## АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ І ОЗНАКИ ПРОЯВУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ

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

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

**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.*

### 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. 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. 1.

Таблиця 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).

Таблиця 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. 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 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. 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. 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.

***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.

**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.