## МІСЦЕ, РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У РЕАЛЬНО ІСНУЮЧИХ СИСТЕМАХ

**1.1. Теоретична основа функціонування та розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи.**

**1.2. Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють її виникнення.**

**1.3. Особливості та типологія криз.**

**1.4. Циклічність кризових явищ в економіці на сучасному етапі.**

**Ключові поняття**

*Ентропія*

*Катастрофа*

*Класифікація криз*

*Криза*

*Кризова ситуація*

*Кризовий стан*

*Розвиток*

*Функціонування*

**Нормативна база**

*Закон України* “*Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва*” *від 25.12.2008 № 800-VI, зі змінами та доповненнями.* URL*: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-17#Text.*

**Словник термінів**

***Ентропія –*** *міра складності, хаотичності та невизначеності системи.*

***Катастрофа*** *– тяжке потрясіння, що стає причиною істотної зміни, різкого перелому в системі функціонування та розвитку підприємства.*

***Класифікація криз*** *– система розподілу кризових явищ і процесів на класи або групи за спільними ознаками чи властивостями.*

***Криза*** *– це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі як всередині неї, поміж ключовими її компонентами (персонал, техніка, технологія, виробництво, фінанси тощо), так і спричинене взаємодією окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство), що загрожує її життєстійкості в зовнішньому середовищі, не дозволяючи виконати місію, цілі або завдання підприємства.*

***Кризова ситуація*** *– це несподівана або непередбачувана ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, що призводить до пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства, що потребує якісно нового реагування з боку керівництва в умовах обмеженості у часі.*

***Кризовий стан*** *– характеристика діяльності підприємства у встановленому періоді, що відображає ступінь невідповідності рівня його забезпеченості різними видами ресурсів, своєчасність здійснення розрахунків тощо наявним і необхідним умовам підтримання його життєдіяльності та розвитку в майбутньому.*

***Розвиток*** *– це об’єктивний багатовимірний (через революційні чи еволюційні перетворення) процес змін, який характеризується цілеспрямованістю, незворотністю, структурними та функціональними зрушеннями в певній соціально-економічній системі, що призводить до покращення, погіршення чи врівноваження, гармонізації її якісного та кількісного стану.*

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

### 1.1. Теоретична основа функціонування та розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи

Сучасний стан світової економіки, більшості національних економік різних країн світу, суб’єктів господарювання цих країн, а також окремих груп людей в цілому та особистостей зокрема вказує на те, що сукупність проблем, що виникли в процесі еволюції суспільства носять системний характер, пов’язані між собою складністю взаємозв’язків представлених складних систем як по вертикалі, так і горизонталі та потребують щодо їх розв’язання застосування системного підходу.

Підприємство належить до класу складних соціально-економічних систем, характеризується підвищеною складністю взаємозв’язків як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях побудови взаємодії її складових елементів і учасників.

Властивостями підприємства як системи є:

* прагнення зберегти свою структуру (ця властивість заснована на об’єктивному законі організації – законі самозбереження);
* потреба в управлінні;
* формування складних зв’язків залежно від індивідуальних властивостей вхідних у неї елементів і підсистем (система може мати властивості, не властивих їй елементів, і може не мати властивостей своїх елементів);
* наявність вхідного впливу, системи переробки (обробки), кінцеві результати (вихід) і зворотний зв’язок; на вході система випробує вплив з боку середовища, а через вихід вона впливає на зовнішнє середовище.

Підприємство як соціально-економічна система характеризується наявністю людини в сукупності взаємозалежних елементів. Набір рішень у такій соціально-економічній підсистемі характеризується великим динамізмом як у кількості, так і в засобах і методах реалізації. Це пояснюється як різними професійними здібностями, навичками та вміннями, так і відмінними психологічними реакціями людей на однотипні ситуації.

Людина і створені нею соціально-економічні системи являють собою особливий клас кібернетичних систем, поведінка яких базується на потребах та інтересах, які реалізуються індивідуально через групи, підприємства, національну та світову економіку, між якими відбувається постійна взаємодія, відображена на рис. 1.1.

СВІТОВА

ЕКОНОМІКА

НАЦІОНАЛЬНА

ЕКОНОМІКА

ПІДПРИЄМСТВО

ГРУПА

ЛЮДИНА

Прямий

зв

'

язок

Зворотній

зв

'

язок

Рис. 1.1. **Взаємозв’язки між підприємством та іншими класами соціально-економічних систем (уточнено за В. Василенко [1, с. 60])**

Кожна соціально-економічна система є частиною іншої системи більш високого порядку, що виступає як зовнішнє середовище для розглянутої системи. Сам факт, що кожна система має середовище, тобто визнання деякого принципу систематизованої сталості – підводить безпосередньо до визначення категорії залежності системи від її середовища.

Властивістю сучасного підприємств є те, що більшість з них функціонує в конкурентному середовищі. Отже, підприємство як система, в кожен момент часу ринкової взаємодії буде залежити від впливу інших систем, які матимуть на нього вплив ззовні (конкуренти, споживачі, інвестори, держава, світова економіка тощо). Цей взаємозв’язок відображається наступним чином.

Той факт, що система S1 залежить від системи S2 (середовища), позначимо S2→S1. Поняття залежності системи S1 від системи S2 є відносною категорією, що характеризує зв’язок між зовнішніми структурами систем S1 і S2 (рис. 1.2). Зовнішня структура системи відбиває безліч її відносин із середовищем (чи елементів поведінки і відносин між ними).

Важливим компонентом, що породжує цю залежність, є ентропія поведінки домінуючої в залежності підприємство → S1 … Sn системи, оскільки природно допустити, що, чим менше передбачувана поведінка домінуючої системи, тим сильнішою буде залежність і навпаки. Якщо поведінку домінуючої системи можна передбачити однозначно, положення залежної системи виявляється набагато слабкіше, ніж у випадку, коли поведінку домінуючої системи непередбачено. Суть структур залежності виявляється в поведінці взаємозалежних систем. Залежні системи повинні обирати певну лінію поведінки (уточнено за [1, с. 61]). Збільшення ентропії внутрішньої та зовнішньої структури підприємства як соціально-економічної системи і є одним з джерел виникнення криз.

СИСТЕМА

S

n

… … ….

ПІДПРИЄМСТВО

СИСТЕМА

S

1

Зовнішня

структура

Внутрішня

структура

систем

Зовнішня

структура

систем

Внутрішня

структура

Залежність

підприємства

від

інших

систем

Ентропія

системи

Ентропія

систем

Рис. 1.2. **Взаємозв’язки та взаємозалежності між підприємством та іншими системами (уточнено за В. Василенко [1, с. 62])**

Кожне підприємство як соціально-економічна система характеризується необхідністю реалізації індивідуальних форм діяльності (виробничої, інвестиційної, комерційної, зовнішньоекономічної, діяльності на ринку цінних паперів тощо), що виявляється проявом внутрішньої структури системи. Головною особливістю підприємства як системи є властивість цілеспрямованої поведінки в кожнім елементі структури. Цілеспрямованою поведінкоюволодіє той елемент структури, що має можливість автономно обирати і змінювати мету свого функціонування. Наявність людини в кожнім елементі й створює передумови цілеспрямованої поведінки. Звідси випливає важливий наслідок: за властивістю цілеспрямованої поведінки кожен елемент соціально-економічної системи може бути віднесений до керуючої системи. Якщо в технічних системах межа між керуючою і керованою системами очевидна, то в соціальноекономічних системах таке розмежування однозначно не встановлюється, а обирається залежно від розв’язуваних завдань. Другою особливістю розглянутих соціально-економічних систем (суб’єктів ринку) є неієрархічність їхньої структури. Домінуючим типом взаємодії між цими системами є відносини обміну діяльністю на основі договорів (відносини по горизонталі). Третьою особливістю розглянутого класу систем є мінливий спектр зовнішніх умов. Наслідком цієї особливості є перебудування структури соціальноекономічної системи як інструмента адаптації. І, нарешті, четвертою особливістю соціально-економічних систем є наявність рис як природної, так і штучної системи [1, с. 62-64].

Підприємство – це відкрита соціально-економічна система, яка має дві форми свого існування: функціонування та розвиток.

***Розвиток*** – це об’єктивний багатовимірний (через революційні чи еволюційні перетворення) процес змін, який характеризується цілеспрямованістю, незворотністю, структурними та функціональними зрушеннями в певній соціально-економічній системі, що призводить до покращення, погіршення чи врівноваження, гармонізації її якісного та кількісного стану.

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

Процес функціонування та розвитку підприємства як соціальноекономічної системи може бути розглянутий як єдність двох одночасних процесів, що йдуть зміни складності, що виражає процес зміни розмаїтості й розподілу властивостей елементів системи; зміни організованості, що виражає реакцію людей на цю зміну складності.

Враховуючи, що структурна взаємодія найбільшою мірою впливає на стан підприємства, підкреслимо: взаємодія між розташованими поруч соціальноекономічними системами є найбільш щільною, в міру віддаленості щільність взаємозв’язків знижується. Відтак, чим тісніша взаємодія між окремими соціально-економічними системами, тим більш спорідненими є їхні цілі та інтереси, тим ефективнішим є їхнє функціонування, мобільним є розвиток. Так, для підприємства як системи характерною є наявність найбільшого впливу на процеси розвитку таких систем як національна економіка та трудовий колектив підприємства, групи рейдерів тощо. І, навіть більше, ці взаємозв’язки повинні відображати рівень гармонійності (збалансування, пропорційності) розвитку підприємства як соціально-економічної системи [2, с. 19].

Порушення структурної зв’язаності всередині та зовні підприємства й призводить до негараздів функціонування та розвитку, тобто зміни його стану, порушення стійкості. Найчастіше це і виступає причиною виникнення кризового стану на підприємстві.

Для підприємств стійкість визначається динамікою показників діяльності до і після збурювання системи. Якщо їх темпи зростання спадають, значення показників різко погіршуються після збурювання, й продовжують погіршуватись навіть після впровадження заходів, спрямованих на їх покращення, то система є хиткою, якщо темпи зростання показників спадають незначно, а потім швидко відновлюються, після впровадження заходів, система є стійкою, у тому випадку якщо стан показників після усунення збурюючого впливу не змінюються, система є байдужою.

Найбільш стійкими соціально-економічними системами виступають інноваційні підприємства та підприємства-монополії, а для усіх інших характерна хитка чи байдужа рівновага. З огляду на зроблене припущення більшість підприємств, що функціонують в ринковому середовищі, в значній мірі піддаються збуренню, швидше потрапляють у кризове становище [2, с. 18].

Вище розглянуте спонукає до подальшого розгляду поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства.

### 1.2. Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють її виникнення

Криза діяльності економічних систем постійно викликала зацікавленість вчених різних країн, але досліджувалась вона, найчастіше, на макрорівні. До недавнього часу, з боку науковців, на рівні окремого підприємства це питання не достатньо глибоко досліджувалось, що в свою чергу призвело до того, що керівники підприємств і менеджери не були взмозі ефективно впливати на розвиток кризових явищ, робити кризу більш керованою. Але в останні роки загострення макроекономічної нестабільності навіть у країнах з розвиненою ринковою економікою, яка є традиційно стабільною, значно погіршили умови функціонування та розвитку всіх суб’єктів господарювання та спричинили збільшення невизначеності зовнішнього середовища. У зв’язку з цими подіями значно підвищилась зацікавленість науковців до кризових явищ, а саме загострилась увага до вивчення криз на мікрорівні, їх вплив та наслідки на функціонування та розвиток підприємств.

Поняття криза (від грецьк. кrisis – рішення, повторний пункт, результат) означає, насамперед, різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан [3].

Криза – це багатоступенева економічна категорія, система поглядів на економічну сутність якої перебуває в стані розвитку. Можна виокремити три підходи до визначення сутності кризи:

1. криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю

негативних наслідків;

1. криза як природний процес у життєдіяльності системи; 3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи.

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 макро-економічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства, наприклад, існують тільки більшменш 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. Якщо з цих позицій розглядати внутрішньофірмове 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” 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.

Проблема кризи підприємств широко досліджуються в працях вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. 1.1). Однак, зміст поняття “криза” ще й досі недостатньо повно й глибоко обґрунтовано.

Таблиця 1.1. **Трактування сутності поняття “криза” [2, с. 59]**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Визначення** |
| А. Чернявський | Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. |
| Ю. Розенталь, Б. Піджненбург | Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності. |
| Л. Бартон | Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв’язкам, фінансам та репутації. |
| В. О. Василенко,  К. В. Балдин,  Є. Коротков,  В. С. Зверев,  А. В. Рукосуев | Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі. |
| С. М. Іванюта | Криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад. |
| К. Херман | Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішення. |
| С. А. Бурий, Д. С. Мацеха | Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами. |
| А. М. Штангрет, О. І. Копилюк | Криза – це зростання кількості взаємопов’язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження. |
| Е. П.  Жарковська,  Б. Е. Бродський | Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціальноекономічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем. |
| А. М. Єсакова | Криза – це будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. |
| Д. В. Пухов | Криза – незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства. |
| Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. | Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства. |
| З. Айвазян, В. Кириченко | Криза підприємства викликається невідповідністю його фінансовогосподарських параметрів параметрам навколишнього середовища. |
| В. М. Шаповал | Криза – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування. |

***Криза*** – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі як всередині неї, поміж ключовими її компонентами (персонал, техніка, технологія, виробництво, фінанси тощо), так і спричинене взаємодією окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство), що загрожує її життєстійкості в зовнішньому середовищі, не дозволяючи виконати місію, цілі або завдання підприємства.

Пошук виникнення небезпеки кризи на підприємстві пов’язаний із встановленням життєдіяльності його функціонування та розвитку (рис. 1.3).

Моніторинг

середовища

і

фірми

Симптоми

кризи

Превентивні

заходи

Небезпека

кризи

Оперативні

заходи

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | Життєспроможність функціонування та розвитку | |  | |  | | --- | | Стабілізація виробництва Нова якість | |

Рис. 1.3. **Виникнення небезпеки кризи на підприємстві [1, с. 11]**

Функціонування та розвиток взаємопов’язані: функціонування певним чином стримує розвиток і в той же час є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення у майбутньому. Виходячи з цього, виникає циклічна тенденція розвитку криз, яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між функціонуванням та розвитком, накопичення протиріч в межах режиму “функціонування” та об’єктивною необхідністю переходу на режим “розвиток”. Таким чином, криза визначається одним з природних станів життєдіяльності, одним з частих випадків перехідних процесів.

Кризи показують не тільки суперечності між функціонуванням та розвитком. Вони можуть створюватись й у самих процесах функціонування.

Такі суперечності виникають між: кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства; необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають в процесі виробництва і повинні компенсуватися за рахунок отриманого доходу; між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток; системою управління та його організаційно-правовою формою; великою кількістю посередників, нестачею власного капіталу та зростаючою заборгованістю; недостатнім кредитуванням та високими відсотками за кредити [4, с. 256].

При аналізі діяльності підприємств можна виділити певні групи факторів, які призводять до зниження стійкості підприємства і можуть призвести до виникнення кризового стану (табл. 1.2): місце виникнення, наслідки прояву кризових явищ, ступінь прояву кризових явищ, їх взаємообумовленість, час дії та підхід до визначення.

Таблиця 1.2. **Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Класифікаційна ознака** | **Види факторів** | **Характеристика** |
| Місце виникнення | Внутрішні | Виникнення та інтенсивність прояву залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи. |
| Зовнішні | Виникнення та інтенсивність прояву не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення. |
| Наслідки прояву | Загальні | Їх дія призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності |
| Специфічні | Їх дія погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації). |
| Індивідуальні | Їх дія безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства. |
| Ступень впливу | Основні | Значний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства. |
| Другорядні | Побічний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства. |
| Взаємообумовленість | Незалежні | Визначаються певними подіями або тенденціями. |
| Похідні | Наслідок у результаті дії причинно-наслідкового зв’язку. |
| Час дії | Постійні | Визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ. |
| Тимчасові | Посилюють рівень загрози появи кризових явищ внаслідок тих чи інших подій. |
| Підхід до визначення | Потенційні | Визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства. |
| Фактичні | Результат досліджень процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження. |

В процесі дослідження основними виокремлюють групу зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, виділення факторіальних підгруп у межах кожної з них. Також слід чітко усвідомлювати, що менеджери підприємства можуть безпосередньо впливати на внутрішні фактори, і лише частково і опосередковано – на зовнішні.

Основні зовнішні фактори, що сприяють розвитку кризи підприємства, узагальнено нами в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. **Зовнішні фактори кризи підприємства (узагальнено на основі даних [1; 5-10])**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Підгрупи факторів** | **Характеристика** | **Показники** |
| Науково- технічні | Дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), імовірність технологічних проривів та ін. | Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих; відсутність національної інноваційної стратегії; зміни інноваційної активності в країні; згортання державних програм з розроблення прогресивних технологій. |
| Природно- кліматичні | Визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільськогосподарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту. | Стихійні лиха, погіршення екологічної ситуації, штрафи за недотримання гранично– допустимих викидів. |
| Економічні | Характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливо регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат та ін. | Зростання інфляції; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку; зниження рівня реальних доходів населення; спад кон’юнктури в економіці в цілому; зменшення рівня доходів у населення і зниження купівельної спроможності; посилення монополізму на ринку. |
| Політичні | Визначають стабільність та спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування відносин власності, заходи щодо захисту  споживачів та підприємців | Нестабільність законодавства; загальна політична нестабільність у державі; загострення взаємовідносин між гілками влади; дискримінація підприємства органами влади. |
| Соціальні | Виявляються у звичках та нормах споживання, відданні переваги одним товарам та негативному ставленні до інших. | Зміна вибору споживачів; зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства. |
| Демографічні | Дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов - його платоспроможний попит | Негативні демографічні тенденції; зниження культурного рівня населення. |
| Глобальні | Дія яких визначає можливості подальшого функціонування та розвитку підприємства в цілому | Негативні тенденції глобалізації економіки, вплив пандемії, катастрофи  всесвітнього масштабу |

Проте, наскільки б сильним не був вплив зовнішнього середовища, але основною причиною виникнення кризового стану є діяльність або бездіяльність керівництва та менеджменту підприємства щодо забезпечення належного якісного управління, яке дозволить швидко реагувати та протидіяти впливу різного роду факторів в існуючих умовах господарювання.

Основні внутрішні фактори, що сприяють розвитку кризи, узагальнено нами на основі праць [1; 5-10] та зведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4.**Внутрішні фактори, що сприяють розвитку кризи на підприємстві**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Підгрупи факторів** | **Характеристика** | **Показники** |
| Управлінські | Дія яких пов'язана з неефективним управлінським менеджментом. | Невідповідність сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством; відсутність стратегічного підходу; не використання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень; неправильно визначена місія підприємства; галузі діяльності. |
| Ресурснотехнологічні | Дія яких пов'язана із неефективним формуванням і використанням всіх видів ресурсів. | Незадовільний стан та якість використання основних фондів, матеріально-сировинних та паливноенергетичних ресурсів; неефективна закупівельна діяльність та організація виробничого процесу; велика матеріаломісткість виробництва; високий рівень матеріальних втрат; застаріла технологія виробництва; низька якість кадрів управлінського, виконавчого та технічного персоналу; дефіцит та висока плинність кадрів, втрата ключових працівників; неоптимальність виробничої програми; відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації; незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; зниження прогресивності використовуваних технологій; збільшення тривалості виробничого циклу; збільшення рівня виробничих запасів; скорочення оборотності коштів. |
| Маркетингові та збутові | Дія яких пов'язана із неефективною збутовою діяльністю. | Неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; незадовільне вивчення та прогнозування попиту; недостатньо диверсифікований асортимент продукції. |
| Фінансовоінвестиційні | Дія яких пов'язана із неефективним фінансовим та інвестиційним менеджментом. | Неефективна (з точки зору ліквідності) структура активів; збитковість випуску окремих видів продукції (товарів); високий рівень накладних (постійних) витрат; надмірна частка позикового капіталу; висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; перевищення допустимих меж фінансових ризиків; неефективність формування власного та залучення позикового капіталу.  Довготривалість освоєння інвестиційних ресурсів, суттєве перевитрачання інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за здійсненими інвестиційними проєктами; неефективно сформований фондовий портфель. |

Фактори кризи діють не ізольовано, а системно, що посилює негативні наслідки дії окремо взятого фактора. Як свідчать дослідження фахівців, поглиблення кризи до стадії банкрутства не є результатом дії одного із зазначених вище факторів. За наявності достатнього рівня надійності усього економічного механізму підприємство протистоїть поглибленню кризи. Однак комбінація причин, взаємно посилюючи їхній вплив на ситуацію, а також ефект “доміно”, що виникає, підривають життєздатність підприємства і призводять до катастрофічних наслідків.

### 1.3. Особливості та типологія криз

Сучасна економіка, її характер і тенденції розвитку, антагонізми та суперечності призводять до появи цілого поля проблем, які супроводжують виникнення кризових явищ, крайнього загострення суперечностей в соціальноекономічних системах, однією із яких виступає підприємство.

Виникнення, прояв та подолання кризи розвитку підприємства мають її суттєві особливості, порівняно з макроекономічними кризами:

1. Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв’язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи. Ступінь загострення наявних протиріч обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків.
2. Криза підприємства являє собою процес, який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, які відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні.
3. Криза є об’єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об’єктивно невідворотні, але і як об’єктивно необхідні, оскільки носять не тільки руйнівний, але і оздоровчий (поновлювальний) характер, виступають імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.
4. Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок зміни параметрів його життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов’язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та зовнішніх управлінських дій.
5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати як гальмо подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення та особливості протікання та подолання кризи.
6. Криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства.
7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також носять індивідуальний характер.
8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її подолання має певні наслідки для подальшої його життєдіяльності, як позитивні, так і негативні [11].

До основних рис, притаманних кризам, слід віднести: їх неминучість і всеосяжність; суб’єктивність кризових явищ; їх відносність і неоднорідність за своєю дією на систему; прогресивність кризи, оскільки вона дає адекватну відповідь на сучасні виклики; умовність кризи (вона залежить від точки відліку, “амбіцій” підприємства); постійна, потенційна присутність (криза в прихованій формі існує завжди).

Проаналізовані основні відмінності кризи на рівні підприємства дають змогу виокремити сутнісні характеристики, які є основою для класифікації криз, що можуть мати місце на рівні окремого підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.**Класифікація криз на підприємстві**

**(узагальнено на основі [5; 6; 9; 12])**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Класифікаційна ознака кризи** | **Види кризи** | **Характеристика видів кризи** |
| 1 | 2 | 3 |
| Час впливу | Короткострокові | Тривалість яких не перевищує одного року |
| Середньострокові | Тривалістю від одного до трьох років |
| Довгострокові | Вплив яких відчутний більше трьох років |
| Чинники виникнення | Об’єктивні | Виникають через вплив об’єктивних факторів |
| Природні | Виникають через вплив природніх факторів |
| Випадкові | Виникають через вплив випадкових факторів |
| Суб’єктивні | Виникають через вплив суб’єктивних факторів |
| Штучні | Виникають через вплив штучних факторів |
| Закономірні | Викликані певними законами та закономірностями |
| циклічні | Викликані циклічністю розвитку організації |
| Наслідки | Руйнування | Призводять до знищення соціально-економічної системи (банкрутство, ліквідація) |
| Оздоровлення | Призводять до покращення функціонування системи |
| Загострення | Погіршення показників в сторону максимально можливого |
| Різке падіння | Швидка зміна основних показників діяльності в сторону погіршення |
| Нова криза | Призводить до появи нової кризи |
| Послаблення | Незначне погіршення основних показників  діяльності, послаблення ділових позицій |
| М’який вихід | Криза, що не завдала значної шкоди, завдяки ефективності антикризового управління |
| Спеціальні функції управління | Стратегічного менеджменту | Проявляється завдяки неефективному стратегічному менеджменту |
| Персоналу | Проявляється завдяки неефективному менеджменту персоналу |

*Продовж. табл. 1.5*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
|  | Інформаційного забезпечення | Виникає внаслідок недостатнього інформаційного забезпечення |
| Інвестиційної діяльності | Проявляється внаслідок неефективної інвестиційної діяльності |
| Маркетингу | Проявляється внаслідок неефективної маркетинговій діяльності |
| Інновацій | Проявляється внаслідок неефективної інноваційної діяльності |
| Операційної діяльності | Проявляється внаслідок неефективної операційної діяльності |
| Зовнішньоекономічної діяльності | Проявляється внаслідок неефективної зовнішньоекономічної діяльності |
| Можливість прогнозування | Передбачувані | Виникнення яких є несподіване, не можливо визначити їх настання |
| Неминучі | Дію яких відвернути неможливо |
| Непередбачувані | Існує можливість передбачити їх виникнення |
| Можливість подолання | Переборні за допомогою внутрішніх сил | Можливість їх подолання за допомогою  кваліфікованих працівників підприємства |
| Переборні за допомогою зовнішніх сил | Залучення спеціалістів зі сторони для подолання кризи |
| Непереборні | Немає можливості їх подолання |
| Інтенсивність впливу | Уповільнені | Кризи, наслідки яких проявляться з часом |
| Інтенсивні | Проявляють значний вплив на підприємство |
| Реактивні | Швидко реагують на зміни в середовищі |
| Перебіг | Швидкоплинні | Невеликий відрізок часу з моменту настання до моменту їх ліквідації |
| Затяжні | Характеризуються значною тривалістю протікання |
| Повторюваність | Разові | Є одиничним випадком |
| Перманентні | Множинний кількість разів |
| Ступінь охоплення | Локальні | Охоплюють окремі складові діяльності |
| Системні | Охоплюють всю систему |
| Стан | Наявні | В даний момент перебувають на підприємстві |
| Потенційні | Можливе їх настання |
| Очікувані | Передбачення їх настання |
| Неочікувані | Їх виникнення є зовсім несподіваним |
| Первинність | Первинні | Виникли вперше |
| Чергові | Періодично виникають |
| Можливість виявлення | Явні | Легке їх передбачення |
| Латентні | Приховані, важко їх виявити |
| Етап розвитку | Кризи, що зароджуються | Тільки починають виникати |
| Кризи, що насуваються | Передбачається їх скоре виникнення |
| Кризи, що розвиваються | Кризи, що набирають стрімких обертів |
| Згасаючі | Близькі до завершення |

*Продовж. табл. 1.5*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Ймовірність | Малоймовірні | Ймовірність настання яких незначна |
| Високоймовірні | Висока ймовірність їх виникнення |
| Можливість діагностування | Діагностовані | Можливість їх діагностування |
| Недіагностовані | Не можливо їх продіагностувати |
| Ідентичність | Унікальні | Які не мають аналогів для порівняння |
| Аналогові | Схожі на інші, які вже раніше виникали |
| Стадія | Минулі | Функціонували в минулому |
| Сучасні | Існуючі нині |
| Майбутні | Виникнуть в майбутньому |
| Рівень управлінського впливу | Керована | Кризовий процес, що піддається управлінському впливу |
| Некерована | Напрямок і характер кризового процесу не можливо змінити у результаті управлінського впливу |
| За ступенем впливу | Легкі | Незначний негативний вплив на показники господарської діяльності |
| Помірні | Негативні тенденції зміни показників господарювання |
| Загрозливі | Значення показників нижче нормативних |
| Сильні | Катастрофічне падіння показників господарювання |
| Проміжні | Показники господарювання мають протилежні значення |
| Структура відносин у соціально-  економічній системі і  диференціації проблематики | Організаційні | Виникають в організаційному напрямку діяльності |
| Збутові | Виникають в збутовому напрямку діяльності |
| Виробничотехнологічні | Виникають в виробничо-технологічному напрямку діяльності |
| Управління персоналом | Виникають в напрямку управління персоналом |
| Фінансові | Виникають в фінансовому напрямку діяльності |

Вважаємо за доцільне виділити наступні види криз для підприємства:

організаційні, кризи збуту, виробничо-технологічні, кризи управління персоналом, фінансові.

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

В організаційному устрої будь-якої соціально-економічної системи можуть загострюватися організаційні відносини. Це виявляється в ділових конфліктах, у виникненні плутанини, безвідповідальності, складності контролю й ін., що буває при надмірному чи швидкому рості соціально-економічної системи, зміні умов її функціонування та 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.

*Криза збуту* виникає як передумова виробничо-технологічної кризи або як самостійне явище, пов’язане із відсутністю моніторингу зовнішнього середовища підприємства. Причина виникнення – у відсутності належно розвиненого маркетингу.

*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.

*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.

*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.

Вивчення і врахування теоретичних і практичних положень щодо кризи підприємств дозволять зацікавленим особам передбачити можливість її прояву в майбутньому, керівникам приймати ефективні, обгрунтовані управлінські рішення.

### 1.4. Циклічність кризових явищ в економіці на сучасному етапі

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

Нині динаміка розвитку світового господарства має яскраво виражену циклічність (рис. 1.4), яка дозволяє досить точно спрогнозувати майбутні перспективи. Проте, слід пам’ятати, що розвиток економіки має не лінійну, а у більшій мірі спіральну наростаючу форму, аналогічну до еволюційного розвитку суспільства, а відтак, й усі кризові явища та процеси слід розглядати як наростаючі.

Світова економіка за останнє десятиліття пережила більше злетів і падінь, ніж за свою багатовікову історію. І той факт, що з кожним роком економічні взаємостосунки між країнами, інтеграційними об’єднаннями, окремими корпораціями, підприємствами з різних країн світу стають все складнішими й вирішувати існуючі проблеми стає все важче є зайвим тому підтвердженням. А ні великі гроші, а ні великі постаті вже не можуть стримати крах капіталістичного укладу – світова економіка опинилася на межі катастроф: економічних, фінансових, політичних, соціальних і т.д. Багаті країни вже не можуть та частіше й не хочуть надавати повноцінну, а не аби яку підтримку слабше розвиненим країнам, а тому не тільки Греція, Албанія, Угорщина, але вже й Португалія, Іспанія, США та Японія все частіше з’являються на шпальтах ЗМІ як країни, що перебувають на грані економічного краху. Разом з ними скочуються у прірву сотні ТНК, тисячі середніх і дрібних підприємств, економіка яких не здатна витримати зростаючої напруги… Колосальна неврівноваженість супроводжує сьогодні розвиток суб’єктів господарювання різних країн світу [14, с. 391].



Рис. 1.4. **Глобальна економічна циклічність розвитку світового господарства: минуле, реалії, прогноз [13]**

Вперше зміст економічної циклічності в промисловості було введено видатним українським вченим М. Туган-Барановським, наприкінці ХІХ ст. в дослідженні “Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини і близький вплив на народне життя”. Згодом, в [15] він дав наукову інтерпретацію причиннонаслідкових зв’язків циклічного характеру капіталістичного відтворення, розкрив його перспективи і обгрунтував методологічні засади прогнозування ринкової кон’юнктури. Учений-економіст дійшов до висновку, що “економічні кризи не можна розглядати у відриві від функціонування ринку”.

М. Туган-Барановський також переконує, що “криза залежить не тільки від випадкових причин...., але і від постійних, загальних причин, властивих сучасному культурно-економічному ладу” [15, с. 153].

В 20-х роках ХХ ст. послідовник М. Туган-Барановського Н. Кондратьєв розробив теорію економічних циклів (теорію довгих хвиль). Він вважав, що існують великі цикли розвитку промисловості та сільського господарства (4855 років) й малі (8-10 років) (рис. 1.5, 1.6).

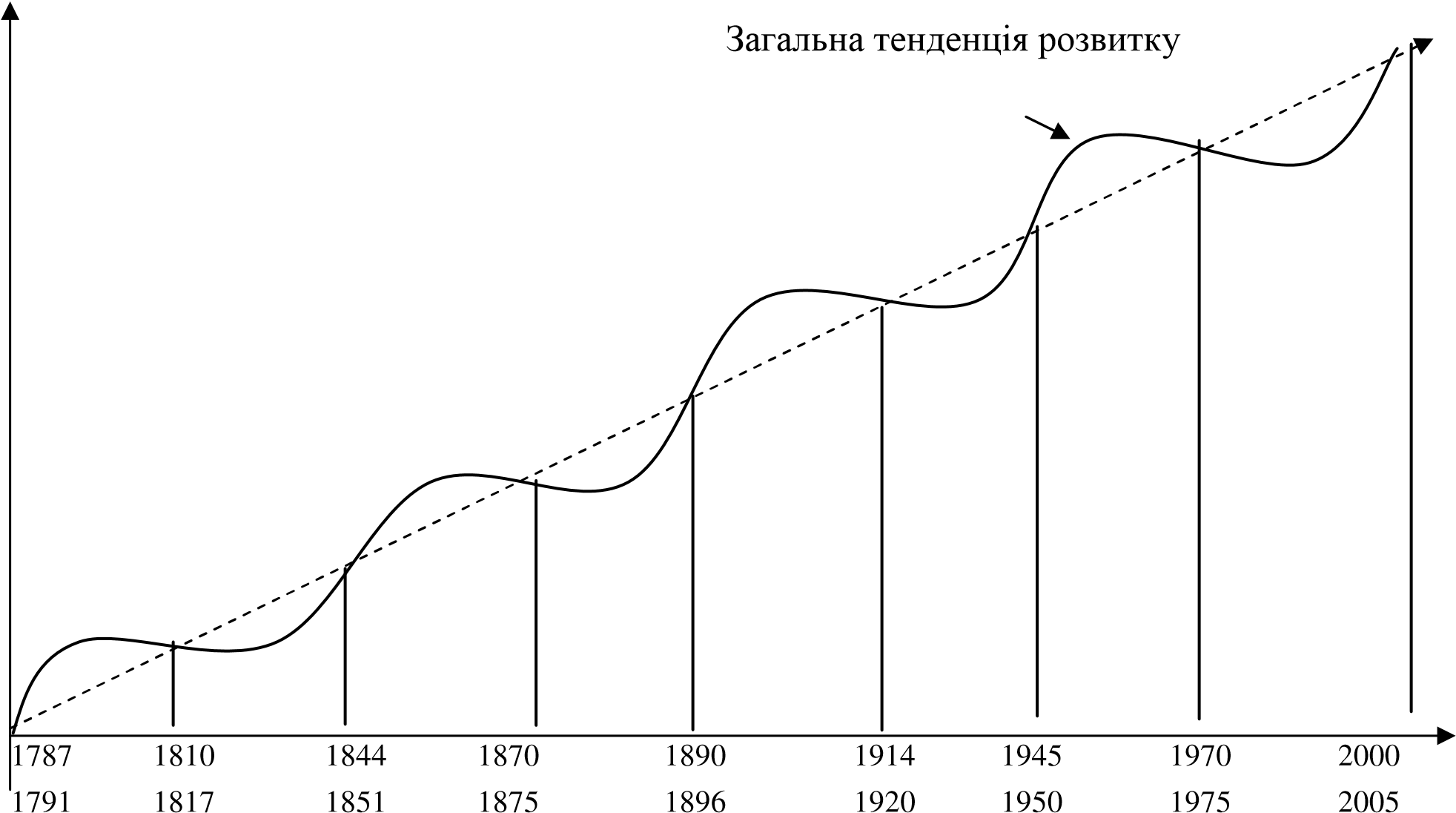


Рис. 1.5. **Періодичність та тривалість економічних й виробничих циклів за Кондратьєвим [16]**

Загальна

тенденція

розвитку

Малі

хвилі

циклічності

Рис. 1.6. **Принцип накладання малих хвиль циклічності розвитку економіки на довгу хвилю Кондратьєва (50-60 років) [16]**

Довгі підвищуючи 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 ХІХ ст.; переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративного капіталізму ХХ 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, є основою прийняття рішень стратегічного характеру у великих часових інтервалах.

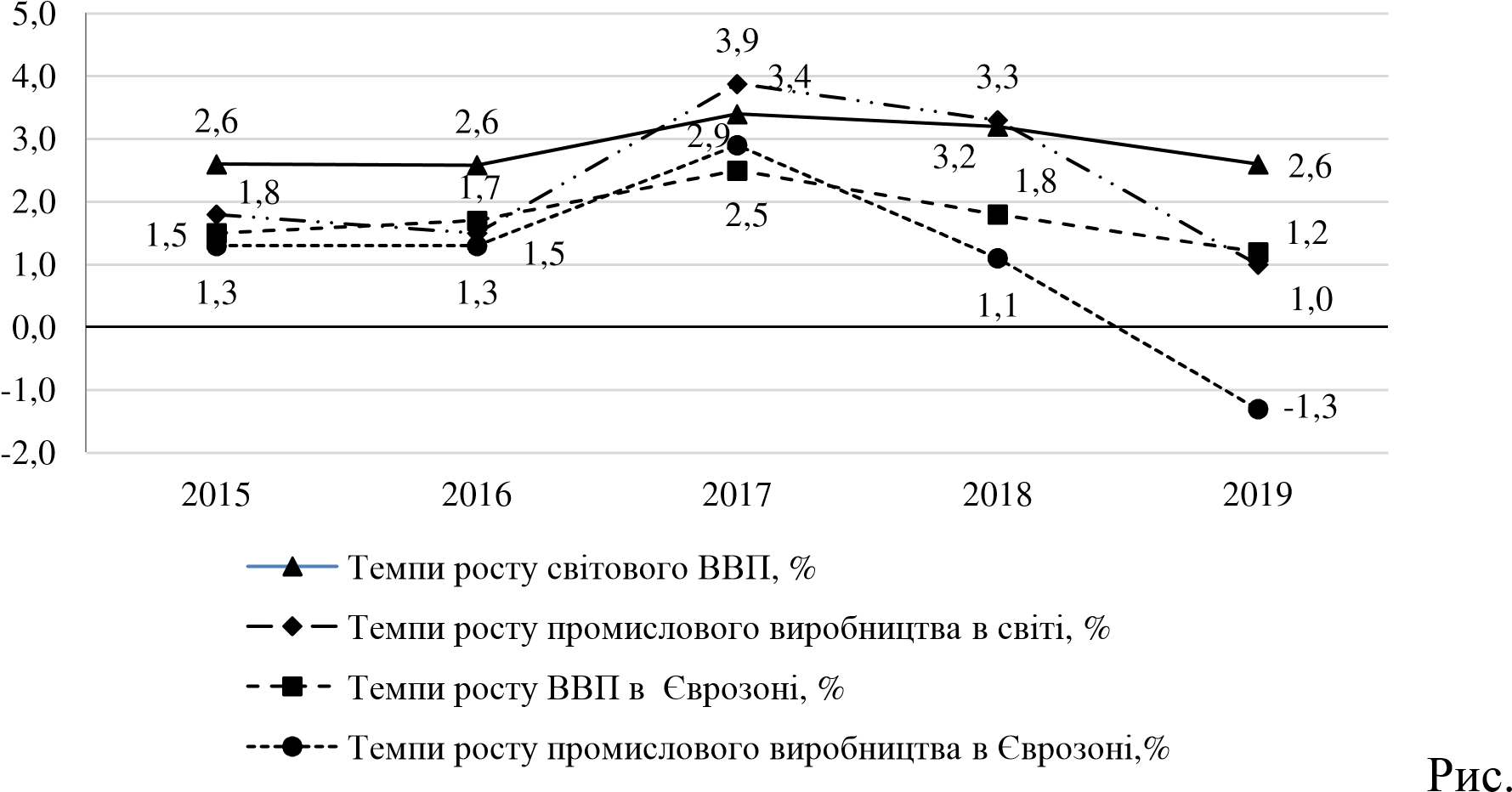
Сучасній науці відомі понад 1380 типів циклічності. Найбільш узагальнюючою є класифікація Ю. В. Яковца [17]. Вона охоплює розподіл циклів за функціональними ознаками (кон’юнктурні, структурні, інвестиційні, цінові, фінансові тощо), за часовими ознаками (сезонні, річні, коротко-, середньо-, довгострокові, суперцикли і т.д.), в територіальному розрізі (галузеві, регіональні, національні, глобальні), за сферою дії продуктивних сил, трудових ресурсів, матеріальних ресурсів, основних фондів, за формами організації економічних відносин і т.і.

Свого часу вивченням проблем виникнення економічних криз також займалися К. Маркс, Джоан Робінсон, Ф. Хайек, І. Шумпетер, Дж. М. Кейнс, Мізес та інші. Відповідно до сучасних представлень, економічна динаміка макросистеми являє собою циклічний процес, що має складну структуру. Цей процес є результатом накладання циклів різного характеру: коротких (3-5 літніх ділових) циклів Кітчина, існування яких пов’язується із коливаннями світових запасів золота, грошових потоків, товарних запасів; циклів Жюгляра (6-8 років), циклів Джаглера (7-11 років), що розглядаються як наслідок взаємодії багатьох кредитно-грошових чинників, циклів Лабруса (10-12 років), гіперциклів Коваля (18-20 років), циклів С. Кузнєца (18-25 років), встановленням яких є коливання в будівельній сфері, довгих хвиль Кондратьєва (більше 50 років) та вікової тенденції [18].

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, їхнє настання викликається не тільки суб’єктивними, але й об’єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.

Світова економіка нині перебуває на фазі найбільшого спаду за останні роки (див. рис. 1.4), про що переконливо свідчить динаміка ВВП та промислового виробництва в світі та Єврозоні в останні роки (рис. 1.7).

Існуючий стан погіршується нерегулярною структурною економічною кризою, що має місце в світовій економіці та є наслідком порушення закону пропорційності розвитку суспільного виробництва, тобто диспропорціями між галузями економіки і випуском найважливіших видів продукції. По суті, наявна структурна криза є повторенням аналогічної кризи 70-х років ХХ століття, і її витоками є енергетичний, сировинний та продовольчий дисбаланси. Проте, вона є більш глибокою і деформованою.



1.7. **Динаміка ВВП та промислового виробництва в світі та у Єврозоні в період 2015-2019 рр. [19]**

Економіка України станом на 2020 рік перебуває на наступних фазах різних циклів [20]:

* за теорією довгих хвиль Кондратьєва (тривалість циклів 48-55 рр.) – на фазі спаду;
* за теорією циклічності Коваля (тривалість циклів 18-20 рр.) – на фазі спаду із поглибленням інвестиційної кризи;
* за теорією циклічності Жюгляра та Джаглера (тривалість циклів 7-11 рр.) – на фазі кризи.

Нині кризові явища пронизують практично усі сфери економіки України та особливо промисловість. Підтвердженням цього є тенденції основних макроекономічних показників і аналіз функціонування різних ринків країни. Це підкреслює доцільність пошуку шляхів запобігання та подолання кризових явищ в економіці.

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Чому збільшення ентропії внутрішньої та зовнішньої структури підприємства як соціально-економічної системи і є одним з джерел виникнення криз?
2. Розкрийте зміст поняття “криза”, “кризовий стан підприємства”?
3. Яким чином взаємопов’язані функціонування і розвиток підприємства?
4. Як відбувається відслідковування процесів виникнення небезпеки кризи на підприємстві?
5. Які причини виникнення кризового стану сучасного підприємства ви можете назвати?
6. Як взаємопов’язані між собою внутрішні та зовнішні чинники, щосприяють розвитку кризи на підприємстві?
7. Як пов’язані між собою можливості прогнозування та подолання кризи на підприємстві?
8. Визначте симптоми і розпізнавання криз як явище, пов’язане з процесом прийняття управлінських рішень?
9. Чому врахування циклічності розгортання кризових явищ в економіці відіграє велике значення для прийняття управлінських рішень?
10. Проаналізуйте, на яких фазах різних економічних циклів перебуває нині економіка України та чому.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч.

посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

1. Кривов’язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
2. Словарь иностранных слов. URL: http://www.profi.ua/dictionary/let-118/# (дата звернення: 06.06.2020).
3. Городня Т. А. Економічна діагностика : Навч. посіб. / Т. А. Городня, І. П. Мойсеєнко. – Львів : Магнолія 2006, 2008. – 282 с
4. Кривов’язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
5. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. *Фінанси України.* 2009. №5. С. 2-20.
6. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія. Львів : Видавництво

Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. 208 с.

1. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : Навч.

посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 400 с.

1. Менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.; За наук. ред. доктора економ. наук, проф. В. Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2008.

652 с.

1. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 5-тє вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2005. 546 с.
2. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове

управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун - т,

2005. 377 с.

1. Кривов’язюк І. В. Сутнісна характеристика та типологія економічної діагностики підприємства. *Наука й економіка.* 2009. Випуск 2 (14). С. 181-191.
2. Global Business Cycle, showing economic confidence & activity. URL: http://nowandfutures.com/ forecast.html#vix\_vxo (дата звернення: 02.06.2020).
3. Кривов’язюк І. В. Економіка підприємства в середовищі катастроф:

погляд неврівноваженого економіста. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту :* тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 10-12 листопада 2011 р.). Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2011. С. 391-392.

1. Туган-Барановський М. И. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. Петроград, 1923.
2. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
3. Яковец Ю. В. Циклы. Кризисы. Прогнозы. Москва,1999. 448 с.
4. Кривов’язюк І. В. Кризові явища в українській економіці та їх зв’язок з циклічністю. *Економіка та держава.* 2010. №12. С. 3-5.
5. JP Morgan / Oxford Economics February 2020. URL: https://www.jpmorgan.com/global/jpmorgan (дата звернення: 11.05.2020).
6. Розвиток підприємництва. Державна служба статистики України. URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 02.06.2020 р.).

## АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ І ОЗНАКИ ПРОЯВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**2.1. Ознаки прояву кризових явищ в діяльності підприємства та необхідність застосування антикризового управління.**

**2.2. Процес розвитку кризової ситуації та методи її діагностики і прогнозування.**

**2.3. Підготовка до функціонування підприємства в кризових ситуаціях.**

**Ключові поняття**

*Антикризове управління*

*Локальна криза*

*Прогнозування кризових явищ*

*Процес розвитку кризової ситуації Стратегічна криза*

**Нормативна база**

*Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597-VIII, із змінами. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 19, ст.74.*

**Словник термінів**

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

***Локальна криза*** *– криза, пов’язана з порушенням одного з елементів системи управління підприємством (втрата постачальника, постійного джерела сировини, зміна транспортної схеми, звільнення ведучого спеціаліста тощо).*

***Прогнозування кризових явищ*** *– процес встановлення переконливих передбачень щодо майбутнього розвитку кризових явищ у діяльності підприємства.*

***Процес розвитку кризової ситуації –*** *встановлена послідовність розгортання непередбачуваної ситуації, що позначена високою небезпекою, станом непевності, що призводить до пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства, що потребує якісно нового реагування з боку керівництва в умовах обмеженості у часі.*

***Стратегічна криза*** *– криза, пов’язана з радикальним порушенням системи функціонування та управління підприємством.*

### 2.1. Ознаки прояву кризових явищ в діяльності підприємства та необхідність застосування антикризового управління

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 й оцінювати можливості її розв’язання.

***Серед ознак, що свідчать про наближення або наявність кризи на підприємстві, слід виділити наступні:***

1. Негативна реакція суб’єктів зовнішнього середовища як партнерів по бізнесу (відмови постачальників, зниження попиту на продукцію підприємства зі сторони споживачів, тиск зі сторони кредитно-фінансових установ тощо).
2. Негативна реакція суб’єктів зовнішнього середовища як контролерів бізнесу (негативні аудиторські перевірки, публікації в ЗМІ про втрату іміджу компанії, позапланові перевірки державних органів тощо).
3. Негативна реакція внутрішнього середовища бізнесу (вихід одного із засновників зі складу підприємства, страйки трудового колективу, протидія профспілки тощо).
4. Різкі негативні зміни в динаміці фінансово-економічних показників діяльності підприємства, неможливість досягнення поставлених цілей та завдань діяльності впродовж 3-4 років.

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 технологічного 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 й напівфабрикатів, резервних енергетичних потужностей – параметри технічних ресурсів підприємства;
* відсутність наукових напрацювань фундаментального й прикладного характеру, що здатні забезпечити конкурентну перевагу підприємства; відсутність належного потенціалу для проведення систематичних науководослідних і конструкторських робіт, здатних забезпечити конкурентну перевагу підприємства; застосування стабільної технології, що не дає змоги змінити покоління продукції підприємства – параметри 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 – параметри кадрових ресурсів;
* довгострокова оренда земельної ділянки території підприємства, щільність забудови території якої не дозволяє розширити виробничі площі без додаткового її нарощування, 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 – параметри 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 багаторівневу систему – параметри ресурсів організаційної структури підприємства;
* нерегулярне інформаційне забезпечення виробництва та інформаційного супроводу науково-дослідних і конструкторських робіт, процесу управління – параметри інформаційних ресурсів;
* часткове задоволення потреби у власних ресурсах, систематичне залучення позичкових засобів або випуск цінних паперів – параметри фінансових ресурсів;
* значення показників відповідності стратегічного потенціалу нижче встановлених – параметри стратегічного потенціалу підприємства [1, с. 13-23].

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

Підприємство є саморегульованою системою. Це значить, що в його основі діють механізми відновлення необхідної та 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 та розвитку соціально-економічної системи, її характеристики й ознаки стану, настання визначених фаз цього стану.

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.

Процес розпізнавання кризи повинен базуватися на оцінці взаємозв’язку проблем. Існування та 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 та відстеження їхніх тенденцій за критеріями *антикризового управління.*

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

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 прийдеться 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.

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 та наявність так званих антикризових менеджерів чи арбітражних керуючих. 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.

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.

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.

## 2.2. Процес розвитку кризової ситуації та методи її діагностики і прогнозування

***Процес розвитку кризової ситуації* –** встановлена послідовність розгортання непередбачуваної ситуації, що позначена високою небезпекою, станом непевності, що призводить до пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства, що потребує якісно нового реагування з боку керівництва в умовах обмеженості у часі.

Реагування на процес розвитку кризової ситуації відбувається завдяки застосовуваним методам діагностики та прогнозування кризових явищ, які можуть відігравати як превентивну роль, так і сприяти зниженню втрат у діяльності підприємства завдяки розробці заходів мінімізації ризиків розгортання кризової ситуації в несприятливому для підприємства напрямку.

Слід пам’ятати, що кризова ситуація не завжди несе виключно шкоду для підприємства, вона можа сприяти змінам, які забезпечать покращення його становища на ринку, підвищуватимуть конкурентоспроможність його продукції, покращать фінансову дисципліну тощо.

Процес розвитку кризової ситуації, методи, які практикується застосовувати на різних етапах її розгортання, можливі зміни в динаміці показників господарювання, що сигналізують про її виникнення, наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. **Процес розвитку та діагностики кризових явищ підприємства**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Розвиток кризової ситуації (етапи та критичні точки)** | **Методи діагностики кризових явищ** | **Динаміка основних показників** | **Запобіжний захід** |
| Передкризова ситуація | Аналіз виробничих та фінансових показників господарської діяльності | Наявність короткочасних симптомів кризи у вигляді незначного  зменшення найважливіших  показників | Комплексна    економічна    діагностика    підприємства    та    розробка    на    основі    її    результатів    заходів    запобіжного  ,  помякшувального    чи    ліквідаційного    характеру |
| Точка входу  (виникнення кризового стану) | Експрес-діагностика господарської діяльності підприємства | Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності підприємства знижуються до критично нормативних |
| Зародження кризового стану | Поглиблена експресдіагностика, аналіз  фінансової стійкості та платоспроможності | Значення показників фінансовогосподарської діяльності  підприємства нижче нормативних |
| Розвиток кризового стану | Комплексна економічна діагностика  підприємства, оцінка ймовірності банкрутства | Значення показників фінансовогосподарської діяльності  підприємства нижче норми та має тенденцію до зниження |
| Точка банкрутства | Діагностика банкрутства | Значення показників фінансовогосподарської діяльності підприємства  свідчать про необхідність порушення справи щодо банкрутства |
| Стабілізація кризового стану | Діагностика потенціалу фінансовоекономічної  стійкості підприємства | Значення показників фінансовогосподарської діяльності підприємства стабільно низькі |
| Згасання кризового стану | Поглиблена експресдіагностика, аналіз  фінансової стійкості та платоспроможності | Значення показників фінансовогосподарської діяльності  підприємства наближаються до  нормативних |
| Точка виходу  (завершення кризового стану) | Експрес-діагностика господарської діяльності підприємства | Значення показників фінансовогосподарської діяльності підприємства перебувають в межах норми |
| Післякризовий стан | Аналіз виробничих та фінансових показ-  ників господарської діяльності | Значення показників фінансовогосподарської діяльності  підприємства має тенденцію до  поліпшення |

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 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. **Параметри, які свідчать про кризовий стан на підприємстві [2]**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **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 вгалузі антикризового управління  Наявна  Відсутня | -  + | -  + |
| Наявність страхових запасів, ресурсів  Наявні  Відсутні | -  + | \_  + |

Скористатись для прогнозування кризових явищ можливо методами: – статичного діагностування, тобто на певний момент часу;

* аналітичного діагностування;
* експертного діагностування;
* лінійного програмування;
* динамічного програмування; – діагностичного моделювання [2, с.66-91].

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, виробничотехнологічної кризи.

Метод лінійного програмування може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту, фінансової кризи, виробничотехнологічної 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.

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 й моделі оцінки платоспроможності підприємства, комплексного підходу до діагностування стану підприємства.

Основними структуроутворюючими елементами моніторингу системи є механізми, що забезпечують організаційні структури інформацією як про нормальний стан підприємства, його конкурентоспроможного потенціалу та інших характеристик, так і про потенційно небезпечний, негативний. Такі механізми мають відслідковувати реальні зміни, запобігати негативному стану й вивчати порядок санації середовища в разі їхнього виникнення. Основними елементами моніторингу є механізм стратегічного планування, контролінг і результати оцінювання ефективності дії механізму. Контролінг як позафункціональний інструмент управління може застосовуватися до усіх сфер та ієрархічних рівнів управління, який завдяки цілеспрямованим збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством [3, с. 85].

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 [4, с. 78].

Про ефективність прогнозів можна судити за тими заходами, що вжиті для управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, тобто тут має бути присутній тісний взаємозв’язок напрямів контрольної діяльності.

Контроль доцільності системи управлінських дій перш за все, здійснюється з позицій системного підходу. Тож початковий контроль має бути спрямований на встановлення узгодженості, несуперечливості, пропорційності, інтеграції та інформованості управлінських рішень.

Далі слід дослідити варіативність системи, проаналізувати рішення на предмет відповідності запланованих операцій чинному законодавству, а також методичним рекомендаціям відомств, яким підпорядковується визначене підприємство.

### 2.3. Підготовка до функціонування підприємства в кризових ситуаціях

Антикризові засади в управлінні діяльністю підприємства являють собою сукупність способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства, що виникають в результаті несподіванок та не дозволяють досягати намічених стратегічних цілей, послаблюють конкурентоспроможність його стратегічного потенціалу та, як наслідок, конкурентні позиції на ринку.

Вирішення завдання антикризового управління з запобігання кризи передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу та вирішенню виникаючих проблем і має спільні для багатьох підприємств риси. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням в широкому сенсі, яке представляє собою збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства, а також управління в умовах невизначеності, ризику. У цьому випадку антикризове управління застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища і від його стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу) [5, с. 236]. Це підкреслює можливість і доцільність використання антикризових засад в підготовці до функціонування підприємства в кризових ситуаціях.

Для підприємства, що функціонує, найбільш характерними є:

− 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.

Слід відзначити, що кожне з нині існуючих підприємств у світі рано чи трохи згодом стикається з проявами кризових станів, частіше локального характеру, значно рідше – стратегічного. Якась частина підприємств вимушено чи невимушено стає банкрутами. Більш детально про це можна взнати в розділі 13.

***Серед основних принципів підготовки до функціонування підприємства в кризових ситуаціях слід виділити:***

− принцип постійної готовності до змін. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;

− принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь;

− швидкість реагування на кризові явища в діяльності підприємства. Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства;

− диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства;

− адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги;

− повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану;

− використання у разі необхідності відповідних способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства [6].

Вирішення сукупності проблем виробничого, організаційного, фінансовоінвестиційного, маркетингового, соціального, ринкового, зовнішньоекономічного та іншого характеру спричинило розробку методів протидії виникненню кризових явищ, мінімізації їх руйнівного впливу, або виведення підприємства з кризового стану, порівняльний аналіз яких подано нижче (табл. 2.3).

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

Таблиця 2.3. **Порівняльний аналіз методів антикризового спрямування в управлінні підприємствами (уточнено на основі [7, с. 472-475])**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Методи антикризового характеру** | **Коротка сутність** | **Переваги методу** | **Недоліки методу** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| - банкрутство | Визнана Господарським судом неспроможність боржника щодо  відновлення платоспроможності, задоволення вимог кредиторів | Чітке законодавчонормативне  врегулювання процесу | Не враховує особливості функціону-  вання та розвитку підприємства |

*Продовж. табл. 2.3*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| - даунсайзинг | Зменшення виробничих потужностей та чисельності  персоналу | Скорочення витрат, зниження  собівартості продукції | Негативні наслідки в довгостроковому  плані |
| -  диверсифікація | Розширення напрямів діяльності суб’єкта господарювання | Універсальність застосування | - |
| - злиття | Об’єднання у межах однієї організації різних стадій  виробництва та розподілу, різних видів діяльності | Економія на масштабах  виробництва,  скорочення  трансакційних витрат | Призводить до розвитку та  посилення впливу монополій |
| - ліквідація | Припинення діяльності підприємства з метою  задоволення вимог кредиторів | Низька вартість | Необхідність позапланових  перевірок, тривалий термін здійснення |
| - модернізація | Системний та цілеспрямований процес удосконалення,  поліпшення, оновлення на  інноваційній основі існуючих  об’єктів підприємства з метою  забезпечення його конкурентних переваг в умовах мінливого економічного середовища | Стандартизація процедури проведення | Вимагає визначення пріоритетів  застосування та  потребує значних  інвестиційних коштів |
| *-* регуляризація | Впровадження сучасних  підходів в управлінні з  удосконалення стратегічного  планування | Спрямовують ресурси підприємства на подальший стабільний розвиток | Вимагають значних фінансових ресурсів |
| - реструктури-  зація | Система заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління,  господарювання з метою  подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості | Оптимізує структуру управління та підприємства | Складність проведення в  умовах кризового стану |
| - санація | Система заходів, спрямованих на забезпечення покращення  фінансового стану підприємства,  його всебічного оздоровлення з метою подолання кризи | Вирішує проблеми фінансового характеру | Вимагає пошуку санатора |
| - реінжиніринг | Сукупність методів і засобів управління, призначених для  кардинального поліпшення показників діяльності  підприємства на основі  комплексного використання  інновацій у сфері менеджменту, маркетингу та ІТ з метою  підвищення ефективності управління бізнес-процесами | Не вимагає значних коштів | Потребує підготовки  персоналу до змін |

*Продовж. табл. 2.3*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| - створення нових підприємств | Процес вибору оптимальної організаційно-правової форми  підприємства, його реєстрації та правового оформлення | Забезпечує створення нових напрямків діяльності | Вимагає часу та коштів для початку діяльності |
| - аутсорсинг | Передача не основних  (вторинних) бізнес-процесів аутсорсеру для їхньої реалізації | Мінімізація зусиль щодо розвитку бізнес-процесів | Вимагає значних витрат на послуги аутсорсера |
| - стратегічний аналіз | Процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів та  можливостей підприємства, які направлені на оцінку  майбутнього стану бізнесу, його сильних та слабких сторін | Виявлення стратегічних  проблем в діяльності підприємства | Потребує обробки значного обсягу інформації |
| - моніторинг і контролінг або діагностика стану | Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану  навколишнього середовища в  зв'язку господарчою діяльністю підприємства.  Контролінг – функція управління, яка аналізує та координує  систему виконання виробничих програм порівняно з планом | Дозволяє виявляти проблеми в  діяльності до  моменту виникнення їх критичної маси | Вимагає наявності кваліфікованих  фахівців, здатних здійснювати моніторинг,  контролінг або діагностику стану |
| - реформування | Удосконалення системи принципів і методів побудови підприємства, реалізація яких призводить до покращення  поточної та перспективної  діяльності | Універсальність застосування | Потребує підготовки  персоналу до змін |
|  | | | |

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 рівней. Ступінь участі кожного керівника визначається вищим керівництвом.

Про види стратегій підприємства, що можуть бути використані при реалізації програми антикризових заходів, йтиметься в розділі 15.

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 матеріальнотехнічної бази, спеціального обладнання тощо.

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

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Чим, насамперед, може бути викликано 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. Які методи антикризового характеру в управлінні підприємствами ви вважаєте найбільш дієвими? Чому?

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Стратегия и тактика антикризового управления фирмой / Под общ. ред.

проф. А. П. Градова и проф. Б. И. Кузина. Санкт-Петербург: Специальная литература, 1996. 512 с.

1. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
2. Кривов’язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
3. Кривов’язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
4. Турова Е. В. Антикризисное управление: потребность и необходимость. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2011, № 3, T. 1. С. 236–239.
5. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. *Економіка та держава. Міжнародний науково-практичний журнал.* 2009. № 4. С. 59-64.
6. Ліпич Л. Г., Гадзевич О. І. Сутність та методи антикризового управління підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії.* 2011. Вип. 36. С. 472-475. 8. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник. Москва :

ИНФРА–М, 2000. 512 с.

***Складено та розроблено на підставі:***

Кривов’язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.