## Тема 2 Кризи підприємства і завдання антикризового управління

2.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища

2.2 Життєвий цикл підприємства

2.3 Види криз підприємства

### 2.1 Загальні поняття про кризу і кризові явища

У тлумаченнях кризового стану підприємства можна виділити такі дві складові:

* суб’єктивну, коли криза визначається на основі ставлення керівництва до явищ на підприємстві;
* об’єктивну, коли криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього оточення.

**Криза** – походить від грецького – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

**Криза –** це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю).

Таблиця 2.1 – Тлумачення кризи на підприємстві як явища економіки підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| **Тлумачення кризи як суб’єктивного явища**  | **Тлумачення кризи як об’єктивного явища**  |
| * розходження між бажаним і реальним станом об’єкта

управління; * незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства;
* фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу керівництва на фінансові відносини на

підприємстві; * пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.
 | * крайнє загострення суперечностей у соціальноекономічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі;
* криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища;
* 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;
* процес зміни, руйнування структури зв’язків та відносин, що склалися, виходом з якого може бути заново сформована структура зв’язків, відносин або ліквідація підприємства;
* економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового стає збитковим;
* фінансова криза підприємства являє собою втрату потенціалу виживання, що полягає у хронічній неможливості здійснення фінансового забезпечення господарської діяльності і зумовлено впливом як внутрішнього середовища, так і зовнішнього оточення.
 |

**Криза на підприємстві** – це загострення суперечностей у соціальноекономічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін.

Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Найтиповішими є два варіанти виходу з кризової ситуації:

* успішне її подолання;
* ліквідація підприємства як екстремальна форма.

*Найбільш суттєві терміни, що пояснюють сутність кризи*:

а) загострення – більш напружений, нестерпний та непримиренний стан;

б) загроза – можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного,

прикрого;

в) життєстійкий – здатний виживати у складних умовах, переносити

несприятливі умови;

г) навколишнє середовище – сукупність економічних умов, в яких

функціонує підприємство;

д) якісно нові зміни – перетворення в системі організації підприємства. *Сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства*.

1. Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв’язвання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи. Ступінь загострення наявних протиріч обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.
2. Криза підприємства являє собою процес (а не явище), 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 порушення параметрів 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 і подолання кризи.
6. Криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклами розвитку мезо- (галузь, вид економічної діяльності) та макрооточення підприємства, хоча певним чином і провокується ними.
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 проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо має місце розв’язання накопичених протиріч та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнес, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як господарського суб’єкта.

Кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.).

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Такі суперечності виникають між:

1. кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
2. можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;
3. необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції і попиту на них;
4. ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
5. між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

*Життєздатність підприємства* як мікроекономічної системи та господарюючого суб’єкта ринкових відносин обумовлюється дотриманням певних **«параметрів життєздатності»** – найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких приводить підприємство до економічної загибелі – самостійної або примусової ліквідації.

В якості параметрів життєздатності використовуються такі характеристики:

1. наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов’язань) в обсягах, що відповідають державним вимогам та цільовим параметрам діяльності – **L4**;
2. наявність активів для забезпечення виконання зобов’язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових коштів (у кореспонденції з термінами виконання зобов’язань щодо повернення позикового капіталу) – **L3;**
3. забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов’язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства – **L2;**
4. забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників стратегічних цілей та завдань підприємства (найчастіше забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу та обсягів прибутку) – **L1.**

Життєздатний стан господарської системи підприємства має місце тільки в разі сумісної наявності усіх чотирьох параметрів життєздатності, тобто як ситуація, що описується моделлю:

L = {L4, L3, L2, L1} (2.1)

Виникнення кризи призводить спочатку до порушення параметра **L1.** Якщо необхідні корегуючи дії протягом певного часу (його тривалість обумовлюється запасом компенсаторних можливостей окремого підприємства) не будуть прийняті, автоматично порушується параметр більш високого рівня (**L2**), потім **L3**, і з рештою – найвищий – результативний параметр життєздатності **L4**. зниження чистих активів нижче критичного рівня є свідченням загибелі підприємства як господарської системи, оскільки вона втрачає матеріальну основу для продовження свого існування.

**Причини виникнення кризи**

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 (рис. 2.1), 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, внутрішніми 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 і її необхідно передбачати і прогнозувати.

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



Рисунок 2.1 – Причини криз

Вихід із кризи не завжди пов’язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтіснішим чином пов’язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м’якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію тощо). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру. У багатьох випадках рятує ентузіазм. Але ентузіазм не може давати тривалого ефекту, хоча виключати його з програм антикризового управління не варто. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури тощо.

### 2.2 Життєвий цикл підприємства

В розвитку будь-якої соціально-економічної системи існує декілька циклів, які взаємодіють один з одним, накладаються, ідуть паралельно. Кожний з цих циклів проходить певні фази та етапи. Кожному з етапів відповідає певний стан та особливості соціально-економічної системи. Такі особливості і характеризують тип організації. Підприємство, незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам життєдіяльності й закономірно не уникає криз. Можливість переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища потребує від керівників підприємства зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації. Врахування процесів циклічного розвитку, вивчення підприємства з позиції життєвого циклу дозволяє підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності, антикризового управління саме на зазначеному етапі й своєчасно розробити заходи із запобігання або послаблення негативних і підвищення позитивних наслідків.

Кожне підприємство функціонує не хаотично, а відповідно певним внутрішнім закономірностям. Воно створюється, розвивається, знаходить і завойовує свою ринкову нішу, стабілізується, стагнує, можливо, скорочується і нарешті припиняє своє існування. В цілому можна свідчити про наявність *життєвого циклу підприємства* – динамічний процес створення, трансформації та ліквідації.

Життєвий цикл підприємства переважно обумовлюється оточуючим середовищем: державним регулюванням, фінансово-кредитною системою, податками, зв’язками з постачальниками ресурсів, покупцями готового товару, стосунками з конкурентами тощо.

Серед основних чинників, що впливають на термін життя підприємства, виділяють: розмір фірми, галузь, тип товару; ступінь інтегрованості, комбінування, диверсифікованості; технічний та технологічний рівень розвитку; загальний стан ринкової кон’юнктури, рівень менеджменту тощо.

Розвиток підприємства (організації, фірми) відображається в його життєвому циклі, оскільки стадії розвитку підприємства – це періоди життя в рамках певних ціннісних настанов, що фіксують особливості управлінських завдань, які перебувають в центрі уваги менеджменту. Таким чином, періоди, в які підприємство принципово змінює цінності й орієнтації, називають циклами або фазами розвитку підприємства.

**Життєвий цикл підприємства** – це сукупність стадій, які проходить підприємство у перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Більшість підприємств проходить у своєму розвитку кілька етапів. І на кожному етапі (на кожній стадії) існують певні особливості виробничогосподарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.

*ВАЖЛИВО.* У різних джерелах та у різних авторів суттєво різняться кількість та назви відповідних етапів життєвого циклу підприємства.

У життєвому циклі будь-якої реальної системи розрізняють *ідеальний і реальний цикл*. ***Ідеальний цикл*** охоплює такі етапи, які відрізняють його від реального циклу: виникнення ідеї, її обговорення та проектування, тобто оформлення ідеї у вигляді, придатному для реалізації (впровадження у практичну діяльність). ***Реальний цикл*** бере початок із точки, де відбувається «матеріалізація» ідеї, починається впровадження заходів розробленого проекту. У свою чергу, залежно від типу об’єкта, розрізняють як правило, такі етапи реального циклу як *зростання, зрілість, занепад.*

Одна з найперших моделей життєвого циклу підприємства запропонована *А. Дауном* (1967 р.), яка представляє розвиток урядових підприємств від становлення обґрунтування їх існування до інновацій й розширень, а як наслідок до формалізації та контролю.

В 1967 р. дослідники *Г. Ліппітт та У. Шмідт* розробили модель життєвого циклу підприємства, яка відповідала приватному сектору та описувала шість основних задач управління, які змінюються при переході підприємства із однієї стадії в іншу.

*Модель Ларрі Грейнера.*

Найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку (рис. 2.2) мають п’ять ключових чинників:

* вік організації (підприємства);
* розмір організації (підприємства);
* етапи еволюції;
* етапи революції; – темпи зростання галузі.



Рисунок 2.2 – Модель організаційного розвитку Грейнера

Л. Грейнер послідовно виділяє п’ять етапів еволюції і революції на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями росту». Кожна стадія – одночасно наслідок попередньої і причина подальшої стадії. Кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління, які використовуються для підтримки зростання, у той час я к кожен революційний період характеризується домінуючою проблемою управління, яка повинна бути вирішена до того, як зростання може бути продовжене.

Теорія Л. Грейнера заснована на тому, що всі зміни в організації практично запрограмовані та їх можна й потрібно передбачати.

*Модель Іцхака Адізеса.*

Основні тези даної моделі: розвиток організації подібний до еволюції живого організму; на будь-якій стадії розвитку існують проблеми. Проблеми поділяються на хвороби росту й організаційні патології. З організаційними патологіями самостійно організація впоратися не може.

І. Адізес виокремлює 10 етапів (рис. 2.3). кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає вирішення певних завдань, реалізації певних дій, інакше – організація може загинути.



Рисунок 2.3 – Модель організаційного розвитку Адізеса

Конфлікти, що виникають на певних стадіях, цілком закономірні, успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства.

На практиці ця теорія дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, і, відповідно, дозволяє підготуватись до них, а також детально описує закономірні, природні явища і відхилення, дозволяє менеджеру концентруватись на тих проблемах, які відповідають віку і рівню розвитку підприємства.

Теорія життєвих циклів дозволяє проаналізувати можливі сценарії розвитку підприємства, визначити ймовірність виникнення проблем протягом періоду його розвитку, оцінити фактичний його стан. Володіння повним обсягом інформації щодо життєвого циклу підприємства забезпечує можливість ефективного маркетингового планування з розумінням стратегії його розвитку.

**Життєвий цикл підприємства формується під впливом співвідношення етапів життєвих циклів таких складових, як попит на продукцію, окремі продукти, персонал, конкурентна перевага, організаційна форма, технології, галузь.**

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

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

*Основна відмінність ЖЦП від ЖЦТ* зумовлюється можливістю роботи підприємства за кількома напрямками або товарами, що дозволяє шляхом комбінування стадій життєвого циклу стосовно окремих напрямів досягти стабільної діяльності підприємства загалом, тобто підтримувати його у стадії зрілості. Своєчасне проведення модернізації старого продукту, або виведення на ринок нових товарів, які повинні замінити товари, що з певних причин втратили свою актуальність, підтримує життєдіяльність підприємства. В результаті відбувається перебудова виробничо-технічної бази, організаційної структури та здійснюється перехід до наступного циклу.

**Життєвий цикл товару (ЖЦТ)**

Беззаперечним є той факт, що з плином часу стан товарів, які пропонуються до продажу, змінюється. Деякі з них надовго залишаються на полицях магазинів, інші, протримавшись зовсім короткий час, зникають назавжди або невдовзі з’являються у модифікованому вигляді. На швидкі зміни в товарному асортименті, на тривалість життя окремих продуктів суттєво впливають науковотехнічний прогрес, мода, нові потреби споживачів тощо. Відомо, що обсяги виробництва і продажу більшості товарів змінюються циклічно. Враховуючи цю закономірність, у багатьох теоріях маркетингу та стратегічного планування шлях продукту від його появи до зникнення традиційно описують за допомогою **«теорії життєвого циклу товару»**. Вона є однією з найпоширеніших методик управління товарною політикою підприємства та використовується при розробці стратегій ринкових операторів, враховуючи відмінності різних динамічних станів виробництва та продажу виробів.

Концепція ЖЦТ описує збут продукту, прибуток, дії конкурентів і стратегію маркетингу з моменту надходження товару на ринок і до його вилучення з ринку. Вона виходить із того, що будь-який товар рано чи пізно витісняється з ринку іншим, більш досконалим чи дешевим. Вічного товару немає. Модель ЖЦТ є одним з інструментів, що дозволяє прогнозувати розвиток збуту. У цьому випадку використовують типові життєві цикли товару для розробки базових стратегій, що є доречними на різних етапах, для формування виробничої програми та визначення структури асортименту. Як правило, товар має обмежений у часі життєвий цикл, графік якого показаний на рисунку 2.4.



 ь

Рисунок 2.4 – Модель життєвого циклу товару

Безпосередньо життєвий цикл товару складається з чотирьох етапів, які ще називають стадіями, а саме: впровадження, зростання, зрілість та спад.

Фактично ЖЦТ розпочинається з моменту *впровадження* товару на ринок. Але йому передує клопіткий та ресурсомісткий, у багатьох значеннях, процес пошуку ідей та розробки нового товару. Він потребує немало коштів і, на думку маркетологів, забезпечує близько 50 % успіху в подальшому житті «новинки». На даному етапі відбувається дослідження та розробка продукції – здійснювана групою професіоналів діяльність, яка спрямована на перетворення ідеї в продукцію, що може бути технічно реалізована і користуватиметься попитом.

Етап *виведення на ринок* супроводжується повільним ростом обсягу продажів. Прибуток відсутній, що пов’язано перш за все з високими витратами на маркетингові заходи.

На стадії *зростання*, якщо товар має попит, то він продовжує розвиток і починає приносити прибуток виробникові.

На стадії *зрілості* не спостерігається такого швидкого, як на попередньому етапі, росту обсягу продажів, оскільки основна маса потенційних покупців уже привернута. Рівень прибутку залишається незмінним або знижується через збільшення витрат на маркетингові заходи у зв’язку з необхідністю захисту товару від конкуренції.

Для етапу *спаду* притаманне скорочення обсягу продажів та прибутку.

Таблиця 2.2 – Характеристика етапів життєвого циклу товару в залежності від стратегічних зусиль товаровиробника

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показник**  | **Етап виведення на ринок**  | **Етап росту**  | **Етап зрілості**  | **Етап спаду**  |
| ХАРАКТЕРИСТИКА  |
| Збут  | Невисокий рівень продажів  | Швидкозростаючий  | Повільно зростаючий  | Падаючий  |
| Витрати  | Високі у розра-хунку на покупця  | Середні у розрахунку на покупця  | Низькі у розрахунку на покупця  |
| Прибуток  | Мізерний (або відсутній)  | Максимальний  | Падаючий  | Низький або нульовий  |
| Споживачі  | Любителі нового  | Ранні послідовники  | Масовий ринок  | «Консерватори»  |
| Число конкурентів  | Невелике  | Постійно зростаюче  | Велике  | Зменшується  |
| РЕАКЦІЯ ВИРОБНИКІВ У ВІДПОВІДЬ  |
| Маркетингові цілі  | Створити можли-вість ознайоми-тися з товаром і спробувати його  | Максимально збільшити частку ринку  | Максимально збільшити прибуток, одночасно відстоюючи свою частку ринку  | Скоротити витрати і «викачати» ресурси з торгової марки  |
| Основні стратегічні зусилля  | Розширення ринку  | Занурення в ринок  | Відстоювання своєї частки ринку  | Підвищення рентабельності виробництва  |
| Розподіл товару  | Нерівномірний  | Інтенсивний  | Селективний  |
| Ціна  | Висока  | Трохи нижча  | Найнижча  | Зростаюча  |
| Товар  | Основний варіант  | Вдосконалений  | Диференційований  | Підвищеної рентабельності  |
| Реклама  | Добитися ознайомлення з товаром перших споживачів та дилерів  | Добитися ознайомлення з товаром та інтересу до нього масового ринку  | Підкреслити відмінності й переваги торгової марки  | Скоротити рекламу до рівня, необхідного для збереження консервативних прихильників  |
| Стимулювання попиту  | Використовувати інтенсивні заходи щодо стимулю-вання збуту, щоб зацікавити покупців  | Скоротити заходи зі стиму-лювання збуту, підбиваючи підсумки зроста-ючого попиту  | Збільшити заходи зі стимулювання збуту, щоб конт-ролювати перехід на свою торгову марку  | Скоротити заходи зі стимулювання збуту до мінімального рівня  |

Володіючи теоретичними засадами ЖЦТ, маркетинговий менеджер має змогу виділити пріоритетні цілі на тому чи іншому етапі життя продукту та підібрати найбільш доцільний для нього комплекс маркетингових інструментів. Використовуючи рекламу та інші методи стимулювання, продуценти не лише збільшують об’єми продажу, а також збільшують тривалість життєвого циклу товарів на ринку.

*На фазі впровадження продукції на ринок* особливий вплив має реклама. Поясненням цього слугує те, що головною метою тут є інформування та привернення уваги цільової аудиторії до новинки, стимулювання першої, пробної покупки. У випадку, якщо продукт сподобався споживачу, то він буде робити і повторні покупки. При інтенсивній рекламі товару фаза, яка розглядається, може зменшитися з кількох років до місяців чи навіть тижнів. На практиці застосовують демонстрацію новинки (наприклад, побутової техніки чи хімії), дегустацію (якщо мова йде про продукти харчування), безкоштовну роздачу примірників (косметики), а також консультацію та мерчендайзинг.

*На етапі росту* ринку головні орієнтири компанії зміщуються у бік збільшення об’єму і частоти покупок товару. Набір інструментів стимулювання у даному випадку повинен бути таким, щоб збільшувалась кількість покупців і при цьому отримувався запланований прибуток. Для залучення нових клієнтів, що ще не ознайомилися з новинкою, ефективними є, і це підтверджується практикою, дегустації, консультації, розповсюдження примірників продукції і подарунки. Крім цього, на даному етапі доцільно проводити різноманітні конкурси та розіграші призів. Але ці акції повинні бути контактними, тобто споживачів привертає промо-персонал, який працює безпосередньо у роздрібній точці. Типовою помилкою менеджерів виступає застосування цінових методів стимулювання, що може підірвати імідж продукту і призвести до ситуації, коли марка купується лише тоді, коли на неї є спеціальна пропозиція. Тож різкі знижки на даній стадії не додають лояльності.

*Для стадії зрілості* характерним є використання таких інструментів, як знижки, розпродажі, подарунки за покупку, розіграші та конкурси. Із них найбільш популярним способом стимулювання можна назвати цінові знижки, що надаються у тій чи іншій формі. Це і занижені ціни на товар, що пропонуються у спеціальній упаковці, і набір із двох та більше товарів за меншу ціну, ніж вони продаються окремо. Також добре працюють «безконтактні» акції з подальшими призовими розіграшами. Однак, для успіху подібних акцій потрібно враховувати наступні вимоги:

1. рівень дистрибуції продукту повинен бути не менше 60 %, тобто він повинен пропонуватися у кожній другій точці роздрібної торгівлі;
2. товару потрібно забезпечити рекламну підтримку;
3. умови конкурсу і розіграшу повинні бути зрозумілими і простими; 4) тривалість акції – не менше трьох місяців.

Якщо ж компанія займається «складними» товарами, наприклад, побутовою технікою, то для стимулювання покупок доцільним виглядає розширення переліку післяпродажних послуг, а саме: запропонувати безкоштовну доставку, збільшити термін гарантійного обслуговування, надавати інформаційну підтримку тощо.

*На стадії спаду* інтересу до товару маркетологи можуть прийняти два рішення: або взагалі вивести продукт із ринку, або змінити деякі його характеристики – наприклад, упаковку чи елементи торгової марки. У будь-якому разі цілі стимулювання – вивід продукту з прилавків і реалізація залишків. Під час спаду реклама припиняється, або ж, якщо маємо значні удосконалення продукту і рішення продовжити його випуск, – посилюється, з метою подовжити життєвий цикл.

Таким чином, протягом ЖЦТ збут і відповідні доходи можуть значно змінюватися. Обмеженість життєвого циклу свідчить про наявність певного вичерпного ресурсу, у даному випадку – інтересу до нього з боку споживачів: або ринок насичується цим товаром, або змінюються запити споживачів і наявний товар припиняє їм відповідати, або з’являється товар-замінник. Дана модель виступає зручним інструментом для менеджерів і маркетологів у сфері прогнозування потреб і запитів споживачів ще на стадії виходу виробу на ринок. Вона дозволяє певним чином передбачити зміни конкуренції та кон’юктури ринку і відповідно до них розробляти план маркетингу. Однак кожен товар має характерний тільки для нього набір проблем та можливостей і не завжди описує класичну S-подібну криву. Тому і підхід до розробки стратегії його життєвого циклу повинен носити індивідуальний характер, враховуючи стан ринку, досвід інших товарних марок, цілі компанії та характер застосовуваних маркетингових інструментів (реклама, дистрибуція, цінова політика тощо).

Концепція життєвого циклу товару допомагає інтерпретувати динаміку продукту і ринку. Як інструмент планування ця концепція дозволяє менеджменту компанії визначати основні завдання маркетингу на кожному етапі циклу і розробляти альтернативні маркетингові стратегії. Як інструмент контролю концепція життєвого циклу товару дозволяє оцінити результативність випуску товару порівняно з схожими продуктами. Критики даної концепції стверджують, що на підприємствах часто не знають, на якій стадії розвитку знаходиться товар / послуга, що випускається ними. Схема життєвого циклу товару є не стільки «постійним спрямуванням», яким повинен слідувати відділ продажів, скільки результатом реалізації маркетингової стратегії.

Життєвий цикл продукції, а також значною мірою і самого підприємства, залежить від **життєвого циклу попиту**, тобто часового інтервалу, який охоплює кілька стадій, кожна з яких характеризується певними змінами в часі попиту на той чи інший вид продукції. Початок життєвого циклу попиту визначається моментом, коли суспільна потреба, що раніше не задовольнялася (наприклад, потреба в індивідуальному будинку), почала задовольнятися товарами або послугами. Життєвий цикл попиту складається з таких фаз: *зародження, прискорення зростання, сповільнення зростання, зрілість та спад.*

Концепцію *життєвого циклу попиту* було створено на основі «кривої зростання» за Гомпартом. Зміст цієї концепції полягає в тому, що коли організація прагне підтримувати своє зростання, то її керівництво та власники мають опікуватися дослідженням попиту, що постійно змінюється. Це означає, що їм потрібно забезпечувати вчасну реакцію на попит, доповнюючи наявні напрямки діяльності новими, а також «відсікаючи» ті, які заважають фірмі досягти необхідних темпів зростання. В табл. 2.3 представлено особливості фаз життєвого циклу попиту.

Окремої уваги заслуговує визначення та характеристика *життєвого циклу технології*, тобто часового інтервалу, що охоплює кілька стадій, кожна з яких характеризується певними змінами в часі обсягів використання тієї чи іншої технології, зорієнтованої на виробництво деякої продукції.

**Життєвий цикл технології** – це сукупність стадій від зародження технологічних нововведень до їх рутинізації. Він складається з 5 етапів:

* новітня технологія – будь-яка нова технологія, яка має високий потенціал;
* передова технологія – технологія, яка зарекомендувала себе, але ще досить нова, має невелике поширення на ринку;
* сучасна технологія – визнана технологія, є стандартом, підвищується попит на цю технологію;
* ненова технологія – як і раніше корисна технологія, але вже існує більш нова технологія, тому попит починає падати;
* застаріла технологія – технологія застаріває і замінюється більш досконалою, дуже малий попит, або повна відмова від цієї технології на користь нової.

Технології ще частіше змінюються в часі, ніж попит. Протягом одного життєвого циклу попиту може змінитися кілька технологій, кожна з яких має коротший життєвий цикл. Наприклад, протягом життєвого циклу попиту на телевізори змінилися дві технології, які забезпечували їх виробництво: технологія виробництва електровакуумних ламп змінилася технологією виробництва транзисторів, а та, у свою чергу, була замінена технологією виробництва інтегральних схем. Зміна технологій має більший вплив на підприємство, ніж поява нової продукції. Так, зміна рівня конкурентоспроможності технологій загрожує моральним застаріванням усім інвестиціям, які раніше було вкладено в НДПКР, персонал, виробничий потенціал. Отже існує тісний взаємозв’язок між життєвими циклами технологій та підприємства: *життєві цикли технологій, що їх використовує підприємство суттєво впливають на тривалість та конфігурацію життєвого циклу підприємства*.

Таблиця 2.3 – Особливості фаз життєвого циклу попиту

33

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Фази ЖЦП  | Характеристики  |  |  |
| Обсяг продажу  | Прибуток   | Виручка від реалізації  | Конкуренція   | Покупці   | Ціни   | Види товару  | Стадії вироб-ництва  | Модель розширення виробництва  | Структура конкуренції  |
| Впровадження  | Низький  | Відсутній  | Відсутня або мала  | Незначна  | Новатори  | Диференційовані  | Один або декілька  | Розроблення нової продукції  | Внутрішня та галузева  | Декілька конкурентів  |
| Зростання  | Швидко зростає  | Максимальний  | Збільшується  | Зростаюча  | Специфічні  | Диференційовані  | Швидке збільшення  | Промислове виробництво  | Внутрішня, галузева та зовнішня  | Поява олігополії  |
| Зрілість  | Повільно зростає  | Високий  | Висока  | Багато конкурентів  | Масовий ринок  | Стабільні  | Кілька нових  | Промислове виробництво  | Форсована диверсифікація  | Стабільна олігополія  |
| Спад  | Знижується  | Низький  | Зменшу-ється  | Слабка  | Аутсайдери  | Захисна цінова політика  | Швидке зменшення  | Замороження або припинення випуску продукції  | Спад або стабільність  | Олігополія або монополія  |

 33

Важливим є визначення життєвого циклу *конкурентної переваги підприємства.* Унаслідок різноманітності джерел формування конкурентних переваг підприємства (економічні, технологічні, структурні, управлінські, людські, інформаційні тощо) ЖЦ кожної конкурентної його переваги має свій механізм формування та підтримки. Важливо пам’ятати, що конкурентоспроможність підприємства, яка базується на одній конкурентній перевазі, може бути ненадійною. Водночас, втрата кожної з наявних конкурентних переваг підприємства може відбуватися через зниження фактичних параметрів конкурентної переваги підприємства (моральне та фізичне старіння), унаслідок технологічних змін у галузі, змін у попиті, змін цілей та стратегій підприємства або підприємств-конкурентів, послаблення внутрішньої конкуренції, помилок в управлінні тощо. ЖЦ конкурентної переваги підприємства складається з таких етапів: *зародження, прискорення росту*, уповільнення зростання, зрілість, спад (втрата). ЖЦ конкурентної переваги підприємства базується на ЖЦ нововведень різного типу.

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

**Перевагою життєциклічної концепції** є те, що вона забезпечує облік часового фактору; виявлення центральної тенденції процесу; наочність динаміки перетворень; логіку розгортання процесу; наочність і прозорість матеріальних, інформаційних і фінансових потоків; можливість математичного моделювання стадій і процесів; можливість застосування альтернативних методів прогнозування; виявлення взаємозв’язків різних економічних об’єктів типу товар – техніка – технологія, новий товар – попит – технологія, фактори виробництва – конкурентні переваги – розвиток організації.

### 2.3 Види криз підприємства

Практика показує, що кризи 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 протікання.

*За проблематикою* можна виділити макро- і мікрокризи. *Макрокризі* властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. *Мікрокриза* захоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція, може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не зважуються окремо. Але це виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає заходів локалізації кризи і зниження її гостроти чи навпаки, коли здійснюється обмірювана мотивація розвитку кризи, можливо і таке.

Таблиця 2.4 – Класифікація криз на підприємстві

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Класифікаційна ознака кризи**  | **Види кризи**  | **Характеристика видів кризи**  |
| **1**  | **2**  | **3**  |
| Масштаб прояву  | Загальна  | Охоплює соціально-економічну систему  |
| Локальна  | Охоплює частину соціально-економічної системи  |
| Структура відносин у соціальноекономічній системі і диференціації проблематики  | Економічна  | Відображає гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства  |
| Соціальна  | Виникає при загостренні суперечностей чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень на підприємстві  |
| Організаційна  | Проявляється як криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх фірм  |
| Психологічна  | Криза в психологічному стані окремих людей, колективу чи групи  |
| Технологічна  | Загострення суперечностей між тенденціями підприємства, можливостями та наслідками в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях  |
| Характер виникнення  | Передбачувана (закономірна)  | Викликаються об’єктивними причинами та нагромадженням факторів. Може бути циклічною та нециклічною  |
| Несподівана (випадкова)  | Переважно буває результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ  |
| Фактор виникнення кризи  | Ендогенна (внутрішня)  | Фактори, що спричинили кризу, залежать від підприємства  |
| Екзогенна (зовнішня)  | Фактори, що спричинили кризу, не залежать від підприємства  |
| Стадія життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза  | Криза росту  | Основна причина – брак ресурсів для забезпечення росту  |
| Стагнація  | Переважною причиною є відсутність перспектив розвитку  |
| Занепад  | Безперспективність роботи підприємства  |

Продовження таблиці 2.4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1**  | **2**  | **3**  |
| Ступінь наслідків  | Легка  | Безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства. За умови переведення його на режим антикризового управління не впливає на інтенсивність та напрямок роботи підприємства  |
| Важка  | Загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайної фінансової санації. Спричиняє зміну інтенсивності та напрямку роботи підприємства.  |
| Катастрофічна  | Кризовий стан, який несумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці  |
| Фаза розвитку  | Криза прибутковості  | Перманентні збитки вихолощують власний капітал  |
| Стратегічна криза  | На підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху  |
| Криза платоспроможності  | Періодичний дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов’язань та фінансування своєї поточної діяльності  |
| Банкрутство (неспроможність)  | Неможливість підприємства задовольнити вимоги кредиторів протягом тривалого часу  |
| Рівень управлінського впливу на кризу  | Керована  | Кризовий процес, що піддається управлінському впливу  |
| Некерована  | Напрямок і характер кризового процесу неможливо змінити у результаті управлінського впливу  |
| Локальна сфера прояву  | Криза збуту (ринкова криза)  | Викликана невідповідністю обсягу і структури попиту покупців (реалізованих товарів) до обсягу і структури продукції, що виробляється  |
| Виробнича криза  | Невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту  |
| Фінансова криза  | Неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів  |
| Криза менеджменту  | Невідповідність стилю, форм і засобів керування підприємством його статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання  |

*З безпосередніх причин виникнення кризи* розділяються 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 вимогами 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 потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науковотехнічного 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 і її характер). Він може виникати періодично і має відомі фази свого настання і протікання.

Існують також кризи явні і латентні (сховані). 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.

Криза – об’єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення погодиться з розумінням того, що в основі функціонування і розвитку соціальноекономічної 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, недосконалість 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.

Між різними видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв’язки. Наприклад, криза збуту спричиняє фінансову кризу, яка, своєю чергою, призводить до втрати підприємством ліквідності, надмірної кредиторської заборгованості, неплатоспроможності та банкрутства підприємства.

Доволі поширені випадки, коли вплив факторів, які спричинили кризу, припинився, а кризові явища не зникають. Це пояснюється тим, що виникає замкнене коло між причинами, проявами та наслідками кризових явищ, де наслідки породжують нові причини кризових явищ.

Лавиноподібне наростання кризових причин призводить до такого стану, коли підприємство власними зусиллями неспроможне подолати кризу. Основною причиною цього є низька адаптація підприємства до змін, яку визначає людина, її інтелектуальні, професійні та інші характеристики.

Результативне антикризове управління повинне обов’язково протидіяти ендогенним факторам та причинам. В іншому разі це свідчить про недостатній рівень якості управління або зумисне спричинення кризових явищ.

**Симптоми і розпізнавання криз**

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 і оцінювати можливості їхнього розв’язання.

Взагалі соціально-економічна система є саморегульованою системою. Це значить, що в її існуванні діють механізми відновлення необхідної і відносної рівноваги. Адже управління й існує, тому що є, з одного боку, частиною цих механізмів, а з іншого, для 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.

*Подолання криз* – *керований процес.* 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

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв’язку проблем. Існування і характер такого взаємозв’язку може багато чого сказати і про небезпеку кризи і її характер. В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг *антикризового розвитку.* Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями *антикризового управління.* Адже існує передбачення погоди, землетрусів, сонячної активності. Цим займаються спеціальні служби. Чому в системі управління не може бути аналогічних служб?

Але для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їхнього розрахунку і використання в аналізі. *Передбачення криз* можливе тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз беруть участь усі показники оцінювання стану соціально-економічної системи.

*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 бути випадковим і епізодичним, але може і 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.

Велике значення має не тільки система показників, що відбивають основні ознаки кризи, але і методологія їхнього конструювання і практичного використання. У сучасному механізмі управління це є його найбільш слабкою ланкою. Мова йде, у кінцевому рахунку, про методологію розпізнавання кризи у всіх аспектах цього процесу: ціль, показники, їхнє використання в аналізі ситуацій, практична цінність передбачення криз.

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. Однак не варто і забувати про спеціалізованих в цій діяльності економістів, пов’язаних з виробництвом аналітиків, що знають це виробництво і здатні працювати в тісному співробітництві з інженерами, технологами, що добре знають свою справу.

Розпізнавання кризових ситуацій і передбачення криз сьогодні в зв’язку з великою складністю управління і всезростаючих масштабів виробничої діяльності повинно бути поставлене на професійну основу.

Розуміння механізму поглиблення кризи має за основу усвідомлення *фінансово-економічних аспектів виникнення та поширення імпульсівкаталізаторів кризи*, зокрема взаємозв’язку розвитку кризи з порушенням «параметрів життєздатності підприємства».

У якості **імпульсів-каталізаторів** кризи можуть розглядатися будь-які процеси та події, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому оточенні підприємства і безпосередньо впливають на параметри життєздатності підприємства або опосередковано на показники, що підтримують життєздатність та обумовлюють їх погіршення.

Поглиблення кризи є свідченням поступової втрати визначених параметрів життєздатності підприємства, які являють собою ієрархічно побудовану систему.

За значущістю вони не рівнозначні. Їх втрата під дією фактора-ініціатора кризи та процесів, ініційованих ним, відбувається не одночасно, а поступово. Спочатку відбувається втрата параметрів життєздатності першого рівня – параметрів **L1,** надалі – параметрів **L2** і т.д.

Завершальним явищем – апогеєм розгортання кризи – є виникнення загрози банкрутства (неспроможність) підприємства. Економічною характеристикою неспроможності є неможливість проведення повного розрахунку по зовнішнім зобов’язанням (параметр **L3**). Свідченням цього є нерівність:

*Аринк* <*ЗЗ* , (2.2)

Та зниження обсягу чистих активів, після проведення розрахунків з кредиторами, до критичного рівня (параметр **L4**):

*Аринк* –*ЗЗ*<*ВК необх* , (2.3)

де *Аринк* – ринкова вартість активів, що контролюється підприємством;

*ЗЗ* – загальний обсяг зобов’язань підприємства;

*ВКнеобх* – необхідний обсяг власного капіталу підприємства для продовження функціонування (виходячи з законодавчо встановленого мінімуму або цільових параметрів розвитку).

Таким чином, за своєю значущістю (для підтримки життєздатності) визначені параметри характеризують такі «кордони життєздатності», які можуть використовуватися *як індикатори окремих фаз поглиблення кризи*.

Систематизація можливих варіантів дотримання параметрів життєздатності дає змогу ідентифікувати **п’ять станів життєздатності підприємства**, які можуть бути описані так:

SL = {S(L1), S(L2),S(L3),S(L4)}, (2.4)

де дотримання відповідного параметра життєздатності визначається таким

чином:



 (2.5)

Отже, розгортання кризи на рівні мікроекономічної системи структурно декомпонується *на 3 фази кризи*: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, неспроможність).

1. Повна життєздатність підприємства як господарської системи:

 

 (2.6)

1. Криза ефективності (прихована криза):

 

 (2.7)

1. Криза платоспроможності:

 

 (2.8)

1. Криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність):



 (2.9)

1. Руйнація підприємства як економічної системи:



 (2.10)

Розглянемо зовнішні ознаки кожної фази кризи.

1. **фаза – криза ефективності (прихована криза).** Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та ін. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, що виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів (компенсаторних можливостей) – нерозподілених прибутків минулих подій, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.
2. **фаза – криза платоспроможності**. Характерними ознаками цієї фази є періодичний та все триваліший дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов’язань та фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою у часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв’язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за несвоєчасну сплату, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик.
3. **фаза – криза розрахунків по боргах** (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, за якої підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів протягом певного часу (відповідно до діючого законодавства критичний термін виконання зобов’язань становить три місяці). Це спонукає кредиторів до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство суб’єкта підприємницької діяльності

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.

***Складено та розроблено на підставі*** : **Ковалевська А. В.** Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

**Рекомендована література**

1. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. К : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013, 252 с.
2. Бєлай С. В. Державні механізми протидії кризовим явищам соціально-економічного характеру: теорія, методологія, практика : монографія. Х. : Вид-во НАНГУ, 2015, 349 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: ЦУЛ, 2013, 504 с.
4. Дергачова В. Моніторинг національного розвитку як фактор економічної безпеки держави. *Економіка України*, № 1, 2010, С. 19-28.
5. Карпенко О.А. Основи антикризового управління : навчально-методичний посібник. – К.: Вид-во : НАДУ, 2006, 208 с.
6. Кузнєцов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення //Ефективна економіка, 2012, № 10. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488
7. Кульчій І.О.Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016, 120 с.
8. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 4, Т. 2. URL: https://: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/
9. Мельниченко О.А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями // *Теорія та практика державного управління*. URL: https: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015- 2/doc/1/03.pdf
10. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник. Х. : Оберіг, 2013, 300 c.
11. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник. К.: Вид-во НАДУ, 2010, 208 с.
12. Питер Ф. Драккер Управление нацеленное на результаты: пер. с англ. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994, 200 с.
13. Раєвнєва О. В. Моделювання антикризового управління регіоном. Харків: вид. ХНЕУ, 2014, 300 с.
14. Редькін Д. Концептуальні основи антикризового управління. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf>
15. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент. Навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009, 568 с.
16. Тарасевич В. М. Про орієнтири і напрями виходу з кризи. *Економіка України*, 2013, № 9, С. 4–17.
17. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. К.: ЦУЛ, 2012, 448 с.
18. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013, №23, С. 35–40.
19. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*, 2013, № 23. URL: <http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2013/9.pdf>
20. Юн Г. Б. Методология антикризисного управления : учеб. пособие. М. : Дело, 2004, 432 с. 37.
21. Ярова І. В. Антикризове управління: сутність поняття та його визначення. *Вісн. Акад. мит. служби України.* 2012, № 2, С. 22– 28.