідних ділянок обліку і готує їх для лічильної обробки;

• відображає в бухгалтерському обліку операції, які пов'язані з рухом коштів і товарно-матеріальних цінностей;

• складає звітні калькуляції собівартості продукції (робіт, послуг), виявляє джерела появи втрат і непродуктивних витрат, готує пропозиції щодо їх попередження;

• проводить нарахування і перерахування платежів до державного та інших бюджетів, внесків на соціальне страхування, коштів на фінансування капітальних вкладень, заробітної плати робітників і службовців, податків та інших виплат і платежів, а також перерахування коштів до фонду споживання і до інших фондів;

• приймає участь у проведенні економічного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства згідно з даними бухгалтерського обліку і звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, здійснення режиму економії і заходів для удосконалення документообігу, в розробці і впровадженні прогресивних форм і методів бухгалтерського обліку на основі застосування обчислювальної техніки, а

також у проведенні інвентаризації коштів, товарно-матеріальних цінностей, розрахунків і платіжних зобов'язань;

• готує дані з відповідних ділянок обігу для складання звітності, стежить за зберіганням бухгалтерських документів, оформляє їх відповідно до встановленого порядку з метою передання до архіву;

• здійснює облік грошових засобів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів, що надходять, та своєчасне відображення на відповідних бухгалтерських рахунках операцій, пов'язаних з їх рухом, а також облік витрат виробництва та обігу, виконання кошторисів витрат, реалізації продукції (виконання робіт і послуг), результатів господарсько-фінансової діяльності;

• складає звітні калькуляції собівартості готової продукції (робіт і послуг, що виконуються);

• слідкує за раціональним та економічним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів зниження собівартості продукції, попередження збитків та невиробничих витрат;

• на основі даних бухгалтерського обліку та звітності здійснює комплексний аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства та його підрозділів, готує пропозиції по усуненню недоліків у витрачанні засобів, підвищенню ефективності виробництва, послідовному здійсненню режиму економії;

• приймає участь у розробці заходів, спрямованих на укріплення комерційного розрахунку, розширення сфери його використання, сприяє їх здійсненню;

• проводить роботи щодо вдосконалення організації і впровадження прогресивних форм та методів бухгалтерського обліку, упорядкуванню первинної звітної документації, використанню типових уніфікованих норм;

• вивчає передовий досвід організації бухгалтерського обліку;

• вживає необхідні заходи щодо використання сучасних засобів механізації і автоматизації обліково-розрахункових робіт;

• виконує необхідну роботу, пов'язану із нерегламентними розрахунками та контролем за правильністю здійснення розрахункових операцій;

• складає бухгалтерську звітність про господарсько-фінансову діяльність підприємства.

*Економіст з договірних та претензійних робіт*

***Виробничі функції та посадові обов'язки:***

• здійснює підготовку договорів підряду із замовниками, перевірку кошторисної документації на будівництво об'єктів, розрахунок вартості, облік виконаних робіт та оформлення актів здачі;

• приймає участь в розгляді титульних списків та виконує роботи по підготовці підрядних договорів;

• здійснює перевірку кошторисної документації, отриманої від замовника, та робить висновки про її якість;

• узгоджує з проектною організацією та замовником кошториси, калькуляції вартості матеріалів, транспортні схеми і т.п.;

• складає поетапні відомості виконання робіт;

• розраховує вартість виконаних робіт та здійснює нарахування лімітованих витрат;

• веде облік будівельно-монтажних робіт, виконаних та сплачених замовником;

• приймає участь в контрольних обмірах виконаних робіт, розробці цін на будматеріали і конструкції, транспорт, комунальне та інше обслуговування;

• складає кошториси витрат коштів, не передбачених одиночними розцінками і нормами накладних витрат, узгоджує їх в разі необхідності з замовником;

• виконує розрахунки економічної ефективності впровадження нової техніки, технології, організації праці, раціоналізаторських пропозицій і винаходів;

• приймає участь в підготовці необхідної документації для розгляду претензій в арбітраж;

• визначає розрахункову вартість робіт, матеріалів та затрат на проведення робіт для підрядних бригад.

• готує матеріали для розгляду спірних питань з підрядними організаціями.

# ДОДАТОК Б

## Приклад розробки системи антикризових заходів для промислового підприємства[1]

***Ситуація***

Досліджуване підприємство сорок років працює на ринку електротехнічної промисловості.

Рада Міністрів Української РСР санкціонувала будівництво в м. N електроапаратного заводу на базі меблевої фабрики. На підставі наказу № 224 Управління приладобудування Львівського Раднаргоспу від 30 червня 1962 року завод з 1 липня 1962 року був введений в число діючих підприємств. Він став першим підприємством промислового району міста.

1962 рік колектив завершив випуском першої продукції, а через чотири роки підприємство набуло проектного рівня виробництва. З перших років діяльності завод спеціалізувався на виробництві низьковольтних (до 1000 В) комплектних пристроїв управління.

Починаючи з 1968 року, з перших поставок в Болгарію, вироби заводу експортувались в 60 країн світу. Нині низьковольтні комплектні пристрої підприємства справно несуть службу на об'єктах СНД і дальнього зарубіжжя.

На 2003 рік власником майна підприємства є акціонерне товариство відкритого типу "N". Підприємство є юридичною особою з моменту державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, товарний знак, фірмові бланки і печатку з своєю назвою і назвою акціонерного товариства.

Предметом і метою діяльності заводу є виробництво і реалізація електротехнічного низьковольтного комплектного обладнання промислового і сільськогосподарського призначення, інших видів продукції і товарів

[1] Розроблено спільно з Балик Т.В.

для задоволення потреб ринкового господарства України та зовнішніх ринків і одержання прибутку для поліпшення матеріальних і соціальних умов життя та праці членів трудового колективу.

Підприємство на взаємовигідній основі займається й іншими видами діяльності:

– сервісне обслуговування об'єктів, оснащених електротехнічним обладнанням різного призначення;

– виробництво будівельних матеріалів і конструкцій, виконання будівельно-монтажних і ремонтно-будівельних робіт;

– надання платних послуг населенню, комунальних і транспортних послуг, в тому числі здійснення внутрішніх і міжнародних разових перевезень автотранспортом вантажів і пасажирів;

– комерційна і промислово-торговельна діяльність, в тому числі продаж вантажних і легкових автомобілів вітчизняного і зарубіжного виробництва;

– зовнішньоекономічна діяльність у відповідності з законодавством України і інших держав, в яких вона здійснюється;

– інші види діяльності, не заборонені законодавством України.

Протягом багатьох років завод, враховуючи досягнення науки і техніки, йшов шляхом розширення номенклатури виробів і їх модернізації. Досвід, накопичений в процесі розвитку підприємства, дозволяє використовувати у виробництві сучасні технології.

Завод пропонує свою продукцію на ринках промисловості, сільського господарства, житлово-комунального сектора. Вироби заводу користуються попитом різних категорій замовників. Продукція характеризується високою якістю, надійністю, широким асортиментом, привабливим естетичним виглядом.

Підприємство пропонує:

• Промисловості:

– пристрої автоматики для судових і стаціонарних дизель-генераторів потужністю до 100 кВт;

– комплектні пристрої управління котлами на твердому, рідкому і газоподібному паливі;

– панелі власних потреб типу ПВП;

– комплектні пристрої для живлення електроприводів типу РТ30.

• Для сільського господарства:

– щити керування млинами продуктивністю 259 і 500 тонн за добу;

– станції керування технологічними режимами холодильно- нагрівальних машин та фруктосховищ.

• Підприємствам житлово-комунального будівництва:
  – панелі щитів розподілювачів ЩО-70, ЩО-90;
  – ввідно-розподільчі пристрої типу ВРУ, УВР;
  – шафи керування електродвигунами Я5000.
• Металоконструкції по технічних характеристиках та кресленнях замовника.

Завод здійснює діяльність по виробництву продукції, як на основі державних контрактів і замовлень, так і по прямих договорах з юридичними і фізичними особами. Виготовлену продукцію підприємство реалізує по договірних вільних цінах у відповідності з діючим законодавством України.

Продукція заводу є конкурентоспроможною на ринку аналогічних виробів. На високому рівні підприємство має показники якості:

– захищеність від впливу навколишнього середовища (застосовуються технології, що забезпечують герметичність і стійкість);

– компактність (вироби заводу мають порівняно менші розміри, при таких же функціональних призначеннях);

– довговічність (матеріали, які використовуються забезпечують тривале використання і надійність);

– застосування сучасної технології полімерного (порошкового) покриття OXYPLAST;

– заміна комплектуючого обладнання за умови збереження експлуатаційних та монтажних властивостей.

В поєднанні з помірною ціною і високим рівнем сервісу ці показники забезпечують стійку позицію заводу в конкурентному середовищі.

## Аналіз виробничо-господарської діяльності

### *Аналіз обсягу виробництва та реалізації продукції*

У нових умовах господарювання всі підприємства мають повну самостійність – яку і скільки виробляти продукції, з ким співпрацювати і кому збувати свою продукцію, як організовувати і планувати свої виробничі процеси. Ця свобода дій надається для належного врахування кон'юнктури ринку, його потреб і вимог.

Правильно обрана стратегія виробництва і належні обсяги випуску продукції забезпечують бажаний обсяг реалізації і відповідні масштаби цієї діяльності. Тому виробнича діяльність підприємства зумовлюється загальною економічною ситуацією, галузевими пропорціями і платоспроможністю населення.

Складне економічне становище в країні, спад виробництва вимагають постійного та досконалого вивчення динаміки обсягів випуску і реалізації продукції.

Динаміка обсягу виробництва продукції представлена у таблиці 1.

Таблиця 1. **Динаміка обсягу виробництва продукції заводу**

| Показники | Роки | | |
|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 |
| 1. Обсяг виробництва продукції у фактичних цінах, грн. | 1179,9 | 1179,0 | 1313,2 |
| 2. Абсолютний приріст обсягу виробництва продукції, грн. | – | -0,9 | +134,2 |
| 3. Темп росту обсягу виробництва продукції, % | – | 99,9 | 111,4 |
| 4. Темп приросту обсягу виробництва продукції, % | – | -0,1 | 11,4 |

Дані таблиці 1 свідчать, що обсяг виробництва дещо знизився у 2001 році, проте, у 2002 році спостерігається тенденція до підвищення. Абсолютний приріст продукції у 2002 році склав 134,2 тис. грн., а у 2001 році на 0,9 тис. грн. менше. Темп росту у 2001 році склав 99,9%, а у 2002 році 111,4%. Це свідчить про те, що на продукцію заводу є постійний попит.

Структура реалізації продукції підприємства подана у таблиці 2.

Дані таблиці 2 свідчать про зростання виробництва продукції, що реалізується підприємствам житлово-комунального будівництва. Обсяг реалізації продукції у 2002 році порівняно із 2001 зріс на 134,2 тис. грн. Ріст відбувся за рахунок збільшення виробництва і реалізації комплектних пристроїв для живлення електроприводів (обсяг зріс на 69,49 тис. грн.), щитів розподілювачів (обсяг зріс на 24,648 тис. грн.), іншого електрообладнання.

Скоротився обсяг реалізації на продукцію для сільського господарства, що пояснюється зменшенням замовлень на продукцію з боку клієнтів.

В подальшому підприємство планує нарощувати обсяги виробництва, а відповідно і обсяги реалізації, через пошук більш надійних замовників, розширити коло клієнтів.

Таблиця 2 . **Структура реалізації продукції**

| Вид продукції | Реалізація продукції | | | | Відхилення | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2001 | | 2002 | | Абсолютне, грн. | Відносне, % | По структурі |
| | тис.грн. | % | тис.грн. | % | | | |
| 1.Пристрої автоматики для судових і стаціонарних дизель-генераторів потужністю до 100кВт | 94,1 | 8,0 | 90,5 | 6,9 | -3,6 | -3,8 | -1,1 |
| 2.Комплектні пристрої управління котлами | 100,7 | 8,5 | 104,126 | 7,9 | +3,426 | +3,4 | -0,6 |
| 3. Панелі власних потреб типу ПВП | 75,3 | 6,4 | 84,4 | 6,4 | +9,1 | +12,1 | 0 |
| 4.Комплектні пристрої для живлення електроприводів типу РТ 30 | 107,61 | 9,1 | 177,1 | 13,5 | +69,49 | +64,6 | +4,4 |
| 5.Щити керування млинами продуктивністю 250 і 500 тонн за добу | 110,4 | 9,4 | 109,536 | 8,3 | -0,864 | -0,8 | -1,1 |
| 6.Станції керування технологічними режимами холодильно-нагрівальних машин та фруктосховищ | 30,2 | 2,6 | 49,16 | 3,7 | +18,96 | +62,8 | +1,1 |
| 7. Панелі щитів озподілювачів ЩО-70, ЩО-90 | 331,74 | 28,1 | 356,388 | 27,1 | +24,648 | +7,4 | -1 |
| 8.Ввідно-розподільчі пристрої типу ВРУ, УВР | 197,5 | 16,8 | 217,6 | 16,6 | +20,1 | +10,2 | -0,2 |
| 9. Шафи керування електродвигунами Я5000 | 100.7 | 8,5 | 104,3 | 7,9 | +3,6 | +3,6 | -0,6 |
| Інші | 30,75 | 2,6 | 20,09 | 1,7 | -10,66 | -34,7 | -0,9 |
| Всього | 1179,0 | 100 | 1313,2 | 100 | +134,2 | +11,4 | - |

***Аналіз основних фондів та ефективності їх використання***

Виробничо-господарська діяльність підприємства багато в чому залежить від забезпеченості основними фондами та їх використання.

Основні фонди – це матеріальні активи, які підприємство утримує для використання їх у процесі виробництва, постачання товарів і послуг.

Розвиток виробництва є невіддільним від проблеми ефективного використання основних виробничих фондів. Починати аналіз основних фондів слід із ознайомлення зі складом основних фондів у цілому на підприємстві і за окремими групами. При цьому виявляється рух і напрямок зміни основних фондів, питома вага промислових основних фондів, виробничих основних фондів в інших галузях і невиробничих основних фондів. Вивчаючи зміну структури основних фондів у вартісному виразі, з'ясовують, за рахунок чого вона сталася. Вивчаючи стан основних фондів, вивчають також і забезпечення ними підприємства.

Якнайповніше та якнайраціональніше використання основних фондів підприємства сприяє поліпшенню всіх його техніко-економічних показників: зростанню продуктивності праці та фондовіддачі та ефективності капітальних вкладів, збільшенню випуску продукції, зниженню її собівартості.

При аналізі основних фондів необхідно проаналізувати ступінь зносу фондів, розрахувати коефіцієнти придатності, оновлення, вибуття, приросту. Дані показники наведені в таблиці 3.

Таблиця 3. **Знос та динаміка основних фондів**

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 від 2000 | 2002 від 2001 |
| 1. Первісна вартість основних засобів, тис. грн. | 20052,2 | 19401,4 | 17818,7 | -650,8 | -1582,7 |
| 2. Знос основних засобів, тис. грн. | 11118,1 | 11166,3 | 10917,5 | +48,2 | -248,8 |
| 3. Рівень зносу, % | 54,3 | 55,7 | 56,3 | +1,4 | +0,6 |
| 4. Рівень придатності основних засобів, % | 44,6 | 42,4 | 38,7 | -2,2 | -3,7 |
| 5.Вартість введених основних засобів, тис. грн. | 8,0 | 17,0 | - | +19,0 | -17,0 |
| 6.Вартість вивєдених основних засобів, тис. грн.. | 413,0 | 668,0 | 1582,0 | +255,0 | +914,0 |
| 7. Вартість основних засобів на початок року, тис. грн. | 20457,0 | 20052,2 | 19401,0 | -404,8 | -651,2 |
| 8. Вартість основних засобів на кінець року, тис. грн. | 20052,2 | 19401,4 | 17818,7 | -650,8 | -1582,7 |
| 9.Коефіцієнт вибуття основних засобів | 0,02 | 0,03 | 0,08 | +0,01 | +0,05 |
| 10. Коефіцієнт оновлення основних засобів | 0,004 | 0,0008 | - | +0,0004 | -0,0008 |
| 11. Коефіцієнт приросту основних засобів | -0,02 | -0,03 | -0,08 | -0,01 | -0,05 |

Дані таблиці свідчать про те, що щорічно вартість основних фондів знижувалась. Це пов'язано з тим, що технічна база підприємства практично не оновлювалася, виведення основних фондів переважає над введенням.

Зростає щорічно ступінь зносу: у 2000 р. – 54,3%, у 2001 р. – 55,7%, у 2002 р. – 56,3%, це є наслідком старіння основних фондів підприємства. Зростання рівня зносу понад 40-50% свідчить про наявність морально і фізично застарілого обладнання. Через підвищення рівня зносу зменшився рівень придатності основних засобів він становив 44,6% у 2000 р., 42,4% у 2001 р., 38,7% у 2002 р.

Для покращення стану матеріально-технічної бази підприємству необхідно закупити нове обладнання, провести ремонт і модернізацію наявного.

Загальним показником ефективності використання основних фондів є фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. основних фондів, та

фондомісткість – обернений до фондовіддачі показник. Він показує, скільки в середньому використовується на підприємстві основних виробничих фондів для випуску продукції вартістю в 1 гривню. Дані для обчислення фондовіддачі та інших показників ефективності використання основних виробничих фондів зведемо в таблицю 4.

Таблиця 4. **Показники ефективності використання основних фондів**

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 від 2000 | 2002 від 2001 |
| 1. Обсяг випуску продукції, тис. грн. | 1179,9 | 1179,0 | 1313,2 | -0,9 | +134,2 |
| 2. Середньорічна вартість, тис. грн.: | | | | | |
| а) основних виробничих фондів | 20052,0 | 19401,0 | 17818,7 | -651,0 | -1582,3 |
| б) активної частини | 6993,0 | 6754,0 | 6414,48 | -239,0 | -339,52 |
| 3. Питома вага активної частини, % | 34,87 | 34,81 | 36 | -0,06 | +1,19 |
| 4. Фондовіддача, грн.: | | | | | |
| а) основних виробничих фондів | 0,058 | 0,06 | 0,07 | +0,002 | +0,01 |
| б) активної частини | 0,168 | 0,175 | 0,2 | +0,007 | +0,025 |
| 5. Відпрацьовано за рік, тис. год. усіма верстатами | 546,0 | 529,92 | 530,0 | -16,08 | +0,08 |
| 6. Випуск продукції на 1-ну верстато-год., грн. | 2,16 | 2,22 | 2,5 | +0,06 | +0,28 |
| 7. Фондомісткість, грн. | 17,24 | 16,67 | 14,29 | -0,57 | -2,38 |

Результати таблиці 4 свідчать про те, що протягом трьох років за показниками фондовіддачі спостерігається тенденція зростання. У 2001 р. цей показник зріс на 0,002 грн., у 2002 р. – на 0,01 грн. від 2001 р. і на 0,012 від 2000 р. Але в загальному ця величина є досить низькою. Так, в 2000 році на 1 грн. основних фондів припадало 0,058 грн. товарної продукції, а на 1 грн. вартості машин та обладнання припадало 0,168 грн. продукції. В 2001 р. ці показники відповідно збільшились на 3,45% і 4,17%. В 2002 р. фондовіддача активної частини становила 0,2 грн. Це свідчить про те, що основні фонди підприємства використовуються неефективно, тобто вони повністю не завантажені.

Показник фондомісткості зменшується протягом трьох років, у 2002 р. він знизився на 14% попереднього. Випуск продукції на 1 верстато-годину в 2001 р. зріс на 0,06 грн., а в 2002 р. - на 0,28 грн.

В загальному можна стверджувати, що на заводі застосовується старе непродуктивне обладнання, яке потребує ремонту і оновлення.

***Аналіз персоналу та ефективність його використання***

На першому етапі проаналізуємо забезпеченість підприємства персоналом.

Динаміка чисельності трудових ресурсів підприємства представлена в таблиці 5.

Таблиця 5. **Динаміка чисельності персоналу підприємства**

| Категорії персоналу | Роки | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | | 2001 | | 2002 | |
| | осіб | питома вага | осіб | питома вага | осіб | питома вага |
| Усього персоналу | 659 | 100 | 431 | 100 | 339 | 100 |
| у тому числі: | | | | | | |
| 1. Працівники основної діяльності | 646 | 98 | 421 | 97,6 | 331 | 97,6 |
| із них: | | | | | | |
| – робітники | 532 | 80,7 | 335 | 77,7 | 250 | 73,7 |
| – службовці | 114 | 17,3 | 86 | 19,9 | 81 | 23,9 |
| у т. ч.: | | | | | | |
| – керівники | 6 | 0,9 | 6 | 1,4 | 6 | 1,8 |
| – спеціалісти | 108 | 16,4 | 80 | 18,5 | 75 | 22,1 |
| 2. Непромисловий персонал | 13 | 2 | 10 | 2,4 | 8 | 2,4 |

Дані таблиці свідчать про щорічне зменшення чисельності працівників. У 2002 р. вона становила 339, що на 92 особи менше 2001 р. і на 320 осіб – 2000 р. Скорочення персоналу було спричинено зниженням виробничого потенціалу підприємства.

На наступному етапі проаналізуємо рух робочої сили на підприємстві.

Склад працівників постійно змінюється у зв'язку із скороченням штатів, звільнень з власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересування їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийняття нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва.

Оборот робочої сили поділяють на необхідний, що відбувається з об'єктивних причин, котрі не залежать від адміністрації підприємства, та надмірний, який включає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули тощо.

Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховуються коефіцієнти обороту з прийняття та зі звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності, загального обороту. Дані для аналізу руху робочої сили підприємства наведені в таблиці 6.

Таблиця 6. **Рух робочої сили на підприємстві**

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 р. | | 2002 р. від 2001 р. | |
| | | | | Абс.,+,- | % | Абс.,+,- | % |
| 1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб | 659 | 431 | 339 | -228 | -34,6 | -92 | -21,3 |
| 2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб | 14 | 8 | 8 | -6 | -42,9 | - | - |
| 3. Вибуло працівників, у т. ч. з причин: | 187 | 196 | 76 | +9 | +4,8 | -120 | -61,2 |
| а) скорочення штатів; | 13 | 9 | 8 | -4 | -30,8 | -1 | -11,1 |
| б) звільнення з власного бажання, за порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді. | 160 | 144 | 68 | -16 | -10 | -76 | -52,8 |
| 4. Коефіцієнт обороту: | | | | | | | |
| – з приймання, % | 2,0 | 1,86 | 2,4 | -0,14 | -7 | +0,54 | +29 |
| – зі звільнення, % | 28.4 | 45,5 | 22.4 | +17,1 | +60,2 | -23,1 | -50,8 |
| 5. Коефіцієнт плинності кадрів, % | 24.2 | 33,4 | 20,1 | +9.2 | +38 | -13,3 | -39,8 |
| 6. Коефіцієнт загального обороту, % | 30.4 | 47,36 | 24.8 | +16,96 | +55,1 | -22.56 | -47,6 |

Коефіцієнт обороту з приймання – це відношення заново прийнятих працівників до середньоспискової чисельності.

Коефіцієнт обороту зі звільнення – це відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової чисельності.

Коефіцієнт загального обороту обчислюють як відношення кількості заново прийнятих на роботу і тих, що вибули, до середньоспискової чисельності.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як відношення кількості звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності.

Особливу увагу потрібно звертати на плинність кадрів, бо плинність знижує продуктивність праці на підприємстві. Для того, щоб розробити заходи, спрямовані на закріплення робочих кадрів, необхідно знати конкретні причини звільнень з власного бажання (складні умови праці, низька заробітна плата, незадоволення професією, незадовільний моральний клімат у колективі тощо) і порушень трудової дисципліни.

Дані таблиці 6 свідчать, що коефіцієнт загального обороту в 2002 р. зменшився на 47,6%, коефіцієнт обороту із звільнення на 50,8%, коефіцієнт плинності кадрів на 39,8%. Зменшення коефіцієнта загального

обороту на плинність кадрів пов'язане із зменшенням звільнених за власним бажанням і звільнених за згодою сторін на 52,8% проти минулого року та зменшенням на 21,3% середньоспискової чисельності працівників.

На наступному етапі проаналізуємо продуктивність праці, трудомісткість продукції та заробітну плату працівників.

Продуктивність праці – це показник, який характеризує кількість випущеної продукції за одиницю часу або одним робітником і розраховується за формулою:

$$ПП = Q/r,$$

де: Q – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.;
$r$ – чисельність працівників, чол.

Трудомісткість продукції – показник, обернений до продуктивності праці і характеризує затрати робочого часу на виробництво одиниці або всього обсягу виготовленої продукції.

Дані для розрахунку продуктивності праці, трудомісткості, динаміка оплати праці наведені у таблиці 7.

Дані таблиці 7 свідчать про ріст продуктивності праці. У 2001 році продуктивність збільшилась на 0,95 тис. грн. у порівнянні з 2000 роком. У 2002 році помітне зростання продуктивності праці на 41,2% в порівнянні з 2001 роком. Наведені в таблиці дані показують, що питома трудомісткість в 2002 р. знизилась проти минулого періоду на 6,7%, а проти 2000 р. на 18,9%. Така тенденція свідчить про покращення використання трудових ресурсів.

Результати дослідження показують зростання фонду оплати праці (зокрема, у 2002 р. на 16,1% проти 2001). Це свідчить про щорічне покращення в системі оплати праці, що є своєрідним стимулом для працівників. Середньомісячна оплата праці 1-го працівника у 2001 р. становила 72 грн., це на 22,9% більше 2000 р., у 2002 р. вона була рівна 106,3 грн., що на 47,6% більше 2001. Та все ж рівень заробітної плати на заводі є надзвичайно низьким, що вимагає кардинально змінити принципи оплати праці на підприємстві.

Таблиця 7. **Динаміка продуктивності праці, трудомісткості продукції та оплати праці працівників**

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 від 2000 | | 2002 від 2001 | |
| | | | | Абс. | % | Абс. | % |
| 1. Обсяг товарної продукції, тис. грн. | 1179,9 | 1179,0 | 1313.2 | -0,9 | -0,1 | +134,2 | +11,4 |
| 2. Чисельність працівників, осіб | 659 | 431 | 339 | -228 | -34,6 | -92 | -21,35 |
| 3. Продуктивність праці, тис. грн. | 1,79 | 2,74 | 3,87 | +0,95 | +53,1 | +1,13 | +41,2 |
| 4.Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-год. | 305,657 | 265,749 | 247,839 | -39,908 | -25,47 | -17,91 | -6,7 |
| 5.Питома трудомісткість на 1000 грн., люд.- год. | 259,05 | 225,4 | 188,73 | -33,65 | -13 | -36,67 | -16,27 |
| 6. Середньогодинний виробіток одного робітника, грн. | 4,55 | 4,44 | 5,3 | -0,11 | -2,4 | +0,86 | +19,4 |
| 7. Фонд оплати праці, тис. грн. | 463,6 | 372,4 | 432,3 | -91,2 | -19,7 | +59,9 | +16,1 |
| в тому числі | | | | | | | |
| - фонд основної заробітної плати | 261,2 | 237,2 | 276,6 | -24 | -9,2 | +39,4 | +16,6 |
| - фонд додаткової заробітної плати | 197,2 | 131,1 | 154,8 | -66,1 | -33,5 | +23,7 | +18,1 |
| 8.Середньомісячна оплата праці 1-го працівника, грн. | 58,6 | 72,0 | 106,3 | +13,4 | +22,9 | +34,3 | +47,6 |

***Аналіз матеріальних ресурсів та ефективність їх використання***

Матеріальними ресурсами вважаються запаси предметів праці, які включають сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріали, що призначенні для виробництва продукції та інших робіт, надання послуг. Запаси матеріальних ресурсів треба постійно поповнювати.

Розрахунок показників ефективності використання матеріальних ресурсів заводу подано у таблиці 8.

Результати таблиці свідчать про зменшення матеріальних витрат у 2002 році в порівнянні з минулим на 38,5 тис. грн., тобто на 5,3%.

Основним показником, який характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів є матеріаломісткість. Під матеріаломісткістю розуміють витрати предметів праці на кожну гривню товарної продукції. Вона розраховується за формулою:

$$M_м = МП/Q,$$

де: *МП* – обсяг матеріальних ресурсів, тис. грн.;

Q – обсяг виготовленої продукції, тис. грн.

Матеріаломісткість товарної продукції у 2001 році зросла на 0,22 грн. від 2000 року, але у 2002 знизилась на 14,8%.

Таблиця 8. **Показники ефективності використання матеріальних ресурсів**

| Показники | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2001 від 2000 | | 2001від 2002 | |
| | 2000 | 2001 | 2002 | Абс. | % | Абс. | % |
| 1. Товарна продукція, тис. грн. | 1179,9 | 1179,0 | 1313,2 | -0,9 | -0,1 | +134,2 | +11,4 |
| 2. Повна собівартість виготовлення продукції, тис. грн. | 1622,5 | 1361,7 | 1316,6 | -260,8 | -16,1 | -45,1 | -3,3 |
| 3. Матеріальні витрати за період, тис. грн. | 467,3 | 722,8 | 684,3 | +255,5 | +54,7 | -38,5 | -5,3 |
| 4. Матеріаломісткість товарної продукції, грн. | 0,39 | 0,61 | 0,52 | +0,22 | +56,4 | -0,09 | -14,8 |
| 5. Матеріаловіддача, грн. | 2,56 | 1,64 | 1,92 | -0,92 | -36 | +0,28 | +17,1 |
| 6.Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції, % | 28,8 | 53,1 | 52 | +24,3 | +84,3 | -1,1 | -2,1 |
| 7. Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн. | 1,38 | 1,15 | 1,00 | -0,23 | -16,7 | -0,15 | -13 |

Оберненим показником до матеріаломісткості є показник матеріаловіддачі. Він характеризує вихід продукції з кожної гривні витрачених предметів праці. В 2002 р. на 1 грн. вкладених матеріальних ресурсів виготовлялося 1,92 грн. продукції. Це на 17,1% більше попереднього року, але на 25% менше за показник 2000 року.

Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції звітного року зменшилась проти минулого на 1,1%, а проти 2001 р. збільшилась на 23,2%. Спостерігається тенденція незначного зменшення витрат на 1 грн. товарної продукції, але ситуація залишається вкрай несприятливою – лише в 2002 р. було досягнуто рівня беззбитковості.

### *Аналіз собівартості продукції*

Виробництво та реалізація продукції потребують трудових, матеріальних і грошових витрат.

Витрати підприємства на спожиті засоби виробництва, предмети праці й оплату праці працівників виражені в грошовій формі, утворюють собівартість продукції.

Одним із етапів аналізу собівартості продукції є аналіз витрат за економічними елементами на основі складеного кошторису. Цей кошторис дає змогу оцінити динаміку структури витрат, зміну матеріаломісткості і трудомісткості продукції порівняно із показниками минулих років.

Зміна витрат виробництва за елементами витрат подана у таблиці 9.

Таблиця 9. **Динаміка витрат виробництва за елементами витрат**

| Елементи витрат | Роки | | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2001 | | 2002 | | Відносне, % | По структурі, % |
| | тис. грн. | питома вага, % | тис. грн. | питома вага, % | | |
| 1. Матеріальні витрати | 722,8 | 38,4 | 684,3 | 36,2 | -5,3 | -2,2 |
| 2. Витрати на оплату праці | 329,9 | 17,5 | 482,3 | 25,5 | +46,2 | +8 |
| 3. Відрахування на соціальні заходи | 118,9 | 6,3 | 119,8 | 6,3 | +0,8 | 0 |
| 4. Амортизація | 598,1 | 31,8 | 494,2 | 26,2 | -17,4 | -5,6 |
| 5. Інші операційні витрати | 113,5 | 6,0 | 158,1 | 5,8 | +39,3 | -0,2 |
| Разом | 1883,2 | 100 | 1888,7 | 100 | +0,3 | × |

Результати даних таблиці свідчать, що найбільшу питому вагу в структурі собівартості продукції займають матеріальні витрати (2001 р. – 38,4%, 2002 р. – 36,2%) та амортизаційні відрахування (2001 р. – 31,8%, 2002 р.– 26,2%). Амортизація основних засобів протягом останніх двох років зменшилась, що свідчить про старіння основних фондів підприємства. Значну питому вагу займають витрати на оплату праці (2001 р. – 17,5%, 2002 р. – 25,5%).

### *Аналіз прибутку та рентабельності*

Функціонуючи в ринковій економіці як суб'єкт підприємницької діяльності, кожне підприємство має забезпечувати такий стан своїх фінансових ресурсів, за якого воно стабільно зберігало б здатність безперебійно виконувати свої фінансові зобов'язання перед своїми діловими партнерами, державою, власниками, найманими працівниками.

Фінансовим підсумком господарської діяльності будь-якого підприємства є його прибутковість. Правильна оцінка фінансових результатів діяльності підприємства за сучасних умов господарювання конче потрібна як для його керівництва, так і для інвесторів, кредиторів, державних органів.

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності досліджуваного підприємства поданий у таблиці 10.

Таблиця 10. **Фінансові результати господарської діяльності заводу**

| Показники, тис. грн.. | Роки | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Абсолютне, +,- | | Відносне, % | |
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 - 2000 | 2002 - 2001 | 2001 - 2000 | 2002 - 2001 |
| 1. Дохід (виручка) від реалізації продукції | 1179,9 | 1179,0 | 1313,2 | -0,9 | +134,2 | -0,1 | +11,4 |
| 2. Податок на додану вартість | 196,7 | 195,4 | 218,9 | -1,3 | +23,5 | -0,7 | +12,0 |
| 3. Чистий дохід (виручка) від реалізації | 983,2 | 983,6 | 1094,3 | +0,4 | +110,7 | +0,1 | +11,3 |
| 4. Собівартість реалізованої продукції | 1622,5 | 1361,7 | 1316,6 | -260,8 | -45,1 | -16,1 | -3,3 |
| 5. Валовий прибуток (збиток) | (639,3) | (378,1) | (222,3) | -216,2 | -155,8 | -40,9 | -41,2 |
| 6 .Адміністративні витрати | 670,7 | 707,1 | 687,9 | +36,4 | -19,2 | +5,4 | -2,7 |
| 7. Витрати на збут | 6,3 | 8,5 | 7,2 | +2,2 | -1,3 | +35,0 | -5,3 |
| 8. Інші операційні витрати | 572,5 | 560,7 | 285,4 | -11,8 | -275,3 | -2,1 | -49,1 |
| 9. Прибуток (збиток) від операційної діяльності | (1848,7) | (1087,0) | (908,1) | -716,7 | -178,9 | -41,2 | -16,5 |
| 10. Податок на прибуток | - | - | - | - | - | - | - |
| 11. Чистий прибуток (збиток) | (2341,5) | (205,4) | 238,4 | -2136,1 | +443,8 | -91,2 | X |

Результати розрахунків, представлені в таблиці 10 свідчать про зростання виручки від реалізації в 2002 році порівняно з 2000 р. (на 11,3%) і 2001 р. (на 11,4%). Це дуже низький показник, що показує майже незмінні темпи по реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції дещо знизилась, зокрема в 2001 р. на 16,1%, а в 2002 р. на 3,3% порівняно з попередніми роками. Завод має валовий збиток, тобто собівартість реалізованої продукції перевищує чистий дохід від реалізації продукції. У 2001 р. він зменшився на 261,2 тис. грн. (40,9%), а в 2002 р.– на 155,8 тис. грн. (41,2%). Збиток, отриманий від операційної діяльності, значно зменшився: у 2001 (на 761,7 тис. грн.) та 2002 (на 178,9 тис. грн.) роках. Позитивним моментом у діяльності підприємства є те, що в 2002 р. було отримано чистий прибуток у розмірі 238,2 тис. грн. за рахунок продажу невиробничого приміщення (інші доходи становили 2127,7 тис. грн.).

В подальшому збільшення прибутку є можливим:

– за рахунок збільшення обсягу випуску продукції (робіт, послуг);

– за рахунок зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції;

– за рахунок економії і раціонального використання ресурсів;

– за рахунок запроваджень досягнень науково-технічного прогресу, в результаті чого зростатиме продуктивність праці.

Для оцінки ефективності результатів діяльності підприємства, його структурних підрозділів використовують показники рентабельності. Дані показники наведені в таблиці 11.

З даних таблиці можна зауважити, що виробництво продукції є нерентабельним. Так, в 2000 р. на кожну гривню реалізованої продукції припадало 0,65 грн. збитків, в 2001 році – 0,38 грн., в 2002 р. – 0,2 грн. Аналогічна тенденція із рівнем збитковості виробництва.

Аналіз діяльності підприємства за 2000 - 2002 рр. показав, що підприємство знаходиться в затяжній кризі, причинами таких негативних явищ були: недостатнє фінансування, старе непродуктивне обладнання, застарілі технології, тиск конкурентів.

Завод має достатній попит на свою продукцію, але висока собівартість призводить до отримання збитків. На підприємстві відсутня ефективна мотивація, що впливає на рівень продуктивності та інтенсивності праці. Незважаючи на це все, завод має всі перспективи виходу з кризи. До джерел підвищення ефективності його діяльності можна віднести:

- ✓ зростання продуктивності праці;
- ✓ зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва;
- ✓ раціональне використання природних ресурсів;
- ✓ прискорення науково-технічного та організаційного прогресу (підвищення техніко-технологічного рівня виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації);
- ✓ підвищення якості й конкурентоспроможності продукції;
- ✓ освоєння виробництва нових видів продукції.

Одним із найдієвіших засобів подолання платіжної та виробничої кризи, запобігання банкрутству є проведення санації (фінансового оздоровлення).

Саме провівши систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємство зможе налагодити ефективну і прибуткову діяльність в довгостроковому періоді, розрахуватися з боргами.

Таблиця 11. **Розрахунок рентабельності виробництва продукції підприємства**

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| 1. Валовий прибуток (збиток), тис. грн. | (639,3) | (378,1) | (222,3) | -216,2 | -155,8 |
| 2. Виручка від реалізації продукції (без ПДВ) тис. грн.. | 983,2 | 983,6 | 1094,3 | +0,4 | +110,7 |
| 3. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн. | 20052,0 | 19401,0 | 17818,7 | -651,0 | -1582,3 |
| 4. Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн. | 3170,7 | 2776,5 | 2511,8 | -394,2 | -264,7 |
| 5. Середньорічна вартість виробничих фондів (ряд. 3+ ряд . 4), тис. грн. | 23222,7 | 22177,5 | 20330,5 | -1045,2 | -1847,0 |
| 6. Коефіцієнт фондомісткості продукції (ряд. 3 / ряд. 2), коп. | 20,4 | 19,72 | 16,28 | -0,68 | -3,44 |
| 7. Коефіцієнг оборотності оборотних коштів (ряд. 4 / ряд. 2) | 3,22 | 2,82 | 2,3 | -0,4 | -0,52 |
| 8. Прибуток (збиток) на 1 грн. реалізованої продукції (ряд 1 / ряд. 2), грн. | (0,65) | (0,38) | (0,2) | -0,27 | -0,18 |
| 9. Рівень рентабельності (збитковості) виробництва (ряд. 1 / ряд. 5), %. | (2,7) | (1,7) | (1,09) | -1,0 | -0,61 |

## Аналіз фінансового стану підприємства

За умов ринкової економіки підприємство здійснює свою виробничо-торговельну діяльність самостійно, але конкуренція, що полягає в змаганні підприємств за споживачів їхньої продукції, змушує продавця (виробника) враховувати інтереси й побажання покупців і виробляти ту продукцію, яка їм потрібна. Підприємство, що програло в цій боротьбі, звичайно стає банкрутом, тобто не може оплатити вартості товару, робіт та послуг, розрахуватись з бюджетом, а через те наражається на небезпеку примусового продажу свого майна. Отже, щоб запобігти катастрофі, підприємство мусить постійно стежити за ситуацією на ринку і забезпечувати високу конкурентоспроможність своєї продукції.

Одним з інструментів з'ясування реальної конкурентоспроможності є аналіз фінансового стану підприємства. Аналіз фінансового стану навіть найблагополучнішого підприємства є постійною необхідністю, бо не мож-

на вести господарство без аналізу його доходів і витрат. Для даного підприємства аналіз фінансового стану є одним із способів визначення необхідності проведення санації та його санаційної спроможності.

Під фінансовим станом розуміється здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Інформаційною базою аналізу фінансового стану є бухгалтерська фінансова звітність, тобто система показників, які відображають майновий і фінансовий стан підприємства на конкретну дату.

***Оцінювання динаміки та структури валюти балансу***

Дослідження динаміки валюти балансу та його структури проведемо в розрізі аналізу складу майна та джерел його утворення.

Стабільність фінансового стану підприємства залежить від правильності та доцільності вкладення фінансових ресурсів у активи, тому проведемо оцінку стану майна в 2000 - 2002 рр. (таблиця 12).

Таблиця 12. **Загальна оцінка стану майна підприємства**

| Показник , тис. грн. | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| 1. Усього майна (валюта балансу) | 12226,9 | 11125,8 | 9525,5 | -1101,1 | -1600,3 |
| 1.1 Основні засоби і необоротні активи | 9055,7 | 8347,6 | 7011,9 | -708,1 | -1335,7 |
| у % до майна | 74% | 75% | 73,6% | +1% | -1,4% |
| 1.2 Оборотні активи | 3170,7 | 277605 | 2511,8 | -394,2 | -264,7 |
| у % до майна | 26% | 25% | 26,4% | -1% | +1,4% |
| 1.2.1 Запаси | 3060,1 | 2724,8 | 2451,1 | -335,3 | -273,7 |
| у % до оборотних активів | 96,5% | 98% | 97,5% | +1,5% | -0,5% |
| 1.2.2 Дебіторська заборгованість | 109 | 50,4 | 54,9 | -58,6 | +4,5 |
| у % до оборотних активів | 3,4% | 0,6% | 2,18% | -2,8% | +1,58% |
| 1.2.3 Грошові кошти | 1,6 | 1,3 | 5,8 | -0,3 | +4,5 |
| у % до оборотних активів | 0,05% | 0,06% | 0,32% | +0,01% | +0,26% |
| 1.3 Витрати майбутніх періодів | 0,5 | 1,7 | 1,8 | +1,2 | +0,1 |
| у % до майна | 0,004% | 0,015% | 0,02% | +0,011% | +0,05% |

З даних аналітичної таблиці можна зробити висновок, що на кінець 2002 року вартість майна в розпорядженні підприємства становила 9525,5 тис. грн., що на 1600,3 тис. грн. менше за попередній рік. В 2001 році валюта балансу зменшилась на 1101,1 тис. грн. Така тенденція є несприятливою для підприємства.

У загальній вартості майна, яке перебуває в розпорядженні підприємства, 73,3% становлять основні засоби й необоротні активи, 26,4% – оборотні активи, зовсім малу частку займають витрати майбутніх пері одів.

Основні засоби та оборотні активи з кожним роком зменшуються, що негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Надходження, набуття, створення майна підприємства здійснюється за власні та позичені кошти, співвідношення яких розкриває його фінансовий стан.

Аналіз джерел майна підприємства здійснюється за даними балансу. В таблиці наведено перелік джерел власних і позичених коштів, вкладених у майно досліджуваного заводу.

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок, що вартість майна підприємства в 2001 р. зменшилась на 1101,1 тис. грн. порівняно з 2000 р. Зміна відбулася за рахунок зменшення величини позичених коштів на 895,7 тис. грн., решта – за рахунок зменшення власного капіталу (на 205,4 тис. грн.).

В 2002 р. вартість майна також зменшилась (на 1600,3 тис. грн.) за рахунок скорочення суми власного капіталу, який зменшився на 1129,4 тис. грн., та позичених коштів, яких залучили на 471,1 тис. грн. менше. – Найбільшу частку серед джерел формування майна становить власний капітал: 2000 р. – 76,7%, 2001 р. – 82,4%, 2002 р. – 84,4%. Величина власних коштів постійно зменшується, незважаючи на збільшення їх величини в структурі майна. Позичених коштів стає менше, як і частки їх в структурі майна.

Таблиця 13. **Аналіз джерел коштів, яківкладено в майно заводу**

| Показник , тис. грн. | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| 1. Джерела формування майна | 12226,9 | 11125,8 | 9525,5 | -1101,1 | -1600,3 |
| 1.1 Власний капітал | 9377,4 | 9172,0 | 8042,6 | -205,4 | -1129,4 |
| у % до майна | 76,7% | 82,4% | 84,4% | +5,7% | +2% |
| 1.2 Позичені кошти | 2849,5 | 1953,8 | 1482,7 | -895,7 | -471,1 |
| у % до майна | 23,3% | 17,6% | 15,6% | -5,7% | -2% |
| 1.2.1 Довгострокові позики | 273,5 | 331,0 | 275,6 | +57,3 | -55,4 |
| у % до позичених коштів | 9,6% | 16,9% | 18,6% | +7,3% | +1,7% |
| 1.2.2 Короткострокові позики | - | 23,8 | 24,2 | +23,8 | +0,4 |
| у % до позичених коштів | - | 1,3% | 1,6% | +1,3% | +0,3% |
| 1.2.3 Кредиторська заборгованість | 2576,0 | 1599,0 | 1182,9 | -977,0 | -416,1 |
| у % до позичених коштів | 90,4% | 81,8% | 79,8% | -8,6% | -2% |
| 1.3 Доходи майбутніх періодів | - | - | - | - | - |

Незначний приріст активів підприємства відбувався за рахунок збільшення короткострокових та довгострокових позик в 2001 р., відповідно на 23,8 та 57,3 тис. грн.. Зменшення коштів підприємства відбува-

лось в результаті скорочення величини кредиторської заборгованості. Так в 2001 році зобов'язання за кредиторською заборгованістю зменшились на 977 тис. грн., а в 2002 р. – на 416,1 тис. грн.

Отже, проаналізувавши стан майна заводу та джерела його утворення за три роки, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства погіршився, про що свідчить зменшення валюти балансу, яка відображає орієнтовну оцінку суми коштів, які є в розпорядженні підприємства. Зменшення валюти балансу у свою чергу означає спад у господарській діяльності (зменшення основних фондів, брак сировини, матеріалів, збільшення боргів), що призводить до погіршення платоспроможності і прибутковості підприємства.

### *Аналіз власного капіталу*

Матеріальні і грошові засоби, які знаходяться в розпорядженні підприємства і забезпечують виробничий процес, становлять виробничі фонди. Виробничі фонди фінансуються із джерел власних і позикових коштів. Важливе значення для визначення санаційної спроможності є аналіз власного капіталу, як основи фінансування підприємства.

Насамперед, проведемо аналіз складу і динаміки власного капіталу (дані наведені в таблиці 14).

Таблиця 14. **Аналіз складу і динаміки власного капіталу**

| Джерела власного капіталу | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 від 2000 | 2002 від 2001 |
| 1. Статутний капітал | - | - | - | - | - |
| 2. Пайовий капітал | - | - | - | - | - |
| 3. Додатковий вкладений капітал | - | - | - | - | - |
| 4. Інший додатковий капітал | 12696,4 | 12696,4 | 11328,6 | 0 | -1367,8 |
| 5. Резервний капітал | - | - | - | - | - |
| 6. Нерозподілений прибуток (+), непокритий збиток (-) | -3319,0 | -3524,4 | -3286,0 | +205,4 | -238,4 |
| 7. Неоплачений капітал | - | - | - | - | - |
| 8. Вилучений капітал | - | - | - | - | - |
| Всього власного капіталу | 9377,4 | 9172,0 | 8042,6 | -205,4 | -1129,4 |

Власний капітал формується за рахунок іншого додаткового капіталу та непокритих збитків. За ряд періодів, що аналізуються, власний капітал зменшується, що негативно впливає на платоспроможність підприємства.

В 2001 р. власний капітал зменшився за рахунок одержання збитків в розмірі 205,4 тис. грн., а в 2002 р. – за рахунок скорочення іншого додаткового капіталу.

Наявність у підприємства значних непокритих збитків, відсутність резервних та додаткових фондів вказують на серйозні проблеми з фінансуванням і доходами. Для покращення цього становища необхідно пожвавлювати виробничо-господарську діяльність за рахунок інвестування у власний капітал.

Кожна стаття активу балансу має свої джерела фінансування. Джерелом довгострокових активів є власний капітал і довгострокові позикові засоби. Поточні активи утворюються як за рахунок власного капіталу, так і за рахунок короткотермінових позикових засобів.

Нестача власного оборотного капіталу призводить до збільшення змінної і зменшення постійної частини поточних активів, що також свідчить про посилення фінансової залежності підприємства і нестійкості його стану.

Власний оборотний капітал можна розрахувати за допомогою таблиці 15.

Таблиця 15. **Наявність власних оборотних коштів, тис. грн.**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 / 2000 | 2002 / 2001 |
| 1. Власний капітал (підсумок розділу 1 пасиву балансу) | 9377,4 | 9172,0 | 8042,6 | -205,4 | -1129,4 |
| 2. Забезпечення майбутніх витрат і платежів (розділ 2 пасиву балансу) | - | - | 0,2 | - | +0,2 |
| 3. Довгострокові зобов'язання (розділ 3 пасиву балансу) | 273,5 | 331,0 | 275,6 | +57,3 | -55,4 |
| 4. Необоротні активи (розділ 1 активу балансу) | 9055,7 | 8347,6 | 7011,9 | -708,1 | -1335,7 |
| 5. Наявність власних оборотних коштів (рядки 1+2+3-4) | 595,2 | 1155,4 | 1306,5 | +560,2 | +151,1 |

Отже, кількість власних оборотних коштів збільшилась в 2001 р. на 560,2 тис. грн. або на 94,1%, а в 2002 р. – на 151,1 тис. грн. (13,1%). За рахунок власних оборотних коштів в 2000 р. покривалось 19,5% матеріальних оборотних коштів [(595,2 : 3060,1)*100], в 2001 р. – 42,4%, в 2002 році – 53,3%. Зростання власних оборотних коштів у нашому випадку свідчить лише про сповільнення обороту коштів, що спричинює збільшення їх маси.

За даними аналітичних таблиць 12-15 розрахуємо показники, що характеризують структуру капіталу та фінансову незалежність підприєм-

ства (таблиця 16). Розраховані показники наближаються до рекомендованих значень, що свідчить про допустиму структуру капіталу на підприємстві.

Таблиця 16. **Показники структури пасиву балансу**
***Аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості***

| Показники | Розрахункова формула | Рівень показника | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2000 р. | 2001 р. | 2002 р. | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| 1. Коефіцієнт фінансового левериджу | $K_{ф.л} = \frac{Довгострокові\ пасиви}{Власний\ капітал}$ | 0,03 | 0,036 | 0,034 | +0,006 | -0,002 |
| 2. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | $K_{ф.н.} = \frac{III + 2II}{Валюта\ \ балансу}$ | 0,77 | 0,82 | 0,84 | +0,05 | +0,02 |
| 3. Коефіцієнт фінансової залежності | $K_{ф.з.} = \frac{3II + 4II}{Валюта\ баланса}$ | 0,23 | 0,18 | 0,16 | -0,05 | -0,02 |
| 4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | $K_{ман} \quad \frac{Власний\ оборотний\ капітал}{Власний\ капітал}$ | 0,06 | 0,13 | 0,16 | +0,07 | +0,03 |
| 5. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу | $K_{м.ВОК} = \frac{дані\ з}{ВОК}$ | 5,1 | 2,36 | 1,88 | -2,74 | -0,48 |
| 6. Коефіцієнт фінансової стабільності | $K_{ф.ст} \quad \frac{III + 2II}{4II + 4II}$ | 3,33 | 5,0 | 5,56 | +1,67 | +0,56 |
| 7. Коефіцієнт фінансового ризику | $K_{ф.р} \quad \frac{3II + 4II}{III + 2II}$ | 0,3 | 0,2 | 0,18 | -0,1 | -0,02 |

Підприємство, яке використовує лише власний капітал, втрачає можливість швидкого збільшення масштабів виробництва. Тому існує доцільність використовувати позиковий капітал, але за умови раціональної кредитної політики. Використання позикового капіталу в багатьох випадках має свої переваги, оскільки заборгованість вигідна в період підвищення темпів інфляції. Оскільки, позикові кошти займають значну питому вагу в складі джерел коштів підприємства, тому необхідно проаналізувати наявність, склад і структуру позикових коштів (табл. 17).

На основі даних таблиці 17 можемо зауважити, що сума позикових засобів зменшилась у 2001 році на 895,7 тис. грн., а в 2002 році – на 471,1 тис. грн. Найбільшу питому вагу у періодах, що аналізуються займає кредиторська заборгованість, а саме поточні зобов'язання за розрахунками. В загальній сумі позикових засобів значно зменшились поточні зобов'язання.

Таблиця 17. **Аналіз наявності, складу і структури позикових засобів**

| Позикові засоби підприємства | Роки | | | | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2001 р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | | |
| 1. Довгострокові зобов'язання – всього, в тому числі: | 273,5 | 9,6 | 331,0 | 16,9 | 275,6 | 18,6 | +57,5 | -55,4 |
| - довгострокові кредити банків | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2. Поточні зобов'язання | 2576,0 | 90,4 | 1622,8 | 83,1 | 1207,1 | 81,4 | -953,2 | -415,7 |
| 2.1. Короткострокові кредити банків | - | - | 23,8 | 1,2 | 24,2 | 1,6 | +2,8 | +0,4 |
| 2.3. Векселі видані | - | - | - | - | - | | - | - |
| 2.4. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 134,6 | 4,7 | 180,6 | 9,2 | 130,0 | 8,8 | +46,0 | -50,6 |
| 2.5. Поточні зобов'язання за розрахунками | 1832,4 | 64,3 | 1418,4 | 72,6 | 1038,5 | 70,0 | -414,0 | -379,9 |
| 2.6. Інші поточні зобов'язання | 609,0 | 21,4 | 25,0 | 0,1 | 14,1 | 1,0 | -584,0 | -10,9 |
| Всього позикових засобів | 2849,5 | 100 | 1953,8 | 100 | 1482,7 | 100 | -8958,7 | -471,1 |

В процесі аналізу позикових засобів необхідно визначити склад і структуру кредиторської заборгованості (табл. 18).

Із наведених даних можна помітити тенденцію зменшення кредиторської заборгованості. В 2001 р. вона зменшилась на 37,9%, а в 2002 р. – на 26% порівняно з попередніми роками. Найбільшу частку в структурі кредиторської заборгованості займають зобов'язання з оплати праці (32,1%, 52,1%, 46,4%), зі страхування (18,6%, 15,8%, 20,9%) та розрахунків з бюджетом. Такий стан кредиторської заборгованості негативно позначається на соціальній політиці підприємства.

***Оцінка ліквідності активів підприємства та його платоспроможності***

У ринковій економіці, коли можлива ліквідація підприємств унаслідок їх банкрутства, одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність.

Фінансовий стан підприємств можна оцінити з погляду його короткострокової та довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розра-

хуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства — це його спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів.

Таблиця 18. **Аналіз складу і структури кредиторської заборгованості**

| Статті розрахунків по кредиторах | Роки | | | | | | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | | 2001 | | 2002 | | 2001 / 2000 | | 2002 / 2001 | |
| | тис. грн. | % | тис. грн | % | тис. грн | %. | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| 1. Кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги | 134,6 | 5,2 | 180,6 | 11,3 | 130,0 | 11,0 | +46,0 | +34,2 | -50,6 | -26,0 |
| 2. Поточні зобов'язання за розрахунками – всього, в тому числі: | 1832,4 | 71,1 | 1418,4 | 88,7 | 1038,5 | 87,8 | -414,0 | -22,6 | -379,9 | -26,8 |
| - з одержаних авансів | 9,0 | 0,3 | 77,1 | 4,8 | 87,7 | 7,4 | +68,1 | +756,7 | +10,6 | +13,7 |
| - з бюджетом | 493,2 | 19,1 | 129,7 | 8,1 | 155,8 | 13,2 | -363,5 | -73,7 | +26,1 | +20,1 |
| - з позабюджетних платежів | 24,3 | 0,9 | - | - | - | - | -24,3 | -100 | - | - |
| - зі страхування | 478,7 | 18,6 | 353,1 | 15,8 | 247,0 | 20,9 | -125,6 | -26,2 | -106,1 | -30,0 |
| - з оплати праці | 827,2 | 32,1 | 833,5 | 52,1 | 548,3 | 46,4 | +6,3 | +0,8 | -285,2 | -34,2 |
| - з учасниками | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - із внутрішніх розрахунків | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 3. Інші поточні зобов'язання | 609,0 | 23,6 | 25,0 | 1,6 | 14,1 | 1,2 | --584,0 | -95,9 | -10,9 | -43,6 |
| Всього розрахунків з кредиторами | 2576.0 | 100 | 1599,0 | 100 | 1182,9 | 100 | -977,0 | -37,9 | -416,1 | -26,0 |

Для оцінки реального рівня ліквідності необхідно провести аналіз ліквідності балансу. Аналіз ліквідності підприємства передбачає два такі етапи: складання балансу ліквідності; розрахунок та аналіз основних показників ліквідності. Ліквідність балансу — це рівень покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких на гроші відповідає строкам погашення зобов'язань.

Для визначення ліквідності балансу необхідно порівняти підсумки за кожною групою активу і пасиву балансу (табл. 19).

За даними таблиці баланси підприємства, що аналізується, є в основному неліквідними. Кожного періоду:

$$A_1 < П_1; \qquad A_2 < П_2;$$
$$A_3 > П_3; \qquad A_4 < П_4.$$

Таблиця 19. **Аналіз ліквідності балансу**

| Актив | 2000 р. | 2001 р. | 2002 р. | Пасив | 2000 р. | 2001 р. | 2002 р. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Найбільш ліквідні активи (А1) | 1,6 | 1,3 | 5,8 | 1.Негайні пасиви (П1) | 2441,4 | 1418,4 | 1052,9 |
| 2. Активи, що швидко реалізуються (А2) | 109 | 51,7 | 54,9 | 2.Короткострокові пасиви (П2) | 134,6 | 204,4 | 154,2 |
| 3. Активи, що реалізуються повільно (А3) | 3060,6 | 2726,5 | 2452,9 | 3. Довгострокові пасиви (П3) | 273,5 | 331,0 | 275,6 |
| 4. Активи, що важко реалізуються (А4) | 9055,7 | 8347,6 | 7011,9 | 4. Постійні пасиви (П4) | 9377,4 | 9172,0 | 8042,8 |

Перші дві нерівності свідчать про порушення фінансової рівноваги на заводі, тобто найбільш ліквідні активи менші за негайні пасиви; активи, що швидко реалізуються, менші за короткострокові пасиви. Отже, в підприємства виникають проблеми з погашенням короткострокових кредитів, кредиторською заборгованістю.

Другим етапом аналізу ліквідності підприємства є розрахунок та аналіз основних показників ліквідності. Вони застосовуються для оцінки можливостей підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання, дають уявлення про платоспроможність підприємства на конкретну дату.

Методика проведення даних обчислень описана у темі 12, тому доцільною є лише конкретизація розрахунків за групами активу і пасиву (табл. 20).

Таблиця 20. **Показники ліквідності та платоспроможності**

| Коефіцієнти | 2000 рік | 2001 рік | 2002 рік | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2001 р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| 1.Загальний коефіцієнт ліквідності | 1,23 | 1,71 | 2,08 | +0,48 | +0,37 |
| 2.Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,04 | 0,03 | 0,05 | -0,01 | +0,02 |
| 3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,0006 | 0,0008 | 0,004 | +0,0002 | +0,0032 |
| 4. Власні оборотні засоби, тис. грн. | 595,2 | 1155,4 | 1306,5 | +560,2 | +1514,1 |

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує те, на скільки обсяг короткострокових зобов'язань і розрахунків можна погасити за рахунок усіх ліквідних активів. Допустиме значення даного показника не менше 1. Отже, в період 2000 – 2002 рр. значення коефіцієнта було допустимим і постійно зростало, а в 2002 р. досягло оптимального значення – більше 2.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, що характеризує можливість погашення короткострокових зобов'язань у встановлені строки не досягає оптимального теоретичного значення – 0,5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує те, як швидко короткострокові зобов'язання можуть бути погашені високоліквідними активами. Оптимальне значення даного показника (0,2 – 0,35), є надто низьким. Дані показники свідчать про низьку ліквідність і платоспроможність підприємства.

Фінансовий стан підприємства залежить від того, на скільки швидко кошти, вкладені в активи, перетворюються на реальні гроші. Найважливіші показники господарської діяльності підприємства – прибуток і обсяг нереалізованої продукції безпосередньо залежать від швидкості обертання оборотних коштів.

Розрахунок показників оборотності оборотних коштів зведено в таблиці 21.

Таблиця 21. **Розрахунок показників оборотності оборотних коштів**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| 1. Виручка від реалізації, тис. грн. | 1179,9 | 1179,0 | 1313,2 | -0,9 | +134,2 |
| 2. Кількість днів періоду, що аналізується | 360 | 360 | 360 | 0 | 0 |
| 3. Одноденна виручка, тис. грн. | 3,278 | 3,278 | 3,648 | -0,003 | +0,373 |
| 4. Середній залишок оборотних коштів, тис.грн | 3170,7 | 2776,5 | 2511,8 | -394,2 | -264,7 |
| 5. Оборотність оборотних коштів, днів (ряд. 4 * ряд. 2 / ряд. 1) | 967,4 | 847,8 | 688,6 | -119,6 | -159,2 |
| 6. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, кількість оборотів (ряд . 1 / ряд. 4) | 0,37 | 0,42 | 0,52 | +0,05 | +0,1 |
| 7. Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, коп. (ряд. 4 / ряд. 1) | 2,7 | 2,38 | 1,92 | -0,32 | -0,46 |

Виходячи із наведених у таблиці даних, можна сказати, що оборотність оборотних коштів на підприємстві дуже низька. Спостерігається тенденція покращення. Так, за 2001 р. оборотність коштів прискорилась на 119,6 днів, а за 2002 р. – на 159,6 днів. Це призвело:

– до збільшення коефіцієнта оборотності засобів на 0,05 в 2001 р. та на 0,1 в 2002 р.

– до зниження коефіцієнта завантаження засобів в обороті на 0,32 та 0,46 коп.

***Аналіз дебіторської заборгованості***

Діючі форми розрахунків, при яких момент відвантаження готової продукції, виконання робіт, отримання і відвантаження товарно-матеріальних цінностей, проведення нарахування не співпадає з моментом їх оплати і призводить до виникнення дебіторської/кредиторської заборгованості. Тому в процесі аналізу підприємства значну увагу слід звертати на зміни, що проявляються у клієнтській дебіторській заборгованості та в боргах по розрахунках. Необхідно вивчити стан, склад, структуру дебіторської заборгованості. В таблиці 22 наведений стан дебіторської заборгованості підприємства.

Таблиця 22. **Стан дебіторської заборгованості підприємства на 1.01.03**

| Статті дебіторської заборгованості | Усього на кінець звітного періоду, тис. грн. | У тому числі за часом виникнення | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | до 3-х міс. | від 3-х до 6-ти міс. | від 3-х міс. до 1-го року | понад 1 рік |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 21,4 | 21,4 | - | - | - |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 33,5 | 27,8 | - | 5,7 | - |

Розмір дебіторської заборгованості підприємства порівняно незначний. Для повнішого аналізу за даними бухгалтерської звітності (ф.1, ф.2) визначимо деякі показники, що характеризують стан дебіторської заборгованості заводу. Розрахунки цих показників зведемо в таблицю 23.

Таблиця 23. **Показники стану дебіторської заборгованості**

| Показники | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| 1. Оборотність дебіторської заборгованості ( $О_{д.з}$ ) | 15,47 | 14,79 | 24,94 | -0,68 | +10,15 |
| 2.Період погашення дебіторської заборгованості ( $П_{д.з}$ ) | 23,3 | 24,3 | 14,4 | +1,0 | -9,9 |
| 3. Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів, % ( $А_{д.з}$ ) | 2,4 | 2,87 | 2,1 | +0,47 | -0,77 |
| 4.Відношення середньої величини дебіторської заборгованості до виручки від реалізації ( $Д_{д.з}$ ) | 0,065 | 0,068 | 0,04 | +0,003 | -0,028 |

На основі даних таблиці можна зауважити, що дебіторська заборгованість підприємства займає незначну частку в загальному обсязі поточних активів. Період погашення її в 2002 році становить 14,4 дні, що на 9,9 днів менше за попередній рік і на 8,9 днів менше 2000 року.

Важливим у процесі аналізу дебіторської заборгованості є контроль за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості. Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості наведений в таблиці 24.

На основі даних таблиці можемо зауважити, що кредиторська заборгованість заводу на 1128 тис. грн. перевищує кредиторську. Деякі економісти-теоретики вважають, що це свідчить про раціональне використання коштів, оскільки підприємство залучає в оборот більше коштів, ніж відволікає з обороту. Для досліджуваного заводу така ситуація є тільки негативною, оскільки воно змушене погашати свої борги незалежно від стану дебіторської заборгованості.

Як бачимо, близько 24% дебіторської та майже половини кредиторської заборгованості підприємства є простроченими. Це є наслідком неплатоспроможності, що підтверджує необхідність застосування процедур фінансової санації, яка буде орієнтована на подолання кризи і підвищення ефективності виробництва.

Таблиця 24. **Порівняльний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості 2002 р.**

| Показник | Дебіторська заборгованість | З неї прострочена | Кредиторська заборгованість | З неї прострочена | Перевищення заборгованості | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Дебіторської | Кредиторської |
| 1. Заборгованість за товари, роботи, послуги | 21,4 | 2,0 | 13,0 | 41,0 | - | 108,6 |
| 2. За розрахунками з бюджетом | - | - | 155,8 | - | - | 155,8 |
| За розрахунками з авансами | - | - | 87,7 | - | - | 87,7 |
| 4. За розрахунками з позабюджетними платежами | - | - | - | - | - | - |
| 5. За розрахунками з оплати праці | - | | 548,3 | 511,0 | - | 548,3 |
| 6. За розрахунками з учасниками | - | - | - | - | - | - |
| 7. За розрахунками зі страхування | - | - | 247,0 | - | - | 247,0 |
| 8. Інші види заборгованості | 33,5 | 11,0 | 14,1 | 25,0 | 19,4 | - |
| Усього | 54,9 | 13,0 | 1182,9 | 577,0 | - | 1128 |

***Аналіз реальних та фінансових інвестицій***

За реальних умов функціонування всі підприємства в тій чи іншій мірі пов'язані зі здійсненням інвестиційної діяльності. Водночас основною проблемою, з якою стикаються підприємства, що планують проведення

санації, є пошук фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних процедур. Саме тому одним із найважливіших завдань для даного підприємства є обґрунтування та вибір найефективнішого напряму інвестування коштів.

Проведемо аналіз структурних змін у інвестиційній діяльності підприємства (таблиця 25).

Результати аналізу показують, що інвестиційна діяльність на заводі протягом періоду, що аналізується, не активізувалася. Так, обсяг інвестиційних вкладень в 2001 р. становив 111,0 тис. грн., що на 7,5 тис. грн. менше попереднього року. В 2002 р. інвестиційні вкладення зменшилися на 0,3 тис. грн. Порівняння обсягів і структури вкладень в різні форми інвестування свідчить, що пріоритетним напрямом для підприємства залишаються реальні інвестиції, які мають найбільшу питому вагу в структурі інвестиційних вкладень підприємства – 99-100%. Фінансові інвестиції підприємства становлять незначну частку в структурі вкладень (0,8%), хоч саме фінансовій формі інвестування необхідно приділяти все більше уваги.

Таблиця 25. **Аналіз обсягів та структури інвестиційних вкладень**

| Показник | 2000 рік | | 2001 рік | | 2002 рік | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % | 2001 від 2000 | 2002 від 2001 |
| Реальні інвестиції: | 117,5 | 99,2 | 110,1 | 99,2 | 110,7 | 100 | -7,4 | +0,6 |
| у т. ч.: основні засоби | 117,5 | 99,2 | 110,1 | 99,2 | 110,7 | 100 | -7,4 | +0,6 |
| незавершене будівництво | - | - | - | - | - | - | - | - |
| нематеріальні активи | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Фінансові інвестиції: | 1,0 | 0,1 | 0,9 | 0,1 | - | - | -0,1 | -0,9 |
| у т. ч.: довгострокові | 1,0 | 0,1 | 0,9 | 0,1 | - | - | -0,1 | -0,9 |
| поточні | - | - | - | - | - | - | - | - |
| інші | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Усього | 118,5 | 100 | 111,0 | 100 | 110,7 | 100 | -7,5 | -0,3 |

### *Аналіз Cash-Flow*

Кінцевим позитивним результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. У зростанні прибутку зацікавлені як підприємство, так і інвестори, кредитори, партнери, держава. Саме тому необхідно систематично проводити аналіз формування, розподілу та використання чистих

грошових потоків, утворюваних у результаті операційної та інвестиційної діяльності (аналіз Cash-Flow). Цей аналіз має надзвичайно важливе значення для зовнішніх суб'єктів (місцевих бюджетів, фінансових і податкових органів, банків) під час прийняття рішення про фінансування та оподаткування.

Інформаційною базою для аналізу Cash-Flow є дані звіту про прибутки та збитки (звіт про фінансові результати). На першому етапі аналізу проведемо оцінку фінансових результатів заводу та джерел їх формування (таблиця 26).

Таблиця 26. **Фінансові результати діяльності підприємства, тис. грн.**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 р. | 2002 р. від 2001 р. |
| 1. Валовий прибуток | - | - | - | - | - |
| збиток | 639,3 | 378,1 | 222,3 | -261,2 | -155,8 |
| 2. Фінансові результати від операційної діяльності | | | | | |
| прибуток | - | - | - | - | - |
| збиток | 1848,7 | 1087,0 | 908,1 | -761,7 | -178,9 |
| 3. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | | | | | |
| прибуток | - | - | 238,4 | - | +238,4 |
| збиток | 2341,5 | 205,4 | - | -2136,1 | - |
| 4. Податок на прибуток від звичайної діяльності | - | - | - | - | - |
| 5. Фінансові результати від звичайної діяльності | | | | | |
| прибуток | - | - | 238,4 | - | +238,4 |
| збиток | 2341,5 | 205,4 | - | -2136,1 | - |
| 6. Надзвичайні доходи і витрати | - | - | - | - | - |
| 7. Чистий прибуток | - | - | 238,4 | - | +238,4 |
| збиток | 2341,5 | 205,4 | - | -2136,1 | - |

Дані таблиці показують, що завод лише в 2002 р. отримав чистий прибуток в розмірі 238,4 тис. грн. Значне покращення фінансових результатів відбулося в 2001 р., коли збиток підприємства зменшився на 2136,1 тис. грн. Незважаючи на те, що підприємство вийшло на рівень чистого прибутку, воно досі має збитки від операційної діяльності. Це змушує керівництво в майбутньому проводити політику оптимізації витрат та відрахувань.

У процесі аналізу Cash-Flow доцільно розрахувати показники, на основі яких оцінюється прибутковість підприємства (таблиця 27).

Таблиця 27. **Показники прибутковості підприємства**
***Оцінювання ділової активності підприємства***

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| Коефіцієнт прибутковості власного капіталу | -0,25 | -0,02 | 0,03 | +0,23 | +0,05 |
| Операційна рентабельність продажу | -2,38 | -0,21 | 0,22 | +2,17 | +0,43 |
| Рентабельність основної діяльності | -1,14 | -0,8 | -0,69 | +0,34 | +0,11 |
| Коефіцієнт прибутковості активів | -0,19 | -0,02 | 0,025 | +0,17 | +0,045 |

На основі результатів таблиці можемо зауважити, що всі показники прибутковості підприємства є надто низькими, а більшість – мають негативне значення.

Так, інвестувавши 1 грн. у власний капітал в 2000 р. було отримано 0,25 грн. збитків, в 2001 р. – 0,02 грн. Лише в 2002 р. вкладання коштів у власний капітал заводу стало прибутковим – віддача рівна 0,03 грн.

До 2002 р. кожна одиниця реалізованої продукції приносила підприємству збитки, про що свідчить показник операційної рентабельності продажу. За всі періоди, що аналізуються, витрати на виробництво продукції перевищували прибуток від її реалізації. Причиною таких негативних явищ була незбалансована виробничо-господарська діяльність, що проявлялась у малих обсягах виробництва і реалізації продукції, недосконалій ціновій політиці, відсутності стимулювання збуту.

Важливим напрямком оцінки діяльності будь-якого підприємства є розрахунок показників ділової активності – вони характеризують швидкість обертання фінансових ресурсів. Розрахуймо показники оборотності виробничих запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, власного та основного капіталу, продуктивність праці та фондовіддачу. Отримані дані зведемо в таблицю 28.

За результатами таблиці можна зробити висновки, що запаси поновлювалися в середньому 0,54 разів у 2002 році. Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості дає можливість визначити, скільки разів протягом року обсяги надходжень від реалізації можуть вмістити в собі середній залишок боргових прав дебіторів. Оборотність дебіторської заборгованості складає 24,94 обертів, і показує, що підприємству для отримання оплати за відвантажені товари, виконані роботи і надані послуги знадобилося в середньому 14,4 дні. Відповідно оборотність кредиторської заборгова-

ності становить 10,1 обертів у рік, а тривалість одного обороту складає 35,6 днів і показує, скільки часу необхідно для розрахунків з постачальниками.

В загальному можна зауважити, що ділова активність з кожним роком покращується, що дає підстави сподіватись на пожвавлення виробничих досягнень підприємства.

Таблиця 28. **Показники ділової активності підприємства**

| Показник | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2001 р. від 2000 | 2002 р. від 2001 |
| Продуктивність праці, тис. грн. | 1,79 | 2,74 | 3,87 | +0,95 | +1,13 |
| Фондовіддача, грн. | 0,058 | 0,06 | 0,07 | +0,002 | +0,01 |
| Оборотність коштів у розрахунках | 15,47 | 14,79 | 24,94 | -0,68 | +10,15 |
| Оборотність кредиторської заборгованості | 8,76 | 6,53 | 10,1 | -2,23 | +3,57 |
| Оборотність виробничих запасів | 0,53 | 0,5 | 0,54 | -0,03 | +0,04 |
| Оборотність власного капіталу | 0,1 | 0,11 | 0,14 | +0,01 | +0,03 |
| Оборотність основного капіталу | 0,08 | 0,09 | 0,11 | +0,01 | +0,02 |

Провівши аналіз фінансового стану заводу, можемо підсумувати:

1. Валюта балансу з кожним роком зменшується, що спричинено зменшенням вартості майна, що знаходиться в розпорядженні підприємства.
2. Підприємство має значну суму непокритих збитків, за рахунок якої зменшується власний капітал.
3. Показники структури пасиву балансу є допустимими, тобто підприємство є мало залежним від зовнішнього фінансування.
4. В структурі позикових засобів підприємства найбільшу частку займає кредиторська заборгованість, майже половина з якої прострочена.
5. Завод має серйозні проблеми з ліквідністю і платоспроможністю.
6. Інвестиційні вкладення є недостатніми для розширення виробництва.
7. Розмір дебіторської заборгованості є порівняно незначним.
8. Оборотність оборотних коштів та показники прибутковості є надто низькими.
9. Ділова активність підприємства пожвавлюється.

Для узагальнення оцінки фінансового стану даного підприємства та діагностики його банкрутства розрахуємо інтегральний показник фінансового стану на основі шестифакторної кореляційно-регресійної моделі. Дана методика ґрунтується на моделі Едварда Альтмана, але вона удосконалена і включає наробки вітчизняних та російських дослідників, що дозволяє використовувати її в Україні.

Інтегральний показник фінансового стану ($I$) – коефіцієнт, який змінюється в інтервалі від нуля до одиниці: чим ближче значення показника до одиниці, тим кращий фінансовий стан підприємства і, навпаки, наближення показника до нуля свідчить про його незадовільний фінансовий стан.

Обґрунтування інтегрального показника проведемо залежно від значень шести відібраних коефіцієнтів (табл. 29).

Таблиця 29. **Коефіцієнти, їх фактичне і нормативне значення**

| Коефіцієнт $x_i$ | Фактичне значення коефіцієнта | Нормативне значення коефіцієнта |
|---|---|---|
| Абсолютної ліквідності $x_1$ | 0,004 | 0,25 і > |
| Поточної ліквідності $x_2$ | 0,05 | 0,5 і > |
| Покриття балансу $x_3$ | 2,08 | 2 і > |
| Співвідношення між ліквідними і низьколіквідними активами $x_4$ | 0,0064 | 1 і > |
| Фінансової незалежності $x_5$ | 0,84 | 0,5 і > |
| Фінансової стабільності $x_6$ | 5,56 | 0,5 і > |

Оскільки нормативні значення шести коефіцієнтів, на основі яких визначається інтегральний показник, суттєво відрізняються (від 0,25 до 2), вони безпосередньо між собою зіставлятися не можуть, а тому представимо їх у вигляді індексів (табл. 30).

Таблиця 30. **Рівняння залежності між значеннями коефіцієнтів і індексами, що їм відповідають**

| Коефіцієнт $x_i$ | Індекс $I_i$ | Значення $I_i$ для ЛЕАЗ |
|---|---|---|
| Абсолютної ліквідності $x_1$ | $i_1 = 3,2x_1 \le 1$ | 0,0128 |
| Поточної ліквідності $x_2$ | $i_2 = 1,6x_1 \le 1$ | 0,08 |
| Покриття балансу $x_3$ | $i_3 = 0,4x_3 \le 1$ | 0,832 |
| Співвідношення між ліквідними і низьколіквідними активами $x_4$ | $i_4 = 0,8x_4 \le 1$ | 0,00512 |
| Фінансової незалежності $x_5$ | $i_5 = 1,6x_5 \le 1$ | 1 |
| Фінансової стабільності $x_6$ | $i_6 = 1,6x_6 \le 1$ | 1 |

Отже, числові значення індексів залежать від відповідних значень коефіцієнтів. Тобто індекси є відображенням коефіцієнтів, але відрізняються від них за двома ознаками: по-перше, значення індексів перебувають в інтервалі від 0 до 1 і, по-друге, як наслідок першого, вони безпосередньо зіставні між собою, що дає змогу визначити інтегральний показник фінансового стану підприємства за формулою:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^{6} I_i}{6}.$$

Формула ця видається дещо спрощеною, бо побудована, виходячи з припущення про однакову значущість усіх шести фінансових коефіцієнтів, але практикою доведено, що такий розрахунок є придатним і точним.

Залежно від значення інтегрального показника фінансового стану кожне підприємство належить до тієї чи іншої групи ризику: мінімального ($I \geq 0,9$), помірного ($0,8 \leq I < 0,9$), середнього ($0,7 \leq I < 0,8$), граничного ($0,6 \leq I < 0,7$) чи недопустимого ($I < 0,6$).

Для нашого підприємства даний показник рівний 0,49, тобто фінансовий стан підприємства недопустимий і належить до групи з підвищеним ступенем ризику майбутнього банкрутства.

Такий фінансовий стан підтверджує необхідність проведення санації, що буде спрямована на відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості. В свою чергу завод є санаційно спроможним, тобто здатним покращити результати діяльності за умови фінансового оздоровлення. Це підтверджується наявними внутрішніми резервами, бажанням керівництва та зацікавленістю працівників у подальшому розвитку підприємства.

Аналіз виробничо-господарської діяльності показав, що підприємство має стійкі позиції на ринку, значні конкурентні переваги, виробничий та кадровий потенціал, реальні можливості збільшення обсягів реалізації. Це дає можливість сподіватися на ефективність та успіх санаційних заходів.

## Бізнес-планування санації промислового об'єкта

Прийнявши рішення про доцільність та необхідність фінансового оздоровлення, необхідно визначити його цілі та стратегію. На підставі обґрунтованої стратегії необхідно розробити систему санаційних заходів, сформувати програму та проект плану санації.

До стратегічних цілей санації, досягнення яких дозволить вийти підприємству з кризи і покращити фінансові результати, можна віднести:

1. Збільшення обсягів випуску та реалізації продукції, підвищення її якості та конкурентоспроможності.
2. Розширення асортименту та номенклатури виробів, закриття нерентабельних виробництв.
3. Розгортання потужної рекламної кампанії.
4. Екстенсивне та інтенсивне оновлення активної частини основних фондів, продаж невиробничих приміщень.
5. Вивільнення частини персоналу, покращення мотивації праці.

Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної діяльності в довгостроковому періоді та пошук для цього внутрішніх резервів обґрунтування санаційного процесу, що подамо ми у вигляді бізнес-плану фінансового оздоровлення в розрізі таких розділів:

1. План маркетингу та оцінка ринків збуту продукції.
2. План виробництва та капіталовкладень.
3. Організаційний план.
4. Фінансовий план.

## План маркетингу та оцінка ринків збуту продукції

***Характеристика продукції заводу***

Завод має 40-річний досвід випуску низьковольтних комплектних систем промислової автоматики широкої гами галузей промисловості і сільського господарства СНД.

Він пропонує свою продукцію на ринках промисловості, сільського господарства, житлово-комунального сектора. Перелік і структуру видів продукції, що випускає підприємство наведено в табл. 2.

Електрообладнання виготовляється з якісної, довговічної сировини. Метали, що використовуються, проходять попередню перевірку і атестацію. Підприємство пропонує своїм клієнтам широкий вибір форм і габаритів виробів, а також виготовляє комплектні системи на замовлення, за індивідуальним підходом, по технічних характеристиках і кресленнях замовника.

Вироби, які пропонує завод, відзначаються помірними цінами, надійністю електричних з'єднань, захищеністю від впливу навколишнього середовища, універсальністю і зручністю при монтажі та встановленні.

В майбутньому підприємство планує розширити свій асортимент та обсяг випуску. Передбачається організувати виробництво продукції для потреб навчальних закладів – комплекти електрообладнання для кабінетів хімії, фізики та обчислювальної техніки. Дані комплекти призначені для забезпечення безпечною напругою різних приладів і устаткування при проведенні демонстраційних дослідів, лабораторних і практичних робіт. Для кабінетів хімії і фізики використання такого електрообладнання дозволить замінити газові і спиртові пальники на більш безпечні та економічні електричні нагрівачі.

В кабінетах обчислювальної техніки такі електроустановки забезпечать безперебійну і надійну роботу комп'ютерів, дадуть змогу уникнути напруг.

На підприємстві вже розроблена технічна документація, складений прогнозний кошторис витрат.

Оскільки дане обладнання не має прямих конкурентів в межах регіону і найближчих областях, то планується високий попит на нього. Для заохочення споживачів буде організовано гарантійне і післягарантійне обслуговування, безкоштовний монтаж і доставка в межах Луцького району. Для підвищення конкурентоспроможності підприємство виготовлятиме комплекти на замовлення за вказаними розмірами, дизайном, технічними особливостями.

Освоєння нового виробництва для заводу дозволить збільшити обсяги реалізації продукції, розширити свої ринки збуту.

Одним із найперших заходів по підвищенню ефективності діяльності підприємства є ліквідація нерентабельних виробництв. З виробництва будуть зняті пристрої автоматики для судових і стаціонарних дизель-генераторів та щити керування млинами. Дане електрообладнання матеріало- та трудомістке, попит на нього з кожним роком зменшується, тому його виробництво було для підприємства збитковим, будуть лише продані залишки готової продукції.

***Характеристика ринків збуту***

Продаж продукції споживачам здійснюється через безпосередні збутові контакти з ними, тобто підприємство використовує нульовий канал товароруху (виробник - споживач).

Споживачами продукції здебільшого є організації, установи, підприємства, що купують системи управління технологічними процесами для подальшого їх використання у своєму виробничому циклі. Це різного роду компанії по енергетичному забезпеченні населення (обленерго, АЕС),

Укртелеком, підприємства різних галузей промисловості, тобто ринок засобів виробництва.

Потреби та запити усіх споживачів задовольнити важко. У кожного з них є свої особливості. Саме тому відділом маркетингу була проведена сегментація (умовний поділ ринку на специфічні групи споживачів, що однаково реагують на дії маркетингового характеру).

За географічним чинником споживачів можна поділити на споживачів місцевого ринку (м. Луцьк та Луцький район), споживачів в межах області, України та поза її межами (експорт).

За категоріями замовників ринок електротехнічного устаткування можна поділити на споживачів у промисловості, в сільському господарстві, в житлово-комунальному секторі та учбових закладах.

За поведінковим чинником, тобто за мотивами, якими керуються клієнти при купівлі, їх можна просегментувати на прихильників помірної ціни, високої якості, системи додаткових послуг.

Проведена сегментація дала змогу визначити цільовий сегмент, тобто ту частину ринку, на якому завод орієнтуватиме свою діяльність, концентруватиме свої зусилля. Таким сегментом є підприємства машинобудування, електропостачання, що зосереджені в межах України і найважливішим чинником при купівлі вважають високу якість і надійність устаткування.

На даний час підприємство орієнтується на споживачів внутрішнього ринку. Проте вигідне географічне положення – 150 км. від польсько-українського кордону, центр пересічення транспортних магістралей в Західну Європу та країни СНД – створює перспективи широко експортувати продукцію даного заводу.

***Пропозиції щодо післяреалізаційного сервісного обслуговування***

При виборі електротехнічної продукції споживачі особливу увагу приділяють наявності на підприємстві ефективно діючої сервісної служби. Саме тому керівництво передбачає підтримувати на високому рівні:

– гарантійне обслуговування;

– доставку і монтаж комплектних систем;

– консультації спеціалістів, що допоможуть вирішити технічні проблеми, пов'язані з вибором електрообладнання;

– виготовлення металоконструкцій по технічних зразках замовника.

В майбутньому планується продаж товарів у кредит та забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін).

Такі заходи підприємства підвищують конкурентоспроможність, формують попит і стимулюють збут продукції.

***Характеристика конкурентного середовища***

Нині виробництво низьковольтних комплектних пристроїв в нашій державі зосереджується в руках невеликої кількості потужних підприємств. Конкурентним ринком даного підприємства є ринок олігополії (диференційованої).

Головними і найбільшими конкурентами заводу, що виробляють аналогічні види продукції є:

1. Харківський електромеханічний завод – м. Харків.
2. Завод „Київські будівельні системи" – м. Київ.
3. Низьковольтний трансформаторний завод – м. Хмельницьк.

Ці конкуренти є прямими. До непрямих конкурентів можна віднести фірми „Елітон" (м. Київ) та „Бутон" (м.Житомир). По виробництву деяких видів продукції досліджуваний об'єкт є монополістом.

Порівняємо конкурентні переваги заводу з його прямими конкурентами. Всю інформацію зведемо в таблицю 31.

Таблиця 31. **Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів**

| Показники | Харківський електромеханічний завод | Завод „Київські будівельні системи" | Низьковольтний трансформаторний завод | ЛЕАЗ |
|---|---|---|---|---|
| 1. Якість | середня | низька | висока | висока |
| 2. Рівень цін | високий | середній | високий | середній |
| 3. Асортимент виробів | вузький | широкий | вузький | широкий |
| 4. Технічне обслуговування | - | - | + | + |
| 5 Доставка | - | + | + | - |
| 6. Продаж в кредит | - | - | + | - |
| 7. Гарантія, років | 1 | 0,5 | 2 | 1 |
| 8. Послуги консультантів | - | - | + | + |
| 9. Рівень обслуговування | низький | середній | високий | високий |
| 10. Індивідуальний підхід | - | - | - | + |

Отже, в підсумку можна назвати такі конкурентні переваги заводу: широкий асортимент, помірна ціна, висока якість продукції, високий рівень сервісу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно надавати більше додаткових послуг (забезпечення запасними частинами,

продаж в кредит) та розширювати існуючі канали збуту продукції, що і планується в найближчій перспективі.

Диференціація виробів за масштабом, розміром, дизайном, тобто пристосування їх до потреб замовників і призначення дозволяють вести активну конкурентну боротьбу і отримувати перемогу.

Одним із важливих завдань заводу нині є залучення клієнтів, що формуватимуть постійний портфель замовлень. Для цього планується провести широку рекламну кампанію, яка збільшить інформованість потенційних споживачів, підвищить конкурентоспроможність.

Для узагальнення показників, що характеризують конкурентне середовище складемо матрицю конкурентного профілю. Ключовими факторами успіху в галузі виробництва низьковольтних комплектних систем є висока якість, низька ціна, наявність гарантій, достатній рівень сервісу і реклами.

Визначимо загальну оцінку рівня конкурентності Харківського електромеханічного заводу, Низьковольтного трансформаторного заводу, порівняно з нашим підприємством (рейтинг встановлений методом експертних оцінок).

Розрахунки показані в таблиці 32.

Таблиця 32 . **Матриця конкурентного профілю**

| Показники | Ваговий коефіцієнт | ХЕМЗ | | НТЗ | | ЛЕАЗ | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка | рейтинг | оцінка |
| Якість | 0,3 | 3 | 0,9 | 4 | 1,2 | 4 | 1,2 |
| Ціна | 0,25 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 4 | 1 |
| Сервіс | 0,2 | 1 | 0,2 | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 |
| Гарантії | 0,15 | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Реклама | 0,1 | 3 | 0,3 | 4 | 0,4 | 1 | 0,1 |
| Загальна оцінка | 1 | x | 2,75 | x | 3,55 | x | 3,35 |

Матриця конкурентного профілю показала, що досліджуване підприємство має переваги серед своїх основних конкурентів по якості і ціні виготовленої продукції, але ряд недоліків (низький рівень рекламного забезпечення та порівняно гірша система гарантій) спричиняють зменшення загальної оцінки рівня конкуренто-спроможності. Взагалі ж воно стоїть на високій сходинці в конкурентному середовищі галузі і має широкі перспективи щодо покращення свого фінансового стану.

### *Цінова політика заводу*

Природно, що продавець прагне встановити високу ціну за свій товар, а покупець – заплатити якомога менше. Результатом проведення цінової

політики в кінцевому підсумку є встановлення прийнятної для обох сторін ціни. При встановленні ціни підприємство прагне досягти максимізації поточного прибутку. Для цього зіставляють попит і витрати на виробництво з альтернативними цінами і вибирають з них ту, яка дає отримати максимальний прибуток, у тому числі віддачу від інвестицій. Вибір ефективного методу ціноутворення є дуже важливим для підприємства.

На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим є застосування методу „середні витрати плюс прибуток" (модель, орієнтована на виробничі витрати).

Такий метод ціноутворення є ефективним з ряду причин:

- по-перше, підприємство більше обізнане зі своїми витратами, ніж з попитом, і тому намагається вирішувати власні проблеми через ціноутворення;

- по-друге, конкуренти також застосовують цей метод, отже і тенденції в зміні їхніх цін будуть аналогічними, що тим самим мінімізує вплив конкуренції;

- по-третє, здебільшого ціни, встановлені за принципом „середні витрати плюс прибуток" задовольняють обидві сторони – і продавця, і покупця.

В найближчій перспективі завод планує поступово збільшувати рівень цін. Такий захід можливий, оскільки ціни підприємства є порівняно низькими, а ринок електротехнічного устаткування не є надто чутливим до збільшення цін (як ринок засобів виробництва).

Планується розширити ринки збуту і зменшити витрати на виробництво одиниці продукції за рахунок збільшення обсягу продажів (економія за рахунок постійних витрат).

***Реклама та просування товару***

З метою інформування споживачів про наявний товар, його властивості і переваги необхідно проводити рекламну кампанію, яка буде орієнтована на цільовий ринок і направлена на розширення потенційних ринків збуту.

Передбачається розміщувати рекламу в спеціалізованих журналах: „Техника и технология", „Промислова Україна", „Світ енергетики". Специфікою таких джерел інформації є їх спеціалізована направленість. Вони згруповують навколо себе вузьке коло читачів, а саме керівників підприємств, менеджерів, інженерів, технологів. Тобто саме тих спеціалістів, які приймають остаточне рішення щодо купівлі електроустаткування.

За допомогою реклами в промислових журналах підприємство має змогу подати інформацію не лише про види пропонованих товарів і їх ціну, а й розмістити їхні ілюстрації, конструкторські схеми, вказати масш-

таби і загальні характеристики. Така реклама є порівняно недорогою і доступною.

Не менш ефективним джерелом інформування є використання рекламних проспектів, буклетів, прайсів, які здебільшого надсилаються поштою можливим споживачам (промисловим підприємствам, що використовують, або могли б використовувати обладнання, яке пропонує завод).

Для кращого просування товару і наочного ознайомлення покупців з особливостями продукції передбачається два рази на рік проводити виставки-демонстрації готових виробів і зразків. Витрати на одну таку презентацію складуть ( у цінах 2003 року):

— друкування і відправлення запрошень – 300 грн.;
— оплата праці консультантам – 150 грн.;
— організаційні витрати – 250 грн.

Отже, приблизно такий захід для заводу обійдеться в 700 грн. Як свідчить практика інших підприємств, ці витрати швидко покриються за рахунок збільшення кількості покупців.

Як засіб поширення реклами завод має можливість використовувати мережу „Internet". Підприємство має власний сайт з детальною інформацією про характеристику і призначення продукції, що виготовляється, а також можливості її придбання.

Загальний бюджет витрат на рекламу наведений в таблиці 33.

Таблиця 33. **Бюджет витрат на рекламу на 2003-2005 рр., грн.**

| Вид засобу поширення реклами | 2003 р. поквартально | | | | Всього 2003 р. | 2004 р. | 2005 р. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 1. Спеціалізовані журнали | 470 | 540 | 2300 | 2400 | 5710 | 9800 | 9500 |
| 2. Газети | 120 | 130 | 135 | 150 | 535 | 540 | 545 |
| 3. Буклети | - | - | 310 | 425 | 935 | 1200 | 1150 |
| 4. Рекламні проспекти | - | - | 325 | - | 325 | 420 | 450 |
| 5. Мережа „Internet" | 120 | 134 | 140 | 135 | 529 | 540 | 530 |
| 6. Виставки, презентації | - | - | - | - | - | 1400 | 1500 |
| 7. Радіо | - | - | - | - | - | 200 | 210 |
| Всього витрат | 710 | 804 | 3210 | 3110 | 8030 | 14100 | 13890 |

Отже, планується проводити широку рекламну кампанію і застосовувати прогресивні методи просування товару.

До основних цілей відділу маркетингу в 2003-2005 рр. можна віднести:

— залучення нових клієнтів до співпраці;
— проникнення на нові ринки збуту, розширення існуючих;
— максимальне задоволення потреб споживачів;
— проведення маркетингових досліджень, ефективної рекламної кампанії.

# План виробництва та капіталовкладень

***Характеристика виробничого процесу***

Процес виробництва умовно можна поділити на:

Виробництво №1: виготовлення комплектних низьковольтних пристроїв для потреб народного господарства.

Виробництво №2: виготовлення металовиробів, які частково ідуть на потреби виробництва №1, частково для індивідуальних замовників.

Виробництво №3: нанесення захисних покриттів на готові вироби, що включає гальванічне покриття та покриття фарбами.

В кінці кожного місяця планово-економічний відділ складає план виробництва на наступний місяць, на основі документації планів реалізації і обсягів замовлень. Після затвердження плану вищим керівництвом він доводиться до відома всіх служб і відділів, де узгоджується і коректується. На базі отриманих даних по плану виробництва подаються плани фінансових витрат в бухгалтерсько-фінансовий відділ.

На наступному етапі складається загальний фінансовий план забезпечення виробництва на наступний місяць, намічаються пріоритетні вироби (які потрібно виготовити в першу чергу).

Відділом зовнішньої комплектації та матеріально-технічного забезпечення проводяться необхідні закупки матеріалів, сировини, комплектуючих виробів, якщо вони не виробляються силами заводу. Конструкторський відділ розробляє технічну документацію на виготовлення корпусних деталей (металовиробів), а також комплект електричних схем (монтажних та принципових), технічний опис на майбутні вироби.

Комплект конструкторських документів на металовироби поступає на виробництво №2, де вони безпосередньо виготовляються. Процес виготовлення контролюється виробничо-диспетчерським відділом.

Наступна стадія – передача металовиробів на виробництво №3 з метою нанесення захисних (гальванічних) покриттів. Після цього готовий до електричного монтажу металовиріб приймається представником відділу технічного контролю і передається на виробництво №1.

Виробництво №1 відповідно до комплекту конструкторської документації електричного монтажу проводить необхідні роботи і випробовування з імітацією на випробовувальних стендах.

У випадку позитивних випробовувань виріб остаточно приймається представниками відділу технічного контролю, після чого направляється на пакування. Запаковані вироби направляються до складів готової продукції, звідки транспортуються до місць призначення.

Дотримання всіх вимог до проходження технологічного процесу і здійснення ретельного контролю на всіх стадіях виробництва забезпечуватиме високу якість, що позитивно впливатиме на попит виробів та імідж заводу.

***Характеристика машин та обладнання***

Необхідною складовою процесу виробництва є обладнання, устаткування, машини, які безперервно беруть участь у виготовленні продукту.

Обладнання заводу характеризується невеликими потужностями, що пов'язано з його моральним та фізичним зносом. Для підвищення ефективності використання основних виробничих фондів передбачається провести ряд заходів.

Насамперед, планується провести капітальний ремонт обладнання в головному виробничому комплексі. Роботи виконуватимуться власними працівниками з допомогою наявного на заводі інструменту.

На підприємстві є обладнання, яке повністю зношене, тому необхідним є проведення економічної оцінки доцільності витрат на капітальний ремонт. Це пояснюється тим, що капітальний ремонт технічно та економічно застарілого обладнання часто коштує більше, ніж нове устаткування аналогічного призначення. У зв'язку з цим передбачається замінити устаткування, яке безпосередньо використовується у виробничому процесі і є повністю зношеним, на нове, більш продуктивне і потужніше. В таблиці 34 наведений перелік заходів, що плануються з метою підвищення ефективності використання обладнання заводу.

Таблиця 34. **Заходи по інтенсивному та екстенсивному оновленню основних виробничих фондів**

| Заходи | Витрати, тис. грн. | | |
|---|---|---|---|
| | 2003 р. | 2004 р. | 2005р. |
| 1. Капітальний ремонт | 180 | 40 | - |
| 2. Поточний ремонт | 11,4 | 9,5 | 10,5 |
| 3. Закупівля нового обладнання, всього | 37,28 | 22,52 | |
| в тому числі | | | |
| - токарно-гвинторізний верстат | 16,63 | | |
| - токарно-револьверний верстат | 11,3 | | |
| - прес однокривошипний | | 14,1 | |
| - радіально-звірочний верстат | 9,35 | | |
| - машина контактної зварки | | 8,42 | |
| Всього | 265,96 | 94,54 | 10,5 |

Проведені заходи підвищать продуктивність, потужність роботи обладнання, що дасть змогу з меншими витратами виробляти конкурентоспроможну продукцію, задовольнити попит, який швидко змінюється, пристосуватись до умов ринкової конкуренції.

На заводі є велика кількість обладнання, яке не придатне для ремонту і вже давно не використовується у зв'язку з повним фізичним і моральним зношенням. Планується продати таке майно на металобрухт, залишаючи лише діючі деталі, або ті, що можуть бути використані як запасні частини. Орієнтовна вага такого обладнання 75 тонн. Продавши його по ціні 180 грн. за тону отримаємо 13,5 тис. грн. Ці кошти підуть безпосередньо на поточний ремонт наявного обладнання.

***Виробничі та невиробничі приміщення***

Завод має достатню кількість виробничих та невиробничих приміщень, що забезпечує безперебійне протікання виробничого процесу. На території площею 14,5 га розміщені:

1. Адміністративний корпус – 1800 м. кв.
2. Головний виробничий корпус – 16200 м. кв.
3. Спортивний зал – 338 м. кв.
4. Станція нейтралізації – 225 м. кв.
5. Компресорна станція – 459 м. кв.
6. Котельня – 988 м. кв.
7. Ремонтно-механічний цех – 2160 м. кв.
8. Бюро технічної документації – 1104 м. кв.
9. Відділ та склади зовнішньої комплектації – 798 м. кв.
10. Центральна заводська лабораторія – 1007 м. кв.
11. Деревообробний цех – 1190 м. кв.
12. Ремонтно-будівельна дільниця – 262,5 м. кв.
13. Фарбувально-порошкова дільниця – 300 м. кв.
14. Допоміжні складські приміщення (2) – 1530 і 1464 м. кв.

На території заводу достатньо вільного місця як для подальшого створення потужностей з виробництва низьковольтних комплектних систем, так і для розвитку підприємництва в інших напрямках. В своєму розпорядженні підприємство має майданчики для навантажувальних і розвантажувальних робіт, стоянки для вантажних автомобілів.

У процесі планування санаційних заходів основна проблема полягає в залученні фінансових ресурсів, необхідних для їх здійснення. Фінансування можна здійснювати з внутрішніх джерел, тобто без залучення додаткових фінансових ресурсів, або із залученням додаткових фінансових ресурсів – коштів власників, кредиторів.

Санація без залучення додаткових фінансових ресурсів потребує мобілізації внутрішніх фінансових резервів, що можна забезпечити за рахунок:

- реструктуризації активів;
- зменшення (заморожування) витрат;
- збільшення виручки від реалізації.

За цими напрямами можуть плануватися певні заходи:

✓ реалізація окремих об'єктів основних та оборотних засобів, безпосередньо не пов'язаних з процесом виробництва і реалізації продукції (будівлі та споруди невиробничого призначення);

✓ здавання в оренду основних фондів, які не повністю використовуються у виробничому процесі, об'єктів незавершеного виробництва.

З метою залучення додаткових фінансових ресурсів передбачається здавати в оренду два об'єкти нерухомості: спортивний зал і складське приміщення. Дані об'єкти не використовуються підприємством і розміщені на окраїні території біля проїжджої частини. Це дає можливість вигідно експлуатувати їх. Крім того, нині дуже ціниться складська інфраструктура, яка користується попитом з боку різних підприємств.

Надходження в результаті здавання в оренду приміщень заводу розраховані в таблиці 35.

Здавання в оренду дасть змогу отримати додаткові засоби для покриття існуючих витрат, погашення боргів.

Таблиця 35. **Надходження від здавання в оренду приміщень**

| Приміщення | Загальна площа, м. кв. | Ціна за 1 м. кв., грн. | Місячні надходження, грн. | Річні надходження, грн. |
|---|---|---|---|---|
| 1. Спортивний зал | 338 | 12 | 4056 | 48672 |
| 2. Склад | 1464 | 10 | 14640 | 175680 |
| Всього | 1802 | х | 18696 | 224352 |

## Організаційний план

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Від якості трудового потенціалу безпосередньо залежить конкурентоспроможність організації. Саме тому планування чисельності і структури працюючих, кадрова політика почали займати важливе місце в діяльності досліджуваного підприємства.

Прогноз кількісного складу персоналу заводу наведений в таблиці 36.

Таблиця 36. **Характеристика чисельного складу працюючих і перспективи його зміни**

| Категорії працюючих | Роки | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Кількість працівників на заводі, всього в тому числі | 341 | 290 | 250 | 210 |
| Адміністративний персонал | 81 | 75 | 60 | 46 |
| Виробничий персонал | 250 | 208 | 184 | 158 |
| Обслуговуючий персонал | 8 | 7 | 6 | 6 |

В 2002 р. чисельність працівників заводу становила 341 чоловік, з них 277 працювали в умовах вимушеної неповної зайнятості. В еквіваленті повної зайнятості середньооблікова чисельність усіх працівників становила 162 особи. Такий стан змушує керівництво проводити вивільнення частини працівників, що в свою чергу впливає на підвищення продуктивності праці, дозволяє перейти на повний робочий день.

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу заводу, що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. На даному заводі система мотивації базується на певних вимогах:

– надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

– узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;

– створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

– забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;

– підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в досягненні загальної мети.

Головним стимулюючим чинником ефективної діяльності підрозділів виступає оплата праці. На заводі застосовують відрядну форму оплати праці. Заробітна плата нараховується у відповідності з тарифно-посадовою системою, основним елементом якої є тарифна ставка. Оплата праці керівників, спеціалістів і службовців здійснюється за встановленими дер-

жавою посадовими окладами з урахуванням премій і надбавок. Прогноз динаміки рівня заробітної плати наведений в таблиці 37.

Таблиця 37. **Прогноз середньої заробітної плати окремих працівників**

| Категорії працівників | Середня заробітна плата, грн. | | |
|---|---|---|---|
| | 2003 р. | 2004 р. | 2005 р. |
| 1. Адміністративний персонал | 210 | 240 | 260 |
| 2. Виробничий персонал | 160 | 205 | 210 |
| 3. Обслуговуючий персонал | 145 | 180 | 185 |
| Всього | 172,6 | 212,8 | 237,6 |

Отже, планується підвищити заробітну плату в 2003 р. на 62%, в 2004 р. – на 23,3%, в 2005 р. – на 11,6% порівняно з попередніми роками.

Річний фонд заробітної плати на 2003 – 2005 рр. становитиме:

$$ФЗП_{2003} = 172,6 \times 290 \times 12 = 600,65 \text{ тис. грн.}$$

$$ФЗП_{2004} = 212,8 \times 250 \times 12 = 638,4 \text{ тис. грн.}$$

$$ФЗП_{2005} = 237,6 \times 210 \times 12 = 598,75 \text{ тис. грн.}$$

Загальний фонд заробітної плати, тобто включаючи обов'язкові відрахування до бюджету, становитиме:

$$ЗФЗП_{2003} = 600,65 \times 1,3864 = 823,89 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗФЗП_{2004} = 638,4 \times 1,3864 = 877,8 \text{ тис. грн.}$$

$$ЗФЗП_{2005} = 598,75 \times 1,3864 = 823,28 \text{ тис. грн.}$$

Отже, стратегічними цілями організаційного плану підприємства є підвищення середньої заробітної плати, що стане можливим після вивільнення частини персоналу.

***Організаційна схема управління***

На заводі використовується лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор – начальник цеху – майстер), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійних керівників не підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління.

Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних служб, уможливлює необхідний маневр ресурсами.

***Кадрова політика і стратегія***

Кадровою політикою займається безпосередньо відділ кадрів. Головною метою її є забезпечення нині і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації. Для цього необхідно виконувати такі функції:

— набір і формування необхідних категорій персоналу;

— підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності;

— мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;

— постійний моніторинг безпеки праці.

На підприємстві гостро стоїть питання вікового складу працівників. Середній вік їх тут становить 40 – 50 років. Старіння кадрового потенціалу зумовлюється рядом обставин: низька заробітна плата, заборгованість по її виплаті. Молодь шукає більш перспективні місця роботи, з кращою оплатою праці. Саме тому важливим завданням підприємства є покращення мотивації персоналу.

## Фінансовий план

Одним із найголовніших показників діяльності підприємства є кількість випущеної та реалізованої продукції та розмір витрат на її виробництво. Збільшення виручки від реалізації є одним із методів мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів. Саме тому в період санації планується збільшити обсяг випуску і реалізації рентабельних видів продукції, розширити асортимент, підвищити рівень якості.

Прогноз обсягів випуску і реалізації продукції підприємства наведений в таблиці 38.

Отже, підприємство планує в 2003 р. отримати виручку від реалізації продукції в розмірі 1977,16 тис. грн., в 2004 р. – 3112,01 тис. грн., в 2005 р. – 4158,44 тис. грн. Тобто за рахунок стимулювання збуту продукції обсяг реалізації збільшиться відповідно по роках на 50,6%, 57,4%, 33,6%.

Найбільшу частку в загальному обсязі продукції займатимуть комплекти електрообладнання, призначені для підприємств житлово-комунального будівництва.

В 2004 р. планується зняти з виробництва нерентабельні вироби (пристрої автоматики для судових і стаціонарних дизель-генераторів, щити керування млинами), розпочати виробництво і реалізацію нових видів продукції (комплекти електрообладнання для потреб навчальних закладів). Це призведе до збільшення прибутку, розширить ринки збуту.

Таблиця 38. **Прогноз реалізації продукції**

| Вид продукції | Обсяг випуску, штук | | | Виручка від реалізації, тис. грн. | | | Витрати, тис. грн. | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Роки | | | Роки | | | Роки | | |
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2003 | 2004 | 2005 | 2003 | 2004 | 2005 |
| 1.Пристрої автоматики для судових і стаціонарних дизель-генераторів | 12 | - | - | 43,44 | - | - | 44,88 | - | - |
| 2.Комплектні пристрої управління котлами | 75 | 105 | 130 | 171,56 | 249,8 | 309,27 | 137,25 | 192,15 | 237,9 |
| 3. Панелі власних потреб типу ПВП | 95 | 134 | 156 | 147,19 | 217,75 | 253,5 | 118,75 | 167,5 | 195,0 |
| 4.Комплектні пристрої для живлення електроприводів | 135 | 180 | 250 | 270,0 | 374,4 | 520,0 | 216,0 | 288,0 | 400,0 |
| 5.Щити керування млинами | 11 | - | - | 36,51 | - | - | 37,62 | - | - |
| 6.Станції керування технологічними режимами | 35 | 70 | 97 | 136,2 | 283,27 | 392,55 | 108,96 | 217,9 | 301,96 |
| 7. Панелі щитів розподілювачів | 210 | 245 | 310 | 576,98 | 699,11 | 884,6 | 461,58 | 537,78 | 680,45 |
| 8.Ввідно-розподільчі пристрої | 85 | 105 | 124 | 317,9 | 408,14 | 482,0 | 254,32 | 313,95 | 370,76 |
| 9. Шафи керування електродвигунами | 84 | 122 | 168 | 216,75 | 326,72 | 450,0 | 173,4 | 251,32 | 346,1 |
| 10. Комплекти електрообладнання для навчальних закладів | - | 210 | 344 | - | 267,81 | 455,11 | - | 206,01 | 337,12 |
| Інші | - | - | - | 60,63 | 85,02 | 111,41 | 48,5 | 65,4 | 85,7 |
| Всього | - | - | - | 1977,16 | 3112,01 | 4158,44 | 1601,26 | 2240,01 | 2954,99 |

Проведення санації підприємства вимагає певних інвестиційних вкладень. В таблиці 39 наведений перелік запланованих заходів та необхідні кошти для їх реалізації.

Реалізація запланованих заходів здійснюватиметься здебільшого за рахунок власних коштів підприємства (надходження від оренди приміщень, продаж на металобрухт старого обладнання, чистий прибуток, амортизаційний фонд). Для придбання обладнання в 2003 р. планується взяти короткострокову позику терміном на 1 рік в КБ „Приватбанк" розміром 100 тис. грн. (під 25% річних). Кредит буде повернено за рахунок чистого прибутку.

Таблиця 39. **Програма інвестиційних вкладень**

| Заплановані заходи | Необхідні кошти, тис. грн. | | |
|---|---|---|---|
| | 2003 р. | 2004 р. | 2005 р. |
| Придбання обладнання | 74,56 | 45,04 | - |
| Ремонт | 191,4 | 49,5 | 10,5 |
| Рекламна кампанія | 8,03 | 14,1 | 13,89 |
| Всього | 273,99 | 108,64 | 24,39 |

Підсумковим документом про склад засобів діяльності підприємства та джерел їхнього формування в грошовій формі є баланс. В таблиці 40 відображений зведений плановий баланс заводу на 2003 – 2005 роки.

Таблиця 40. **Плановий баланс на 2003 – 2005 роки, тис. грн.**

| | 2003 р. | 2004 р. | 2005 р. |
|---|---|---|---|
| Актив | | | |
| 1. Необоротні активи | 7073,06 | 7118,4 | 7124,3 |
| 1.1 Нематеріальні активи | - | - | - |
| 1.2 Незавершене будівництво | 110,8 | 111,1 | 111,4 |
| 1.3 Основні засоби | 6962,26 | 7007,3 | 7012,9 |
| 2. Оборотні активи | 2333,36 | 2511,46 | 3381,66 |
| 2.1 Запаси | 2269,39 | 2342,65 | 3132,54 |
| 2.2 Дебіторська заборгованість | 55,2 | 53,1 | 49,15 |
| 2.3 Грошові кошти | 8,77 | 115,71 | 199,97 |
| 3. Витрати майбутніх періодів | 2,1 | 2,6 | 3,1 |
| Баланс | 9408,52 | 9632,46 | 10509,06 |
| Пасив | | | |
| 1. Власний капітал | 8079,8 | 8473,37 | 9138,53 |
| 2. Позичені кошти | 1328,72 | 1159,09 | 1370,53 |
| 2.1 Довгострокові позики | 260,5 | 275,4 | 288,1 |
| 2.2 Короткострокові позики | 100,0 | 20,4 | 21,3 |
| 3. Доходи майбутніх періодів | - | - | - |
| Баланс | 9408,52 | 9632,46 | 10509,06 |

Дані планового балансу показують сприятливу тенденцію для підприємства. З кожним роком вартість майна збільшується. В 2004 р. планується збільшення валюти балансу на 223,94 тис. грн. (2,3%), в 2005 р. – на 875,6 тис. грн. (9,09%). Порівняно з реальним станом підприємства значно зросте сума грошових коштів, власного капіталу, збільшуються основні фонди. Отже, покращується фінансовий стан, що призводить до відновлення платоспроможності і прибутковості підприємства.

Основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування є прибуток. Уся діяльність спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку. Характеризуючи перевищення доходів над витратами, прибуток виражає мету діяльності підприємства і є головним показником його діяльності. Для узгодження величини прибутку в плановому періоді розроблений план доходів і витрат (таблиця 41).

Таблиця 41. **План доходів і видатків , тис. грн.**

| Показник | Роки | | |
|---|---|---|---|
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| А. Загальний обсяг продажу товарів | 1977,16 | 3112,01 | 4158,44 |
| Б. Собівартість проданих товарів – усього | 1601,26 | 2240,01 | 2954,99 |
| зокрема:<br>матеріальні витрати | 1201,9 | 1617,63 | 2407,52 |
| прямі витрати праці | 549,12 | 622,38 | 547,47 |
| В. Валовий прибуток (ряд. А – ряд. В) | 375,9 | 872,0 | 1203,45 |
| Г. Операційні витрати – усього, | 310,26 | 279,25 | 253,24 |
| зокрема:<br>заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці) | 201,18 | 185,76 | 156,84 |
| нарахування на заробітну плату | 75,59 | 69, 66 | 58,81 |
| комунальні послуги | 13,41 | 13,6 | 12,7 |
| витрати на відрядження | 5,15 | 5,8 | 6,2 |
| реклама | 8,03 | 14,1 | 13,89 |
| страхові платежі | 4,8 | 5,13 | 2,5 |
| інші операційні витрати | 2,1 | 3,2 | 2,3 |
| Д. Операційний прибуток (ряд. В– ряд. Г) | 65,64 | 574,75 | 950,21 |
| Е. Сплата відсотків за кредит | 12,5 | 12,5 | - |
| Є.Чистий прибуток до сплати податків (ряд. Д – ряд. Е) | 53,14 | 562,25 | 950,21 |
| Ж. Податок з прибутку | 15,94 | 168,67 | 285,06 |
| З. Чистий прибуток (ряд. Є – ряд. Ж) | 37,2 | 393,58 | 665,15 |

На основі плану доходів і видатків можемо зауважити, що за рахунок санаційних заходів підприємство вже в першому році отримає валовий прибуток (в даний час має збиток). Чистий прибуток в 2003 р. буде незначним, оскільки підприємство лише розпочне проведення санації, але вже в наступному році буде рівний 393,58 тис. грн., а в 2005 р. – 665,15 тис. грн.

Функціонування підприємства супроводжується безперервним кругообігом коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу і використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу підприємства, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами, персоналом підприємства тощо. Для повнішого контролю за рухом грошових надходжень і виплат в період санації слід скласти план руху готівки підприємства.

Перші санаційні заходи розпочнуться в другому півріччі 2003 р. Так, з червня планується проведення капітального ремонту, в липні буде закуповуватись обладнання (буде взята позика в розмірі 100 тис. грн.), збільшаться витрати на рекламу.

Залишок грошових коштів на кінець 2003 р. становитиме 8,78 тис. грн. Ця сума є незначною, оскільки підприємство матиме значні виплати в перший рік санації. В наступні роки залишок грошових коштів значно зросте в результаті надходжень від оренди приміщень, збільшення виручки від реалізації.

Важливою стороною результативності санаційних заходів є відновлення рентабельності, продуктивності праці, підвищення фондовіддачі та обсягу виробництва, які забезпечили б прибутковість і життєздатність підприємства в довгостроковому періоді. Ефективна виробничо-господарська діяльність в свою чергу впливає на покращення фінансового стану, тобто досягнувши прибуткового виробництва можна сподіватися на успіх фінансового оздоровлення.

На основі планового балансу та звіту про доходи і видатки розрахуємо основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства. Дані зведемо до таблиці 42.

Отже, в результаті проведених санаційних заходів підприємство налагодить ефективну виробничо-господарську діяльність.

Якщо порівняти планові показники 2005 р. і фактичні дані 2002 р., то можна помітити, що валовий прибуток зріс на 1425,75 тис. грн., чистий прибуток – на 426,75 тис. грн., рівень рентабельності виробництва з –

1,09% піднявся до 11,6%, більш ніж в 7 разів збільшилась фондовіддача основних виробничих фондів, в 4 рази – продуктивність праці. З кожним роком всі показники прибутковості підприємства покращуються, що свідчить про ефективність і доцільність фінансового оздоровлення.

Таблиця 42. **Основні планові показники виробничо-господарської діяльності заводу**

| Показники | Роки | | |
|---|---|---|---|
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| 1. Вартість майна, тис. грн. | 9408,52 | 9832,46 | 10509,06 |
| 2.Виручка від реалізації, тис грн. | 1977,16 | 3112,01 | 4158,44 |
| 3. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн. | 6962,26 | 7007,3 | 7012,9 |
| 4. Середньорічний залишок оборотних фондів, тис. грн. | 2333,36 | 2511,46 | 3381,66 |
| 5. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 1601,26 | 2240,01 | 2954,99 |
| 6. Валовий прибуток, тис. грн. | 375,9 | 872,0 | 1203,45 |
| 7. Чистий прибуток, тис. грн. | 37,2 | 393,58 | 665,15 |
| 8. Фондовіддача, грн. | 0,28 | 0,44 | 0,59 |
| 9. Рентабельність продукції, % | 4,1 | 25,6 | 32,16 |
| 10. Рентабельність виробництва, % | 4,04 | 9,2 | 11,6 |
| 11. Середньоспискова чисельність працівників, чол. | 290 | 250 | 210 |
| 12. Середня заробітна плата, грн. | 172,6 | 212,8 | 237,6 |
| 13. Продуктивність праці, тис. грн. | 6,82 | 12,45 | 19,8 |

Санація направлена не лише на відновлення прибутковості, а й на підвищення ліквідності й платоспроможності підприємства. Саме тому необхідно розрахувати прогнозні показники фінансового стану заводу, порівняти їх з фактичними даними.

Прогнозні фінансово-економічні показники та їх нормативні значення наведені в таблиці 43.

Всі показники ліквідності і прибутковості підприємства в плановому періоді покращаться. Коефіцієнти ліквідності, які в даний час є недопустимими, в результаті фінансового оздоровлення наблизяться до нормативних значень. Значно пожвавиться ділова активність підприємства, про що свідчать коефіцієнти оборотності. На основі планових показників структури пасиву балансу можна стверджувати, що фінансовий стан заводу значно покращиться, що мінімізує ступінь ризику майбутнього банкрутства.

Таблиця 43. **Прогноз основних фінансово-економічних показників та коефіцієнтів**

| Показники та коефіцієнти | Нормативне значення | Роки | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2003 | 2004 | 2005 |
| 1. Загальний коефіцієнт ліквідності | 2 і > | 2,18 | 2,84 | 3,12 |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,5 і > | 0,06 | 0,19 | 0,23 |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,25 і > | 0,008 | 0,13 | 0,18 |
| 4. Власні оборотні засоби, тис. грн. | збільшення | 1267,24 | 1630,38 | 2302,32 |
| 5. Коефіцієнт фінансового левериджу | 0,5 і < | 0,032 | 0,032 | 0,031 |
| 6. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) | 0,5 і > | 0,86 | 0,88 | 0,87 |
| 7. Коефіцієнт фінансової залежності | зменшення | 0,14 | 0,12 | 0,13 |
| 8. Коефіцієнт маневреності власного капіталу | збільшення | 0,16 | 0,16 | 0,25 |
| 9. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу | незначне збільшення | 1,79 | 1,44 | 1,36 |
| 10. Коефіцієнт фінансової стабільності | 1 і > | 6,08 | 7,31 | 6,67 |
| 11. Коефіцієнт фінансового ризику | зменшення | 0,16 | 0,14 | 0,15 |
| 12. Оборотність оборотних засобів | збільшення | 0,85 | 1,24 | 1,23 |
| 13. Оборотність виробничих запасів | збільшення | 0,7 | 0,96 | 1,33 |
| 14. Оборотність дебіторської заборгованості | збільшення | 35,82 | 58,6 | 84,61 |
| 15. Оборотність власного капіталу | збільшення | 0,24 | 0,37 | 0,46 |

**Оцінка ефективності заходів спрямованих на оздоровлення підприємства**

Одним із найбільш відповідальних етапів планування проведення санації є визначення її економічної ефективності.

Використання критеріїв ефективності санаційних рішень допомагає прийняти, схвалити або змінити проект санації. Вибір конкретного критерію для висновку про ефективність санації залежить від певних чинників – наявності ринкової перспективи, існування обмежень на ресурси для її фінансування, коливань грошових потоків та можливості одержання прибутку.

Одними з найвідоміших критеріїв є чиста теперішня вартість (ЧТВ), коефіцієнт вигод/витрат, індекс прибутковості та період окупності інвестицій.

ЧТВ являє собою дисконтовану цінність санації (поточну вартість доходів або вигод від зроблених інвестицій).

ЧТВ дорівнює різниці між майбутньою вартістю потоку очікуваних вигод і поточною вартістю нинішніх і наступних витрат проекту протягом усього його циклу.

Якщо ЧТВ позитивна, то проект санації можна рекомендувати для фінансування. Якщо ЧТВ дорівнює нулю, то надходжень від проекту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо ЧТВ менша нуля – проект не приймається.

Основна перевага ЧТВ полягає в тому, що всі розрахунки проводяться на основі грошових потоків, а не чистих доходів.

Коефіцієнт вигод/витрат є відношенням дисконтованих вигод до дисконтованих витрат. Ефективність санаційних рішень буде при умові значення коефіцієнта рівного або більшого одиниці.

Індекс прибутковості – є відношенням суми наведених ефектів (різниця вигод і поточних витрат) до величини інвестицій.

ІП тісно пов'язаний з ЧТВ. Якщо ЧТВ позитивна, то й ІП > 1, і навпаки. Якщо ІП > 1, проведення санації є ефективним, якщо ІП < 1 – неефективним.

Період окупності вказує кількість років, потрібних для відшкодування інвестиційних вкладень з чистих сумарних доходів підприємства.

Вихідні дані для розрахунку ефективності санації підприємства наведені в таблиці 44.

Таблиця 44. **Вихідні дані для визначення показників ефективності санації**

| Показники | Роки | | | Всього |
|---|---|---|---|---|
| | 2003 | 2004 | 2005 | |
| 1. Інвестиційні вкладення, тис. грн. | 273,99 | 108,64 | 24,39 | 407,02 |
| 2. Чистий прибуток, тис. грн. | 37,2 | 393,58 | 665,15 | 1095,93 |
| 3. Амортизація, тис. грн. | 501,28 | 504,53 | 504,93 | 1510,74 |
| 4. Грошовий потік, тис. грн. | 538,48 | 898,11 | 1170,08 | 2606,67 |
| 5. Коефіцієнт дисконтування (10%) | 0,91 | 0,83 | 0,75 | - |
| 6. Теперішня вартість інвестиційних вкладень, тис. грн. | 249,33 | 90,17 | 18,29 | 357,79 |
| 7. Теперішня вартість грошового потоку, тис. грн. | 490,02 | 745,43 | 877,56 | 2113,01 |

На основі даних таблиці 44 розрахуємо чисту теперішню вартість, коефіцієнт вигод/витрат, індекс прибутковості та період окупності санації. Дані їх розрахунків узагальнено в таблиці 45.

Таблиця 45. **Показники ефективності санації**

| Показники | Формула | Значення |
|---|---|---|
| 1. Чиста теперішня вартість | ЧТВ = ГП – І | 1755,22 |
| 2. Коефіцієнт вигід/витрат | КВВ = (ГП - І) / І | 4,9 |
| 3. Індекс прибутковості | ІП = ГП / І | 5,9 |
| 4. Період окупності | ПО = І / ГП | 0,51 |

На основі даних таблиці 44 можна зробити висновок про ефективність заходів, спрямованих на оздоровлення, оскільки:

- ЧТВ становить 1755,22 тис. грн., що вказує на значні надходження в результаті санації.
- Коефіцієнт вигод/витрат більший одиниці і становить 4,9.
- Індекс прибутковості становить 5,9.
- Період окупності санації становить 0,51 року, тобто за цей час підприємство зможе повністю окупити залучені фінансові ресурси.

Результати санації можна оцінити також через додатковий прибуток підприємства. На основі критерію прибутковості ефективність санації буде рівна 2,11:

$$E=\frac{1095,93-238,4}{407,02}=2,11.$$

Тобто, прогнозований обсяг додаткового прибутку завод в результаті санації більш ніж в два рази перевищує розмір вкладень на її проведення. Таке значення показника є позитивним і свідчить про ефективність фінансового оздоровлення підприємства.

На основі даного фінансового плану можемо зробити висновок, що, провівши запропоновані заходи фінансового оздоровлення, підприємство зможе реально розрахуватись з боргами, зміцнити фінансовий стан, відновити прибутковість, підвищити платоспроможність, фінансову стійкість та конкурентоспроможність в довгостроковому періоді. Тобто зможе досягнути мети фінансового оздоровлення, що полягає у виході з кризи і нормалізації виробничо-господарської діяльності.

Навчальне видання

**Кривов'язюк Ігор Володимирович**

# Антикризове управління підприємством

Навчальний посібник

Редактор *Василенко Людмила Геннадіївна*
Коректор *Наслєдова Тетяна Анатоліївна*
Комп'ютерна верстка *Василенко Людмила Геннадіївна*
Дизайн обкладинки *Сидоренко Марія Олексіївна*

Підписано до друку 22.10.2007 р.
Формат 60 x 84/16. Папір офсетний. Гарнітура Newton C.
Друк офсетний. Обл.видав.арк.25,02
Ум.друк.арк. 21,39 Тираж 1000 прим.
Зам. № 412.

Видавництво «Кондор»
Свідоцтво ДК № 1157 від 17.12.2002 р.
03067, м.Київ, вул. Гарматна, 29/31,
тел./факс:(044) 408-76-17, 408-76-25

Віддруковано з готових діапозитивів ПП "Мошак М.І."
(свідоцтво ДК № 867 від 22.03.2002 р.)
32300. Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський,
вул. Іоанопредтеченська. 2.
Тел./факс (03849) 2-72-01. 2-20-79

І.В. Кривов'язюк

# АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



ISBN 978-966-351-116-8

КОНДОР

І.В. Кривов'язюк АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КОНДОР