

**ДЕРЖАВНА НАВЧАЛЬНО-НАУКОВА УСТАНОВА  
“АКАДЕМІЯ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ”  
ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ**

# **АНТИКРИЗОВЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ**

**ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ  
АСПЕКТИ**

Київ • 2012

УДК 005.35  
ББК 65.290-2  
А72

*Автори:*

С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський,  
О. В. Мельников, Т. С. Мінаєва

*Рецензенти:*

О. І. Ястремський – доктор економічних наук, професор;  
Л. І. Воротіна – доктор економічних наук, професор;  
В. І. Кириленко – доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Державної навчально-наукової установи “Академія фінансового управління”  
(протокол № 9 від 27–28 листопада 2012 р.)*

**Антикризове корпоративне управління:** теоретичні та прикладні  
А72 аспекти / С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін. – К. :  
ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. – 301 с.

ISBN 978-966-2380-40-8

Науково-практичне видання присвячено проблематиці антикризового управління в контексті сучасного етапу розвитку теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління.

Для науковців, працівників фінансової та економічної систем, аспірантів і студентів економічних спеціальностей, слухачів курсів підвищення кваліфікації та здобувачів післядипломної освіти за економічними спеціальностями.

УДК 005.35  
ББК 65.290-2

ISBN 978-966-2380-40-8

© Автори, 2012  
© ДННУ “Академія фінансового  
управління”, 2012

# Зміст

<b>Передмова</b> .....	5
<b>1. Антикризове управління</b>	
1.1. Природа виникнення, роль і характеристика економічних криз.....	7
1.2. Сутність і концепція формування системи антикризового управління .....	34
1.3. Антикризове управління підприємством і його підсистеми .....	51
1.4. Технологія антикризового управління .....	68
1.5. Функціональні підсистеми антикризової складової управління .....	71
Література .....	77
<b>2. Реструктуризація</b>	
2.1. Сутність реструктуризації .....	85
2.2. Мета, цілі й завдання реструктуризації .....	93
2.3. Класифікація видів реструктуризації .....	94
2.4. Система управління реструктуризацією .....	102
2.5. Концепція антикризової реструктуризації .....	107
Література .....	110
<b>3. Реінжиніринг</b>	
3.1. Сучасне трактування реінжинірингу .....	114
3.2. Теоретичні засади проведення реінжинірингу .....	125
Література .....	131
<b>4. Санація підприємства</b>	
4.1. Економічна суть санації .....	134
4.2. Оцінювання санаційної спроможності підприємства ....	147

4.3. Досудова санація.....	154
4.4. Судова санація.....	156
4.5. Складання та погодження плану фінансової санації підприємства.....	161
4.6. Джерела фінансування санації суб'єктів підприємництва.....	175
Література.....	185
<b>5. Управління ризиками</b>	
5.1. Сутність і класифікація ризиків.....	189
5.2. Ризик-менеджмент.....	203
Література.....	213
<b>6. Контролінг</b>	
6.1. Трагування поняття “контролінг” і концепції його розвитку.....	216
6.2. Функції та види контролінгу.....	223
6.3. Модель упровадження контролінгу.....	232
Література.....	236
<b>7. Система раннього попередження та реагування</b>	
7.1. Сутність і процес створення системи.....	238
7.2. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду з розпізнавання криз.....	247
7.3. Модель фінансової стратегії.....	259
Література.....	265
<b>8. Економічна безпека підприємства</b>	
8.1. Природа поняття “безпека” та пов'язаних з нею категорій.....	268
8.2. Сутність економічної безпеки підприємства.....	277
8.3. Принципи формування безпеки підприємства та управління нею.....	288
Література.....	294
<b>Післямова</b> .....	299

# Передмова

Стрімкий і мінливий розвиток господарських відносин у сучасному глобалізованому світі зумовив дискусію широкого кола фахівців щодо детермінації нової моделі подальшого економічного поступу, здатної сприяти подоланню внутрішніх і зовнішніх протиріч різних систем через їх усунення на міжнародному рівні. Ці протиріччя виникають за умов інтернаціоналізації господарської сфери на основі прогресивних та інноваційних технологій, з одного боку, і динамічних змін у розвитку національних економік — з іншого. Провідні експерти й науковці в галузі економіки вже протягом тривалого часу пов'язують вирішення зазначених питань з розширенням сфери відповідальності регуляторів, не обмежених державними кордонами, шляхом делегування певних повноважень урядів країн транснаціональним корпораціям або міжнародним організаціям, зокрема фінансовим і політичним об'єднанням.

З огляду на відповідні тенденції розвитку світової фінансової системи та її інститутів, інтенсивну участь приватного капіталу на фінансових ринках, глобальний характер викликів і завдань, які постають у цьому контексті, актуалізуються питання стабілізації державних фінансів, протидії впливу фінансово-економічної кризи, що охопила більшість країн не лише на макро-, але й на мікрорівні. Такі проблеми для їх розв'язання потребують методичного розроблення, упровадження й застосування адекватних заходів антикризового регулювання. Фінансово-економічні процеси в Україні хоча й пов'язані тісно зі світовими тенденціями, проте мають певні характерні особливості, що вимагає пошуку нових, ефективніших національних інструментів для подолання кризи, які відповідатимуть пріоритетам вітчизняної економіки та її структури й допоможуть вивести країну на шлях розвитку.

В Програмі економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»<sup>1</sup> зазначено, що світова економічна криза не минула Україну, болісно зачепивши майже всі галузі господарства та сфери життєдіяльності. Через обмеження джерел швидко піднесення, які були актуальними в докризові роки, єдиною можливістю для виходу країни на траєкторію сталого розвитку є рішучі ґрунтовні реформи, спрямовані на модернізацію економіки в країні та відновлення її зростання. Побудова сучасної, стійкої, відкритої й конкурентоспроможної у світовому масштабі фінансово-економічної системи, формування професійної та ефективної системи державного управління, що мають на меті підвищення добробуту громадян України, — усе це може бути досягнуто лише за умов чіткого відстеження й упровадження дієвих антикризових заходів, які становитимуть базис для подальшого розвитку країни.

Дослідженню сучасного етапу розвитку антикризового управління на макро- і мікрорівні та конкретних заходів протидії кризам присвячене дане науково-практичне видання. Особливу увагу автори приділили висвітленню актуальних питань реструктуризації, реінжинірингу, управління ризиками й контролінгу, акцентувавши її на розробленні систем раннього запобігання кризам і економічної безпеки.

---

<sup>1</sup> *Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава* : Програма економічних реформ на 2010–2014 роки : Програ. Президента України : від 2 черв. 2010 р. – Спосіб доступу: [http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_2.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_2.pdf).

# 1. Антикризове управління

## 1.1. Природа виникнення, роль і характеристика економічних криз

Упродовж останніх років чинник кризи відігравав найважливішу роль на підприємствах переважної більшості галузей національної економіки. Елементи економічної кризи на мікроекономічному рівні проявляються насамперед у масовій збитковості та низькій рентабельності виробництва, цінових і структурних диспропорціях, недостатньому рівні конкурентоспроможності, незадовільній структурі балансу на рівні підприємства, дефіциті обігових коштів, неплатоспроможності, незбалансованості відтворювальних процесів тощо. Зазначені факти актуалізують питання організації протидії кризовим явищам у рамках створення дієвих механізмів антикризового управління. Це, своєю чергою, потребує поглибленого наукового вдосконалення теорії своєчасної діагностики рівня та причин кризового стану, а також розроблення й реалізації ефективних антикризових програм.

Досить широкий спектр поглядів щодо сутності кризи представлений у працях учених-економістів І. Ансоффа, С. Беляєва, О. Градова, П. Друкера, Г. Іванова, А. Грязнової, А. Ковальова, Е. Короткова, В. Кошкіна, Б. Кузіна, М. Мескона, Е. Мінаєва, В. Панагушина, Л. Планкетта, Н. Родіонової, А. Томпсона, Е. Уткіна, Р. Фостера, Г. Хейла, Й. Шумпетера.

Серед українських економістів, які досліджували й досліджують дану проблему, варто відзначити перш за все таких учених, як О. Ареф'єву, М. Білик, М. Бойко, В. Василенка, Л. Кальніченка, А. Колоса, О. Кузьміна, Л. Лігоненко, В. Мікловду, М. Пашуту, О. Пушкаря, В. Савчука, Л. Ситник, М. Скворцова, О. Терещенка, О. Тридіда, М. Туган-Барановського, М. Туленкова,

А. Чернявського, І. Школу. Разом з тим питання цього наукового напрямку залишаються ще недостатньо вивченими.

Для з'ясування сутності поняття “криза підприємства” проаналізуємо значення самого слова “криза” та її основні характеристики.

Слово “криза” походить від грецького *κρίσις* — “переломний момент, рішення, вирок” [71]. В економічних словниках криза визначається як вирок, рішення з якого-небудь питання чи в сумнівній ситуації [18]. Також може означати вихід, вирішення конфлікту.

Ставлення до кризових явищ у світовій економіці змінювалося впродовж майже трьох століть. Піонерами в дослідженні природи економічних криз та ґрунтовних описах кризових процесів були такі відомі вчені, як Ж. де Сисмонді, Д. Рікардо, К. Маркс, Й. Шумпетер, М. Кондратьєв, Дж. Кейнс, М. Туган-Барановський, К. Жугляр, Дж. Кітчин та ін.

Слід зауважити, що погляди на циклічність економічного розвитку і причини криз видозмінювалися разом зі зміною самої соціально-економічної дійсності. На підставі зазначеного, заслуговує на увагу точка зору ряду закордонних науковців, які виділяють три періоди в зміні поглядів на економічні цикли.

У першому, який існував з початку XVIII ст. до середини 30-х рр. XX ст., переважали твердження про те, що економічні кризи або взагалі неможливі за капіталізму (Дж.-С. Мілль, Ж.-Б. Сей, Д. Рікардо), або мають випадковий характер (Ж. де Сисмонді, К. Родбертус).

Для другого періоду (із середини 30-х рр. до 60-х рр. XX ст.) характерне панування теорії Дж. Кейнса. На його думку, економічні кризи в умовах класичного капіталізму неминучі та впливають з природи притаманного йому ринку, а їх негативні наслідки можна згладжувати. При цьому Кейнс висував ідею про державне втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту.

Третій період розпочався зі зміною глобальних умов функціонування економіки в 1960–1970-х рр., що призвела до модифікації завдань антициклічного регулювання економіки (управління підприємством). У цей час, по-перше, стала приділятися особлива увага розмежуванню екзогенних (внутрішніх) та ендеогенних (зовнішніх) причин циклічності ринкової економіки, причому більше цікавилися саме ендеогенними. По-друге,



визначилася позиція ряду фахівців, відповідно до якої держава в розвинутих країнах далеко не завжди прагне до антикризового регулювання, згладжування циклічних коливань і стабілізації економічної рівноваги, нерідко проводячи так звану проциклічну політику, тобто провокуючи та підтримуючи циклічність.

До творців теорії циклів і кризових явищ належить відомий український вчений М. Туган-Барановський. У науковій праці “Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини та вплив на народне життя” він, проаналізувавши теоретичні дослідження різних учених щодо виникнення кризових явищ, виявив циклічність розвитку промисловості. Принципово новим у його дослідженні був аналіз механізму виникнення кризи. Учений пов’язував виникнення криз із порушенням пропорційності розвитку виробництва й перетворенням часткового перевиробництва на загальне, що відбивається на ціноутворенні всіх товарів ринку або основної їх маси.

На думку М. Туган-Барановського, схематично криза має вигляд точки на стику двох хвиль. Таким чином, саме він на початку ХХ ст. одним з перших у світі розробив і запропонував теорію циклічного (хвилеподібного) розвитку ринкового господарства.

Послідовником М. Туган-Барановського був економіст-аграрник професор М. Кондратьєв, який розробив теорію економічних циклів, відому як теорія довгих хвиль [40]. Він уважав, що існують великі цикли розвитку промисловості й сільського господарства тривалістю 48–55 років і малі цикли тривалістю 8–10 років. Кожний з великих циклів складається з висхідної та низхідної хвиль. Перша хвиля характеризується пожвавленням і піднесенням промисловості й сільського господарства, друга — спаданням. Малі цикли економічного розвитку вписуються у великі цикли. При цьому характер малого циклу залежить від того, на яку хвилю великого він припадає: якщо на висхідну, то спостерігається посилення ефекту економічного піднесення та ослаблення кризових явищ; якщо ж на низхідну, то криза й депресія підсилюються, а пожвавлення виробництва та піднесення послаблюються [40].

Довгі висхідні хвилі М. Кондратьєв пов’язував з докорінними якісними зрушеннями в розвитку виробничих сил і виробничих відносин:

- переходом від стадій капіталістичної кооперації та мануфактури до стадії великого машинного виробництва внаслідок

промислової революції та створення адекватної матеріально-технічної бази;

- переходом від панування приватної індивідуальної власності на капітал до панування акціонерного капіталу в середині XIX ст.;

- переходом від капіталізму вільної конкуренції до корпоративного капіталізму XX ст. внаслідок електротехнічної революції, концентрації та централізації капіталу й виробництва;

- формуванням корпоративно-державного капіталізму між двома світовими війнами на основі зростання рівня усупільнення та інтернаціоналізації капіталу й виробництва.

На основі теорії М. Кондратьєва можна з високим ступенем імовірності передбачати періодичність спадів і підйомів виробництва. На думку деяких науковців [34], до початку нової великої підвищувальної хвилі варто віднести якісні зрушення внаслідок науково-технічної революції, розвитку кібернетики, електроніки та впровадження державного стратегічного планування економіки.

Необхідно згадати і про доробок відомого австрійського вченого Й. Шумпетера, який причиною циклічного розвитку економіки вважав інновації. Якщо винаходи виникають в часі відносно рівномірно, то інноваціям властиво з'являтися хвилею й відступати, оскільки вони пов'язані з підприємницькою активністю.

Будь-яка інновація веде до зміни купівельної спроможності споживачів, цін на сировину, обсягу реалізації. Ці величини — основа, на якій будуються всі виробничі плани. Тому неминучим є період перебудови системи цін, виробництва згідно з новою ситуацією у сфері попиту. В цій перебудові й полягає зміст економічної депресії. Криза є пристосуванням економіки до змін, викликаних інноваціями [95].

Значний внесок у розвиток теорії циклів зробив англійський економіст Дж. Кейнс. На його думку, вирішальну роль у формуванні й періодичності циклів відіграє гранична ефективність капіталу, тобто межа найвищих витрат і межа найменших доходів від його функціонування. Ще двома причинами циклічності вчений уважав сукупне споживання та психологічний закон споживання, відповідно до якого зі зростанням доходів споживання збільшується, але ще більше зростає частка заощаджень [36].

Згідно з теорією Дж. Кейнса, тривалість економічного циклу залежить від тривалості служби таких елементів основних фондів, як устаткування, машини, а також від терміну реалізації надлишкових (вироблених понад попит) запасів товарів і послуг, термін реалізації яких, на думку вченого, складає 3–5 років. На підставі цієї теорії Кейнс розробив практичні рекомендації щодо застосування економічних методів обмеження наслідків спадів у виробництві шляхом державного регулювання економіки через ставки відсотків, інвестиції, кредити, податки, ціни та інші економічні важелі. Під впливом кризової ситуації 30-х рр. ХХ ст., що спричинила масове безробіття, учений сформулював принципи державно-монополістичного регулювання капіталістичної економіки у вигляді теорії зайнятості, на основі якої підготував програму антикризової економічної політики держави. Головна мета теорії Кейнса — урятувати від краху капіталістичну систему виробництва. Це наочно відображено в так званому принципі ефективного попиту — центральному пункті кейнсіанства. Під ефективним мається на увазі попит, здатний забезпечити одержання максимуму прибутків.

Теорії М. Кондратьєва та Дж. Кейнса розкривають основні закономірності, періодичність і структуру економічних циклів.

На основі вивчення циклічності кризових явищ можна зробити такі висновки:

- 1) світова економіка має загальну тенденцію до піднесення;
- 2) з огляду на лаг довгих хвиль, що дорівнює 48–55 рокам, нерівномірність розвитку економіки різних країн та інші фактори, варто очікувати різні за тривалістю й величиною зростання економіки в різних регіонах світу й у різних країнах.

Отже, ще в кінці ХІХ ст. вченими-економістами та системамиками доведено, що криза є неодмінним елементом циклічної динаміки економічних систем, однією з її фаз, якій властива періодичність прояву [81]. До 20-х рр. ХХ ст. вже сформуливалася теорія криз [24; 98].

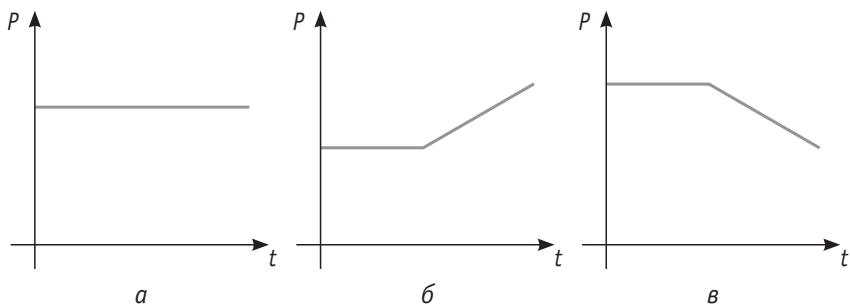
Відповідно до загальної теорії криз [19; 24; 97; 98], під кризою розуміється необхідна фаза в житті будь-якої системи, за якої потенціал попередньої динаміки вже вичерпаний і система або переходить у якісно новий стан, або гине, або змінюється новою, більш прогресивною. Кризу можна охарактеризувати як перелом, будь-яку якісну зміну процесу, перехід від

теперішнього стану до іншого, суттєво відмінного за основними параметрами [74]. Кризи неминучі та властиві будь-якій системі, оскільки без циклів немає розвитку, а без розвитку система мертва [98].

У сучасному розумінні циклічні коливання макроекономічних систем — багатофакторний процес, що об'єднує впливи різноманітних факторів і механізмів, які генерують та поширюють циклічні імпульси. Феномен циклу обумовлений не лише зовнішніми, поверховими характеристиками процесу відтворення, але й найбільш глибокими фундаментальними внутрішніми ознаками, які об'єктивно притаманні економічній системі. Можна стверджувати, що проблеми циклічності фокусують у собі все різноманіття господарських, соціальних, політичних і психологічних проблем економічної системи.

Необхідно нагадати: тривалий час на радянському просторі панувала точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і їх не може бути за соціалістичного ладу. Існувало навіть теоретичне положення, що за соціалізму немає криз, а є тільки “труднощі зростання”. Багато років у нашій країні саме це поняття було, швидше, ідеологічним, ніж реальним фактором розроблення економічної політики розвитку виробництва. Справді, проблеми, які виникали на соціалістичних підприємствах, “гасилися” вищими органами. Держава, утручаючись у діяльність одного чи іншого підприємства, не допускала, та й не могла допустити банкрутства. Не існувало навіть такого економічного поняття, як “банкрутство”.

Якщо дослідження природи криз на макрорівні має тривалу історію, то поняття “криза підприємства” є доволі новим не лише для вітчизняної науки. Саме цим можна пояснити те, що воно в сучасній економічній літературі трактується досить неоднозначно та охоплює різні феномени у функціонуванні підприємства — від простих заводів через різні конфлікти до його банкрутства. Деякі науковці розуміють кризу підприємства як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який може унеможливити подальше його функціонування [47]. Інші розглядають її як період нестабільності чи такого стану справ, коли передбачаються великі зміни [25], причому результат цих змін може бути як несприятливим, так і позитивним (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Залежність будь-якого параметра діяльності  $P$  від часу  $t$  за стабільного стану підприємства на ринку (а), позитивного впливу кризи (б), негативного впливу кризи (в)

У доволі великій кількості визначень підкреслюється руйнівна роль кризи на мікрорівні. **Криза** трактується як:

- утрата платоспроможності, конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих (це стосується обсягів виробництва, реалізації, грошових надходжень, витрат, прибутку, рентабельності) [70];

- процес, що охоплює фази розвитку від зниження рентабельності та обсягів прибутку (перша) до критичної межі — банкрутства (четверта); проміжні фази (друга й третя) характеризуються збитковістю й виснаженням або відсутністю резервних фондів для підтримання нормального режиму роботи підприємства [42];

- ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищах [85];

- крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), яке загрожує її життєздатності в навколишньому середовищі [43];

- незапланований процес обмеженого продовження та обмеженої можливості впливу менеджменту на діяльність підприємства з важкопрогнозованими наслідками, які ставлять під загрозу весь його подальший розвиток [44];

- надзвичайна ситуація, унаслідок якої виникають значні збої в основних підсистемах підприємства [5];

- одна з найважчих форм порушення фінансової рівноваги підприємства, яка відображає суперечності між фактичним станом його фінансового потенціалу й необхідним обсягом фінансових потреб, що виникають упродовж його життєвого циклу під впливом різноманітних факторів, і є джерелом найнебезпечніших потенційних загроз його функціонуванню [10];

- будь-яка якісна зміна процесу, перехід від наявного стану до іншого, істотно відмінного за основними параметрами; у цьому значенні перехід від стабільності до погіршення — це кризова ситуація в розвитку системи [46];

- хронічна неплатоспроможність і в цілому незадовільний фінансовий стан, що як наслідок призводить до банкрутства та подальшої ліквідації підприємства [41].

На противагу наведеним визначенням кризи на підприємстві розглядають і з позитивного боку. Є думка, що кризи несуть у собі потенціал змін та є для підприємницьких структур основою для навчання; кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності організації, наслідки якого можна виміряти (соціальні конфлікти, падіння курсу акцій, скорочення продажу тощо), і сумнівами щодо структурних складових, які змушують учасників переглядати бачення структури підприємства. У такому плані криза відкриває те, що за нормальних умов невидиме, і підвищує ефективність організації, приводячи в рух трансформаційні сили, які сприяють еволюції [27]. З огляду на це, кризу визначають як нагромадження в організації чи її частині потенційних факторів, здатних перервати поточні й майбутні операції підприємства, чіпаючи індивідів і суспільство на фізичному, психологічному та екзистенційному рівнях.

Такої ж думки дотримуються й інші науковці, які відзначають, що функція кризи має позитивний характер, оскільки дає можливість підприємствам навчатися, мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни [99].

*До позитивних моментів кризи можна віднести:*

- закриття нерентабельних виробництв, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності суспільного виробництва;
- приплив капіталу до країн, не вражених кризою, після його відпливу з кризових регіонів;
- концентрацію капіталу на рівні окремих суб'єктів господарювання;

- вивільнення ресурсів, залучених у неконкурентоспроможне виробництво;
- ротацію управлінського персоналу, що забезпечує підвищення кваліфікації, зростання продуктивності праці, зацікавленості менеджерів і працівників у кінцевих результатах своєї діяльності;
- набуття досвіду та формування ефективної інвестиційної політики підприємств, які здійснюють інвестиції.

У контексті викладеного можна відзначити три **функції кризи** [97]:

- 1) різке послаблення та усунення (або якісне перетворення) застарілих елементів панівної системи, що вже вичерпала свій потенціал;
- 2) “розчищення дороги” для утвердження слабких елементів нової системи, майбутнього циклу;
- 3) випробування на міцність і передавання в спадок накопичених елементів системи (іноді модифікованих).

Фактично про позитивну роль кризи говорить і Ю. Осипов у монографії “Теорія господарства” [60, с. 92, 219]:

“Криза – ще не кінець і навіть не катастрофа. <...>

<...> Без кризи немає розвитку, немає якісних перетворень. <...> Криза – обов’язкова передумова та умова якісного стрибка”.

На думку Р. Попова, кризовий процес в організації, який відбувається в заданому (бажаному) напрямі, можна кваліфікувати як форму поступального руху системи [61]. Це зумовлено тим, що розвиток означає набуття нової якості, яка характеризує підвищення стійкості підприємства, його зростання.

Підбиваючи проміжні підсумки, можна чітко виділити дві точки зору на природу кризи підприємства. З одного боку, криза є невизначеністю, яка може призвести до погіршення параметрів функціонування аж до банкрутства, а з іншого – формою поступального руху, розвитку системи, яка сприяє її вдосконаленню.

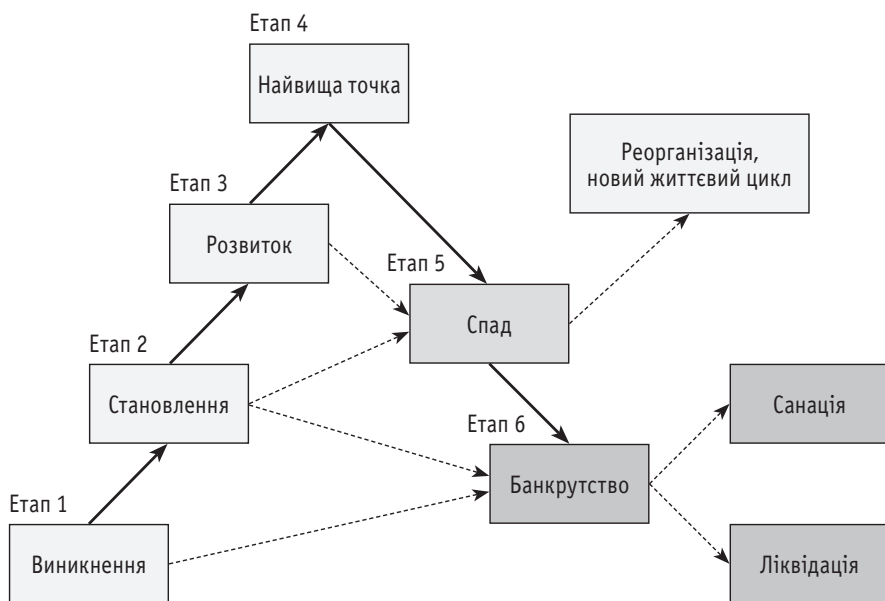
Оскільки кожна із цих позицій має досить багато прихильників, то доцільно більш глибоко аналізувати кризу, зокрема щодо її місця в життєвому циклі підприємства, а також механізму її розвитку.

Заслуговує на увагу теорія шестиетапного циклу розвитку підприємницьких структур [43]. Кожному етапові властиві

певні особливості стану соціально-економічної системи, які визначають характер діяльності й тип організації підприємства (рис. 1.2).

Блоки на схемі відповідають етапам життєвого циклу підприємства. Зв'язки між блоками характеризують його діяльність, яка може покращувати стан та ефективність функціонування підприємства, а може й призвести до кризи.

*Першим етапом* життєвого циклу підприємства є його виникнення. У цей час діяльність пов'язана з ризиками, а стратегія орієнтована на радикальні нововведення. Підприємство зароджується в ринковому економічному середовищі, формується його початкова структура. Це етап прихованого розвитку майбутньої цілісності. Стають виразними зовнішня диференціація та внутрішня інтеграція підприємства, з'являються його потенційні характеристики, робляться перші кроки виходу на ринок з експериментальними зразками продукції. У процесі розвитку на цьому етапі може відбутися зростання підприємства



**Рис. 1.2.** Схема життєвого циклу підприємства



та перехід на другий етап життєвого циклу (позитивний наслідок) або його руйнація (негативний наслідок).

*Другий етап* – становлення підприємства, яке продовжує зростати та збільшуватись. У зв'язку з тенденціями зростання виникає необхідність перебудови структури, диференціації функцій управління, підвищення ефективності діяльності. Захоплюється певний сегмент ринку, зміцнюються ринкові позиції, напрацьовується конкурентна стратегія, підвищується роль маркетингу в управлінні підприємством. Цей етап можна розглядати як етап кількісного зростання, оскільки перебудова в управлінні підприємством пов'язана переважно з кількісними змінами. Кризовий розвиток другого етапу залежить, у першу чергу, від зовнішніх причин: циклів розвитку економіки, ринкової кон'юнктури, політичних факторів. Результатом етапу може бути як руйнація підприємства, так і перехід на наступний етап життєвого циклу.

*Третій етап* відповідає розвиткові, піднесенню підприємства, досягненню ним зрілості та стійкого становища на ринку. Для такого підприємства характерні високий рівень технологічного озброєння й конкурентоспроможності, масовий випуск продукції. Динамізм другого етапу поступово втрачається, його змінює стійка стабільність, що забезпечується великими розмірами підприємства, диверсифікацією, наявністю мережі філіалів. Кризовий розвиток третього етапу пов'язаний насамперед з якістю управління. За високої ефективності управління підприємство сягає найвищої точки свого розвитку, в протилежному випадку може початися етап спаду з імовірністю занепадання.

Проблеми *четвертого етапу* зумовлені тим, що, зберігаючи гігантський товарообіг, підприємство поступово втрачає здатність отримувати адекватний прибуток, а згодом починає зазнавати збитків. Причинами цього можуть бути завелика активність у всіх напрямках діяльності, ускладнення організаційної структури, втрата перспектив виробництва. Для запобігання подібним явищам необхідно своєчасно вилучати збиткові виробництва, знижувати витрати, визначати пріоритетні напрями діяльності підприємства.

*П'ятий етап* життєвого циклу – спад. Він є станом підприємства в період занепаду, старіння, коли найбільш значущі

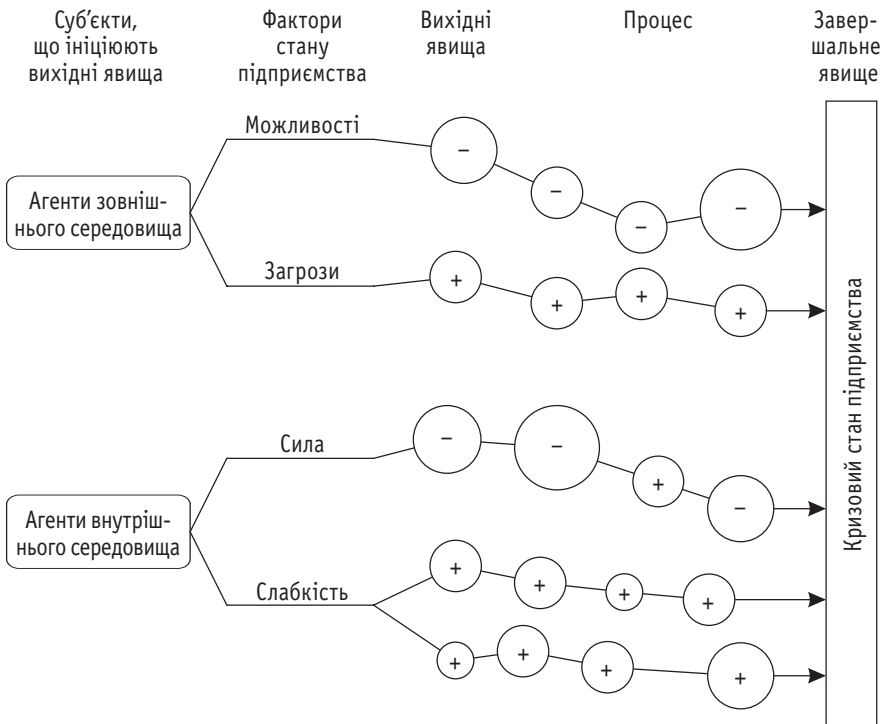
параметри життєдіяльності суттєво погіршуються, а розвиток як подальше вдосконалення не має сенсу. При цьому структура підприємства спрощується, конкурентні переваги втрачаються. Для запобігання подальшому занепадові необхідно провести реструктуризацію та реорганізацію підприємства, що дасть можливість розпочати новий цикл життєдіяльності та розвиватися згідно з попередніми характерними тенденціями. У протилежному випадку підприємство може потрапити на останній етап свого розвитку.

Останній, *шостий, етап* – банкрутство – характеризується деструктуризацією підприємства, неможливістю ефективно функціонувати та припиненням існування в попередньому вигляді. У найгіршому випадку, у разі неможливості відтворення діяльності підприємства, його репрофілювання або погашення боргів здійснюється процедура його ліквідації. Якщо існує хоча б найменша можливість відтворення діяльності проводять спеціальні процедури санації з метою мінімізації збитків при банкрутстві підприємства чи його розподіленні.

Таким чином, криза є однією зі стадій циклу життєдіяльності підприємства, подолання якої дає змогу забезпечити його подальший розвиток.

Поруч із зазначеним слід ураховувати і той факт, що кожна криза унікальна. Тому необхідно виділяти характерні особливості конкретної кризи, розуміти причини її виникнення, а також розробляти антикризові програми, відповідні саме тому типу кризи, з яким зіткнулося підприємство.

У фундаментальному дослідженні російських учених, присвяченому поясненню механізму розвитку кризи на рівні суб'єкта господарювання [25], виникнення кризового стану тлумачиться як один з різновидів економічного механізму, тобто ланцюга послідовно взаємопов'язаних економічних явищ. Як справедливо відзначено, механізм виникнення кризового стану, як і будь-який економічний механізм, “запускається” сигналом, який ініціюють вихідні явища. Під їх впливом виникає ефект “падаючого доміно”, що призводить до завершального явища – кризовий стан. Доведено, що ініціаторами імпульсів економічних явищ є агенти внутрішнього й зовнішнього оточення. Передача імпульсів здійснюється своєрідними “каналами зв'язку”, що існують між агентами внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1.3).



**Рис. 1.3.** Схема дії механізму виникнення кризового стану в діяльності підприємства

На глибину кризового стану та його тривалість впливають такі чинники: кількість і сила вихідних економічних явищ; число та ступінь впливу агентів зовнішнього й внутрішнього середовища; інтенсивність процесу виникнення проміжних економічних явищ; співвідношення й сила проміжних явищ із кожного фактора внутрішнього стану підприємства; значущість окремого фактора в межах підприємства.

Під час дослідження сформульовано кілька важливих висновків. По-перше, щодо підсилення сигналу в процесі руху імпульсів каналами зв'язку: кожне наступне економічне явище ланцюга, який утворюється тим чи іншим каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більш потужний того ж напряму, що й попереднє явище [25]. По-друге, щодо складності каналу зв'язку,

неізольованості імпульсів і явищ, які виникають в одному каналі зв'язку (ланцюга), від інших: складність полягає у взаємній обумовленості (інтердепенденції) проміжних економічних явищ, тобто їх залежності не тільки від одного вихідного явища певного ланцюга, але й від вторинних ефектів, які ініціюються іншими вихідними явищами та передаються по інших ланцюгах. По-третє, щодо інтенсивності поширення кризових явищ: інтенсивність проявів кризи посилюється в міру її поглиблення.

Згідно зі схемою дії механізму виникнення кризового стану (рис. 1.3) та на основі досліджень вітчизняних науковців [89] виявлено, що криза у своєму розвитку проходить декілька **етапів**. Найпростішою (елементарною) складовою кризи є *кризове явище* — перехід від стабільності до погіршення або покращення будь-якого з параметрів, що характеризують стан підприємства як системи. Прояв кризового явища можна вважати одним з найперших і важливих симптомів розвитку кризи підприємства.

За своєю суттю окремі кризові явища не спричиняють постійної та глибокої дестабілізації функціонування суб'єкта господарювання, будучи наслідками змін окремих систем і внутрішнього та зовнішнього середовища, але, у свою чергу, мають властивість збільшуватись і породжувати інші кризові явища. Коли підприємство не реагує на виникнення кризових явищ (що відбувається практично завжди), то їх кількість зростає, і процеси набирають негативного відтінку. Це свідчить про перехід до *кризової ситуації* — зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, яке призводить до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняє руйнації системи самозбереження.

Як і будь-яке інше системне утворення, підприємство функціонує в постійному саморегулюванні. Якщо в процесі діяльності й виникають окремі кризові явища, то протягом певного часу саморегулювання досягає успіху, відновлювальні процеси та необхідні пропорції підтримуються у визначених межах або з неістотним відхиленням. Це свідчить, що механізми підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують повернення системи або до попереднього стану рівноваги, або до нового рівноважного стану, залишаються неушкодженими. Проте якщо кількість та обсяг кризових явищ невпинно зростають,

система саморегулювання є недосконалою, то відхилення від стану рівноваги посилюється, суперечності накопичуються, внутрішній механізм та сили саморегуляції слабшають, і система втрачає можливість самостійного повернення до стану рівноваги. Саме на етапі руйнації системи самозбереження доцільно говорити про перехід від кризової ситуації до *кризового стану* – накопичення розбіжностей між структурою, обсягами діяльності, процесами на підприємстві та ринковою ситуацією, що призводить до подальшого нарощування кількості кризових явищ і погіршення фінансового стану.

Сьогодні переважна більшість науковців погоджуються, що можливість виникнення й розгортання кризових явищ внутрішньо притаманна підприємству як мікроекономічній системі та супроводжує його протягом усього періоду життєдіяльності [92]. Передумовою запуску механізму розгортання кризи вважається деформація механізму саморегуляції мікроекономічної системи внаслідок неефективного управління підприємством, руйнівного впливу зовнішнього середовища або неможливості внутрішніх сил протидіяти кризовим явищам [88].

На основі цих тверджень можна зробити висновок, що **економічний механізм виникнення кризи** – це ланцюг послідовних взаємозалежних явищ, наприкінці якого настає кінцеве явище – кризовий стан. Найскладнішим у цьому механізмі є встановлення ланцюгів економічних явищ, які виникають після виявлення того чи іншого сигналу, та розроблення відповідних рішень, спрямованих або на зміцнення позитивних наслідків, або на послаблення загроз, зумовлених цими ланцюгами.

Справжнім сигналом про рух до потенційного кризового стану є початок зростання відхилень тих чи інших показників, які характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а саме їх вихід за межі довгострокової тенденції [46]. Зрештою, кожна кризова ситуація будь-якого виду відображається у фінансових показниках, звужуючи можливості підприємства виконувати зобов'язання перед кредиторами. Тобто кризова ситуація є кроком у напрямі неплатоспроможності та банкрутства, а банкрутство чи його ймовірність, у свою чергу, є узагальненим показником небезпеки кризової ситуації. Про зниження платоспроможності підприємства та наближення банкрутства можуть свідчити певні економічні сигнали, перш

за все різкі зміни оптимальних значень статей балансу як у пасиві, так і в активі.

Отже, для завчасного виявлення подібних слабких сигналів необхідне постійне спостереження за станом зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Окрім того, на нашу думку, щоб мати можливість своєчасно запускати антикризову складову в управлінні, необхідно чітко класифікувати кризи, розрізнити їх причини, симптоми й фактори.

Для систематизації функцій антикризового управління колектив науковців [87] пропонує розглянути **класифікацію криз** за різними ознаками (табл. 1.1).

У науковій літературі економічну кризу на підприємстві прийнято характеризувати [52; 88] за трьома параметрами: джерелами (причинами) її виникнення; видом; стадією розвитку.

Можна стверджувати: якщо правильно визначено основні ознаки кризи, то буде адекватно встановлено діагноз фінансової неспроможності підприємства та підбрано найефективніші антикризові заходи. З огляду на це вивчення причин кризи можна вважати невід'ємним і головним етапом антикризового управління.

Оскільки фактори кризового розвитку підприємства є одночасно формою реалізації тих чи інших ризиків, їх у процесі вивчення прийнято поділяти на дві групи [43; 52]:

- 1) незалежні від діяльності підприємства (*зовнішні*, або екзогенні);
- 2) залежні від діяльності підприємства (*внутрішні*, або ендогенні).

Відомий український економіст І. Бланк *зовнішні* фактори поділяє на три підгрупи: а) соціально-економічні чинники загального розвитку країни, які негативно впливають на господарську діяльність підприємства, безпосередньо формують загрозу його банкрутства; б) ринкові – негативні для підприємства тенденції розвитку товарних і фінансових ринків; в) інші, склад яких підприємство визначає самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності [11].

*Внутрішні* фактори цей науковець класифікує залежно від особливостей формування грошових потоків підприємства: а) пов'язані з операційною діяльністю (неефективний маркетинг, неефективний виробничий менеджмент та ін.); б) пов'язані

## Класифікація кризових явищ

Ознака	Вид явища
Можливість прогнозування	Прогнозоване Частково прогнозоване Непрогнозоване
Характер розвитку системи	Закономірне Випадкове
Належність до країни функціонування суб'єкта управління	Зовнішнє (за межами країни) Внутрішнє (у межах країни)
Характеристика середовища формування	Зовнішнє Внутрішнє
Рівень прояву	Особистісне Групове Підсистеми організації Суб'єкта управління — організації (мікрорівень) Сукупності організацій Галузеве Сукупності галузей Регіональне Державне Сукупності держав (глобальний рівень) Геополітичне
Джерело формування	Економічне Науково-технічне Соціально-політичне Адміністративно-законодавче Виробниче Комерційне Структурне Природно-екологічне Демографічне Геополітичне
Механізм формування	Природне Штучне
Часові параметри	Довгострокове Середньострокове Короткострокове

<b>Ознака</b>	<b>Вид явища</b>
Характер руйнівного впливу	Неруйнівне Легке Тяжке Катастрофічне
Ступінь охоплення підсистем	Локальне Системне Міжсистемне Стратегічне
Ступінь прояву	Потенційне Приховане Явне
Ступінь керованості	Кероване Некероване
Наслідки впливу	Руйнівне Оновлювальне
Ступінь реалізації	Реалізоване повністю Реалізоване частково Нереалізоване
Можливість виходу з кризи	Яке можна подолати Яке призводить до банкрутства (ліквідації) чи до нової кризи
Ступінь системності	Системне (характерне для системи) Несистемне (унікальне)
Причина виникнення	Пов'язане з невизначеністю майбутнього Пов'язане з нестачею інформації Пов'язане з браком знань Пов'язане з низькою кваліфікацією персоналу
Етап життєвого циклу	Зростання Стагнації Занепаду

з інвестиційною діяльністю (неефективний інвестиційний менеджмент, недоотримання запланованого обсягу прибутку за здійсненими проектами та ін.); в) пов'язані з фінансовою діяльністю (неефективна фінансова стратегія, неефективна структура активів, зростання дебіторської заборгованості та ін.) [11].



Доповнює зазначену класифікацію Л. Лігоненко, яка виокремлює такі кризові фактори [51]:

1) за наслідками прояву: а) *загальні*, які призводять до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності; б) *специфічні*, які погіршують перспективи функціонування підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації); в) *індивідуальні*, які безпосередньо спричиняють виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства;

2) за ступенем впливу в межах кожної групи на виникнення кризових явищ і ситуації банкрутства: а) *основні*; б) *другорядні*;

3) за ступенем взаємозумовленості: а) *незалежні*, які визначаються певними подіями або тенденціями; б) *похідні*, які є наслідком незалежних факторів у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку;

4) за часом дії: а) *постійні*, які зумовлюють загальний рівень загрози появи кризових явищ; б) *тимчасові*, які посилюють цей рівень унаслідок тих чи інших подій;

5) за підходом до визначення: а) *потенційні*, перелік яких визначається сутністю явищ і процесів, що обумовлюють імовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства; б) *фактичні*, які є результатом дослідження процесу розвитку кризи на конкретному підприємстві, виявлені під час спеціального дослідження.

Певна річ, усі перелічені фактори можуть бути в основі кризи підприємства, але, на думку більшості спеціалістів, найсуттєвіше впливають на його стан управлінські чинники [43; 52; 84]. Саме неефективність управління слід віднести до характернішої для сучасних підприємств проблеми, яка заважає їх ефективному функціонуванню в умовах поглиблення впливу ринкових відносин.

Дослідження особливостей господарської діяльності вітчизняних підприємницьких структур певних галузей дало змогу авторам виділити такі чинники їх нестабільної роботи, збитковості й часткового занепаду [91; 94]:

- низький рівень платоспроможності населення, який стримує зростання попиту на ту чи іншу продукцію;
- невідповідність потенціалу підприємств потребам ринку, вимогам якості, термінів виконання й вартості послуг, що змінилися;
- технічне й технологічне відставання більшості підприємств від середнього світового рівня;

- залежність від імпорту матеріалів і устаткування, відсутність розвиненого машинобудування та неефективне забезпечення вітчизняними матеріалами;
- утрати від розміщення замовлень на зарубіжній базі, наявність високих податків і митного збору на ввезення матеріалів і технологічного устаткування;
- низька інвестиційна активність підприємницьких структур.

Світова практика банкрутства показала, що загроза фінансової нестабільності підприємств виникає в середньому на 25–30 % через зовнішні фактори та на 70–75 % – через внутрішні, пов'язані з помилками в управлінні. При цьому в розвинутих зарубіжних країнах ці співвідношення мають такі значення: зовнішні фактори становлять 10–15 %, внутрішні – 85–90 %, у Росії зовнішні та внутрішні фактори складають приблизно по 50 % [30]. Деякі фахівці вважають, що зовнішні фактори є більш вагомими, якщо не переважними [32]. Так, зі 100 респондентів понад 80 визначають головною причиною кризового стану саме дію зовнішніх факторів, а не власну неспроможність до ефективного ведення бізнесу. На нашу думку, незважаючи на певну суб'єктивність цього висновку, враховуючи макроекономічну ситуацію останнього десятиріччя, деякою мірою з ним можна погодитись.

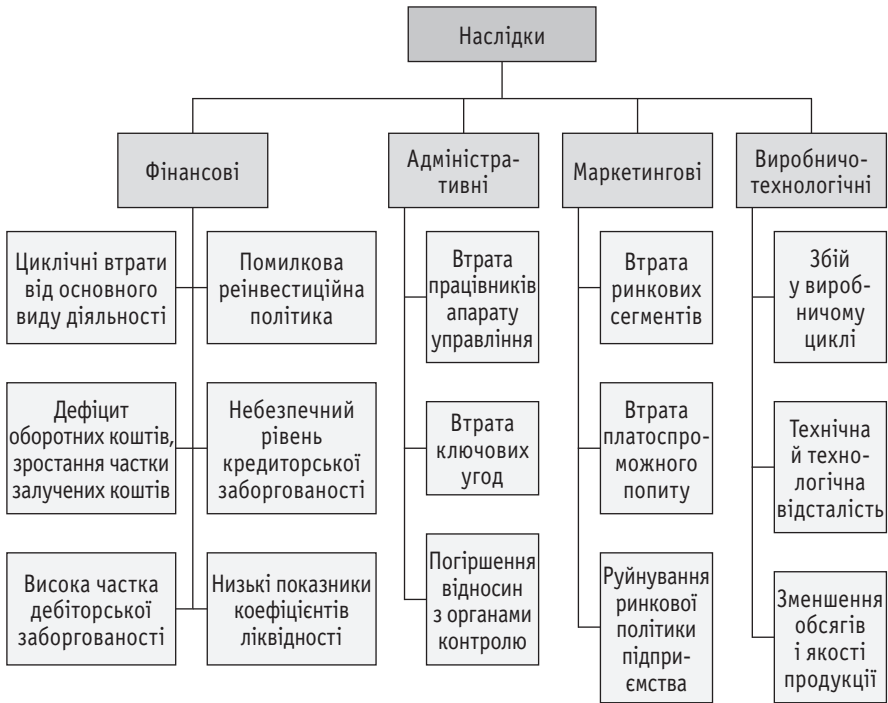
Послідовність виникнення кризи можна зобразити у вигляді *ланцюга*: причини → симптоми → наслідки [30]. Якщо причини ми хоча б узагальнено розглянули, то симптомами доцільно вважати зовнішні прояви початку “хвороби” підприємства або, якщо брати до уваги й можливий позитивний характер кризи, ознаки дисбалансу в діяльності. Симптоми проявляються в показниках і, що дуже важливо, у тенденціях їх змін, які відображають функціонування та розвиток промислового підприємства. Так, аналіз показників продуктивності праці, ефективності діяльності, фондоддачі, енергооснащення виробництва, фінансового стану чи таких, як плинність кадрів, дисципліна, задоволення працею, може характеризувати становище підприємства відносно до появи кризи. При цьому значення й динаміка показників можуть оцінюватись і відносно до встановленого рекомендованого значення, і відносно до їх значень у певні проміжки часу. Симптомом кризового розвитку може бути, наприклад, невідповідність закономірним співвідношенням або різкі зниження показників у визначені часові інтервали.

Для повноти розкриття передумов антикризового управління та їх систематизації слід не лише розглянути причини виникнення криз, але й визначити наслідки кризових ситуацій для господарської діяльності підприємств.

Будь-яка криза охоплює всі сфери діяльності підприємства:

- фінансову — пов'язану зі структурою й рухом капіталу;
- адміністративну — пов'язану зі структурою менеджменту;
- маркетингову — пов'язану з реорганізацією інфраструктури ринку;
- виробничо-технологічну — пов'язану з організацією виробничого процесу.

Різні види криз взаємопов'язані. Наприклад, наслідком фінансової кризи можуть бути зміни в будь-якій іншій сфері (рис. 1.4). Крім того, не потрібно забувати про “невидимі” втрати



**Рис. 1.4.** Наслідки фінансової кризи підприємств

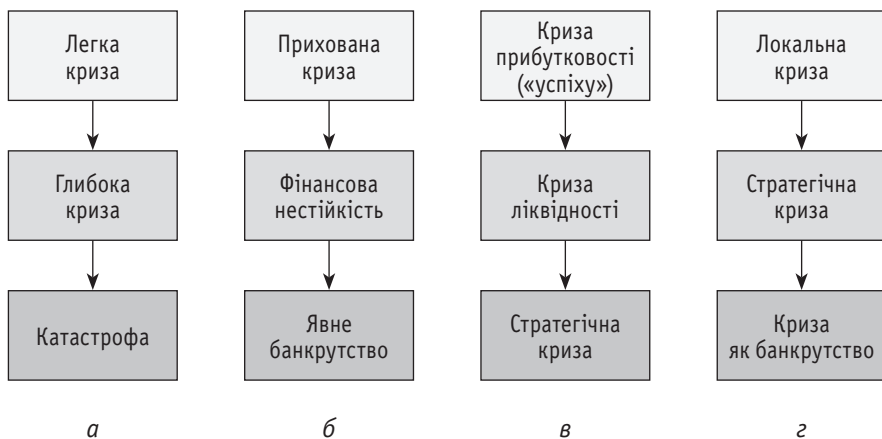
підприємства у вигляді зростання недовіри до нього з боку зовнішнього оточення (тобто втрата іміджу, падіння престижу та зниження конкурентоспроможності).

З метою вжиття певних антикризових заходів необхідно визначити глибину кризи. У науковій літературі найбільшого поширення набула ідея про існування трьох окремих **стадій (фаз розвитку) кризи** (рис. 1.5).

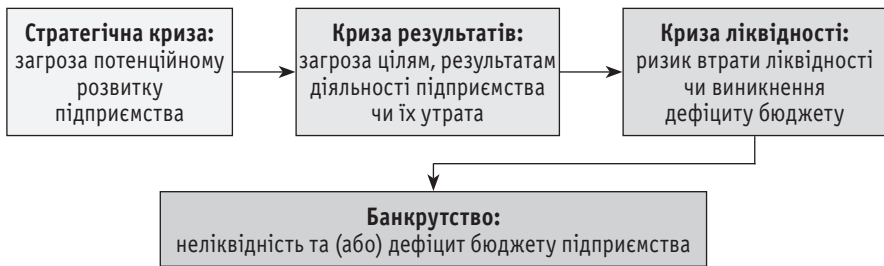
Інші автори дотримуються схожої думки щодо кількості фаз розвитку кризи, але при цьому вирізняють кризу стратегії, кризу досягнень (результатів) та кризу ліквідності [66], подаючи процес розвитку кризи у вигляді схеми (рис. 1.6).

Про **стратегічну кризу** йдеться в тих випадках, коли потенціал розвитку підприємства (інноваційний потенціал) істотно вичерпаний. До першопричин цієї стадії кризи відносять недосконале прогнозування та планування, неефективну асортиментну й збутову політику, дефіцит організаційної культури, недосконалу політику диверсифікації, форс-мажорні обставини тощо.

**Криза результатів (оперативна криза)** характеризує стан, за якого підприємство зазнає збитків і через постійне зменшення власного капіталу наближається до ситуації дефіциту балансу. Першопричинами цієї стадії є несприятливе співвідношення



**Рис. 1.5.** Стадії розгортання кризи за І. Бланком (а), Г. Івановою(б), О. Терещенком (в), І. Ансоффом (з)



**Рис. 1.6.** Стадії розвитку кризи на підприємстві

ціни й собівартості, ризик великих проектів, зростання собівартості за стабільних цін, зменшення обороту від реалізації продукції, надлишок запасів продукції, неефективна маркетингова політика тощо.

У разі *кризи ліквідності* підприємству загрожують втрата платоспроможності та дефіцит балансу. Серед першопричин даної стадії можна назвати незадовільні структуру капіталу й роботу з дебіторами, надання незабезпечених товарних кредитів, високий рівень кредиторської заборгованості тощо.

Перелічені стадії кризи мають тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза спричиняє кризу прибутковості, яка, у свою чергу, призводить до втрати ліквідності.

Західні економісти найчастіше виділяють також три стадії розвитку кризової ситуації [66]. Рання стадія характеризується окремими випадками неефективності у виробництві та збуті: збільшенням обсягу товарно-матеріальних запасів за уповільнених темпів зростання обсягів продажу, прискоренням оборотності кредиторської заборгованості. Проміжна стадія вирізняється нестачею матеріалів (унаслідок економії грошових ресурсів), частішанням проблем з якістю продукції, припиненням постачальниками продажу в кредит, несвоєчасною виплатою заробітної плати. На пізній стадії кризи підприємство загалом перебуває в стані хаосу. Виробничі графіки не виконуються, виробництво стримується хронічною нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості. Постачальники вимагають розрахунків готівкою, а кредитори — зміни умов кредиту.

Дещо іншою є класифікація стадій кризи з точки зору фінансового менеджменту. Перша складається з двох етапів [80]: на першому етапі підприємство на конкретний момент не має вільних коштів, аби погасити заборгованість; на другому – власний капітал підприємства не покриває заборгованості. Друга стадія відкриває можливості для визначення шляхів усунення неплатоспроможності. На третій стадії керівництво підприємства та його кредитори укладають певну угоду, яка вирішує його долю.

Для якісної характеристики кризи на макрорівні звернемо увагу на ще одне ключове поняття – **“економічний потенціал підприємства”** та знайдемо взаємозв'язок між ними.

Перш за все необхідно зазначити, що більшість авторів, визначаючи сутність потенціалу, погоджуються з тлумаченням цього терміна, яке випливає з буквального значення слова (*potentia* – “сила”) та означає можливості, сили, запаси, засоби, що можуть бути використані. У “Великій радянській енциклопедії” потенціал визначається як засоби, запаси, джерела, що є в наявності та можуть бути мобілізованими, приведеними в дію, використаними для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення якого-небудь завдання; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі [12]. За економічним словником, потенціал – це сукупність наявних засобів, можливостей у якій-небудь галузі [53].

Додаючи до потенціалу таку характеристику, як “економічний” [28], науковці переносять акцент переважно на потенційні можливості об'єктів і розглядають поняття “економічний потенціал” через сукупну здатність галузей виробляти сільськогосподарську та промислову продукцію, здійснювати капітальне будівництво, вантажні перевезення, надавати послуги населенню тощо. Невід'ємною складовою такого підходу є визначення потенціалу через якісні й кількісні показники професійної підготовки працівників, обсягів і розмірів виробничих потужностей промислових та будівельних організацій, продуктивну здатність сільського господарства, довжину транспортних магістралей і наявних транспортних засобів, розвиток галузей невиробничої сфери, рівень упровадження досягнень науки й техніки, обсяги ресурсів розвіданих корисних копалин. Тобто поняття “економічний потенціал” містить основні елементи, які становлять сукупність виробничих

сил суспільства. Наступним елементом ієрархії є економічний потенціал на мікрорівні, суть якого втілюється через потенціал окремої економічної одиниці – підприємства. Потенціал підприємства характеризується наявними ресурсами та можливостями, а також тими ресурсами й можливостями, які можуть бути мобілізовані для досягнення певної цілі [28].

Майже всі вчені дотримуються думки, що потенціал закономірно є однією з комплексних, системних характеристик підприємств, за якою можна ранжувати їх у конкурентному середовищі, прогнозувати їх вчасну переорієнтацію, запобігати кризовим явищам, вчасно усувати небезпеки. Його можна вважати основою для ухвалення стратегічних рішень, визначення напрямів розвитку підприємства в ринкових умовах, що гарантує економічну безпеку за рахунок одержаного прибутку. В довгостроковому періоді потенціал слугує базовим критерієм ефективного формування складових підприємства.

У науковій літературі поруч із поняттям “потенціал підприємства” зустрічається й “потенційні можливості” – можливості підприємства. На підставі наявних можливостей фірми можуть здійснювати в майбутньому виробництво товарів і послуг, отримувати доходи й прибуток, а використання потенційних (прихованих) можливостей дає змогу розраховувати на підвищення курсу акцій, зростання капіталізованої вартості підприємства [13].

Проведене дослідження допомогло виявити існування різних методичних підходів до визначення змісту економічного потенціалу підприємства. Один з них передбачає, що це поняття об'єднує два компоненти: об'єктивний – сукупність трудових, матеріальних, нематеріальних і природних ресурсів, залучених і не залучених з яких-небудь причин у виробництво, що мають реальну можливість бути використаними в ньому, і суб'єктивний – здібності працівників та колективу до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ та послуг, а також здатність управлінського апарату підприємства оптимально використовувати наявні ресурси. У цьому випадку потенціал підприємства визначається такими параметрами:

- обсягом і якістю наявних ресурсів (чисельність зайнятих, основні фонди, оборотні кошти, фінансові й нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, інформація, технологія);

- здібностями співробітників до створення певної продукції, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним і мотиваційним потенціалом;
- здатністю менеджерів оптимально використовувати наявні ресурси (підготовка, талант, професійна адаптація менеджерів, уміння створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);
- інноваційним рівнем (здатність підприємства до оновлення виробництва, зміни технології тощо);
- інформаційними ресурсами (уміння знаходити, обробляти й використовувати необхідну інформацію);
- фінансовими можливостями (кредитоспроможність підприємства, внутрішня й зовнішня заборгованість тощо).

Для з'ясування окремих аспектів економічного потенціалу деякі дослідники пропонують розглядати такі його складові, як стратегічний потенціал, ринковий потенціал і виробнича потужність [48].

Таким чином, до основних характеристик економічного потенціалу відносять сукупність потужностей і можливостей аналізованої виробничої системи. Реалізувати ці можливості можна лише за наявності дієвих, конкретних, вивчених ресурсів, залучених у суспільне виробництво або підготовлених до використання. Тобто **економічний потенціал** характеризує досягнутий рівень розвитку підприємства та є його сукупними можливостями визначати, формувати й максимально задовольняти потреби споживачів у товарах і послугах за оптимальної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем у процесі раціонального використання ресурсів [48].

Деякі дослідники, спираючись на тенденції ринку, вирізняють також потенціал розвитку й потенціал виживання [69]. *Потенціал виживання* — це наявна можливість розвитку за позитивним сценарієм (здатність до самовиживання), наслідком якого є нормалізація стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності підприємства й забезпечення ефективного господарювання. Виживанням є такий стан розвитку підприємства, який передбачає своєчасність та економічність адаптації до змін внутрішнього й зовнішнього середовища при збереженні основних законів розвитку, а саме: цілеспрямованості, динамізму й керованості. *Потенціал розвитку* — це сукупність



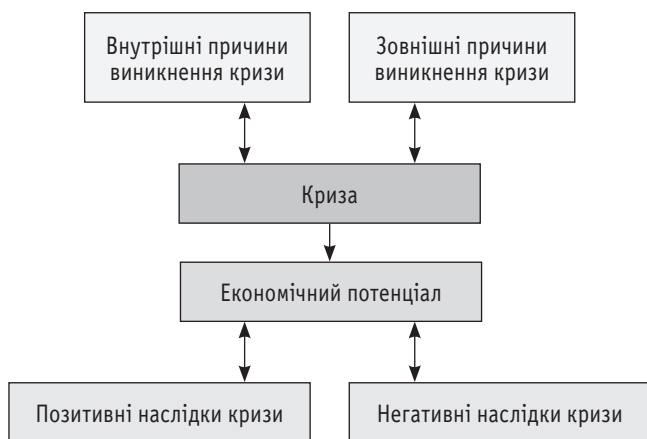
наявних ресурсів та управлінських здібностей за їх оптимального використання, які в поєднанні з умовами зовнішнього середовища та залежно від об'єкта застосування протягом певного часу забезпечують якісні зміни результатів господарської діяльності економічної системи в цілому чи окремої економічної одиниці (підприємства).

Наведений широкий спектр думок щодо сутності поняття “криза підприємства” і сучасне трактування економічного потенціалу підприємства можна систематизувати в єдине визначення, яке має ввібрати раціональне зерно кожного з варіантів.

Таким чином, **криза підприємства** — це перехід від стабільності до покращення або погіршення будь-якого з параметрів економічного потенціалу підприємства (рис. 1.7).

З метою забезпечення безперервного функціонування, ефективної діяльності для отримання максимального прибутку підприємству необхідно намагатися вчасно розпізнавати та прогнозувати кризові явища. Саме своєчасне розпізнавання симптомів кризи, оцінювання потенціалу, а також розроблення й реалізація програми антикризового управління — запорука успішної діяльності підприємства.

Якщо не реагувати на кризові явища, що склалися на підприємстві, то це може призвести до поглиблення кризи або навіть



**Рис. 1.7.** Вплив кризи на економічний потенціал підприємства

до його ліквідації. За таких умов подолання кризи так само необхідне, як і забезпечення виробничих процесів.

Кризи різні, і управління ними може бути різним. Це різноманіття, окрім іншого, виявляється в системі й процесах управління (алгоритмах розроблення управлінських рішень), а особливо — у механізмі управління кожного підприємства.

## 1.2. Сутність і концепція формування системи антикризового управління

Усунення з ринку збанкрутілих підприємницьких структур є неодмінною умовою ефективного функціонування ринкового механізму. Проте запобігти банкрутству, забезпечити тривале процвітання — завдання значно важливіше, хоч і складніше. Саме його вирішенню підпорядкована система заходів, названа **антикризовим управлінням**.

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднорідне й багатозначне. Одні вчені під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, другі — управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію внаслідок незадовільного менеджменту, треті — управління підприємством на порозі банкрутства, четверті — у період банкрутства. Різне трактування одного поняття призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості практичних рекомендацій з розроблення антикризового управління та його реалізації.

Бурхливий розвиток антикризового управління в більшості промислово розвинутих капіталістичних країн припадає на середину 1980-х рр. Активне розроблення теоретичних постулатів і накопичення практичного досвіду було пов'язане із загостренням кризи, що за своїм характером нагадувала ситуацію 1929–1933 рр.: у країнах Організації економічного співробітництва та розвитку налічувалося понад 35 млн безробітних, знижувалися інвестиційні квоти (частка капіталовкладень у валовому національному виробництві) та темпи економічного зростання, збільшувалися темпи інфляції.

Накопичений західними країнами досвід антикризового управління, безсумнівно, має велике значення для вирішення

завдань, які стоять перед Україною, але необхідно враховувати, що це досвід управління в принципово інших умовах.

Передусім це антикризове управління в цілком сформованій ринковій економіці з діючими законами конкуренції, стабільною соціально-політичною ситуацією, де банкрутство прийнято розглядати як позитивне явище, що сприяє очищенню ринку від слабких конкурентів.

Водночас розвиток і становлення інституту банкрутства в Україні безпосередньо пов'язані з приватизаційними процесами, адже саме вони надали поштовх до передання приватному секторові капіталу, яким раніше володіла держава. Доречно зауважити, що мета приватизації в розвинених країнах Заходу — пошук нових, досконаліших форм власності та структур, вирішення бюджетних проблем для підвищення конкурентоспроможності й ефективності підприємств. Приватизація, як правило, здійснюється послідовно: спочатку підприємство піддається санації (оздоровленню), потім оцінюється експертом-оцінювачем і тільки потім продається приватному капіталу. За такою схемою (або з незначними відмінностями) відбулася й приватизація більшості підприємств Чехії, Словаччини, Угорщини й Польщі.

Принцип і реальні результати приватизації в Україні та її взаємозв'язок з недосконалими законами “Про банкрутство” та “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” дають змогу говорити про перетворення інституту банкрутства на засіб тіньової економіки — умисне банкрутство життєздатних підприємств із метою придбання їх за мінімальною ціною, що, у свою чергу, призводить до економічної нестабільності в країні.

Розроблення теорії й аналіз практики антикризового управління, узагальнення результатів першого етапу приватизації українських підприємств — найважливіші завдання, без вирішення яких на макро- і мікрорівнях неможлива значна зміна соціально-економічної ситуації в країні на краще.

Підходи до **поняття антикризового управління підприємством** у роботах різних науковців є подібними, проте мають певні відмінності:

- антикризові заходи варто вживати, коли фінансове становище підприємства, що функціонує на ринку, стає важким, а перспектива банкрутства — реальною; цілком ігнорується

діагностика загрози банкрутства на ранніх стадіях її виникнення й акцентується увага тільки на “лікуванні” кризи [16];

- антикризове управління — це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника; мікроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини на рівні підприємства під час його оздоровлення чи ліквідації [5];

- антикризовий менеджмент є складовою загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання [79];

- антикризове управління — це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників з передбачення кризи, добиватися ефективності праці в екстремальних умовах [67];

- антикризове управління має на меті розроблення найменш ризикових управлінських рішень, на основі яких можливе досягнення поставленої цілі та результату з мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків [84];

- антикризове управління — це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів і принципів розроблення й реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб’єктом в умовах суттєвих ресурсних і часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як суб’єкта господарювання [51];

- головна мета антикризового управління підприємством полягає у відновленні та забезпеченні його стійкого становища на ринку й стабільних результатів діяльності; воно передбачає прискорену й дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розроблених антикризових програм [62];

- антикризове управління — це управління, у якому певним чином поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи й використання її факторів для наступного розвитку [43];

- антикризове фінансове управління являє собою систему принципів і методів розроблення й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на запобігання фінансовим кризам підприємства, їх подолання, а також мінімізацію негативних фінансових наслідків [8; 9];

- антикризове управління характеризується як сукупність послідовних укрупнених заходів [25]:

- аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства;

- вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій, створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для оперативного визначення “слабких сигналів” про виникнення можливої кризи;

- стратегічний контролінг діяльності підприємства й вироблення стратегії запобігання його неплатоспроможності;

- оперативне оцінювання й аналіз фінансового стану підприємства, виявлення загрози виникнення неплатоспроможності (банкрутства);

- опрацювання політики дій в умовах кризи та виведення підприємства з неї;

- систематичний облік ризику підприємницької діяльності й розроблення заходів для його зменшення;

- антикризове управління — це не лише управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, але й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та запобігти неплатоспроможності підприємства згідно зі сформованою програмою підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення [2];

- антикризове управління — це здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню [42];

- антикризове управління — це застосування до підприємства економічно й соціально виправданих профілактичних та оздоровчих процедур, спрямованих на покращення його конкурентоспроможності [65];

- антикризове управління — це комплекс послідовних заходів із запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків; це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, засобів і повноважень [2];

- антикризове управління — це вид управління, який дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності [63];

- антикризове управління — це процес роботи під тиском обставин таким чином, що дасть керівникам можливість аналізувати, планувати, організовувати, спрямовувати й контролювати ряд взаємозалежних операцій під час прийняття швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою [17];

- антикризове фінансове управління — це, по-перше, комплекс профілактичних заходів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі (системний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, оцінювання ймовірності банкрутства, управління ризиками, упровадження системи запобіжних заходів); по-друге, система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації [73];

- антикризове управління — це керований процес запобігання кризі й подолання її, що відповідає цілям організації та відповідним об'єктивним тенденціям розвитку [57];

- політика антикризового фінансового управління являє собою частину загальної фінансової стратегії суб'єкта господарювання, що полягає в розробленні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та “включенні” механізмів фінансового оздоровлення суб'єкта господарювання, що забезпечують його вихід із кризового стану [66];

- антикризове управління діяльністю підприємства — управління, спрямоване на виведення підприємства з наявної кризової ситуації, а також запобігання їй у майбутньому [38];

- управління антикризовим розвитком корпорації полягає у формуванні системи стратегічного управління, що спрямована на забезпечення довгострокового зростання та запобігання кризовим явищам; зосередженні на оперативному управлінні ефективністю бізнесу, особливо в кризових умовах; орієнтованості на постійну трансформацію організаційної, фінансової, правової структури корпорації відповідно до зміни ситуації на ринку; побудові ефективної системи управління взаємодією окремих структурних підрозділів корпорації із зовнішнім середовищем [54];

- антикризове управління — це система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого та вчасного реагування на можливі зовнішні й внутрішні загрози ефективному функціонуванню чи розвитку організації [15];

- головне завдання антикризового управління полягає в можливості підприємства адаптуватися до нових умов господарювання, знайти такі методи, форми й засоби прийняття рішень, які б максимально орієнтували на шлях виживання в кризовому середовищі [55];

- антикризове управління — це така система управління, яка спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протидію екстенсивному розвитку [39];

- антикризове управління — це система управлінських заходів з діагностики, попередження, усунення та подолання кризових явищ, їх причин на всіх рівнях економіки [49];

- антикризове управління слід розглядати як самостійний вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам і подолання їх у діяльності підприємства на засадах раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання, мінімізації матеріальних і фінансових витрат шляхом застосування відповідних затрат, принципів і методів роботи [6];

- антикризове управління — це управління, яке здатне утримувати підприємство в режимі стабільного функціонування й одночасно виводити його з кризового стану з мінімальними втратами для подальшого розвитку [23];

- антикризове управління — така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання негативним для бізнесу явищам і їх усунення за допомогою використання потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер і дає можливість усунути тимчасові труднощі, зберегти й покращити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись переважно на власні ресурси [3];

- антикризове управління — сукупність форм та методів реалізації процедур, які забезпечують стійкість різних суб'єктів

господарювання в умовах ринкових відносин і розвитку конкурентного середовища [22];

- антикризове управління — це безумовне запобігання неспроможності та неплатоспроможності підприємства [21];

- антикризове управління — це здатність упроваджувати оптимальні заходи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його працівників у процесі подолання кризи, досягати ефективності їх упровадження в екстремальних умовах [85];

- антикризовий менеджмент — це процес планування й проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості й розвитку на підприємстві; головна мета антикризового управління підприємством полягає у відновленні та забезпеченні його стійкого становища на ринку й стабільних результатів діяльності, що передбачає прискорену й дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розроблених антикризових програм [58];

- антикризове управління — сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно конкретного підприємства; це управління, здатне пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в такий період і виводити його з кризового стану з мінімальними втратами [72];

- антикризове управління — це система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, що загрожують існуванню підприємства [92];

- антикризове управління — це система управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації й подолання кризових явищ і причин їх виникнення на всіх рівнях економіки, а також запобігання їм [32];

- антикризове управління — це комплекс послідовних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризового стану, зниження рівня його негативних наслідків на діяльність підприємства [45];

- антикризове управління — це управління, націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій



діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання [68].

Окремі українські дослідники [78] висловлюють думку, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто будуватися на врахуванні ризику й небезпеки кризових ситуацій. У найзагальнішому вигляді під антикризовим слід розуміти таке управління, яке запобігатиме кризовим ситуаціям або пом'якшуватиме їх у господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до такого тлумачення запропоновано диференціювати антикризове управління за трьома **підвидами**:

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

2) управління в умовах кризи, метою якого визначається стабілізація нестійких станів і збереження керованості системою;

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

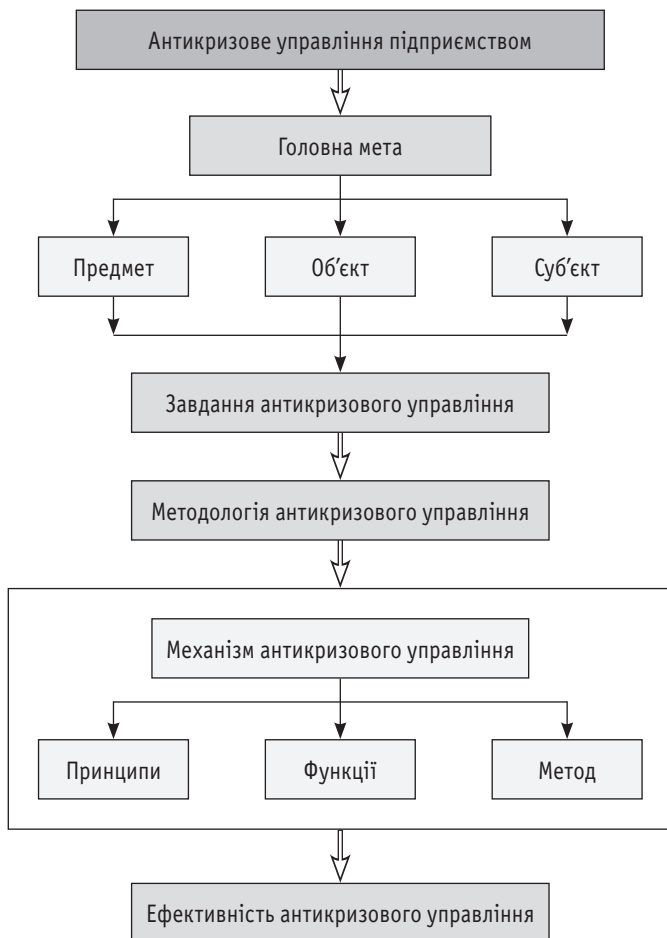
Кожне з наведених вище визначень терміна “антикризове управління” є цілком справедливим, але не в повному обсязі розкриває суть поняття — позначається індивідуальний підхід до проблеми.

Ми поділяємо основні положення розглянутих тлумачень антикризового управління та вважаємо, що запобігти кризі набагато простіше лише тоді, коли на підприємстві постійно здійснюється антикризовий менеджмент.

Однак ми не погоджуємося з думкою тих учених, які обґрунтовують теорію недоцільності антикризових методів (“лікування”) підприємств, а пропонують застосовувати природний біологічний фактор “виживає сильніший”. Навпаки, коли за першими симптомами вдається передбачити появу “хвороби”, застосувати відповідні превентивні заходи, то її або можна буде уникнути, або вона матиме легку форму й одужання настане швидше. Кожне підприємство, яке опинилося в стані кризи, формує власну концепцію антикризового управління, що враховує особливості даного підприємства й причини кризового стану. Проте будь-яка програма антикризового управління повинна мати такі складові: визначення сутності, суб'єкта та об'єкта;

обґрунтування необхідності; формування мети (завдань); визначення методологічної основи й принципів здійснення та ін. (рис. 1.8).

Попри різноманітність поглядів на основні складові концепції, безперечно важливою є їх детальна характеристика з метою формування оптимальної системи антикризового управління.



**Рис. 1.8.** Концептуальний підхід до формування системи антикризового управління

Єдиної точки зору щодо **головної мети антикризового управління** в наукових колах не існує. Найбільш типовими є такі її трактування:

- відновлення фінансової рівноваги підприємства та мінімізація обсягів зниження його ринкової вартості, зумовленого фінансовими кризами [10];
- вирівнювання диспропорцій внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства [76];
- забезпечення фінансової стабілізації (стійкості) підприємств [4; 33];
- забезпечення життєдіяльності підприємства [52; 75; 81; 82; 86];
- розроблення та впровадження таких управлінських механізмів, які дадуть змогу зберегти життєздатність підприємства в процесі розвитку будь-яких типів криз [89].

Деякі науковці схиляються до думки, що **предметом антикризового управління** є передбачувані й реальні причини кризи, її фактори, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які зумовлюють загрозу виникнення й розвитку кризи [89].

Погляди щодо **об'єктів антикризового управління** також відрізняються, але за суттю окремі з них схожі. Так, Р. Біловол та Л. Лігоненко об'єктом такого управління вважають фактори, які спричиняють виникнення й поглиблення кризи розвитку підприємства [7; 50]. Конкретизуючи дане твердження, Л. Лігоненко називає такі об'єкти аналізу й досліджень:

- сама система антикризового управління (антикризова складова управління загалом);
- фінансовий стан підприємства й грошових розрахунків;
- стан бухгалтерської звітності;
- оптимальність структури майна підприємства та джерела його походження;
- стан ліквідності.

**Суб'єктами антикризового управління** підприємством є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Їх можна поділити на сім груп:

- 1) власник підприємства, який самостійно реалізує основні завдання й функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців;

- 2) економіст-фінансист (фінансовий директор) підприємства;
- 3) функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, який спеціалізується тільки на антикризовому управлінні та має відповідну підготовку (бажано на рівні магістра);
- 4) функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, який залучається підприємством на платній основі для реалізації завдань антикризового управління;
- 5) фахівці державних і відомчих органів (Державного департаменту з питань банкрутства, відомчих комісій з реструктуризації тощо);
- 6) арбітражний керуючий, затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства, який є сертифікованим фахівцем, що пройшов спеціальну підготовку;
- 7) представник кредиторів або залучені ними фахівці з антикризового управління, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства – це вимушений захід, спрямований на повернення боргів [52].

Однак необхідно зазначити, що загальним, головним завданням суб'єктів антикризового управління залишається адекватне оцінювання підприємства і його активів для визначення засобів вирішення кризової ситуації та виведення підприємства зі стану кризи [37].

**Головне завдання антикризового управління** полягає в забезпеченні такого становища підприємства на ринку, коли про банкрутство не може бути й мови, а наголос робиться на подолання тимчасових труднощів, у тому числі фінансових, шляхом використання всіх можливостей сучасного менеджменту, розроблення й реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер [14]. Завдання антикризового управління полягає також у пошуку й освоєнні тих нових продуктів і процесів, що здатні замінити колишні, зробивши діяльність підприємства-банкрута рентабельною, а саме підприємство фінансово привабливим і динамічним [56]. Ми повністю погоджуємося з підходом [10], згідно з яким у процесі реалізації головної мети антикризове управління підприємством має бути спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- а) своєчасну діагностику передкризового стану та вжиття заходів із запобігання фінансовій кризі;
- б) усунення неплатоспроможності підприємства;

- в) відновлення фінансової стійкості;
- г) запобігання банкрутству й ліквідації підприємства;
- д) мінімізацію негативних наслідків фінансової кризи підприємства.

Управління в кризовій ситуації можна визначити як такий процес роботи під тиском обставин, який дасть змогу керівникам аналізувати, організовувати, спрямовувати й контролювати низку взаємозалежних операцій під час прийняття необхідних і раціональних рішень з невідкладних проблем, що постали перед підприємством.

Отже, антикризове управління істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту. Узагальнюючи думки багатьох іноземних та вітчизняних спеціалістів [1; 14; 17; 29; 31; 43; 59; 76], у характеристиці антикризового управління як специфічного типу треба виділити такі основні **ознаки**:

- необхідність попередніх тренінгів, розроблення планів дій на випадок кризи;
- гнучкість та адаптивність, що найчастіше властиві матричним системам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпимості, впевненості;
- диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, які виникають;
- збереження функціонального складу (як і за звичайного управління), але з деякими особливостями: у плануванні різко зростає роль оперативного планування, урахування поточної ситуації;
- посилення інтеграційних процесів, що дає можливість концентрувати зусилля та ефективніше використовувати потенціал;
- публічність (оголошення кризового стану, надання необхідної інформації всім зацікавленим колам: працівникам, партнерам, кредиторам та ін.);
- не тільки юридична, але й соціальна відповідальність вищого керівництва підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством.

Останні дві ознаки, на нашу думку, є на сьогодні нехарактерними для більшості вітчизняних підприємств.

Серед науковців немає одностайності щодо формування **принципів антикризового управління**, хоча суттєвих відмінностей чи протилежних думок не висловлюється. Скоріше, різні трактування принципів доповнюють одне одного та дають змогу детальніше охарактеризувати антикризове управління.

На особливу увагу заслуговують принципи, визначені І. Бланком [11]:

- 1) постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- 2) терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі;
- 4) повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового фінансового становища;
- 5) використання за потреби відповідних форм санації підприємства для уникнення банкрутства.

Деяко іншої точки зору дотримуються О. Пушкар, О. Тридід та А. Колос [63]:

1) антикризове управління базується на плануванні й розробленні спеціальних оздоровчих програм стратегічного характеру, які ставлять за мету стабілізацію діяльності й приріст темпів розвитку підприємства шляхом використання ефективних управлінських інструментів, упровадження постійних і послідовних інновацій, оперативного реагування на істотні зміни внутрішнього й зовнішнього середовища за умови якнайменших фінансових і матеріальних утрат для підприємства;

2) необхідні моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, активізація стану постійного очікування сигналів про можливу кризу й негайне реагування на ці сигнали з метою раннього визначення загрози та запобігання їй;

3) будь-яке зволікання у впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що перебуває в умовах кризи, може призвести до посилення кризової ситуації та її наслідків;

4) реалізація будь-якого антикризового заходу повинна бути чітко спрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

5) формування управлінських рішень має здійснюватися на підставі оперативної й достовірної початкової інформації;

6) система менеджменту повинна забезпечувати прогнозування розвитку подій із заданим рівнем достовірності;

7) в управлінській науці не існує універсальних антикризових стратегій, програм, заходів або рецептів подолання кризи;

8) необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем унаслідок розвитку кризової ситуації (через обмеженість ресурсів і часу);

9) реалізацією заходів з антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

10) має бути кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

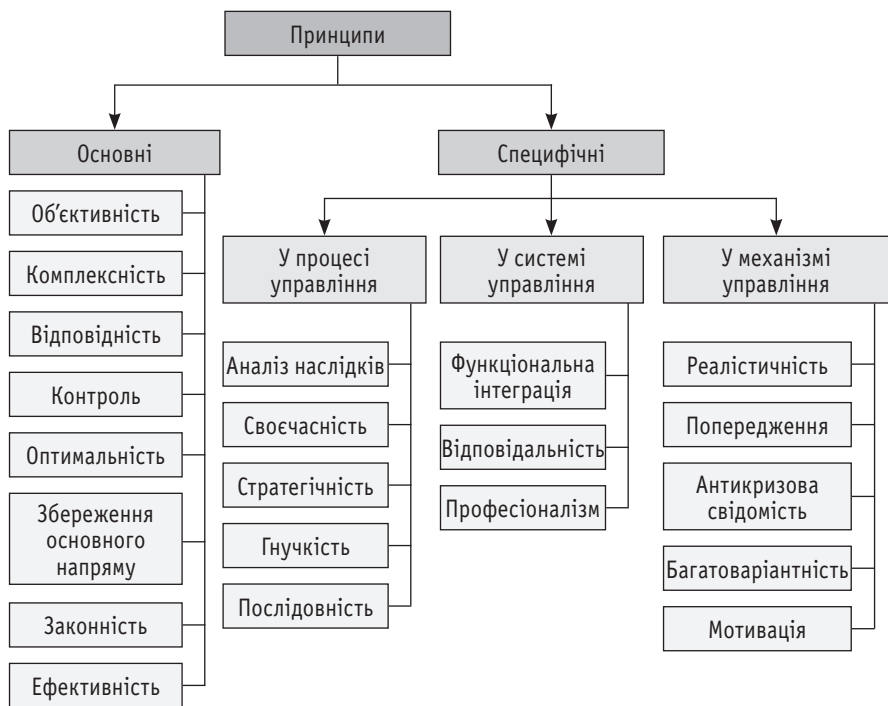
Український науковець Л. Лігоненко до основних системних принципів (рис. 1.9), які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, відносить:

1) *об'єктивність*, використання якого передбачає врахування сутності й механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи на підприємстві, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ із метою їх локалізації (блокування) або усунення;

2) *комплексність*, який визначає необхідність системного мислення, розроблення антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

3) *відповідність*, суть якого полягає у вивченні й типізуванні умов функціонування конкретного підприємства — об'єкта антикризового управління, виявленні специфічних умов і тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу й наявних конкурентних переваг, часових обмежень, притаманних антикризовому процесу, особливо на етапі поглиблення кризи, якомога ширшому охопленні всіх “за” і “проти” конкретного управлінського рішення з урахуванням реалій;

4) *контроль*, який передбачає постійне контролювання перебігу реалізації управлінських заходів з метою постійної адаптації до умов внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, які змінюються в часі;



**Рис. 1.9.** Схема взаємозв'язку принципів антикризового управління

5) *оптимальність*, який має на меті оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з урахуванням стадії кризи, імовірності терміну виникнення ситуації банкрутства, факторів, які зумовили появу кризових явищ;

6) *збереження основного напрямку*, використання якого орієнтує на пошук і першочергове розв'язання основної проблеми (катализатора кризи), посилення уваги до тієї сфери (напрямку) діяльності, яка зумовлює виникнення й поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільший негативний вплив на функціонування й життєздатність підприємства в цілому;



7) *законність*, який передбачає знання й використання в інтересах підприємства – об'єкта антикризового управління правових засад, що регулюють підприємницьку діяльність, упровадження та розгляд справ про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення й санації підприємств;

8) *ефективність*, сутність якого полягає в максимально можливому використанні потенціалу об'єкта й суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних і фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього.

Під час розгляду специфічних принципів антикризового управління, на думку автора, доцільно диференціювати механізм, процес і систему управління (рис. 1.9).

**Функції антикризового управління** підприємством мають особливості порівняно зі звичайним управлінням:

1) до планування входить процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;

2) організація є формуванням оптимальної структури та обсягу використовуваних коштів, апарату управління й кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

3) мотивація включає систему заохочень і санкцій, які зацікавлять увесь колектив і кожного працівника в зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

4) контроль скеровується на прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Великого значення набуває також функція діагностики кризового стану підприємства [3; 43], що складається з етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики.

Крім наведених виділяють функцію визначення цілей, яка обумовлює орієнтацію на досягнення певних цілей управління, тобто такого стану об'єкта управління, який передбачається досягти [52]. Окремі автори доповнюють цей перелік функцією аналізу [32].

Ураховуючи сучасні умови діяльності підприємств, тенденції розвитку управління, на наш погляд, функції антикризового

управління підприємством мають складатися з послідовності чинників: визначення цілей, планування, організація, мотивація, аналіз, контроль.

Для оцінювання **ефективності антикризового управління** застосовуються такі *критерії*:

- покращення найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал);
- економічність отримання позитивного ефекту, мірилом оцінки якої є співвідношення між приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з його досягненням (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління й вартості додатково залучених ресурсів);
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється порівнянням фактичних показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Ці критерії можуть стати підґрунтям системи локальних і загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких оцінюватимуться альтернативні антикризові пропозиції та формуватимуться висновки стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством у цілому [50].

Головним критерієм ефективності програми антикризового розвитку можна вважати досягнення головної мети антикризового управління. Проте ця мета може різнитися залежно від ініціаторів антикризових заходів: для власників і персоналу — це запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення в довгостроковому періоді; для кредиторів — повернення заборгованості.

### 1.3. Антикризове управління підприємством і його підсистеми

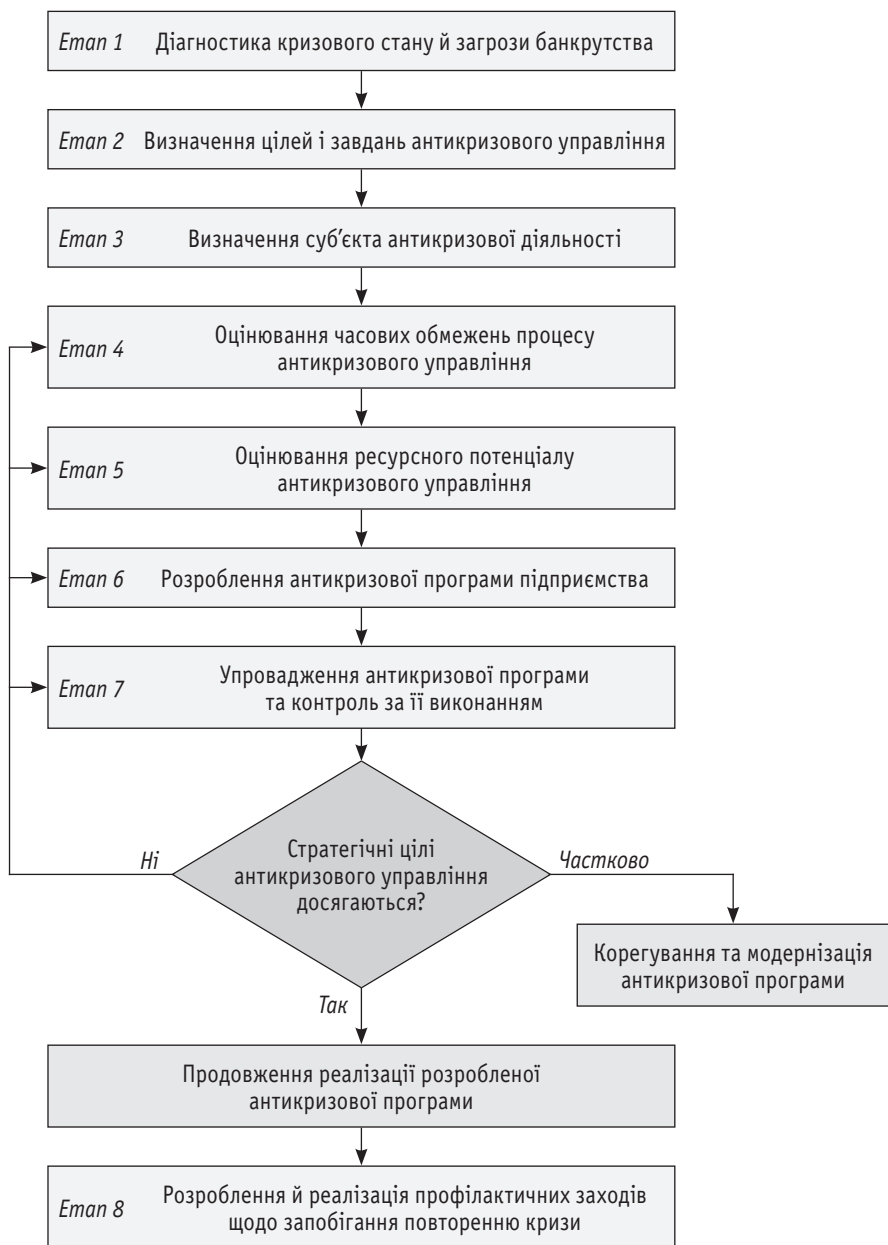
В умовах переходу економіки України до цивілізованих ринкових відносин особливо гостро відчувається необхідність формування універсальної системи антикризового управління з мінімізацією негативних соціально-економічних, політичних та інших наслідків банкрутства підприємства. Поява негативної тенденції у сфері управління неспроможними підприємствами, а саме збільшення питомої ваги ліквідаційних процедур порівняно з реорганізаційними, зумовлена відсутністю чіткої концепції створення системи антикризового управління.

Антикризове управління має певні **особливості** в процесах і технологіях [43; 85], головними з яких є:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, втіленні інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, своєчасність впливу на ситуації;
- посилення уваги до попереднього й наступного оцінювання управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки та діяльності;
- використання антикризового критерію якості управлінських рішень під час їх розроблення й реалізації.

У сучасній спеціальній літературі не сформувалось єдиного погляду на процес антикризового управління підприємством, тобто послідовність дій для виведення його зі стану кризи. Деякі дослідники послідовність процесу антикризового впливу взагалі не формалізують, і тільки з логічного викладення матеріалу можна зробити висновки щодо причинно-наслідкових зв'язків між окремими напрямками (блоками, етапами) роботи, підсистемами антикризового управління. Інші ж пропонують чітке структурування послідовності управлінських зусиль, вважаючи, що антикризове управління підприємством має здійснюватися поетапно (рис. 1.10) [50].

*Діагностика кризового стану й загрози банкрутства* підприємства може здійснюватися безпосередньо співробітниками чи зовнішніми незалежними експертами. Використовуючи



**Рис. 1.10.** Структурно-логічна схема процесу антикризового управління

спеціальні прийоми й методи дослідження, на цьому етапі необхідно:

1) комплексно проаналізувати результати господарсько-фінансової діяльності та фінансово-майнового становища підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних (обсяги виробництва й реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), доходів, витрат, прибутку активів і капіталу) та якісних показників діяльності (рентабельність, ліквідність, оборотність, фінансова стійкість підприємства);

2) дослідити ритмічність і синхронність грошових потоків;

3) оцінити розміри й періодичність виникнення дефіциту грошових коштів;

4) визначити обсяг, структуру й час погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

5) виявити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;

6) оцінити масштаб і можливі наслідки подальшого поглиблення кризових явищ, імовірність і терміни виникнення ситуації банкрутства;

7) здійснити аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації з метою визначення чинників сприятливості зовнішнього середовища для подолання кризи;

8) визначити внутрішні можливості підприємства щодо локалізації та подолання кризових явищ.

Проведення описаного комплексу досліджень дає можливість сформулювати необхідне аналітичне підґрунтя для подальшої роботи. Результати діагностики допомагають установити глибину кризи на підприємстві, а отже – визначити **цілі й завдання антикризового управління**. Залежно від глибини кризи такими завданнями можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства, недопущення виникнення ситуації банкрутства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація, запобігання повторенню кризи.

Розрізняють поточні (актуальні) та подальші завдання антикризового управління. Поточне (актуальне) завдання визначається після проведення діагностики кризи й відповідає певній її фазі (табл. 1.2).

Наведені завдання антикризового управління є головними, або першочерговими. Їх виконання свідчить про зменшення

**Мета й завдання антикризового управління підприємством**

<b>Глибина кризи</b>	<b>Характеристика прояву кризи</b>	<b>Мета</b>	<b>Головні (першочергові) завдання</b>
Передкризова ситуація	Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших оцінних показників загрози банкрутства	Нормалізація діяльності підприємства, запобігання кризі	Визначення та усунення причин розвитку кризи. Припинення зменшення й забезпечення зростання найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності підприємства
Легка криза	Стале зниження найважливіших оцінних показників загрози банкрутства, збитковість господарської діяльності	Локалізація кризи	Усунення причин розвитку кризи. Припинення зниження найважливіших показників фінансового стану. Мінімізація збитків і вимивання власного капіталу
Криза поточної платоспроможності	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи	Пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства з метою налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів. Розблокування оборотного капіталу
Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів)	Недопущення порушення справи про банкрутство	Пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань. Залучення нового зовнішнього капіталу. Одержання тимчасового відстрочення або пролонгація раніше отриманих кредитів і позик

Глибина кризи	Характеристика прояву кризи	Мета	Головні (першочергові) завдання
Криза майнової платоспроможності (провадження справи про банкрутство)	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань продавця над активами (власним капіталом) підприємства	Виведення підприємства зі стану банкрутства	Часткова мобілізація наявних активів для розрахунку за зобов'язаннями Проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства

глибини кризи та припускає перехід до реалізації подальших завдань антикризового управління (за ступенем черговості), аж до повного виходу з неї. Тобто кожне подальше в ланцюгу завдань стає актуальним після виконання завдань попереднього етапу.

На етапі *визначення суб'єкта антикризової діяльності* необхідно встановити суб'єкт, який бере на себе відповідальність за розроблення й реалізацію антикризових процедур, та його повноваження.

На етапі *оцінювання часових обмежень процесу антикризового управління* визначається час, наявний у підприємства для вжиття запобіжних заходів до порушення справи про банкрутство й адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва. Часові обмеження залежать від інтенсивності поширення кризових явищ. Розуміння цього сприяє недопущенню подальшого поглиблення кризи, оскільки подолання глибокої кризи пов'язане з більшими витратами й труднощами.

У разі реальної загрози ініціювання банкрутства фактор часу стає жорстким обмеженням, набуває центрального значення. Це робить необхідним прогнозування ймовірного терміну банкрутства.

Наступним етапом є *оцінювання ресурсного потенціалу антикризового управління*. Науковці розглядають підприємство як систему ресурсів, що взаємодіють між собою та забезпечують досягнення певних результатів, мети діяльності. Основними видами ресурсів є технічні, технологічні, кадрові, просторові, ресурси

організаційної структури системи управління, інформаційні, фінансові тощо (для торговельних підприємств – товарні).

*Розроблення антикризової програми підприємства* становить обґрунтовану сукупність заходів, що мають бути вжиті для досягнення визначених цілей та виконання завдань антикризового управління. Зміст програми обумовлюється результатами проведеної діагностики, часовими й ресурсними обмеженнями антикризового процесу. У її складі зазвичай виділяють окремі антикризові політики – сукупність дій, засобів та інструментів досягнення певних результатів.

У сучасній економічній літературі антикризові заходи й політику класифікують по-різному. Так, виокремлюють тактичні й стратегічні рішення, оборонні й наступальні дії, механізми оперативної, тактичної та стратегічної фінансової стабілізації, ужиття негайних заходів і корпоративні відновлювальні стратегії тощо.

Чітке ранжування тих чи інших антикризових заходів за терміном не є виправданим і життєздатним. На практиці неможливо чітко визначити день “ікс”, який є межею їх застосування. Залежно від фази кризи, жорсткості часових і ресурсних обмежень антикризова програма підприємства має оптимально поєднувати оперативні, тактичні та стратегічні рішення щодо виведення його з кризи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Залежність характеру антикризових заходів  
від часових і ресурсних обмежень антикризового процесу**

Потенціал виживання	Імовірний термін порушення справи про банкрутство				
	До 30 діб	До 90 діб	До 180 діб	До 210 діб	Не визначений
Сильний	Т	Т, С	С	С	С
Середній	О, Т	Т	Т, С	С	С
Слабкий	О	О, Т	Т	Т, С	С

*Примітка:*

О — оперативні антикризові заходи (негайні);

Т — тактичні антикризові заходи (захисні політики);

С — стратегічні антикризові заходи (відновлювальні політики).



Після розроблення антикризової програми настає етап безпосереднього *впровадження антикризової програми й контролю за її виконанням*. Найважливішою управлінською функцією на цьому етапі є організація контролю за виконанням антикризової програми для своєчасної модернізації або корегування розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими збуреннями у внутрішньому й зовнішньому середовищах і поведінкою окремих кредиторів.

Система контролю має забезпечувати, по-перше, відстеження динаміки зовнішніх проявів кризових явищ, факторів розвитку кризи, інтегральних показників кризового стану; по-друге, оцінювання результатів вжитих антикризових заходів за їх характером, термінами, наслідками реалізації.

Відповідно до ступеня досягнення поставлених цілей можливі такі управлінські дії:

1) продовження реалізації розробленої антикризової програми при досягненні поставлених цілей і завдань, необхідній результативності вжитих заходів;

2) модернізація й корегування антикризової програми в разі недотримання її окремих параметрів (терміни реалізації, досягнутий ефект, необхідні ресурси тощо) або появи несподіваних збурень у зовнішньому середовищі підприємства;

3) кардинальний перегляд розробленої програми та внесення відповідних коректив.

На даному етапі особливе значення має популяризація позитивних змін серед працівників підприємства, його власників, господарських партнерів для створення позитивного іміджу підприємства, підтримання впевненості в досягненні мети.

Метою етапу *розроблення й реалізації профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи* є створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства. Для цього мають бути внесені відповідні зміни в основні функціональні стратегії та політики підприємства: управління грошовим оборотом та запасами, господарським ризиком, формування й використання прибутку, закупівлю товарно-матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, залучення кредитних ресурсів, інвестиційну та інші політики, пов'язані з генеруванням або витрачанням грошових коштів. Ці зміни повинні враховувати передові технології,

інструменти й засоби управління економічними процесами, забезпечувати високоефективну й сталу роботу підприємства в майбутньому.

Деякі науковці [63] вважають, що антикризове управління повинне активізуватися з початку існування самого підприємства. Ще під час його заснування система управління має усвідомити та врахувати потенційні загрози кризи, закласти елементи структури антикризового менеджменту й визначити відповідні функції.

В умовах масової стагнації вітчизняних підприємств, з урахуванням особливостей їх розвитку, а також залежно від стану об'єкта можна виокремити три **види антикризового управління**: попереджувальне, кризове, післякризове [63].

Відповідно до них пропонується реалізація різних за функціональним призначенням і змістом етапів антикризового управління (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Характеристика етапів антикризового управління залежно від виду**

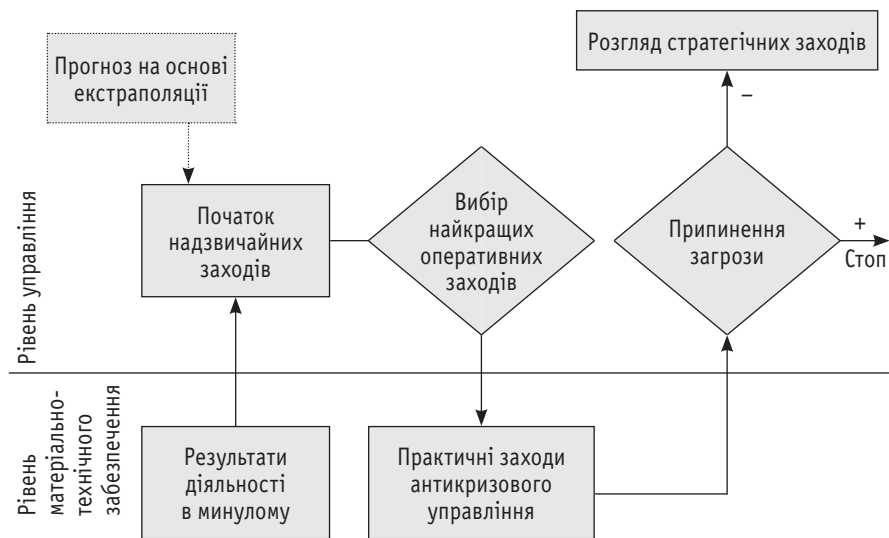
Етап	Зміст	Результат
<i>Попереджувальне управління</i>		
Сканування середовища	Спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства з метою відстежування слабких сигналів, що свідчать про можливу загрозу кризи	Визначення передумов виникнення кризи та факторів, що її спричиняють; попереднє прогнозування динаміки розвитку ситуації
Реалізація попереджувальної програми	Формування й упровадження програми, що забезпечує запобігання внутрішнім кризоутвірним факторам або регламентує умови адаптації до зовнішніх	Забезпечення нейтралізації загрози кризи, оперативне корегування наявної тактики та стратегії розвитку
<i>Кризове управління</i>		
Діагностика	Моніторинг стану підприємства, визначення слабких і сильних сторін підприємства, класифікація та ранжування проблем	Виявлення реального стану підприємства й можливих загроз, розроблення термінових пропозицій і рекомендацій

Закінчення табл. 1.4

Етап	Зміст	Результат
Визначення й формування цілей і завдань	Детальний аналіз менеджменту, фінансів, маркетингу, виробництва й персоналу підприємства, оцінювання загроз і кризових процесів	Виявлення кризотвірних факторів, їх кількісне оцінювання, підготовка базових матеріалів для розроблення антикризової програми
Розроблення програми антикризового управління	Формування програми антикризового управління шляхом розроблення заходів з усунення загроз підприємству; генерування пропозицій з оптимізації функціональних структур і підрозділів підприємства, стратегій розвитку	Програма антикризового розвитку підприємства, що характеризується безліччю цілей; визначення переліку робіт з реалізації заходів, термінів і критеріїв їх виконання
Реалізація програми антикризового управління	Упровадження розробленої в ході попередніх етапів методики виходу підприємства з кризової ситуації	Усунення тенденції спаду діяльності; формування основи для поступального розвитку
<i>Післякризове управління</i>		
Оцінювання післякризового стану	Аналіз наслідків кризи, оцінювання стадії її розвитку й ступеня подолання, прогнозування тенденцій і можливостей розвитку	Визначення наявного ресурсно-матеріального, інтелектуально-кваліфікаційного потенціалу підприємства, тривалості процесу розвитку
Планування діяльності	Формування місії підприємства, формування цілей і завдань, розроблення стратегій, програм і заходів з їх досягнення з урахуванням наявних ресурсів для функціонування	Підвищення якісних значень показників фінансової та виробничо-господарської діяльності підприємства, вихід на нові рівні
Реалізація бізнес-проекту	Упровадження програми післякризового становлення й розвитку підприємства	—

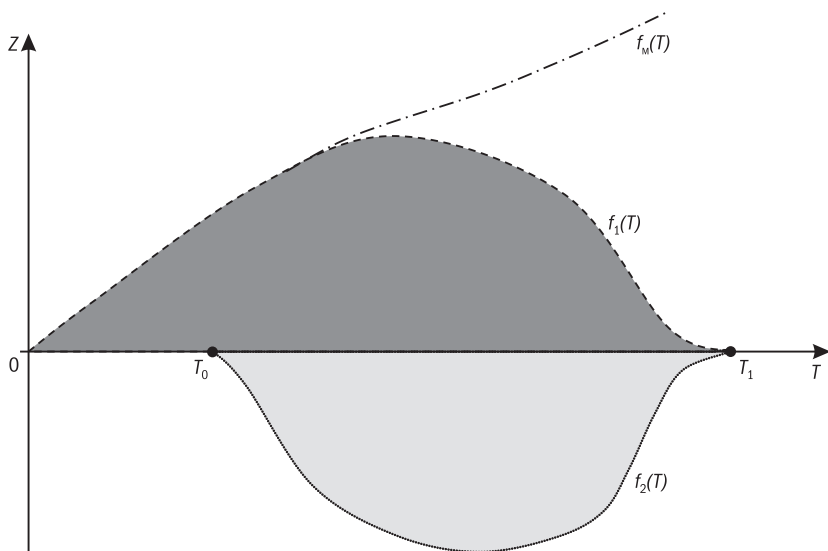
Виділяють також ряд моделей, які відображають різні *типи управління підприємством* у кризовому стані: активне, реактивне та інтерактивне [25].

*Активне антикризове управління.* Для цього типу характерна початкова реакція на оперативні заходи, коли підприємство ще не підготовлене до незвичних стратегічних загроз, але замість застосування послідовного ряду антикризових заходів воно аналізує дані, обирає комбінації контрзаходів, які видаються оптимальними, та здійснює їх. Коли їх низька результативність стає очевидною, підприємство рішуче переходить до стратегічних заходів антикризового управління (рис. 1.11).



**Рис. 1.11.** Загальна схема реалізації активного антикризового управління

При активному антикризовому управлінні (рис. 1.12) діагностується початок кризового стану на підприємстві (до моменту  $T_0$ ) і з моменту  $T_0$  здійснюється ряд антикризових заходів за відрізок часу  $(T_0, T_1)$ , спрямованих на запобігання негативним наслідкам кризи, виробничим і фінансовим утратам. Без антикризового управління підприємство матиме можливі збитки



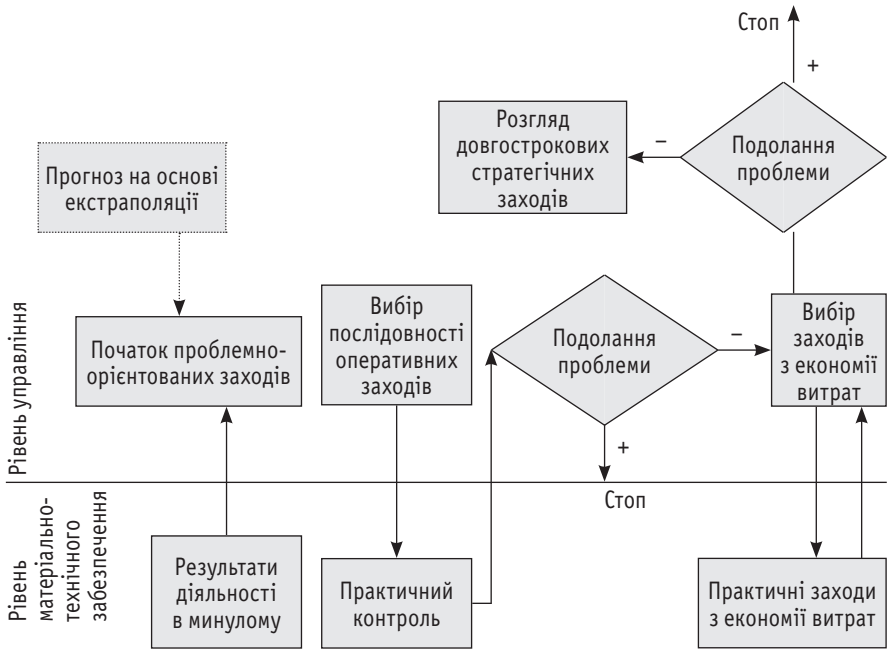
**Рис. 1.12.** Графік розвитку кризового стану на підприємстві за активного антикризового управління

$f_m(T)$ . До моменту припинення кризового впливу  $T_1$  підприємство має загальні збитки  $Z_{\text{зар}}$ :

$$Z_{\text{зар}}(T) = \int_0^{T_1} f_1(T) - \int_{T_0}^{T_1} f_2(T), \quad (1.1)$$

де  $f_1(T)$  — витрати підприємства в момент  $T$  перебігу кризи;  $f_2(T)$  — витрати підприємства на здійснення антикризового управління.

*Реактивне антикризове управління.* Даному типу властива реакція, яка має на меті уникнути стратегічних заходів антикризового управління (рис. 1.13). В її основі лежить припущення, що труднощі можна здолати звичними, хоч і радикальними оперативними контрзаходами. Така реакція передбачає послідовне застосування певних заходів, починаючи з тих, що в минулому виявились успішними. Стратегічні заходи починають уживатися лише у випадку, коли підприємство продовжує потерпати від втрат, незважаючи на оперативні заходи й режим економії. Проте на цей момент уже витрачено багато часу й накопичено значні збитки.

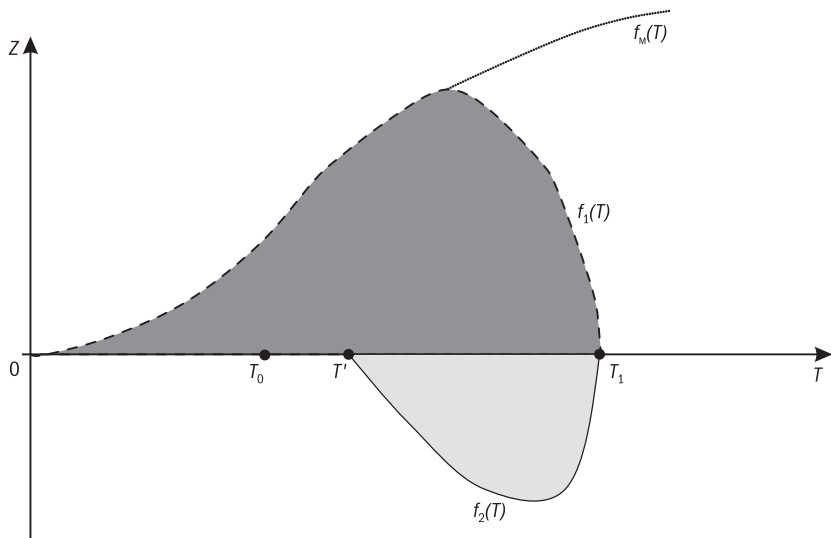


**Рис. 1.13.** Загальна схема реалізації реактивного антикризового управління

За реактивного антикризового управління початок реакції на кризові прояви відбувається із запізненням відносно моменту раціонального початку дії  $T_0$  на відрізок часу  $(T_0, T')$  (рис. 1.14). Така поведінка характерна для великих підприємств, що мають багаторічний досвід успішної діяльності, коли початкових даних (факторів) кризових явищ на практиці виявляється недостатньо для реалізації заходів, спрямованих на запобігання кризовим явищам. Рівняння загальних збитків  $Z_{\text{заг}}$  за реактивного управління буде мати вигляд

$$Z_{\text{заг}}(T) = \int_0^{T_1} f_1(T) - \int_T^{T_1} f_2(T). \quad (1.2)$$

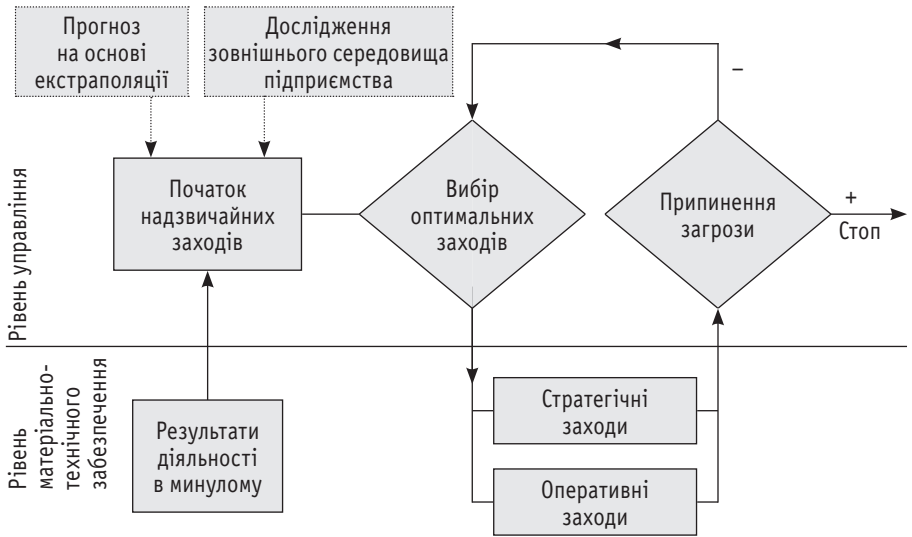
У даному випадку реакція починається до початку загрози виникнення кризового стану, але запізно для нейтралізації кризового впливу в зародку. Витрати за такого типу антикризового управління будуть вищими від витрат попереднього типу.



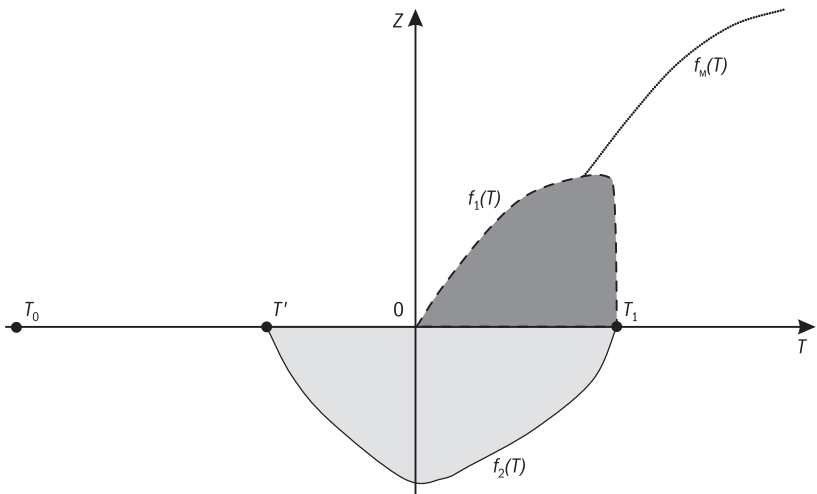
**Рис. 1.14.** Графік розвитку кризового стану на підприємстві за реактивного антикризового управління

*Інтерактивне антикризове управління.* Прогресивні підприємства, які успішно функціонують у ринкових умовах, останнім часом дедалі більше дотримуються цього типу управління. При ньому застосовується екстраполятивне прогнозування, яке доповнюється вивченням зовнішнього середовища з метою виявлення можливих змін. Під час початкового діагностичного аналізу розглядається можливість одночасного застосування оперативних і стратегічних заходів (рис. 1.15).

Підприємства, що дотримуються інтерактивного управління, застосовують неекстраполятивне прогнозування розвитку технології, структурне економічне прогнозування, сценарії тощо, які безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін, що виникають у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру. Отримані таким чином прогнози є інформацією, яка в загальному вигляді дає можливість підприємству завершити відповідну дію до моменту, коли загроза настання кризи встигне завдати певних збитків (рис. 1.16).



**Рис. 1.15.** Загальна схема реалізації інтерактивного антикризового управління



**Рис. 1.16.** Графік розвитку кризового стану на підприємстві за інтерактивного антикризового управління



Момент початку раціональної дії  $T_0$  знаходиться в межах горизонту прогнозування. Реакція підприємства повинна починатись у момент, коли прогноз укаже на появу загрози виникнення кризи. Запізнення реакції системи за планового управління менше, ніж у попередніх випадках. Механізми затримки здатні знищити потенційні переваги прогнозування. Збитки, які одержить підприємство, залежать від співвідношення між такими факторами: горизонтом прогнозування  $(T_0, 0)$ , затримкою внаслідок повільності  $(T_0, T')$  і часом  $(T', T_1)$ , якого потребуватиме підприємство, щоб відреагувати на можливу загрозу.

Ситуація буде оптимальною, якщо затримка  $(T_0, T')$  перебуває під контролем, оскільки залишається достатньо часу для того, щоб відреагувати на загрозу, перш ніж почнеться її вплив. При цьому, з одного боку, реакція не буде передчасною, а з іншого — єдиним видом витрат для підприємства буде вартість реакції. Цей випадок можна описати рівнянням

$$Z_{\text{зар}}(T) = \int_{T_0}^{T_1} f_2(T). \quad (1.3)$$

Якщо реакція починається до того, як проявиться вплив загрози, але запізно для того, щоб реакцію було завершено до початку цього впливу, витрати будуть вищими, оскільки включатимуть вартість реакції та збитки від основного виду діяльності. Рівняння в цьому випадку набуде вигляду (1.2).

Проте якщо тривалість затримки внаслідок повільності  $(T_0, T')$  надлишкова, переваги, що створюються прогнозуванням, здебільшого втрачаються, і реакція стає або реактивною, або активною.

Якщо тривалість реакції  $(T_0, T_1)$  вийде за горизонт прогнозування  $(0, T_0)$ , то реакція не завершиться до початку загрози, навіть якщо буде усунено затримку внаслідок повільності  $(T_0, T')$ .

Зазначимо, що основним критерієм ефективності будь-якого типу антикризового управління є мінімізація загальних збитків підприємства, тобто цільова функція має вигляд

$$Z_{\text{зар}}(T) \rightarrow \min. \quad (1.4)$$

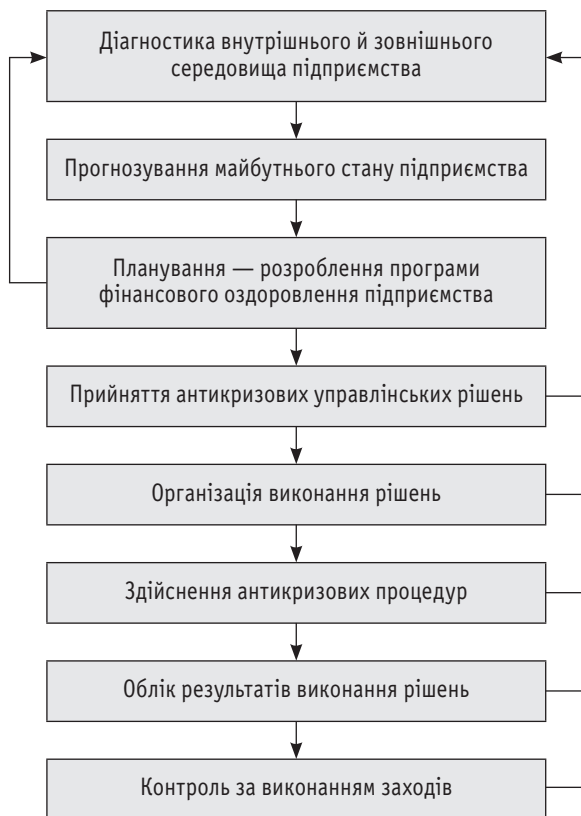
У зв'язку з тим, що підприємство намагається забезпечити своєчасну реакцію на дискретне відхилення за мінімальних витрат, формула (1.4) може доповнюватись критеріями мінімізації

тривалості реакції на кризові явища на підприємстві (термін здійснення антикризового управління з нейтралізації кризових явищ) та максимізації горизонту прогнозування їх перебігу:

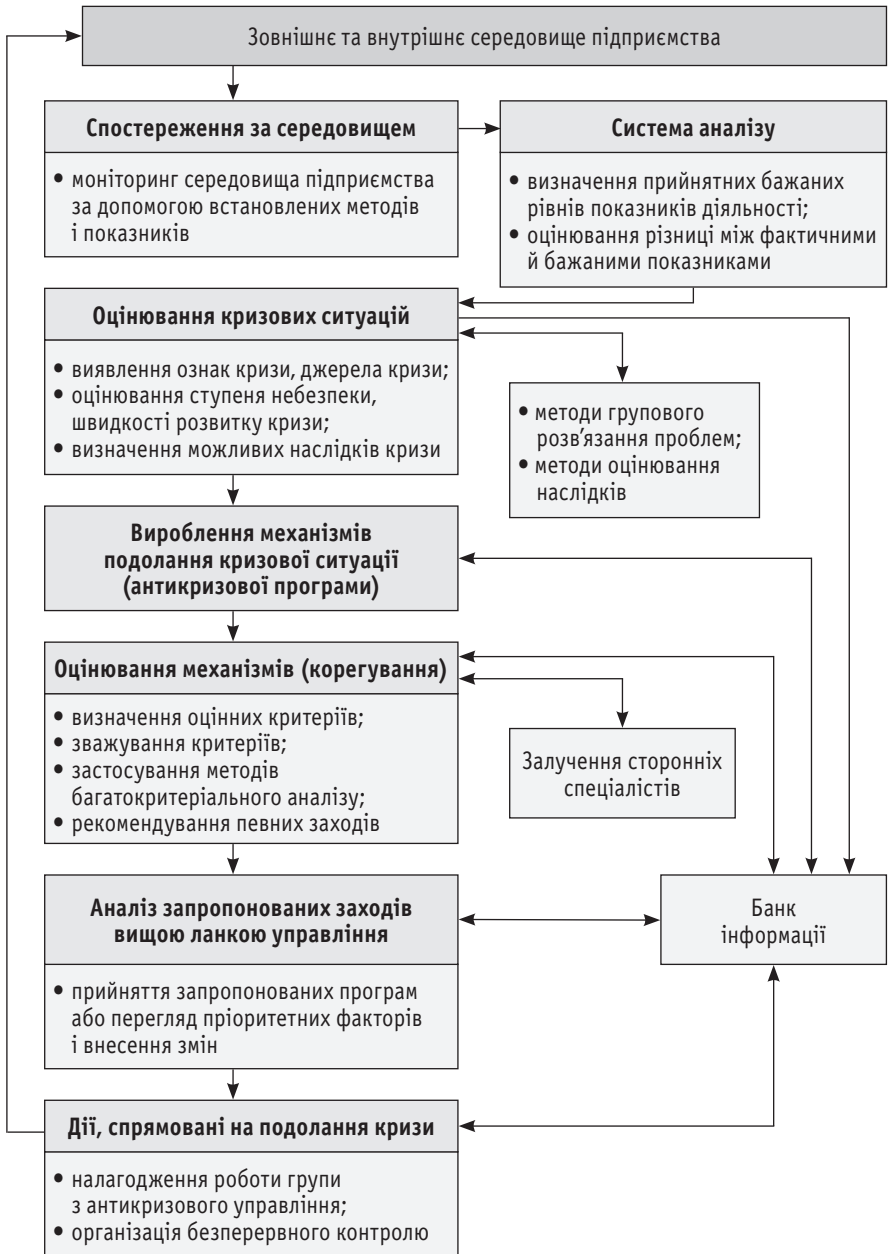
$$f_1(0, T_1) \rightarrow \min; \quad (1.5)$$

$$f_2(T_0, T_1) \rightarrow \max. \quad (1.6)$$

Таким чином, для отримання мінімального значення  $Z_{\text{заг}}(T)$  необхідно вдосконалювати прогнозування, щоб не втратити переваг, які створюються його застосуванням, а також підвищувати здатність керівників підприємства враховувати ці прогнози під час прийняття управлінських рішень.



**Рис. 1.17.** Модель “пасивного” антикризового управління



**Рис. 1.18.** Загальна модель “активного” антикризового управління

Доречно пригадати думку, що будь-яке управління підприємством повинно бути антикризовим [78], побудованим на врахуванні ризику й небезпеки кризових ситуацій. Відповідно до цього доцільно розглянути ще одну класифікацію антикризового управління залежно від наявності ознак кризи [90; 92; 93]. Якщо під час систематичного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства не виявлено негативних явищ або їх зростання, антикризове управління має характер “пасивного”: увага концентрується на завчасному розробленні антикризових заходів, удосконаленні системи управління, формуванні кадрового потенціалу для роботи в кризових ситуаціях, завчасному накопиченні ресурсів тощо, тобто підприємство готується до можливих труднощів у майбутньому (рис. 1.17).

Основою “активного” антикризового управління є швидка реакція на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища на основі завчасно розробленої схеми оздоровчих заходів, якщо вони придатні в даній ситуації, або розроблення нових, які відповідають кризі (рис. 1.18). Побудова такої схеми (моделі) ґрунтується на моделі управління кризою, яка застосовується в системі розроблення заходів у випадку ядерної катастрофи.

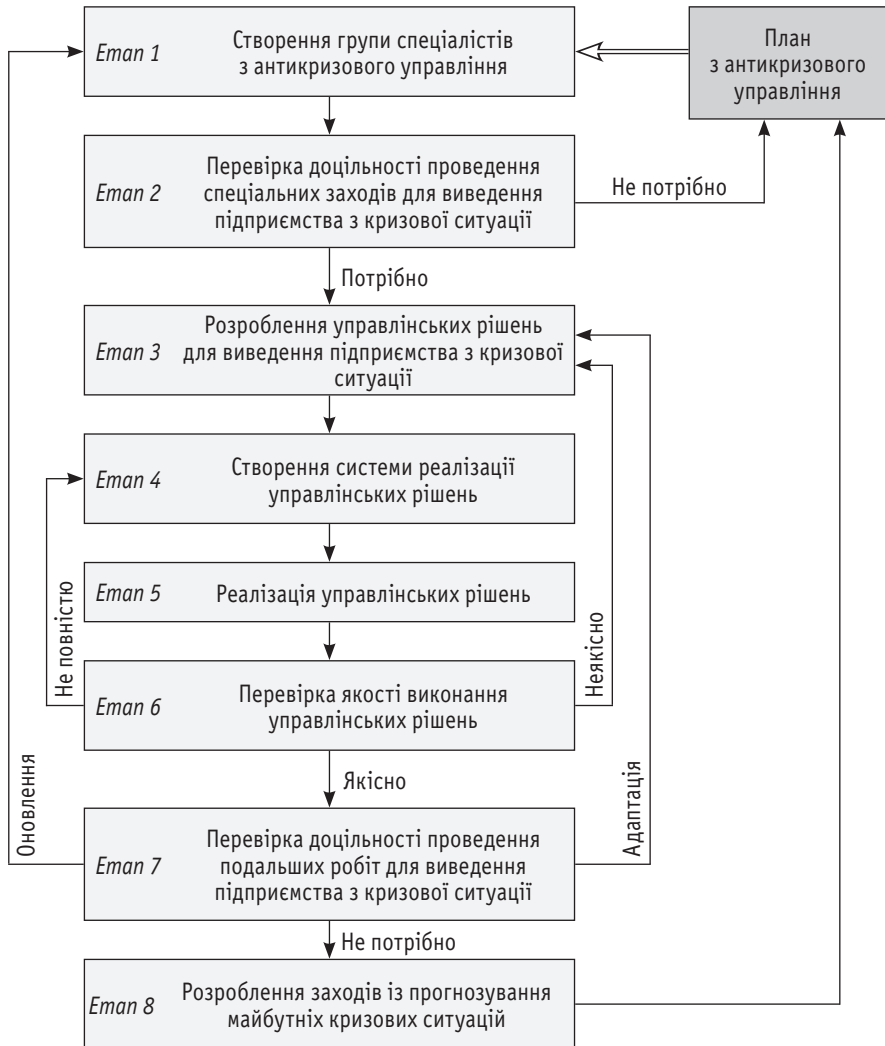
## 1.4. Технологія антикризового управління

Антикризове управління, як і будь-яке управління взагалі, характеризується технологічними схемами. Однак специфіка антикризового управління відображає й специфіку його технології. На неї можуть істотно впливати дефіцит часу, погіршення керованості, конфліктність інтересів, високий ступінь невизначеності й ризику, складне переплетення проблем, тиск зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

**Технологія антикризового управління** — це комплекс послідовно здійснюваних заходів із запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає як велику дослідно-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна зводити технологію антикризового управління тільки до пошуку варіантів поведінки.

Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

**Технологічна схема антикризового управління** складається з восьми етапів (рис. 1.19), які характеризують зворотно-



**Рис. 1.19.** Технологічна схема антикризового управління

поступальну послідовність операцій та їх груп під час розроблення й здійснення управлінського рішення і, таким чином, оптимальний варіант виходу підприємства з кризової ситуації (яка передбачається чи вже виникла) [43].

На *першому етапі* створюється спеціалізована робоча група (команда), що може формуватися як із власних кадрів, так і з фахівців, запрошених на час можливої чи реальної кризової ситуації. Вони повинні володіти знаннями з теорії криз, прогнозування, конфліктології, розроблення управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіки, мікроекономіки тощо.

На *другому етапі* передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення антикризових заходів. За їх недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо обґрунтовано доцільність і своєчасність “включення” антикризового управління, здійснюється перехід до наступного етапу.

На *третьому етапі* розробляються управлінські рішення антикризового характеру. В цьому процесі виділяють кілька стадій, основними з яких є збирання вихідної інформації про ситуацію на підприємстві, її структурно-морфологічний аналіз, визначення шляхів виходу з кризової ситуації та необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей.

На *четвертому етапі* створюється система реалізації управлінських рішень щодо виходу з кризової ситуації. Група фахівців, які підготували ці рішення, визначають їх конкретних виконавців. Кожен з них повинен мати в розпорядженні необхідні й достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також відповідати за своєю кваліфікацією рівню й складності поставлених завдань. У протилежному випадку антикризові заходи здійснюватимуться за іншою схемою, відмінною від запланованої, або навіть стануть неможливими.

На *п'ятому етапі* відбувається організація виконання управлінських рішень — конкретних організаційно-практичних заходів, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дасть можливість досягти поставлених цілей.

На *шостому етапі* проводиться оцінювання й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності суб'єкта господарювання. Якщо реалізація рішення не привела

до змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, через які не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання готують нове рішення з урахуванням результатів, отриманих від уже проведених заходів. Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, тобто намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності підприємства, але не в тому обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень.

На *сьомому етапі* перевіряється доцільність проведення подальших робіт, спрямованих на вихід підприємства з кризової ситуації. Насамперед визначається стадія виконання антикризової програми. Якщо програма повністю реалізована, а підприємство залишається в кризовому стані, то необхідно розробити заходи щодо зміни його статусу, зокрема можливого визнання його банкрутом, і проведення дій, пов'язаних із процедурою банкрутства. Якщо ж антикризова програма виконана й відбулися зміни в зовнішньому становищі підприємства, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку. Для виходу з кризової ситуації готують додаткові управлінські рішення.

На останньому, *восьмому етапі* розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, яке є невід'ємною частиною технології антикризового управління. Воно дає змогу якщо не зовсім уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

## **1.5. Функціональні підсистеми антикризової складової управління**

Деякі дослідники поділяють систему антикризового управління на дві основні підсистеми – на рівні держави й підприємства (зовнішня та внутрішня), які взаємодіють між собою [85]. На основі аналізу цілей підсистем можна виокремити наскрізну функцію на всіх ієрархічних рівнях – забезпечення конкурентної переваги підприємства на всіх стадіях життєвого циклу. Критерієм оптимальності розв'язання цього завдання є досягнення

екстремального значення інтегрального показника ефективності виробництва на кожній стадії.

Для обґрунтування сутності системи антикризового управління підприємством необхідно детальніше дослідити її складові за основними виробничими функціями (сферами діяльності). Аналіз досліджень і публікацій [6; 31; 35; 50; 56; 88] дав змогу виділити такі **підсистеми антикризової складової управління** підприємством:

1. *Діагностика фінансового стану й оцінювання перспективи розвитку бізнесу підприємства*, яке включає в себе фінансовий аналіз неплатоспроможності. Практично кожній кризі передують певні симптоми або сигнали небезпеки. Успішне ведення справ на підприємстві передбачає відстеження таких симптомів і здійснення запобіжних заходів, які знижують імовірність переходу кризи до важчої форми. Традиційна схема оцінювання міри близькості підприємства до банкрутства – розрахунок за балансовими даними коефіцієнтів фінансової стійкості й ліквідності та зіставлення їх рівнів з нормативними, установленими або експертно, або офіційно. Зазначимо, що робота із системою показників дає можливість одержати досить повне комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства.

2. *Антикризовий операційний менеджмент*, метою якого є створення передумов для подолання кризових явищ в операційній діяльності (виробництві продукції, товарів, робіт, послуг) через жорстке оперативне управління, організаційні важелі оздоровлення підприємства, технічну політику, виробничі антикризові стратегії.

3. *Антикризове фінансове управління*, до якого належить забезпечення платоспроможності на основі контролю й управління фінансовими потоками, застосування фінансових важелів підвищення стійкості підприємства, вибір адекватної політики фінансової стратегії, оцінювання й управління процесом створення вартості підприємства відповідно до концепції вартісного менеджменту та з огляду на внутрішній економічний механізм. Також ця підсистема концентрує увагу на шляхах і засобах нормалізації балансу підприємства та відновлення його платоспроможності.

4. *Антикризовий маркетинг*, який передбачає наявність таких складових: системи маркетингових досліджень, метою



налагодження якої є активізація збуту продукції (товарів, послуг); маркетингової політики на стадії санації; удосконалення маркетингового комплексу в умовах жорстких фінансових обмежень; бізнес-планування; системи збуту, яка забезпечить реалізацію всього обсягу продукції; асортиментної політики; цінової політики; логістики. Ефективність маркетингу полягає в послідовності дій і комплексному використанні принципів, методів і засобів маркетингового впливу та маркетингової інформації зі стадій відтворювального процесу; це дає змогу розглядати його як важливу умову й істотний резерв антикризової складової управління. Під час оцінювання маркетингових можливостей головними ринковими об'єктами є попит, пропозиція та ціна, взаємозв'язок яких відтворює дієвість економічного закону попиту та пропозиції, а саме збалансованість за обсягом і структурою. Ключова функція підсистеми антикризового маркетингу — моніторинг зовнішнього середовища підприємства для визначення сигналів, що свідчать про загрозу погіршення становища підприємства на ринку, втрати конкурентоспроможності, зниження платоспроможності й керованості чи, навпаки, про можливість прогресивних зрушень в окремих сферах діяльності.

5. *Антикризове управління персоналом*, метою якого є підвищення ефективності роботи працівників підприємства в кризових умовах господарювання. До цієї підсистеми входять спеціальні методи регулювання трудових відносин неплатоспроможних підприємств, кадрова політика кризового підприємства, особливі методи управління персоналом, керівництво й формування нової команди, підготовка фахівців з кризового менеджменту. Зазначимо, що будь-якою ціною необхідно зберегти ту частину персоналу, яка суттєво впливає на якість продукції та конкурентоспроможність виробництва. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з працівниками, але й сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру: демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, урахування її індивідуальних особливостей. Для цього систематично проводяться дослідження й оцінювання персоналу, які полягають у розробленні й застосуванні методик аналізу кадрів, тестуванні персоналу, виявленні професійно-кваліфікаційних характеристик, перевірки відповідності професійних навичок

окремих працівників їхнім посадам з метою підвищення ефективності використання персоналу.

6. *Антикризове організаційне управління*, яке характеризується створенням адекватної за показниками гнучкості та керованості організаційної структури підприємства, системи управління, що орієнтується на пошук найбільш раціональних моделей управління, організаційно-правових форм бізнесу, впровадження яких дасть можливість прискорити та полегшити подолання кризових явищ. Потреба у формуванні ефективної організаційної структури зумовлюється нестабільністю зовнішнього середовища й поступальним розвитком самого підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та необхідності застосування постулатів антикризового управління організаційна структура має характеризуватися стійкістю, маневреністю, гнучкістю, оптимальністю, ефективністю.

7. *Антикризова інвестиційна політика*, яка передбачає розроблення та впровадження інвестиційної стратегії, інвестиційних проектів, використання державної антикризової інвестиційної стратегії. Роль інвестиційної діяльності в антикризовій складовій управління полягає в забезпеченні високих темпів економічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі за умови запобігання чи завчасної ліквідації чинників ослаблення його стратегічного потенціалу. Зазначимо, що під час розроблення інвестиційної політики слід передбачити її відповідність законодавчим актам з питань антикризового менеджменту й регулювання інвестиційної діяльності в Україні. Вихідним пунктом інвестиційної політики має бути аналіз економічного середовища підприємства, спрямований на виявлення кризотвірних чинників та їх усунення, а також аналіз ринку продукції з метою підтвердження можливості її збуту. Далі уточнюються виробничі можливості підприємства й потреби в інвестиційних ресурсах, при цьому слід визначити способи раціонального використання власних і позикових коштів.

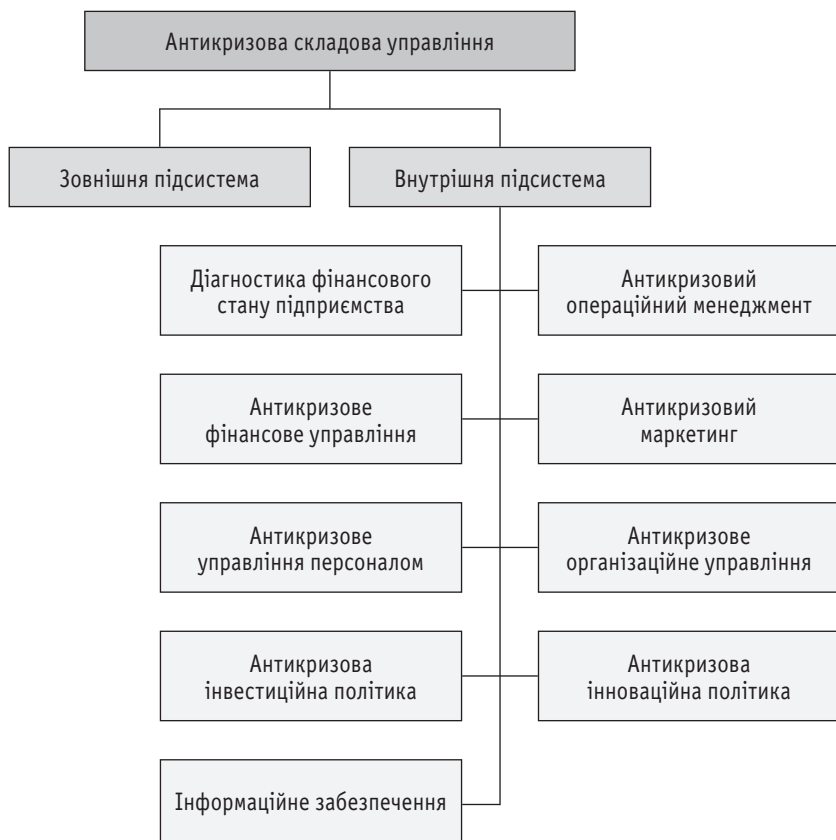
8. *Антикризова інноваційна політика*, що містить упровадження інноваційної політики та використання венчурного інвестування. У процесі управління портфелем інноваційної продукції необхідно аналізувати узгодженість продукції зі стратегією розвитку підприємства. Розроблення цієї стратегії базується на виборі таких видів продукції, які мають високий попит

на конкурентному ринку та дають максимальні прибутки. Так, на думку деяких дослідників, стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна розроблятися на основі правильно збалансованого портфеля продукції, який сформовано таким чином, що нова продукція фінансується за рахунок грошових потоків від тієї, що вже закріпилася на ринку. Це означає, що кількість зрілої продукції має бути достатня для покриття витрат і фінансування виробництва нової [26]. Зазначимо, що при управлінні нововведеннями треба виходити з особливостей інноваційного процесу, враховувати ступінь новизни впроваджень, їх потенціал і ресурсні можливості підприємства.

9. *Інформаційне забезпечення*, яке охоплює створення й налагодження інформаційних мереж і комунікацій у системі підприємства та системі “підприємство – зовнішнє середовище”, упровадження новітніх інформаційних технологій. Інформаційно-аналітична робота є основним змістом, стрижнем майже будь-якої діяльності, спрямованої на організацію стабільного розвитку й безпеки підприємства. Причиною цього є природний вибір найбільш раціональних та ефективних механізмів гарантування вчасного запобігання кризі та економічної безпеки. Найвищий ступінь раціональності полягає в зміщенні центру ваги зусиль у бік запобігання та зниженні частки суто реактивних дій [73]. Розглядаючи зміст підсистеми інформаційного забезпечення, необхідно виділити такі основні функції інформаційно-аналітичного підрозділу: збирання всіх видів інформації, що стосується діяльності підприємства; аналіз даних, їх систематизування та класифікація; прогнозування тенденцій розвитку наукового й технологічного процесу в сфері діяльності підприємства (рис. 1.20).

Наведені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в їх узгодженні, створенні умов для їх дієздатності, адже тільки за таких обставин результат – виведення підприємства з кризи та його фінансове оздоровлення – буде не тільки досягнуто, але й закріплено.

Крім того, система антикризового управління на підприємстві містить забезпечувальну й функціональну частини. До першої частини належать підсистеми організаційного, методичного, нормативного та правового забезпечення. Друга частина поєднує функції управління кризами і є комплексом економічних



**Рис. 1.20.** Функціональні підсистеми антикризової складової управління

та організаційних методів, спрямованих на визначення й виконання завдань діагностики фінансового стану підприємства, а також контролю й своєчасного запобігання кризам, фінансового оздоровлення й подолання стану неплатоспроможності [96].

Ми погоджуємося з позицією [35], що слід розрізняти управління підприємством в умовах потенційно можливої кризи й такої, що вже розпочалась. Зважаючи на це, для ефективного антикризового управління повинна бути створена система превентивного управління, яка дасть змогу своєчасно відчутти сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх кризових

факторів і передбачити настання кризи. Така система базується на результатах прогнозування зовнішньої та внутрішньої економічної кон'юнктури, розробленні на цій основі довгострокових і середньострокових планів, а також на активному управлінні, яке забезпечує своєчасне подолання можливих негативних тенденцій.

Отже, система антикризового управління, набуваючи специфічних рис на кожному з управлінських рівнів, має об'єднуватися спеціальною програмою стратегічного розвитку, що дасть можливість запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства, своєчасно долати тимчасові перешкоди, зберігати та посилювати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних та інших) умов, спираючись переважно на власні ресурси, забезпечувати сталий розвиток підприємства.

## Література

1. *Антикризисное управление* : учеб. пособие / под ред. К.В. Балдина. — М. : Гардарики, 2005. — 271 с.
2. *Антикризисное управление* : учеб. пособие / под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. — М. : Приор, 1998. — 432 с.
3. *Антикризисный менеджмент* / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Мыринюк, Э.А. Уткин ; под ред. А.Г. Грязновой ; Ассоц. авт. и изд. "Тандем". — М. : Экмос, 1999. — 368 с.
4. *Аранчій, В.І.* Удосконалення організаційно-економічного механізму стабілізації аграрних підприємств / В.І. Аранчій, В.Д. Чумак // *Економіка АПК*. — 2004. — №2. — С. 46–50.
5. *Базаров, Г.З.* Теория и практика антикризисного управления : учебник / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. ; под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М. : Закон и право : ЮНИТИ, 1996. — 468 с.
6. *Белых, Л.П.* Антикризисное управление : от банкротства к финансовому оздоровлению : учеб. пособие / Л.П. Белых, С.Г. Беляев, Г.Г. Борисова и др. ; под ред. Г.П. Иванова. — М. : Закон и право : Юнити, 1995. — 320 с.
7. *Біловол, Р.І.* Методичні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р.І. Біловол // *Регіон. перспективи*. — 2003. — №7–8. — С. 45–51.

8. *Бланк, И.А.* Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2006. — 672 с. — (Б-ка фин. менеджера; вып. 10).
9. *Бланк, И.А.* Управление финансовой стабилизацией предприятия : учеб. пособие / И.А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-центр, 2003. — 496 с. — (Энцикл. фин. менеджера; вып. 4).
10. *Бланк, И.А.* Финансовая стратегия предприятия : учебник / И.А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2004. — 720 с.
11. *Бланк, И.А.* Финансовый менеджмент : учеб. курс / И.А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2001. — 528 с.
12. *Большая советская энциклопедия* : в 30 т. Т. 20. / гл. ред. А.М. Прохоров. — 3-е изд. — М. : Сов. энцикл., 1975. — 608 с.
13. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь / авт. и сост. А.Б. Борисов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Книжн. мир, 2010. — 860 с. — (Профессиональные справочники и энциклопедии).
14. *Броило, Е.В.* Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия / Е.В. Броило // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 2. — С. 96–103.
15. *Бурий, С.А.* Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого бізнесу : монографія / С.А. Бурий, Д.С. Мацеха. — Хмельницький : Тріада-М, 2006. — 93 с.
16. *Ван Хорн, Дж.К.* Основы управления финансами : пер. с англ. / Дж.К. Ван Хорн. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 800 с. — (Бухгалт. учет и аудит / гл. ред. серии Я.В. Соколов).
17. *Василенко, В.О.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко. — Вид. 2-ге, виправл. і доп. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 504 с.
18. *Вечканов, Г.С.* Краткая экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Т. Пуляев; под. ред. Г.С. Вечканова. — СПб. : Петрополис, 1998. — 508 с.
19. *Виханский, О.С.* Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 3-е изд. — М. : Гардарики, 1998. — 528 с.
20. *Вишневская, О.В.* Механизмы антикризисного управления предприятием / О.В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 3. — С. 105–113.
21. *Герасименко, Н.* Антикризисное управление : информационно-аналитические системы поддержки принятия решений / Наталия Герасименко // Проблемы теории и практики упр. — 2007. — № 3. — С. 68–78.

22. *Гончаров, М.И.* Консалтинг в антикризисном управлении : Теория и практика / М.И. Гончаров, Г.А. Лемзяков. — М. : Экономика, 2005. — 246 с.
23. *Гончарук, А.Ю.* Антикризисное управление и трансформация производственных систем : методология и практика : учеб. пособие / А.Ю. Гончарук. — М. : Экономика, 2006. — 287 с.
24. *Государственное* регулирование рыночной экономики : учебник / под общ. ред. В.И. Кушлина, Н.А. Волгина. — М. : Экономика, 2000. — 735 с.
25. *Градов, А.П.* Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов и др.; под общ. ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. — СПб. : Спец. л-ра, 1996. — 510 с.
26. *Гриньов, А.В.* Інноваційний розвиток промислових підприємств : концепція, методологія, стратегічне управління / А.В. Гриньов. — Х. : Инжек, 2003. — 308 с.
27. *Евсеев, В.В.* Системное моделирование процессов управления социально-экономическими объектами / В.В. Евсеев, А.О. Овезгельдыев // Изв. АН ТССР. Сер. физ.-техн., хим. и геол. наук. — 1968. — №3. — С. 9–14.
28. *Євдокимов, Ф.І.* Дослідження категорії “економічний потенціал промислового підприємства” / Ф.І. Євдокимов, О.В. Мізіна // Наук. пр. Донец. нац. техн. ун-ту. Сер. економічна. — 2004. — Вип. 75. — С. 54–59.
29. *Єлець, О.П.* Система антикризового управління підприємством : її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісн. Хмельницьк. нац. ун-ту. Економ. науки. — Хмельницький, 2007. — №6, т. 3. — С. 316–319.
30. *Жарковская, Е.П.* Антикризисное управление : учебник / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Омега-Л, 2005. — 357 с.
31. *Зуб, А.Т.* Антикризисное управление : учеб. пособие / А.Т. Зуб. — М. : Аспект Пресс, 2006. — 319 с.
32. *Іванюта, С.М.* Антикризове управління : навч. посіб. / С.М. Іванюта. — К. : Центр учб. л-ри, 2007. — 288 с.
33. *Іванюта, С.М.* Антикризове управління в АПК : навч. посібн. / С.М. Іванюта, В.В. Писаренко, В.Д. Чумак. — Полтава, 2002. — 278 с.
34. *Калина, А.В.* Экономическая теория и практика хозяйствования : учеб. пособие / А.В. Калина, В.В. Осокина. — 2-е изд. — К. : Изд-во МАУП, 1998. — 308 с.

35. *Кац, И.* Антикризисное управление предприятием / Иосиф Кац // Проблемы теории и практики упр. — 2003. — № 2. — С. 82–85.
36. *Кейнс, Дж.-М.* Избранные произведения: пер. сангл. / Дж.-М. Кейнс. — М.: Экономика, 1993. — 315 с.
37. *Кобзарев, О.В.* Оцінка сучасного стану промислового підприємства в антикризовому управлінні / О.В. Кобзарев, В.В. Алексеев, П.С. Маковеев // Формув. ринк. відносин в Україні. — 2003. — № 1. — С. 34–37.
38. *Кожевников, Н.Н.* Основы антикризисного управления предприятиями: учеб. пособие / Н.Н. Кожевников, Е.И. Борисов, А.Г. Зубкова и др.; под ред. Н.Н. Кожевникова. — М.: Академия, 2005. — 496 с. — (Высш. проф. образование).
39. *Колісник, М.К.* Фінансова санація і антикризове управління підприємством: навч. посіб. / М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблій. — К.: Кондор, 2007. — 272 с.
40. *Кондратьев, Н.Д.* Проблемы экономической динамики / Н.Д. Кондратьев; отв. ред. Л.И. Абалкин. — М.: Экономика, 1989. — 526 с.
41. *Корецька, С.О.* Проблеми побудови ліквідаційного балансу підприємства-банкрута та шляхи їх вирішення / С.О. Корецька // Ефективна економіка: електронне наук. фахове вид. — 2011. — № 11.
42. *Король, В.С.* Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.02 / В.С. Король; Ін-т регіон. дослідж. НАНУ. — Л., 2001. — 19 с.
43. *Коротков, Э.М.* Антикризисное управление: учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.; под ред. Э.М. Короткова. — М.: Инфра-М, 2001. — 432 с.
44. *Кошкин, В.И.* Антикризисное управление / В.И. Кошкин, Л.П. Бельх, С.Г. Беляев и др. — М.: Инфра-М, 1999. — 560 с. — (Модульная программа для менеджеров: в 17 модулях; модуль 11).
45. *Кривов'язюк, І.В.* Антикризисное управління підприємством: навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. — К.: Кондор, 2008. — 366 с.
46. *Крутик, А.Б.* Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления / А.Б. Крутик, А.И. Муравьев. — СПб.: Питер, 2001. — 432 с.
47. *Крутько, В.Н.* Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практ. рекомендации / В.Н. Крутько. — К.: МЗУУП, 1994. — 52 с.
48. *Кунцевич, В.О.* Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки / В.О. Кунцевич // Акт. пробл. економіки. — 2004. — № 7. — С. 123–130.



49. *Ларионов, И.К.* Антикризисное управление : учеб. пособие / И.К. Ларионов, Н.И. Брагин, А.Т. Алиев и др. ; под. ред. И.К. Ларионова. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Дашкови К<sup>о</sup>, 2009. — 292 с.
50. *Лігоненко, Л.О.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, М.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 376 с.
51. *Лігоненко, Л.О.* Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 824 с.
52. *Лігоненко, Л.О.* Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л.О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2001. — 580 с.
53. *Малый экономический словарь* / под ред. А.Н. Азрилияна. — М. : Ин-т нов. экономики, 2000. — 1088 с.
54. *Манойленко, О.В.* Механізми антикризового управління в корпоративному секторі економіки : монографія / О.В. Манойленко. — К. : НАДУ, 2006. — 352 с.
55. *Мартиненко, В.П.* Стратегія життєздатності підприємств промисловості : навч. посіб. / В.П. Мартиненко. — К. : Центр навч. л-ри, 2006. — 328 с.
56. *Масенко, Б.П.* Антикризове управління : навч.-метод. посіб. / Б.П. Масенко, Т.М. Афонченкова. — К. : ВПЦ Європ. ун-ту, 2005. — 264 с.
57. *Михайлов, Л.М.* Антикризисное управление в промышленности : науч.-практ. изд. / Л.М. Михайлов; Моск. акад. экономики и права. — М. : Экзамен, 2004. — 222 с.
58. *Мороз, О.В.* Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством : монографія / О.В. Мороз, І.В. Шварц. — Вінниця : Універсум-Вінниця, 2006. — 137 с.
59. *Орехов, В.И.* Антикризисное управление : учебник / В.И. Орехов, К.В. Балдин, Н.П. Гапоненко. — М. : Инфра-М, 2006. — 544 с.
60. *Осипов, Ю.М.* Опыт философии хозяйства : Хозяйство как феномен культуры и самоорганизующая система / Ю.М. Осипов. — М. : Изд-во МГУ, 1990. — 382 с.
61. *Попов, Р.А.* Антикризисное управление : учебник / Р.А. Попов. — М. : Высш. шк., 2003. — 429 с.
62. *Проскура, О.Ю.* Антикризове управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / О.Ю. Проскура; Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2002. — 18 с.

63. *Пушкаръ, А.И.* Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы / А.И. Пушкаръ, А.Н. Тридед, А.Л. Колос. — Х. : Модель Всесвіту, 2001. — 452 с.
64. *Рамазанов, С.К.* Технології антикризового управління : монографія / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова. — Луганськ : СНУ, 2004. — 192 с.
65. *Родионова, Н.В.* Антикризисный менеджмент : учеб. пособие / Н.В. Родионова. — М. : Юнити-Дана, 2001. — 223 с.
66. *Салига, С.Я.* Антикризисное фінансове управління підприємством : навч. посіб. / С.Я. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дацій та ін. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 208 с.
67. *Ситник, Л.С.* Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. — Донецьк : ІЕП НАНУ, 2000. — 504 с.
68. *Скібіцький, О.М.* Антикризисный менеджмент : навч. посіб. / О.М. Скібіцький. — К. : Центр учб. л-ри, 2009. — 568 с.
69. *Стадник, В.В.* Складові та чинники формування потенціалу розвитку малого підприємства / В.В. Стадник, О.С. Петрицька // Акт. пробл. економіки. — 2006. — № 12. — С. 124–129.
70. *Стрекалов, О.Б.* Кризисы в организации и управление проектами : учеб. пособие / О.Б. Стрекалов, Э.Р. Зарипов. — Казань : КГТУ, 1997. — 160 с.
71. *Сучасний* словник іншомовних слів : близько 20 тис. слів і словосполучень / Ін-т мовознавства НАНУ : укл. О.І. Скопненко, Т.В. Цимбалюк. — К. : Довіра, 2006. — 789 с. — (Словники України).
72. *Тельнова, Г.В.* Антикризисное управління машинобудівним підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Г.В. Тельнова; Приазов. держ. техн. ун-т. — Маріуполь, 2006. — 20 с.
73. *Терещенко, О.О.* Антикризисное фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2008. — 272 с.
74. *Терлецька, Ю.О.* Економічна криза як закономірність циклічного розвитку економіки / Ю.О. Терлецька // Наук. вісн. Чернівецького ун-ту : зб. наук. пр. Сер. : Економіка. — Чернівці : Рута, 2005. — Вип. 233. Економіка. — С. 28–31.
75. *Транченко, Л.В.* Методи та інструменти посилення впливу механізму управління на діяльність підприємств / Л.В. Транченко // Акт. пробл. економіки. — 2006. — № 3. — С. 92–96.
76. *Трененков, Е.М.* Диагностика в антикризисном управлении / Е.М. Трененков, С.А. Дведенидова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 1. — С. 3–25.

77. *Туган-Барановский, М.И.* Избранное. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов / М.И. Туган-Барановский ; отв. ред. Л.И. Абалкин. — М : Наука : Росспэн, 1997. — 574 с.
78. *Туленков, Н.В.* Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков // Персонал. — 1998. — № 6. — С. 19–25.
79. *Уткин, Э.А.* Антикризисное управление : учеб. пособие / Э.А. Уткин; Ассоц. авт. и изд “Тандем”. — М. : Экмос, 1997. — 400 с.
80. *Фокіна, Н.П.* Криза на підприємстві : економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів / Н.П. Фокіна, В.І. Бокій // Акт. пробл. економіки. — 2003. — № 6. — С. 43–45.
81. *Фокіна, Н.П.* Методика виявлення загрози банкрутства підприємств за оцінкою показників фінансового стану / Н.П. Фокіна // Акт. пробл. економіки. — 2003 — № 7. — С. 56–62.
82. *Царенко, О.М.* Економічний аналіз діяльності підприємств агропромислового комплексу : навч. посіб. / О.М. Царенко. — К. : Вища шк., 1998. — 256 с.
83. *Чернелевський, Л.М.* Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : підручник / Л.М. Чернелевський. — К. : Пектораль, 2003. — 312 с.
84. *Чернявский, А.Д.* Антикризисное управление : учеб. пособие / А.Д. Чернявский. — К. : Вид-во МАУП, 2000. — 208 с.
85. *Чернявський, А.Д.* Антикризове управління фірмою : навч. посіб. / А.Д. Чернявський. — К. : Зовнішня торгівля, 2005. — 328 с.
86. *Чупіс, А.В.* Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства : наук.-метод. вид. / А.В. Чупіс, М.Х. Корецький, О.Л. Кашенко та ін. ; за ред. А.В. Чупіса. — Суми : Довкілля, 2001. — 404 с.
87. *Шершньова, З.Є.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. — К : КНЕУ, 2007. — 680 с.
88. *Штангрет, А.М.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. — К. : Знання, 2007. — 335 с.
89. *Штангрет, А.М.* Антикризове управління підприємством : підручник / А.М. Штангрет. — Л. : УАД, 2008. — 396 с.
90. *Штангрет, А.М.* Антикризове управління як засіб попередження банкрутства / А.М. Штангрет // Регіон. економіка. — 2001. — № 2. — С. 151–153.

91. *Штангрет, А.М.* Криза підприємства : позитивні та негативні аспекти / А.М. Штангрет, В.І. Воробйов // Наук. зап. : наук.-техн. зб. / Укр. акад. друкарства. — 2009. — Вип. 16. — С. 136–147.
92. *Штангрет, А.М.* *Необхідність* та ключові принципи антикризового управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України / А.М. Штангрет // Економіка : пробл. теорії та практики : зб. наук. пр. / Дніпропетр. нац. ун-т. — 2006. — Вип. 215, т. 2. — С. 471–479.
93. *Штангрет, А.М.* Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах / А.М. Штангрет // Наук. зап. : наук.-техн. зб. / Укр. акад. друкарства. — 2007. — Вип. 11. — С. 98–104.
94. *Штангрет, А.М.* Суть і ключові параметри кризи та антикризового управління на вітчизняних підприємствах / А.М. Штангрет, В.І. Воробйов // Наук. зап. : наук.-техн. зб. / Укр. акад. друкарства. — 2009. — Вип. 15. — С. 109–117.
95. *Шумпетер, Й.А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер ; предисл. В.С. Автономова. — М. : Эксмо, 2007. — 864 с.
96. *Шербань, І.О.* Особливості системи антикризового управління в діяльності посередницьких організацій / І.О. Шербань // Формув. ринк. відносин в Україні. — 2007. — №9. — С. 143–146.
97. *Яковец, Ю.В.* Кризисы: теория и проблемы предвидения / Ю.В. Яковец // Пробл. теории и практики упр. — 1991. — №4. — С. 48–52.
98. *Яковец, Ю.В.* Циклы. Кризисы. Прогнозы : монография / Ю.В. Яковец. — М. : Наука, 1999. — 448 с.
99. *Pauchant, T.C.* La gestion systémique des crises et la prévention de la contre-production / T.C. Pauchant, E.M. Morin // Rev. française de gestion. — 1996. — №108. — P. 90–99.

## 2. Реструктуризація

### 2.1. Сутність реструктуризації

Терміни “реструктуризація, реструктурування” походять з англійської мови. Структура (від лат. *structura* — “побудова, розташування, порядок”) — це сукупність стійких зв’язків об’єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей за різних зовнішніх і внутрішніх змін. Префікс *re* означає повторення, протилежну дію, повернення до колишнього, тому терміни “реструктуризація, реструктурування” можна розуміти як зміни існуючої структури, зв’язків об’єкта.

Буквально термін “реструктуризація” означає зміну структури чого-небудь [8]. Про яку структуру та які зміни йде мова, залежить від об’єкта, цілей і завдань реструктуризації.

Наприкінці 1980-х — на початку 1990-х рр. перед економічно розвинутими країнами, такими як Бразилія, Канада, Мексика, Німеччина, Португалія, США, Франція, Чилі, Японія, через неефективність державного підприємництва та державного регулювання ринкових відносин постало питання глобального перегляду економічної ролі держави в сучасному суспільстві. Державні підприємства цих країн, особливо оборонного призначення, традиційно працювали в надзвичайно “теплих” умовах. Вони виявилися повністю неспроможними до функціонування в умовах ринку, конкурентної боротьби, орієнтації на постійні зміни попиту споживачів, фінансових обмежень у діяльності. У цих країнах термін “реструктуризація” використовувався для комплексного вивчення процесів, необхідних для підготовки підприємств до докорінної зміни парадигми бізнесу, практичного впровадження нової культури управління й концепції

маркетингу. Основною формою реструктуризації була реорганізація, тобто зміна форми власності.

З огляду на таке трактування, реструктуризацію доцільно застосувати лише до державних підприємств України для характеристики засобів та інструментів структурної перебудови, адаптації до умов конкурентного ринкового середовища. Вона має розглядатися як невід'ємний елемент їх доприватизаційної підготовки, що забезпечує вищу інвестиційну та кредитну привабливість.

Однак останнім часом у розвинутих капіталістичних країнах цей термін почав уживатися для означення комплексної програми впровадження змін, метою якої є зростання ринкової вартості підприємства. У такому розумінні реструктуризацію можуть і повинні проводити не тільки кризові та державні суб'єкти господарювання, але й усі інші, оскільки за сучасною концепцією менеджменту стратегічна мета підприємства найчастіше полягає в зростанні ринкової вартості та добробуту власників (акціонерів). За узагальненнями всесвітньо відомої консалтингової фірми "Мак-Кінсі", яка погоджується з таким тлумаченням реструктуризації, зростання ринкової вартості підприємства повинне забезпечуватися через можливі внутрішні зміни (мобілізація внутрішніх резервів удосконалення усіх аспектів діяльності) та оцінювання їх можливого впливу на зростання вартості підприємства; розроблення альтернативних варіантів зовнішніх змін, пов'язаних із продажем структурних одиниць, їх закриттям, перепрофілюванням або наданням більшої господарської самостійності, купівлею нових об'єктів бізнесу (компанії, структурні підрозділи) тощо; розроблення та впровадження спеціальних інструментів фінансового інжинірингу, використання яких дає змогу додатково збільшити ринкову вартість підприємства за рахунок ефективного фінансового менеджменту (управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, грошовими потоками, оптимізація структури капіталу тощо).

Історія трансформації економік країн Центральної та Східної Європи свідчить, що макроекономічну стабілізацію, найбільше економічне зростання й підвищення добробуту населення демонструють ті з них, які здійснили широкомасштабну приватизацію та реструктуризацію промислових підприємств, добилися максимального прогресу в лібералізації цін, торгівлі й міжнародного обміну, розвинули внутрішню конкуренцію, створили

високоєфективний банківський сектор, ринок цінних паперів та інші фінансові інститути [33]. Безперечно, досвід цих держав є особливо цінним для України в сьогоденних складних умовах.

Ретельне дослідження практики використання реструктуризації в різних країнах дало можливість визначити такі найвідоміші *трактування* даного поняття:

- радикальна зміна структури господарської організації (активів, власності, фінансів тощо), яка забезпечує її функціонування в цілому [1];

- перебудова всіх фондів підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності [2; 4];

- комплексна перебудова діяльності підприємства, що полягає в зміні структури виробництва, активів, пасивів і системи управління для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства на ринках збуту [3];

- проведення комплексних правових, організаційно-економічних, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, форм власності, управління ним з метою фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску та збуту конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [5];

- спосіб адаптації діяльності підприємства до ринкових умов, які безперервно змінюються, шляхом проведення комплексу заходів організаційно-економічного, техніко-технологічного, кадрового й фінансового характеру, що забезпечать зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості [7];

- процес, спрямований на створення умов для ефективного використання всіх факторів виробництва з метою підвищення фінансової стійкості та зростання конкурентоспроможності підприємства [6];

- проведення комплексу заходів організаційно-економічного, правового, технічного характеру, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правової форми, що приводить до фінансового оздоровлення, підвищення ефективності підприємницької діяльності та конкурентоспроможності [9];

- комплексні та взаємопов'язані зміни структури, що забезпечують функціонування підприємства в цілому [10];

- засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства в ринкових умовах, що безперервно змінюються, відповідно до стратегії його розвитку [11; 14];
- спосіб зняття протиріччя між вимогами ринку й застарілою логікою дій підприємства, оскільки для того, щоб адекватно вписатися в нові відносини, необхідні кардинальні, всебічні зміни, які не слід зводити лише до приватизації або залучення іноземних інвестицій [12];
- структурна перебудова з метою забезпечення ефективності розподілу й використання всіх ресурсів підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, земля, технології) [13; 22];
- процес комплексних змін методів управління підприємством [26];
- цілеспрямована зміна структури системи; якщо під структурою розуміють організаційну структуру, то реструктуризація — це зміна організаційної структури, якщо ж розглядається структура бізнес-процесів, то реструктуризація — це оптимізація бізнес-процесів, що в економічній літературі зустрічається як реінжиніринг [19];
- структурна перебудова для забезпечення ефективного розподілу й використання всіх ресурсів підприємства (матеріальні, фінансові, трудові, земля, технології), яка полягає в створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розподілу, об'єднання, ліквідації (передавання) діючих та організації нових підрозділів, приєднання інших підприємств, придбання визначальної частки в статутному капіталі або акцій сторонніх організацій [20];
- процес здійснення стратегічних змін, спрямованих на ефективне використання потенціалу підприємства та збільшення його ринкової вартості [23];
- перебудова підприємства, яка спрямована на підвищення його конкурентоспроможності та здійснюється завдяки змінам у використанні ресурсів і в напрямках діяльності для досягнення цілей підприємства [28];
- докорінні зміни в діяльності підприємства, в управлінні ним, у його робочій силі та в структурі фінансів для підвищення прибутковості, скорочення витрат і поліпшення якості продукції [40];
- будь-які зміни стратегічного характеру на підприємстві [29];
- засіб управління процесами адаптації, спрямованими на ефективне функціонування й розвиток підприємства [30];



- зміна системи управління підприємством відповідно до змін зовнішніх умов; менеджер, який реагує на зміни зовнішнього середовища, буде завжди дещо запізно приймати рішення й матиме більш обмежений час для цього порівняно з менеджером, який передбачає зміну ситуації [32];

- збільшення продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємств, що має на меті підвищення ефективності виробництва та ефективного розподілу ресурсів [31];

- еволюційна зміна у функціонуванні підприємства, безперервний процес, який повинен мати стратегічний характер; завдання реструктуризації полягає в подоланні розриву між поточними результатами діяльності підприємства й вимогами міжнародної конкуренції [34];

- проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, системи управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні забезпечити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва [35].

Узагальнюючи погляди науковців, потрібно зазначити такі **особливості** реструктуризації:

- по-перше, забезпечує виживання підприємству, таким чином, виступає як його захисна реакція [25];

- по-друге, спрямована (крім виживання) ще й на досягнення фінансово-економічних успіхів [18];

- по-третє, пов'язана зі зміною форми власності та є зміною структури й системи управління капіталом підприємств під час переходу від командно-адміністративної економіки до ринкової; полягає в повній або частковій зміні власника статутного фонду (юридичної особи — банкрута) на користь санатора [11];

- по-четверте, пов'язана зі зміною форм і методів управління виробництвом; це послідовне використання сукупності адміністративно-економічних, правових, інформаційно-технічних заходів, спрямованих на усунення суперечностей між вимогами ринку та застарілою системою форм і методів управління виробництвом [21];

- по-п'яте, зумовлює корінну трансформацію організаційно-правових форм підприємств, виробничо-технологічної структури, системи менеджменту та взаємодії з контрагентами й державою [15];

по-шосте, повинна забезпечувати зростання ринкової вартості підприємства за рахунок можливих внутрішніх змін (мобілізації внутрішніх резервів удосконалення усіх аспектів діяльності);

по-сьоме, має певні особливості на підприємствах колишнього СРСР, зокрема України.

***Специфіка реструктуризації в постсоціалістичних країнах*** колишнього СРСР зумовлена комплексом загальноекономічних і внутрішніх факторів впливу на роботу підприємства.

*До загальноекономічних факторів належать:*

1) проведення реструктуризації переважно після акціонування (приватизації), що пояснюється відсутністю в держави коштів на реструктуризацію неприватизованих підприємств; це ускладнює процес і робить його тривалішим; водночас досвід розвинутих країн свідчить, що реструктуризація, яка передуює приватизації, дає змогу залучити значно більше сторонніх інвесторів (наприклад, у Німеччині реструктуризація була однією з головних умов підготовки підприємства до приватизації);

2) недостатній розвиток ринкового середовища й конкуренції; це зумовлено тим, що багато підприємств певною мірою користуються протекціоністською підтримкою держави, яка стримує їх реорганізацію, дає тимчасові переваги, але “заганяє хворобу всередину”;

3) нестабільність правового поля, що не дає змоги виробити довгострокову стратегію реструктуризації;

4) недосконалість законодавства, яке регулює процес реструктуризації (на багато питань чинні закони не дають відповіді);

5) слабкий розвиток фондового ринку та його інструментів;

6) відсутність доступних джерел фінансування;

7) недостатня підтримка держави;

8) криза платежів, яка призвела до хронічної нестачі оборотних засобів для нормального функціонування підприємств;

9) високий рівень бартеризації економіки; як наслідок кризи платежів і способів втечі від непомірних податків, бартеризація зменшує обсяг реальних коштів, що надходять на підприємства.

*Внутрішні фактори* тісно пов'язані з переліченими. До них належать:

1) психологічна невідповідність управлінського персоналу до реструктуризації — багаторічна адміністративно-командна система господарювання, панування типових правил,

## Класифікація причин реструктуризації

Ознака	Причина
<b><i>Зовнішнє середовище</i></b>	
Технологічний процес	Поява новітніх технологій. Упровадження передових методів комунікацій та інформаційних зв'язків. Зниження витрат на оброблення даних
Міжнародна економічна інтеграція	Скорочення торгових і митних бар'єрів. Створення умов для більш вільного потоку капіталу. Підвищення мобільності робочої сили. Створення економічних блоків і союзів. Монетарна інтеграція та створення міжнародних валют
Корінні зміни на ринках розвинутих країн	Зниження темпів зростання цих країн. Збільшення агресивності експорту й пошук додаткових ринків збуту. Зниження ступеня державного регулювання економіки
Зміни в соціально-економічних системах	Збільшення частки приватного капіталу
Політика уряду	Зміни в податковій, кредитній, митній, соціальній політиці
<b><i>Внутрішнє середовище</i></b>	
Незадовільний рівень загального менеджменту	Слабка орієнтація на ринок. Відсутність стратегії. Низька кваліфікація кадрів
Слабкий фінансовий менеджмент	Незадовільне управління грошовими потоками. Прийняття неефективних інвестиційних рішень. Недосконале управління витратами
Неконкурентоздатність продукції	Поява нових продуктів і конкурентів. Виробництво застарілої продукції. Зниження обсягів продажу
Високі витрати	Високий рівень точки беззбитковості. Великі постійні та змінні витрати. Значний рівень збитків. Висока вартість сервісу
Конфлікт інтересів	Незбіг цілей власників, працівників, клієнтів і партнерів

організаційних структур управління, функцій, прав і обов'язків сформувавши клас управлінців, не готових до постійних змін; поки існує цей бар'єр, реструктуризація матиме формальний характер і обмежуватиметься зміною назв, косметичним корегуванням організаційних структур управління та очікуванням зовнішніх інвестицій;

2) відсутність напрацьованих методичних підходів і недостатній досвід – комплексна реструктуризація вимагає принципових змін у системі планування, аналізу, обліку, звітності та ін.; перетворення в цій сфері мали несистемний характер; результатом став симбіоз централізовано-планових і ринкових інструментів, який не забезпечує ефективного функціонування підприємств у нових умовах;

3) відсутність у більшості випадків управлінського обліку – існуюча система обліку та звітності робить результати діяльності підприємства непрозорими й викривлює реальне становище; це не дає змоги своєчасно реагувати на недоліки та приймати обґрунтовані управлінські рішення;

4) брак у суб'єктів господарювання власних коштів для проведення реструктуризації та мала привабливість підприємств для кредиторів – низька ліквідність цінних паперів вітчизняних емітентів утруднює залучення серйозних інвесторів;

5) складність залучення кваліфікованих спеціалістів – як відомо, погляд “зсередини” не завжди виявить вади в роботі, проте багато українських підприємств не можуть скористатися послугами консалтингових фірм через високу їх вартість, а вітчизняний ринок консалтингових послуг розвинутий слабо.

Попри визначені перешкоди для ефективного використання реструктуризації в умовах формування ринкової економіки, існують вагомі причини для більш активного її застосування (табл. 2.1).

Вивчення міжнародного досвіду переконливо свідчить, що успіх реструктуризації багато в чому залежить від бажання й здатності керівництва в умовах невизначеності чітко бачити майбутнє підприємства та розвивати його й систематично адаптувати до мінливих умов господарювання.

## 2.2. Мета, цілі й завдання реструктуризації

**Метою реструктуризації** є формування ефективної системи підприємства, здатної своєчасно адаптуватися до змін середовища, що забезпечить йому вихід на якісно новий рівень розвитку.

Відповідно до мети, **цілі** реструктуризації можна умовно поділити на економічні, фінансові, управлінські, структурні, виробничі, техніко-технологічні та соціальні (рис. 2.1) [7].



Рис. 2.1. Класифікація цілей реструктуризації підприємства

З огляду на мету й цілі, **завданнями реструктуризації** можуть бути:

- зміна форми власності;
- удосконалення організаційної структури;
- забезпечення інвестиційної привабливості;
- диверсифікація та модернізація виробництва;
- розширення асортименту продукції;
- розроблення детальних маркетингових програм;
- створення сучасної системи фінансового менеджменту;
- комп'ютеризація бухгалтерського обліку та аналізу;
- формування системи управлінського обліку;
- розширення збутової мережі;
- освоєння нових методів управління.

### 2.3. Класифікація видів реструктуризації

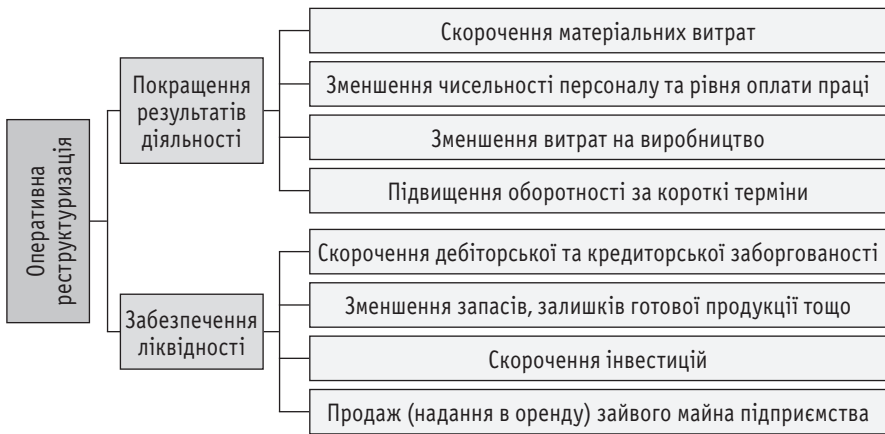
Серед науковців немає єдиної точки зору на класифікацію видів реструктуризації, однак можна зробити кілька узагальнень [39].

**За поставленими цілями й завданнями** виділяють два види реструктуризації — оперативну (тактичну) та стратегічну.

Під час *оперативної реструктуризації* розв'язуються два основні завдання: забезпечення ліквідності й суттєве покращення результатів діяльності підприємства (рис. 2.2) [36–38]. Для цього потрібно мобілізувати внутрішні резерви підприємства шляхом постійної активної цілеспрямованої праці керівників усіх рівнів, чіткого контролю за своєчасністю та повнотою виконання запланованих заходів.

Оперативна трансформація підприємства з неліквідного в ліквідне вимагає проведення комплексу заходів, серед яких виділяють:

- оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зменшення запасів оборотних фондів шляхом виявлення й реалізації (ліквідації) залишків запасів (у тому числі запасів допоміжних матеріалів);
- відмову від часткової участі в інших підприємствах та організаціях після попереднього аналізу їх ефективності;

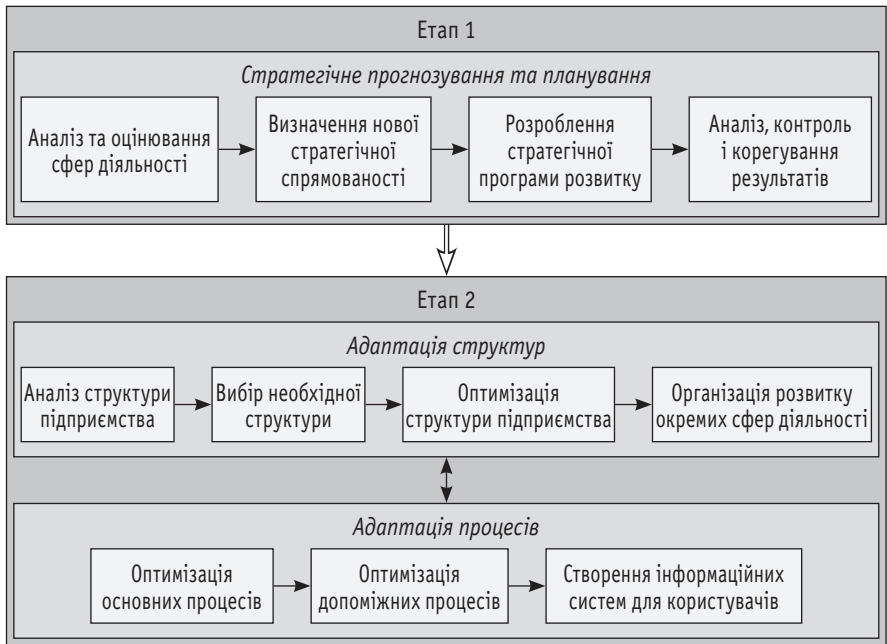


**Рис. 2.2.** Схема оперативної реструктуризації

- зменшення основних фондів за допомогою виявлення й реалізації (ліквідації) надлишкового обладнання, транспортних засобів тощо;
- детальне оцінювання й завершення всіх інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства та обґрунтованих з позиції розвитку ринку.

Якщо процес змін буде зупинений після завершення оперативної реструктуризації (навіть якщо вона відбулася досить успішно й за короткий термін), то підприємство через певний час знову опиниться в стані кризи. Для досягнення стійкої конкурентоздатності суб'єкта господарювання потрібно визначити його стратегічні цілі, розробити стратегічні концепції розвитку, а також напрями та інструменти реалізації даних цілей. Усе це здійснюється в рамках *стратегічної реструктуризації* (рис. 2.3).

Перший етап стратегічної реструктуризації є одночасно продовженням і поглибленням аналізу ринку та оцінюванням конкурентної позиції підприємства в різноманітних сферах його діяльності й продукції. На основі проведеного аналізу для кожної сфери формується окрема ринкова стратегія. Під час її розроблення максимально враховуються слабкі й сильні сторони підприємства, а також дія всіх важливих для конкурентоспроможності факторів. Після цього відповідно до стратегії створюється



**Рис. 2.3.** Схема стратегічної реструктуризації

перспективний план збуту та обороту для основних сфер діяльності й продукції підприємства.

Другий етап повинен спрямувати всі структури та процеси підприємства (техніка й технологія, організація й персонал, економіка й фінанси та ін.) на досягнення певної цілі. Тому для кожної з груп структур і процесів розробляється самостійна концепція розвитку, формується комплекс заходів для адаптації старих структур і процесів до вимог конкуренції. При цьому особливу увагу звертають на тісну взаємодію змін у процесах та структурах.

**За масштабом проведення** реструктуризація може бути обмеженою чи комплексною.

**Обмежена реструктуризація** спрямована переважно на перетворення окремого, найбільш проблемного аспекту діяльності підприємства в цілому чи певного підрозділу. Прикладами можуть слугувати передача об'єктів соціальної сфери,



реструктуризація заборгованості, делегування економічних прав підрозділам. Як правило, зміни в одій сфері діяльності зумовлюють зміни в інших. Обмежена реструктуризація в основному визначає пріоритетність і глибину перетворень, а вони вже зумовлюють зміни в інших галузях.

*Комплексна реструктуризація* промислового підприємства включає зміни в усіх сферах його діяльності (реструктуризація власності, виробництва, управління, фінансів) і потребує принципових змін у системах планування, аналізу, обліку, звітності тощо.

***За орієнтацією на цілі та інтенсивність розроблення й реалізації заходів*** виділяють активну й пасивну реструктуризацію. Такий розподіл визначає характер адаптації підприємства.

За *пасивної реструктуризації* не існує стратегія реструктуризації, заходи мають захисний характер та орієнтовані на забезпечення виживання підприємства в короткостроковому періоді за допомогою зниження витрат, пошуку ринків збуту для виробленої продукції без істотного вдосконалення різних напрямів діяльності. До заходів пасивної реструктуризації належать:

- скорочення кількості та функцій управлінських підрозділів;
- ліквідація (закриття) збиткових цехів;
- зменшення обсягів виробництва;
- відмова від застарілих нерентабельних видів продукції;
- продаж (передача в оренду) основних фондів;
- реструктуризація заборгованості;
- скорочення персоналу;
- зниження витрат на об'єкти соціальної сфери тощо.

У цілому пасивна реструктуризація дає змогу підприємствам певною мірою пристосуватися до макросередовища, яке змінилося, однак вона не може забезпечити нагромадження критичної маси в ринковій перебудові діяльності підприємства, якщо не супроводжується активною реструктуризацією, що продовжує трансформаційний період [4].

*Активна реструктуризація* характеризується наявністю обґрунтованої стратегії розвитку, спрямованої на досягнення довгострокової життєздатності підприємства в умовах конкурентного середовища. Це потребує істотних змін та орієнтації всіх систем підприємства на реалізацію вимог ринку. Активна реструктуризація передбачає широке використання інновацій,

що забезпечують безперервне підвищення ефективності. Напрямими реалізації активної реструктуризації насамперед є:

- залучення нового управлінського досвіду;
- зміна управлінського персоналу;
- перепідготовка кадрів;
- трансформація організаційної структури та функцій управління;
- технічне переозброєння;
- упровадження нових технологій;
- активізація маркетингової діяльності, яка забезпечує можливість підвищення ефективності виробництва, формування гнучкого асортименту відповідно до вимог ринку;
- підвищення технічного рівня підприємства.

**За сферою діяльності підприємства** виділяють реструктуризацію управління, виробництва, фінансово-інвестиційну, організаційну, кадрову, комерційної діяльності.

*Реструктуризація управління* спрямована на вдосконалення управління підприємством і приведення її у відповідність до зовнішніх умов діяльності. До неї належать:

- реорганізація структури управління підприємством (ліквідація збиткових або створення перспективних підрозділів, підвищення гнучкості організаційної структури);
- модернізація управлінських ресурсів (відновлення управлінського складу);
- зміна управлінського процесу (відновлення стилю управління; конкретизація та вдосконалення функцій управління; реструктуризація системи прийняття стратегічних, тактичних та оперативних рішень; удосконалення управлінського обліку; придбання та освоєння комп'ютеризованих систем підтримки прийняття рішень за напрямками діяльності);
- зміна структури власності.

*Реструктуризація виробництва* включає зміни у виробничо-господарській діяльності підприємства, активізацію інноваційних та інвестиційних процесів з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, зокрема:

- зміну структури виробництва (диверсифікація, перепрофілювання виробництва; розширення асортименту продукції);
- модернізацію виробничих ресурсів (упровадження прогресивних технологій; модернізація устаткування);

- зниження виробничих витрат (удосконалення чи перепроектування виробничого процесу, зниження витрат на паливно-енергетичні ресурси, сировину й матеріали).

Даний вид реструктуризації має забезпечити:

- високу гнучкість і мобільність виробництва залежно від динаміки змін на ринку (потреби в продукції певного типу, кількості та якості);

- постійну технічну готовність до випуску конкурентоспроможної продукції, що може бути забезпечена завдяки конкурентоздатним технологіям (за оптимальної прибутковості, собівартості, трудомісткості, якості);

- сприйнятливість виробництва до нововведень різних типів;

- тісний зв'язок усіх видів та етапів робіт з освоєння нововведень, їх інформаційну, технічну, технологічну сумісність і послідовність.

Метою *фінансово-інвестиційної реструктуризації* є поліпшення використання фінансових ресурсів, підвищення фінансової стійкості (ліквідність, платоспроможність, фінансова незалежність) та інвестиційної привабливості підприємства. Вона передбачає тісне співробітництво підприємства зі своїми кредиторами, у тому числі банками, та потребує певної законодавчої бази.

До цього виду реструктуризації входять:

- зміна структури фінансів (реструктуризація кредиторської заборгованості, передача частини майна для погашення заборгованості, продаж частини акцій підприємства, додаткова емісія акцій, залучення додаткових позикових коштів, скорочення дебіторської заборгованості, проведення взаємозаліків, приведення витрат у відповідність до доходів, розроблення програм зменшення витрат);

- зниження витрат (скорочення накладних витрат, зниження витрат на оплату праці, скорочення незавершеного будівництва, реалізація запасів устаткування, зменшення витрат на соціальні об'єкти);

- удосконалення фінансової політики (уведення фінансового планування, конкретизація фінансових цілей, створення системи управління грошовими потоками, оптимізація використання коштів, удосконалення фінансового обліку та звітності, запровадження фінансового контролю).

Із численних механізмів *організаційної реструктуризації* вітчизняні підприємства на практиці використовують лише декілька. З одного боку, це зумовлено типовістю проблем, які виникають у перехідний період на державних підприємствах зі стандартною схемою господарських механізмів, з іншого – типовими підходами ініціатора (керівництва чи власника) до реструктуризації. Сьогодні для підприємств, які приватизуються, позиція власника визначається позицією Фонду державного майна України, за напрацьованими схемами якого діють багато керівників колишніх державних підприємств.

Основними стандартними підходами до організаційної реструктуризації є:

1) виділення найперспективніших виробництв і видів діяльності на окремі баланси на правах філії;

2) виділення найбільш перспективних виробництв на окремі баланси на правах юридичної особи (дочірнього підприємства);

3) виділення найперспективніших виробництв на окремі баланси з організацією господарського товариства з інвестором;

4) виділення та продаж основних фондів неперспективних виробництв;

5) виділення й передача в комунальну власність об'єктів соціально-побутового призначення.

Найбільш поширеним з них є виділення найперспективніших виробництв на окремі баланси на правах дочірнього підприємства. Таким чином виробництва звільняються від тягара заборгованості й податкових зобов'язань головного підприємства та можуть розвиватися з використанням власного рахунку без загрози блокування їх діяльності (насамперед податковою адміністрацією). Проте, якщо організаційна реструктуризація не супроводжується детально розробленою фінансовою, дана модель здатна привести до негативних наслідків, серед яких слід зазначити:

- необґрунтований розподіл витрат між головним і дочірніми підприємствами внаслідок надання дочірнім пільгових умов використання обладнання та виробничих потужностей головного, що може спричинити викривлення фінансових результатів їх діяльності, а в деяких випадках зумовити підвищення податкових платежів;

- поступове “вимивання” активів з головного підприємства на баланси дочірніх з їх подальшою реалізацією, що призводить до погіршення стану підприємства і його власників;
- втрата контролю за господарською діяльністю дочірнього підприємства та виникнення конфлікту інтересів із власниками головного.

Однією з найважливіших є *кадрова реструктуризація*. Її необхідність зумовлена не тільки реструктуризацією виробництва, але й зміною пріоритетів кадрової політики як у процесі реструктуризації, так і після неї. Вона передбачає:

- 1) зміну структури й складу кадрів (оптимізація чисельності працівників; посилення кадрами фінансово-економічного, юридичного, маркетингового підрозділів);
- 2) удосконалення системи мотивації (створення сприятливого психологічного клімату в колективі; запобігання соціальним конфліктам);
- 3) реорганізацію системи підготовки й перепідготовки кадрів.

*Реструктуризація комерційної діяльності* спрямована на забезпечення стабільності виробництва, підвищення ефективності реалізації продукції. До неї належать:

- 1) реструктуризація постачальницької діяльності (упровадження системи логістики, підвищення інформованості щодо потенційних постачальників сировини, матеріалів тощо, перегляд договірних відносин, контроль за дотриманням умов договорів, використання гарантій забезпечення замовленнями);
- 2) удосконалення маркетингової політики (створення потужної служби маркетингу, проведення маркетингових досліджень, активізація рекламної діяльності, участь у ярмарках і виставках);
- 3) зміна збутової політики (організація дилерської мережі, удосконалення складського обліку, формування ринкових ніш, покращення роботи з клієнтами, створення ефективної технології обслуговування клієнтів).

За *джерелом ініціативи проведення* виділяють примусову та добровільну реструктуризацію. *Примусова* здійснюється за рішенням органу державного управління чи господарського суду. До неї відносять приватизацію, реструктуризацію, передбачену законодавством про банкрутство [16], реструктуризацію в порядку, встановленому антимонопольним законодавством.

*Добровільна* проводиться за рішенням власників або керівників підприємства. Для цього вони можуть вибрати реорганізацію або власне реструктуризацію.

За **характером** розрізняють формальну й неформальну реструктуризацію. *Неформальну* варто проводити як на стадії підготовки до реструктуризації, так і на стадії її реалізації. Вона полягає в усвідомленні працівниками того, що цей процес є ознакою нормального здорового розвитку підприємства. Крім того, з проведенням реформ пов'язані формування та вдосконалення нової системи загальних цінностей, створення й підтримання необхідного морально-психологічного клімату. Тут важливе значення мають узгодження інтересів учасників реструктуризації та соціальна спрямованість заходів.

За **контекстом антикризового управління** виділяють реструктуризацію [24]:

*санаційну (відновну)*, властиву підприємствам, які перебувають у передкризовому чи кризовому стані;

*адаптивну (прогресивну)*, що використовується на підприємствах, на яких відсутні кризові явища, однак з'явилися негативні тенденції розвитку;

*запобіжну*, характерну для успішних підприємств, які бажають посилити свої ключові позиції та конкурентні переваги.

Отже, існує ціла низка різноманітних заходів з відновлення платоспроможності підприємства на будь-якій стадії розвитку кризових явищ. Ефективність їх застосування залежить від обраного напрямку, професійності менеджерів, ситуації на ринку та особливостей нормативно-правового регулювання галузі [27].

## 2.4. Система управління реструктуризацією

Реструктуризація підприємства є складним, тривалим і фінансово містким процесом, який передбачає обов'язкове здійснення всіх основних функцій управління – планування, організації, мотивації та контролю (рис. 2.4) [17].

Обов'язковою функцією в управлінні реструктуризацією є *планування*. Це обумовлено такими його принципами, як безперервність, гнучкість, адаптивність і послідовність. Воно повинне



**Рис. 2.4.** Схема управління процесом реструктуризації підприємства

починатися з моменту ухвалення рішення про форму й методи реструктуризації та тривати до її завершення, методично видозмінюючись відповідно до етапу реструктуризації, характеру завдань, отриманих результатів, змін зовнішнього середовища.

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

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

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

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

Під час *залучення капіталу* відбувається поповнення оборотного капіталу за рахунок залучення кредитних ресурсів вітчизняних і зарубіжних комерційних банків.

Процес планування можна вдосконалити упровадженням системи бюджетування, яка передбачає формування пов'язаних бюджетів, орієнтованих на задоволення ринкових потреб, що забезпечують виконання показників бізнес-плану за найбільш ефективного використання ресурсів підприємства, зниження витрат на сировину й матеріали, оплату праці, накладних витрат. Дана система знижує собівартість продукції, підвищує обґрунтованість потреб підприємства у фінансових коштах завдяки складанню графіків їх надходження й витрачання, оптимізації використання коштів з різних джерел, вибору різних форм розрахунку та оптимізації грошових потоків, зниження неліквідних і понаднормативних запасів сировини, матеріалів, готової продукції та економії оборотних коштів, аналізу дебіторської й кредиторської заборгованостей і приведення їх у відповідність.



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

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

Використання системи бюджетування доцільно поєднувати з підвищенням самостійності окремих підрозділів підприємства та виділенням центрів фінансової відповідальності — відносно самостійних підрозділів або їх сукупності, які виконують одну або декілька аналогічних функцій чи випускають один або декілька подібних видів продукції та мають певну самостійність діяльності в межах затверджених бюджетів. При цьому рівень самостійності суттєво варіює. Центри фінансової відповідальності можуть як функціонувати в межах затверджених бюджетів без самостійного балансу й рахунку, так і мати власний рахунок у бухгалтерії та діяти на основі внутрішньовиробничого госпрозрахунку.

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

Функція *організації* спрямована на прийняття рішень про реструктуризацію підприємства та організацію роботи органу, відповідального за її проведення.

Для успішної реструктуризації обов'язковою є наявність підрозділу, який відповідає за її здійснення. Існуючими організаційними структурами управління такі підрозділи, як правило, не передбачені. Покладання обов'язків із проведення реструктуризації на який-небудь з відділів підприємства є недоцільним. Необхідно сформувати спеціалізовану робочу групу з фахівців підприємства, кожен з яких має певні повноваження й відповідає за реалізацію окремих етапів (робіт) у встановлений термін.

До її складу можуть входити тимчасово залучені фахівці: консультанти, експерти тощо.

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

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

*Мотивація праці* є найважливішою функцією управління реструктуризацією. В сучасних умовах її значимість та актуальність для вітчизняних підприємств суттєво підвищується. Мотивація повинна спонукати трудовий колектив та окремих його членів до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства, і водночас задовольняти їхні особисті бажання й потреби.

Дієвість мотивації праці досягається за рахунок використання різноманітних зовнішніх і внутрішніх винагород. Особливе значення має використання порівняно нових для вітчизняних підприємств, але широко розповсюджених у зарубіжній практиці форм участі працівників у підприємницькій діяльності: участь у прибутках, у вартості та в управлінні.

Участь у прибутках передбачає виділення в структурі заробітної плати двох частин: постійної та змінної. Перша частина звичайно є фіксованою для конкретної посади та являє собою базову заробітну плату, встановлені доплати та надбавки. Друга частина є змінною та пов'язана з рівнем одержаного підприємством прибутку, таким чином стимулюючи зацікавленість працівників у його зростанні. Участь у власності досягається шляхом володіння акціями або паями підприємства. За його прибуткової діяльності ця форма забезпечує прямі грошові виплати у вигляді дивідендів, що також є способом нефінансового заохочення працівників. Участь в управлінні передбачає наявність спеціальних колективних органів управління – виробничих, науково-технічних рад, комітетів якості тощо, які мають

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

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

Якщо робоча група функціонує як програмно-цільовий елемент, доцільно використовувати мотивацію, засновану на управлінні цілями. Відповідно до цього підходу, кожному членові робочої групи встановлюються конкретні кількісно виражені цілі (показники) та певний рівень заробітної плати, яка виплачується в повному обсязі за умови досягнення всіх показників у визначений термін. Бажано, щоб цей рівень перевищував базову заробітну плату працівника не менше, ніж на 50 %. У разі невиконання показників заробітна плата зменшується, перевиконання – збільшується. Для цього розробляється корегувальна шкала. За такого підходу заробітна плата працівника робочої групи тісно узгоджена з результатами реструктуризації.

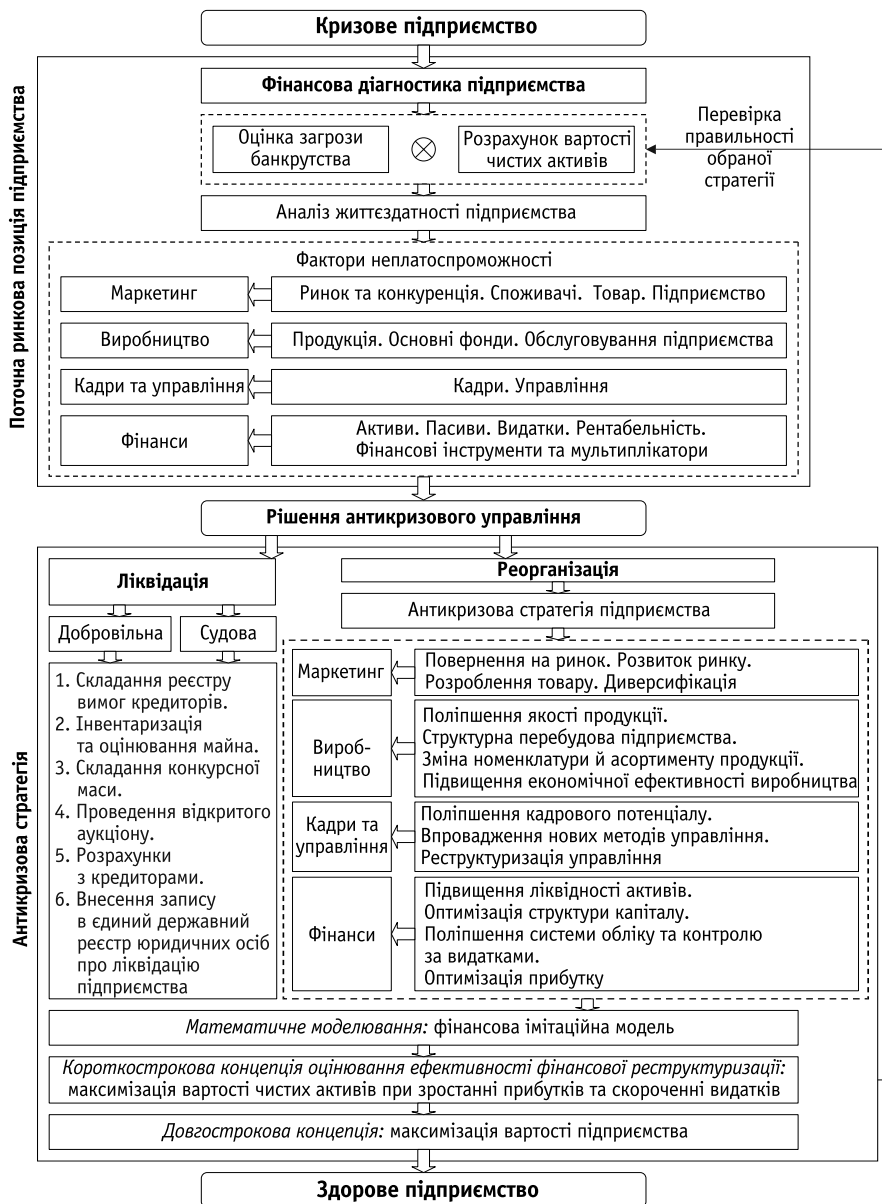
Для підвищення зацікавленості працівників відповідальної групи необхідно також використовувати негрошові стимули: надання додаткових повноважень, забезпечення мобільним зв'язком, автотранспортом тощо.

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

## **2.5. Концепція антикризової реструктуризації**

Концептуальний підхід до реструктуризації в антикризовому управлінні розглядається через цілісність системи фінансового оздоровлення підприємства (рис. 2.5).

У зв'язку із цим робота з виявлення стратегічних можливостей підприємства починається з аналізу становища, який включає фінансову діагностику та аналіз життєздатності



**Рис. 2.5.** Схема концептуального підходу до фінансової реструктуризації в антикризовому управлінні

підприємства. *Фінансова діагностика* передбачає визначення можливості банкрутства. Якщо підприємство виявляється нездоровим, тобто існує висока ймовірність його банкрутства, проводиться *аналіз життєздатності* – оцінюється можливість оздоровлення впродовж визначеного періоду (табл. 2.2). Якщо

Таблиця 2.2

**Класифікація аспектів аналізу життєздатності підприємства**

<b>Вид аналізу</b>	<b>Аспект дослідження</b>
Маркетинговий	Частка ринку за декілька останніх років Темпи зростання ринку загалом Рівень конкуренції Ціни продукції порівняно з її собівартістю Конкурентоспроможність продукції Унікальні пропозиції, які використовує підприємство Відносини зі споживачами, переваги й потреби Канали розповсюдження товарів та аналіз їх вартості
Виробничий	Технологічні можливості підприємства Виробничі умови та виробничий процес у цілому Ступінь балансу можливостей на різних стадіях виробництва Контроль якості Досяжність енергії, води та інших комунальних послуг Система обслуговування підприємства Постачання сировини, матеріалів і комплектуючих
Кадровий	Мотивація співробітників Лідерство Трудові ресурси порівняно з потребами підприємства Робочі місця (атестація) Організаційна структура Формування центрів відповідальності Персонал (атестація)
Фінансовий	Ліквідність Фінансовий важіль Оборотність активів Потреба в оборотних засобах Прибутковість Проекти балансів і звітів про прибутки та збитки Контроль за видатками та їх зменшення Контроль за використанням бюджету й відповідальність за фінансовий та управлінський облік

суб'єкт господарювання можна оздоровити, то складається антикризова стратегія. Якщо його відновлення недоцільне, то розробляється ліквідаційний план.

Під час проведення аналізу життєздатності варто оцінювати різні аспекти діяльності підприємства, які в Україні мають свою специфіку. Такий аналіз є ключовим етапом процесу прийняття рішень щодо подальшої долі суб'єкта господарювання — його реорганізації (відновлення згідно з планом фінансового оздоровлення) або ліквідації (у випадку, якщо підприємство виявиться потенційно нежиттєздатним та очікувані прибутки від антикризових заходів будуть меншими за витрати на них).

Наступним етапом фінансової реструктуризації є оцінювання розробленої антикризової стратегії. При цьому ліквідаційна вартість порівнюється з вартістю реорганізованого бізнесу як діючого підприємства. Стратегію, спрямовану на реорганізацію, доречно вибирати тільки в тому випадку, коли вартість підприємства вища за ліквідаційну.

Під час розроблення антикризової стратегії важливо вибирати інтегрований, а не лінійний підхід до реалізації функціональних стратегій — маркетингової, виробничої, кадрової, управлінської, фінансової та ін. Саме такий підхід дає необхідний оздоровчий ефект.

Підприємствам тієї чи іншої галузі може бути властивий певний набір заходів та перетворень, однак універсальних схем оздоровлення немає. Кожне підприємство в будь-якому регіоні потребує індивідуальної антикризової стратегії, тобто такої фінансової реструктуризації, яка дала б змогу отримати максимально можливий для нього економічний ефект.

## Література

1. *Аистова, М. Д.* Реструктуризация предприятий : вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. — М. : Альпина паблишер, 2002. — 287 с.
2. *Акимова, И. М.* Реструктуризация предприятий в промышленности Украины : Направления и методы / И. М. Акимова. — Х. : Бизнес-информ, 1999. — 284 с.

3. *Алпатов, А.А.* Управление реструктуризацией предприятий / А.А. Алпатов. — М. : ВШПП, 2000. — 268 с.
4. *Ансофф, И.* Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.
5. *Афонін, А.С.* Технологія реструктуризації підприємства : навч. посіб. / А.С. Афонін, В.П. Нестерчук. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2000. — 72 с.
6. *Белых, Л.П.* Реструктуризация предприятия : учеб. пособие / Л.П. Белых, М.А. Федотова. — М. : Юнити-Дана, 2001. — 399 с.
7. *Бень, Т.* Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємства / Т. Бень, С. Довбня // Економіка України. — 2000. — № 8. — С. 36–41.
8. *Большой экономический словарь* / под ред. А.Н. Азрилияна. — 5-е изд., доп. и перераб. — М. : Ин-т нов. экономики, 2002. — 1280 с.
9. *Бондарь, И.* Реструктуризация предприятий : сущность и технология / И. Бондарь, В. Чинчикеев // Акционер. — 2001. — № 2. — С. 10–14.
10. *Водачек, Л.* Реструктуризация — вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики упр. — 1999. — № 1. — С. 84–89.
11. *Герасимчук, З.* Мировая угода як засіб попередження банкрутства / З. Герасимчук // Економіст. — 1998. — № 7/9. — С. 88–96.
12. *Голобоков, С.О.* Реструктуризация підприємства як спосіб запобігання банкрутству / С.О. Голобоков // Держ. інформ. бюл. про приватизацію. — 1997. — № 6. — С. 46–49.
13. *Губені, Ю.* Регуляторна політика в Україні : від реформи до практики / Ю. Губені // Економіка України. — 2006. — № 3. — С. 33–39.
14. *Довбня, С.Б.* Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография / С.Б. Довбня. — Д. : Наука и образование, 2002. — 312 с.
15. *Заболотний, В.М.* Необхідність реструктуризації сучасних українських підприємств / В.М. Заболотний // Підвищення конкурентоспроможності українських підприємств : Оперативна реструктуризація. — К. : Міжнар. центр приватиз., інвестицій та менедж., 1999. — С. 23–34.
16. *Законодавство про банкрутство* : зб. нормат. матеріалів та аналіт. ст. / за ред. О.М. Бірюкова. — К. : Юстініан, 2003. — 456 с.
17. *Коваленко, Д.І.* Методичні особливості управління процесом реструктуризації промислових підприємств / Д.І. Коваленко // Акт. пробл. економіки. — 2006. — № 4. — С. 151–157.
18. *Козаченко, С.* Реструктуризація промислових підприємств / С. Козаченко // Бізнес-інформ. — 1997. — № 17. — С. 25–29.

19. *Кондратьев, В. В.* Реструктуризация управления компанией / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. — М. : Инфра-М, 2000. — 240 с. — (Модульная программа для менеджеров : в 17 модулях; модуль 6).
20. *Кононов, Д.* Как выйти из кризиса крупным предприятиям / Д. Кононов, К. Рожков // Проблемы теории и практики упр. — 1998. — № 4. — С. 88–93.
21. *Кошовий, Д.* Банкрутом можеш ти не бути, але закони знати мусиш / Д. Кошовий // Гал. контракти. — 1999. — № 35. — С. 24–26.
22. *Крыжановский, В. Г.* Антикризисное управление : учеб. пособие / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др. ; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. — М. : Приор, 1998. — 432 с.
23. *Лаврененко, В.В.* Реструктуризація промислових підприємств і формування їх інвестиційного потенціалу : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В.В. Лаврененко ; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2000. — 17 с.
24. *Лігоненко, Л. О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2004. — 580 с.
25. *Лігоненко, Л. О.* Реструктуризація підприємства як інструмент антикризового управління та економічного зростання суб'єктів підприємництва / Л. О. Лігоненко // Вісн. Донец. ун-ту. Сер. В, Економіка і право. — 1999. — Вип. 3. — С. 25–29.
26. *Мазур, И. И.* Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур, В. Ф. Шапиро, С. А. Титов, Л. В. Элькина ; под ред. И. И. Мазура. — М. : Высш. шк., 2000. — 588 с.
27. *Мараховська, К. А.* Науково-методичні засади державного регулювання відновлення платоспроможності (банкрутства) підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / К. А. Мараховська ; НДЕІ М-ва екон. України. — К., 2005. — 20 с.
28. *Мендрул, А.* Технологическая реструктуризация предприятий / А. Мендрул, Л. Кальниченко // Экономика Украины. — 2000. — № 8. — С. 15–21.
29. *Москвін, С. О.* Реорганізація підприємств у контексті нового законопроекту “Про банкрутство” / С. О. Москвін // Welcome. — 1998. — № 11-12. — С. 4–6.
30. *Отенко, И. П.* Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия / И. П. Отенко, Н. А. Москаленко. — Х. : ХНЭУ, 2005. — 216 с.



31. *Паровий, О.* Стан та перспективи реструктуризації в Україні / О. Паровий // Реструктуризація з метою створення середніх підприємств : зб. наук. пр. — К. : НБУ, 2000. — С. 13–18.
32. *Рябов, В.* Економічна реформа на рівні підприємств / В. Рябов // Екон. реформи сьогодні. — 2000. — №32. — С. 33–39.
33. *Сприяння сталому економічному зростанню в Україні / за ред. Ш. фон Крамона-Таубаделя, І. Кімової.* — К. : Альфа-принт, 2001. — 347 с.
34. *Ступницький, А.М.* Стратегічна реструктуризація компаній — шлях виживання в ринковій економіці / А.М. Ступницький // Екон. реформи сьогодні. — 2001. — №38. — С. 36–43.
35. *Терещенко, О.О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О.О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2000. — 412 с.
36. *Холод, З.М.* Реструктуризація — важливий етап в управлінні заборгованістю / З.М. Холод, О.Б. Волович // Наук. вісн. Ужгородського ун-ту. Сер. Економіка. — 2010. — Вип. 29, ч. 2. — С. 14–17.
37. *Штангрет, А.М.* Реструктуризаційні процеси на поліграфічних підприємствах / А.М. Штангрет // Наук. зап. : наук.-техн. зб. / Укр. акад. друкарства. — 2001. — Вип. 4. — С. 23–25.
38. *Штангрет, А.М.* Реструктуризація як засіб виходу з кризового становища / А.М. Штангрет // Соціально-економічні дослідження в перехідний період : Становлення фінансової системи України та проблеми її стабілізації. — Л. : ІРД НАНУ. — 2000. — Вип. 12, ч.2. — С. 28–31.
39. *Штангрет, А.М.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А.М. Штангрет, В.В. Шляхетко, О.Б. Волович, І.В. Зубрей. — Л. : УАД, 2010. — 338 с.
40. *Montgomery, J.* Panel Presentation for USAID Restructuring Conference / J. Montgomery. — М., 1997. — 124 р.

## 3. Реінжиніринг

### 3.1. Сучасне трактування реінжинірингу

Сьогодні у світовій практиці основою менеджменту є реінжиніринг. Широкого застосування він набув усього кілька років тому, але виявився настільки ефективним, що в західних країнах почав розповсюджуватися просто миттєво.

Молоді заповзятливі компанії, зокрема японські, щодня доводять можливість значно вищої продуктивності процесів. Вони розробляють продукти вдвічі швидше, використовують активи у вісім разів ефективніше, відповідають клієнтам вдесятеро жвавіше. Деякі великі компанії з тривалою історією також показують приклад того, що можна зробити. Наприклад, “Форд мотор” і “Мьючуел бенефіт лайф іншуренс” провели реінжиніринг процесів і таким чином досягли конкурентної переваги. Перша застосувала реінжиніринг до управління кредиторською заборгованістю, а друга – до опрацювання заяв на придбання страхових полісів.

Реінжиніринг бізнес-процесів, на відміну від відомих в останні десятиліття численних методів поступового вдосконалення роботи компаній, означає рішучу, стрімку й глибоку “проривну” перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління. Вражаючі результати, досягнуті рядом підприємств, породили навіть своєрідну моду на реінжиніринг як на панацею від усіх управлінських проблем, яким він, природно, не є.

Згадками про реінжиніринг бізнес-процесів рясніють багато як популярних, так і академічних видань. Вирішальний внесок у розроблення теорії й практики сучасного реінжинірингу зробили засновник концепції реінжинірингу професор школи бізнесу Гарвардського університету М. Хаммер (названий журналом “Бізнес уїк” одним з небагатьох найвидатніших фахівців у сфері

менеджменту в 1990-х рр.) та провідний експерт з упровадження ідей реінжинірингу, який очолював консалтингову фірму “Сі-ес-сі індекс”, Дж. Чампі. На їхню думку, реінжиніринг є створенням компанії наново (так би мовити, “з нуля”) і визначається як фундаментальне *переосмислення* та радикальне *перепроєктування бізнес-процесів* для досягнення істотних *покращень* у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність. Виділені у визначенні слова дослідники вважають ключовими. Найважливішим серед них є слово “бізнес-процеси” [16].

Із сукупності сучасних *трактувань реінжинірингу* доцільно виділити такі:

- спосіб досягнення підприємством радикальних змін у функціонуванні (витрати, тривалість циклу, якість і сервіс), що використовує різні інструменти й технології, який розглядає процес функціонування підприємства не як набір функцій, а як набір взаємозалежних, орієнтованих на клієнта основних бізнес-процесів [23];

- швидке й радикальне перепроєктування визначальної стратегії підприємства, бізнес-процесів і систем та організаційних структур, які підтримують ці бізнес-процеси, з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності підприємства [24];

- інструмент, спеціально розроблений для допомоги в обставинах, що потребують масштабних змін, забезпечити які наявні схеми поліпшення процесів не в змозі; реінжиніринг бізнес-процесів — це створення досконаліших та ефективніших бізнес-процесів без урахування того, що було раніше [15];

- швидке й радикальне реконструювання стратегічних процедур виробничого характеру для оптимізації робочих потоків і продуктивності [14];

- широкий підхід, що припускає здійснення змін для підвищення ефективності виробництва й швидкості реакції підприємства на зміни ринку (вимоги споживачів, дії конкурентів тощо) [9];

- діяльність з модернізації раніше реалізованих технічних рішень на діючому об'єкті; процес оздоровлення підприємств, фірм, компаній за допомогою піднесення інжинірингу на вищий рівень [2];

- новий ефективний напрям теорії менеджменту, що перетворює конструювання (проектування) бізнесу в інженерну діяльність, спрямовану на покращення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу й перепроектування існуючих бізнес-процесів [3];

- ґрунтується на двох ідеях: оптимальній схемі організації бізнес-процесів компанії та усвідомленні того, що компанія виконує певну кількість безперервних процесів [8];

- один з напрямів реструктуризації бізнесу [1];

- складова інжинірингу [5];

- інженерно-консультативні послуги з перебудови системи організації й управління виробничо-торговельними та інвестиційними процесами суб'єкта господарювання з метою покращення його конкурентоспроможності й фінансової стійкості [13];

- один з найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку; полягає в революційному усуненні в компанії кризових явищ (точкове покращення бізнес-процесів), комплексній трансформації (комплексне покращення бізнес-процесів), створенні й підтримці системи безупинних покращень результативності бізнесу [22];

- новий науково-практичний напрям, що виник на стику двох різних сфер діяльності: управління та інформатизації; фундаментальне перепроектування бізнес-процесів компанії для досягнення значних покращень основних актуальних показників її діяльності – вартості, якості, послуг тощо [10];

- метод кардинальної перебудови бізнес-процесів з метою досягнення якісно іншого, вищого рівня показників виробничо-господарської діяльності підприємства [12];

- цілісне та системне моделювання й кардинальна реорганізація матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, у результаті чого спрощується організаційна структура підприємства, перерозподіляється й мінімізується використання різних ресурсів, скорочуються терміни реалізації потреб клієнтів, підвищується якість їхнього обслуговування [11];

- рішуча, стрімка й глибока “проривна” перебудова основ внутрішньофірмової організації й управління; специфіка реінжинірингу полягає в тому, що існуюча вузька спеціалізація та обумовлена нею багаторазова передача відповідальності у виробництві

й управлінні реінтегруються в наскрізні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку та до кінця беруть на себе згуртовані командним духом групи однодумців, здатні виконувати широкий спектр робіт [18];

- рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта компанії, тобто погляд на компанію з позиції клієнта; таким чином, реінжиніринг, торкаючись таких глибоких аспектів життєдіяльності організації, передбачає в тому числі й зміни системи оцінювання, мотивації та заохочення персоналу [17].

У визначеннях і характеристиці реінжинірингу доволі часто згадується поняття “бізнес-процес”, яке доцільно розглянути детальніше.

Процес можна визначити як набір операцій, що створюють на основі скінченної кількості входів скінченний набір виходів.

**Бізнес-процес** — це сукупність різних видів діяльності, у межах якої на “вході” використовується один або більше видів ресурсів, а за результатами діяльності, тобто на “виході”, створюється продукт, що має цінність для споживача. Іншими словами, це потік роботи, яка переходить від одного фахівця до іншого або від відділу до відділу [13].

На кожному підприємстві виконується два основних види процесів: виробничі (технологічні) та бізнес-процеси (офісні). Перші описують роботи з фізичного створення продукції (технологічні операції: фарбування, друкування, токарні роботи, вантажно-розвантажувальні роботи тощо), а другі — усі інші роботи (документообіг, управлінське планування та ведення обліку, взаємодія з контрагентами тощо). Згідно з визначенням Коаліції з управління потоками робіт (Workflow Management Coalition), бізнес-процес — це одна або більше взаємопов’язаних процедур чи операцій (функцій), які спільно реалізують мету підприємства (у межах організаційної структури) через виконання функціональних ролей і відносин.

Більшості підприємств для забезпечення діяльності достатньо від 3 до 10 основних бізнес-процесів, але визначити їх неможливо без відповідного аналізу й так званого інсайту (інтуїції). Такі процеси важко описати термінами управлінських структур, а тим більше відшукати серед традиційних видів діяльності. Звичайно виділяють три види типових бізнес-процесів: вироблення стратегії, розроблення нового товару, виконання

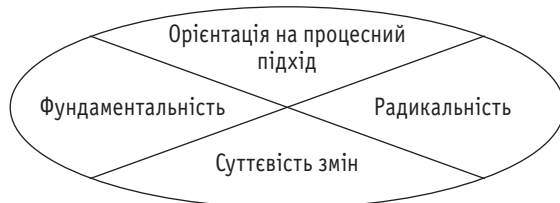
замовлень. Масштаб програми реінжинірингу залежить від того, скільки основних бізнес-процесів буде нею охоплено. Результати дослідження конкретних господарських ситуацій, що виникають у процесі реальних спроб перепроєктування та реінжинірингу бізнес-процесів, показують як досягнуті в ряді випадків істотні успіхи, так і невдачі та розчарування.

Як уже зазначалося, до ключових понять концепції реінжинірингу входить чотири характеристики змін у побудові підприємства (рис. 3.1) [15]. Розглянемо їх сутність та особливості.

1. *Фундаментальність*. Реінжиніринг бізнес-процесів вимагає від підприємства переосмислення основ його існування. Мета реінжинірингу – відкинути все непотрібне, зайве, неефективне та сконцентруватися на тому, як робити те ж саме найкращим чином.

Проводячи реінжиніринг, підприємець повинен поставити собі ключові питання щодо своєї компанії та характеру її діяльності: “Чому ми займаємося тим, чим займаємося? І чому ми це робимо саме так?” Шукаючи на них відповідь, люди часто змушені новими очима поглянути на негласні правила та припущення, з огляду на які вони керують бізнесом. Дуже часто подібні правила виявляються застарілими, нерозважливими або навіть неприйнятними. Реінжиніринг починається із “чистого аркуша”: жодних готових припущень, нічого загаданого наперед. Підприємства, які розпочинають реінжиніринг, повинні уникати традиційних підходів, міцно вкорінених у їх бізнес-процесах.

2. *Радикальність*. Слово “радикальний” походить від латинського *radix*, що означає “корінь”. Мета реінжинірингу полягає не в тому, щоб покращити старі способи роботи, а в тому, щоб відкинути старе та створити зовсім нове для багатократного



**Рис. 3.1.** Ключові поняття концепції реінжинірингу

поліпшення основних показників ефективності. Саме на це був спрямований реінжиніринг однієї з найбільших британських клінік – Лестерської королівської лікарні.

Радикальне перепроектування означає звернення до самих коренів явищ: не косметичні зміни й не перетасовування існуючих систем, а рішуча відмова від усього застарілого. Таке перепроектування нехтує існуючими структурами й методами та передбачає винайдення абсолютно нових способів роботи. Реінжиніринг бізнес-процесів не повинен використовуватися там, де необхідні невеликі зміни для незначних покращень.

3. *Суттєвість змін.* Реінжиніринг не має нічого спільного з невеликим частковим покращенням, він покликаний забезпечити загальне істотне зростання результативності. Якщо показники підприємства лише на 10 % відстають від намічених, витрати на 10 % вищі, якість на 10 % нижча за встановлену, а обслуговування клієнтів має здійснюватися на 10 % оперативніше – таке підприємство зовсім не потребує реінжинірингу. Із цієї 10-відсоткової “ями” його цілком можуть витягнути традиційніші методи, наприклад розроблення програм підвищення якості. Реінжиніринг потрібний лише за необхідності серйозного прориву.

4. *Орієнтація на процесний підхід.* Основна частина підприємців зовсім не орієнтована на процес: вони зосереджені на завданнях, окремих операціях, людях чи структурах. Традиційне ухвалення ділових рішень відбувається в межах організаційної структури, створеної на основі поділу підприємства на функціональні підрозділи. Реінжиніринг бізнес-процесів дає змогу відмовитися від багаторівневої ієрархічної системи управління, зробивши її пласкішою. Підприємство починає орієнтуватися не на функції, а на процеси, які є визначальними з погляду кінцевого покупця.

Реінжиніринг бізнес-процесів дає можливість розглядати конструювання бізнесу як особливий вид інженерної діяльності. Аналіз характеристик бізнес-процесів по-новому ставить завдання побудови ефективних підприємств. Використання персональних комп'ютерів значно полегшує його вирішення, оскільки спеціальні програми допомагають створити модель бізнес-процесів майбутнього підприємства та детально її проаналізувати. Побудова моделей “як є” і “як повинно бути” допомагає оцінити прогнозовані результати від утілення тих чи інших проектів.

Кінцева мета реінжинірингу бізнес-процесів полягає в зміні підприємства, утвердженні нової філософії управління, орієнтованої на процеси, внесення радикальних і незворотних змін у діяльність підприємства, що дають змогу зробити його ефективнішим і більш пристосованим до виживання в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Призначенням реінжинірингу бізнес-процесів як методу управління є досягнення подвійної вигоди: прокращити задоволення потреб замовників і результати діяльності підприємства в цілому [6].

Міжнародний досвід переконує, що реінжиніринг не лише значно знижує витрати, але й скорочує терміни роботи та покращує якість. Важливо, що при цьому забезпечується значна гнучкість в управлінні підприємством. Реінжиніринг дає змогу суттєво підвищити якість роботи у всіх основних сферах — постачанні, кадровій політиці, плануванні виробництва, виробництві, управлінській звітності, маркетингу, обслуговуванні клієнтів тощо. У банках це може стосуватися опрацювання заявок клієнтів, розроблення нових продуктів, управління активами й пасивами, а також проектного фінансування. У процесі реінжинірингу повинні брати участь усі підрозділи підприємства з урахуванням їх специфіки.

Успішне проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства може привести до скорочення витрат, збільшення продуктивності праці, підвищення конкурентоздатності продукції та, як наслідок, посилення позицій на ринку.

Головний результат реінжинірингу бізнес-процесів полягає в досягненні цілей, які довгий час уважалися теоретично досяжними, але насправді на які в більшості організацій не вистачало ні технологій, ні здатності й умов досягти. У цьому контексті слід звернути увагу на принципи реінжинірингу (табл. 3.1) [6].

На процес реінжинірингу суттєво впливає значна кількість факторів, серед яких варто наголосити на мотивації, керівництві, співробітниках, комунікації, бюджеті, технологічній підтримці, консультаціях (табл. 3.2) [4].

Слід відзначити, що критики й прихильники концепції реінжинірингу бізнес-процесів одночасно вносили свої ідеї щодо найкращого практичного застосування. Так, П. Страсман запропонував BPI — Business Process Improvement — плавну



**Характеристика перетворень внаслідок застосування  
основних принципів реінжинірингу**

<b>Принцип</b>	<b>Якісні перетворення</b>
Поєднання кількох робіт в одну	У теперішніх умовах більше часу витрачається не на саму роботу, а на взаємодію між роботами, причому така взаємодія найчастіше є непродуктивною. Поєднання робіт підвищує продуктивність функціонування підприємства
Самостійне прийняття рішення виконавцями	Кількість вертикальних взаємодій за процесом мінімізується. Робота виконавця стає багатоплановою. Ускладнення робіт, які виконуються працівниками, приводить до того, що менеджер менше контролює виконання процесу
Виконання робіт за процесом у їх природному порядку	Реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад пов'язаних з організаційною структурою або усталеною лінійною технологією
Різні варіанти виконання процесів	Замість сталих і неадаптивних процесів упроваджуються процеси, орієнтовані на максимальне число можливих випадків їх реалізації. Варіант процесу обирається залежно від ситуації
Зменшення кількості входів у процеси	Величезна кількість часу витрачається на зіставлення та зведення різних форм подання того самого. Для вдосконалення процесу реінжинірингу передбачається позбутися тих входів, які потрібно зіставляти з іншими входами
Зниження частки робіт з перевірки й контролю	Операції з перевірки й контролю не додають вартості, тому варто тверезо порівняти їх вартість з вартістю можливої помилки, якій вони повинні запобігти або яку усунути. Змінюються функції менеджерів — від контрольних до тренерської
Зменшення частки узгоджень	Узгодження є ще одним варіантом робіт, що не додають вартості. Потрібно мінімізувати їх шляхом скорочення точок зовнішнього (щодо процесу) контакту
Наявність єдиної контактної особи за процесом — відповідального менеджера	Менеджер взаємодіє із замовником за всіма питаннями, пов'язаними з процесом. Для цього йому слід мати доступ до всіх інформаційних систем, які використовуються в даному процесі, та до всіх виконавців

**Характеристики факторів проведення вдалого реінжинірингу**

<b>Фактор</b>	<b>Характеристика</b>
Мотивація	Мотив здійснення реінжинірингу повинен бути чітко визначений і зафіксований. Вище керівництво має переконатися, що він дійсно принесе результати, та усвідомити, що його наслідки суттєво вплинуть на структуру підприємства. Для досягнення запланованого результату керівництво повинне вірити в необхідність реінжинірингу, який буде проводитись у масштабах усього підприємства
Керівництво	Проект має виконуватися під управлінням керівників підприємства. Керівник, який відповідає за проект реінжинірингу, повинен бути авторитетним і нести відповідальність за отримані результати. Результати проекту значною мірою залежать від упевненого та вмілого керівництва
Співробітники	У команді, яка виконує проект реінжинірингу й контролює його проведення, потрібна участь працівників, наділених відповідними повноваженнями та здатних створити атмосферу співробітництва. Залучені виконавці повинні розуміти мету проекту (іншими словами, усвідомлювати наявність і масштаби проблем, які загрожують бізнесу), сприймати свої нові обов'язки, бути спроможними їх виконувати, приділяти реінжинірингу необхідний час та обґрунтовано рухатися до успіху
Комунікації	Нові завдання підприємства мають бути чітко сформульовані й зрозумілі кожному працівникові. Успіх реінжинірингу залежить від того, наскільки керівництво та звичайні працівники усвідомлюють, як досягнути стратегічних цілей підприємства
Бюджет	Проект повинен мати свій бюджет, особливо якщо планується інтенсивне використання інформаційних технологій. Помилково вважати, що реінжиніринг можливий на умовах самофінансування; його треба розглядати як венчурний проект
Технологічна підтримка	Для проведення робіт з реінжинірингу потрібна підтримка — відповідні методики та інструменти. Як правило, до реінжинірингу входить побудова інформаційної системи для підтримання нового бізнесу
Консультації	Експерти (консультанти) можуть надати суттєву допомогу виконавцям, які вперше здійснюють реінжиніринг. Важливо, щоб вони саме надавали допомогу, а не керували й не входили до штату підприємства

реконструкцію бізнесу [26], а К. Саймон, розвиваючи дану думку, виділив різні рівні реінжинірингу залежно від його цілей і ступеня застосування інформаційних систем [25]:

*Business Process Improvement* – покращення бізнес-процесів;

*Business Process Redesign* – перебудова бізнес-процесів;

*Business Process Reengineering* – реінжиніринг бізнес-процесів.

Ці досить конкретні доповнення до можливостей застосування концепції реінжинірингу привернули увагу українських спеціалістів, які пропонують власне бачення систематизації різновидів реінжинірингу. Наприклад, зроблено спробу градації рівнів зміни бізнес-процесів близько до їх класичного поділу [17]:

1. *Continuous Process Improvement* (безперервне вдосконалення бізнес-процесів), який найбільше наближений до системи “тотального управління якістю”. Передбачає оптимізацію якості, часу, витрат. Має зростальний і безупинний характер. Як правило, на цьому рівні відбуваються вдосконалення в межах одного-двох процесів або навіть процедур.

2. *Business Process Redesign* (редизайн бізнес-процесів), основною метою якого є виявлення й усунення процесу, який не приносить додаткової вартості. При цьому впроваджується найкраща практика у всьому процесі або в його конкретній частині. На даному рівні працює кросфункціональна команда, що проводить діагностику існуючих процесів і розробляє заходи з їх удосконалення.

3. *Business Process Reengineering* (реінжиніринг бізнес-процесів), що застосовується за необхідності радикальних змін на підприємстві. Створюється певний тиск для підтримання місії, покращення конкурентного становища або просто для виживання. Цей рівень передбачає розроблення нових, ефективніших бізнес-процесів без урахування старих.

Обґрунтовано також два основних підходи до реінжинірингу [18]:

1) удосконалення бізнес-процесів – “приростне” помітне покращення порівняно з існуючим рівнем ведення бізнесу;

2) перепроєктування (реінжиніринг) бізнес-процесів – корінна перебудова як окремих бізнес-процесів, так і підприємства в цілому.

З початку 1990-х рр. справжня “реінжинірингова лихоманка” охопила бізнес-еліту та топ-менеджмент компаній розвинутих

країн і спричинила бурхливу консалтингову й освітню діяльність. Наприклад, у Великій Британії дослідників, консультантів і практиків у даній галузі готують робоча група з реінжинірингу бізнес-процесів Університету Сіті, Оксфордський університет, Темплтонський коледж та інші заклади. Плімутський університет здійснює дослідження у сфері реінжинірингу бізнес-процесів на середніх і малих підприємствах. Ланкастерський і Делфтський технологічний університети проводять електронні й телеконференції. Збільшується кількість періодичних видань, які містять матеріали з реінжинірингу, а з 1994 р. почав функціонувати Британський інститут реінжинірингу бізнес-процесів.

Вагома частка досліджень присвячена комплексним програмам реінжинірингу. Узагальнення результатів робіт, проведених країнами Європейського Союзу, здійснюється під егідою Європейської Комісії в рамках програми “Кобра” (COBRA – constraints, opportunities, business restructuring – an analysis: “аналіз обмежень, можливостей, реструктуризації бізнесу”). Однією із цілей програми є визначення макро- і мікроекономічних наслідків бізнес-процесів, спричинених реінжинірингом, та організаційних змін для Європейського Союзу в цілому. У “Покажчику корпорації комп’ютерних наук” описується практичний досвід реінжинірингу бізнес-процесів у Північній Америці та Європі, а журнал “Бізнес інтелідженс” регулярно публікує огляди результатів діяльності в даній сфері у Великій Британії.

Як свідчить 10-річний досвід практичного реінжинірингу в розвинутих країнах, приблизно 50–70 % компаній якщо не збанкрутували, то й не досягли очікуваних результатів. Проте інші 30–50 % фірм стрибкоподібно збільшили показники ефективності функціонування. На думку іноземних фахівців, у найближчій перспективі всі підприємства незалежно від їх бажання й ступеня усвідомлення необхідності глибоких внутрішніх змін, обумовлених об’єктивними невідворотними динамічними змінами зовнішнього ділового середовища, “приречені” на реінжиніринг.

## 3.2. Теоретичні засади проведення реінжинірингу

Реінжиніринг бізнес-процесів принципово відрізняється від модних віянь у менеджменті, які протягом останніх кількох десятків років змінюють одне одного (наприклад, управління за цілями, диверсифікація, тотальне управління якістю, бенчмаркінг) і спрямовані на покрокове вдосконалення. Він не припускає постійних, але незначних змін, що ведуть до покращення показників діяльності на одиниці й десятки відсотків. У результаті успішного реінжинірингу підприємство досягає “проривного” зростання ефективності в десятки й сотні разів. Тому реінжиніринг можна поставити в ряд з таким фундаментальним відкриттям у галузі організації та управління виробництвом, як принцип розподілу праці. Останній, сформульований А. Смітом ще в 1776 р. у книзі “Багатство народів”, дав змогу на основі глибокої спеціалізації й розподілу процесу виробництва на багато елементарних операцій досягти стократного зростання продуктивності праці.

Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що вузька спеціалізація, яка існує більше 250 років, та обумовлена нею багатократна передача відповідальності у виробництві й управлінні застаріли та реінтегруються нині в різні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку й до кінця беруть на себе згуртовані командним духом групи однодумців, здатні виконувати широкий спектр робіт.

Як уже зазначалося, реінжиніринг характеризується:

- відмовою від застарілих правил та підходів і початком ділового процесу з “чистого аркуша”, що допомагає уникнути негативного впливу існуючих господарських залежностей;
- ігноруванням діючих систем, структур і процедур та радикальною зміною способів господарської діяльності (якщо неможливо змінити ділове середовище, то можна змінити бізнес);
- значною зміною показників діяльності (якщо справи фірми погіршилися незначно, їй не потрібен реінжиніринг);
- своєю необхідністю за потреби досить значних покращень, що є актуальним для України сьогодні.

Реінжиніринг використовується в трьох основних випадках.

По-перше, коли підприємство знаходиться в глибокій кризі. У сучасній вітчизняній економіці така ситуація характерна

для підприємств усіх форм власності практично в кожній галузі. Криза ускладнюється зменшенням традиційних ринків сировини, мінімальною відповідністю ринковому середовищу, фінансовою кризою та низьким рівнем фінансового управління тощо.

По-друге, коли теперішнє становище підприємства можна визнати задовільним, але майбутні прогнози його діяльності несприятливі. Підприємство стикається з небажаними для себе тенденціями в конкурентоспроможності, прибутковості, рівні попиту та ін. Така ситуація характерна для багатьох вітчизняних банків, фінансових компаній, комерційних організацій. Реагувати на негативні зміни можна доти, доки вони не набрали ще гіршого характеру.

По-третє, коли реалізацією можливостей реінжинірингу займаються агресивні компанії. Їх завдання полягає в прискореному нарощуванні відриву від найближчих конкурентів і створенні унікальних конкурентних переваг. Реінжиніринг у цій ситуації є найкращим варіантом ведення бізнесу. Іноді підприємства вважають, що знайшли найкращу модель господарювання, у якій не варто щось суттєво змінювати. Із часом такий підхід призводить до того, що конкуренти наздоганяють і переганяють, а самі вони все гірше адаптуються до попиту й ринкової кон'юнктури в цілому. Тому реінжиніринг є засобом виживання суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Основні **етапи реінжинірингу** можна визначити таким чином [7]:

1. Формується бажана (необхідна з точки зору майбутнього виживання й розвитку) модель підприємства в рамках вироблення стратегії фірми, її основних орієнтирів і засобів досягнення. Особливого значення серед стратегічних цілей набуває орієнтація на споживача.

2. Створюється модель реального бізнесу підприємства. Даний етап називається *ретроспективним* або *зворотним реінжинірингом*. У цей час формується чи відновлюється система дій, робіт, за допомогою яких підприємство реалізує наявні цілі. Проводиться детальний опис і документація основних операцій, оцінюється їх ефективність. Для створення моделі використовуються результати аналізу організаційного середовища, дані контролінгу. Визначаються процеси, які потребують суттєвої перебудови.

3. Розробляється модель нового бізнесу, тобто відбувається *прямий реінжиніринг*. Для цього:

- перепроєктовуються обрані господарські процеси, створюються ефективніші робочі процеси, визначаються технології та способи їх застосування;
- формуються нові функції персоналу, переробляються посадові інструкції, визначається оптимальна система мотивації, організуються робочі команди, розробляються програми підготовки й перепідготовки спеціалістів;
- створюються інформаційні системи, необхідні для реінжинірингу, в тому числі визначається обладнання та програмне забезпечення, формується спеціалізована інформаційна система бізнесу;
- проводиться тестування нової моделі.

4. Модель нового бізнесу впроваджується в господарську діяльність реального підприємства. Усі елементи моделі відтворюються на практиці. На даному етапі важлива еластичність переходу, яка визначається ретельністю підготовки.

Трансформація підприємства передбачає рішучу відмову від традиційних порядків, визначення, переосмислення, переоцінювання й проведення змін ключових бізнес-процесів і структури організації, фундаментальну зміну суті й характеру робіт. Підтримання такої зміни вимагає застосування комплексного (системного) підходу до людських ресурсів, навчання й розвитку персоналу, зміни структури управління й ключових бізнес-процесів, що в разі вдалої реалізації може привести до виникнення синергійного ефекту (перевищення позитивного результату спільної дії складових деякого процесу або явища над сумою результатів ізольованої дії кожної з них) [23].

Не менш важливим чинником успіху слід вважати розуміння й згоду персоналу на рішучу та швидку перебудову не лише організаційної структури підприємства, але й (найголовніше і, мабуть, найважче) на радикальну зміну самого характеру роботи кожного працівника та його оточення (готовність і вміння виконувати розширене коло робіт, нести відповідальність не тільки за власні дії, але й за результати діяльності команди).

Реалізація програми реінжинірингу вимагає значних інвестицій для проведення первинного аналізу бізнес-процесів, які потім перепроєктують для подальшого впровадження.

Після проведення реінжинірингу підприємство повинне стати:  
*у стратегічному плані* — настільки гнучким, наскільки це необхідно для своєчасного (і навіть завчасного) пристосування до динамічних змін умов ринку, а також настільки раціональним, наскільки це потрібно для забезпечення переваг над суперниками в гострій конкурентній боротьбі;

*в інноваційному плані* — настільки спроможним до систематичного виведення на ринок нових товарів, робіт і послуг, а також до використання нових технологій виробництва, управління й ринкового забезпечення, наскільки це необхідно, щоб його продукція завжди виглядала “свіжою” та оригінальною;

*у плані орієнтованості на споживача* — здатним забезпечити високу привабливість товарів за рахунок якнайкращого (порівняно з конкурентами) співвідношення якості й ціни.

Для більшості вітчизняних підприємств найактуальнішим сьогодні є кризовий реінжиніринг. Головний потенціал цього управлінського інструмента — бути основним фактором для успішного й стабільного розвитку. Однією з найвагоміших переваг реінжинірингу є здатність не тільки зберегти місце на ринку, але й за відносно короткий термін зробити різкий перехід до міцного фінансового становища, високого фінансового іміджу підприємства.

Орієнтовна **програма реінжинірингу**, сформована на основі узагальнення світового досвіду управління, реальної оцінки фінансово-господарського стану вітчизняних промислових підприємств і консультацій із працівниками керівних ланок досліджуваних підприємств [19–21], складається з 14 етапів (рис. 3.2).

Розглянемо детальніше кожний з кроків запропонованої програми.

На *етані 1* проводиться поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності. Від чіткості його виконання залежить успіх усього проекту.

Хоч економіка України тривалий період функціонує в переходному режимі, але на більшості вітчизняних промислових підприємств або відсутній відділ маркетингу, або ж він працює неефективно та використовується не за призначенням. Тому перш ніж розробляти програму реінжинірингу, на *етані 2* доцільно створити даний підрозділ або ж перебудувати його роботу відповідно до завдання.





**Рис. 3.2.** Схема типової програми реінжинірингу

У процесі розроблення й реалізації програми реінжинірингу значно зростають обсяги інформаційних потоків, виникає потреба в забезпеченні своєчасного надходження та швидкого опрацювання інформації на *etani 3*.

Здійснення таких проектів вимагає доволі багато зусиль, тому на *etani 4* необхідно створити команду спеціалістів, до якої мають увійти керівники всіх ланок управління. Рекомендується залучити сторонніх висококваліфікованих спеціалістів.

На *etani 5* підприємство уточнює цілі й принципи своєї діяльності, вирішує ряд важливих питань, наприклад визначає ключові ринки, групи покупців та основних споживачів. При цьому можна орієнтуватися на результати роботи конкурентів або досвід інших компаній.

*Eman 6* передбачає, що для визначення масштабів і кінцевих цілей проекту використовуються засоби аналізу й моделювання, наприклад діаграми потоків даних і методика порівняння поточних результатів діяльності із запланованими на період після реалізації проекту.

Приватизація на *etani 7* є не обов'язковим, але бажаним кроком, оскільки вітчизняний досвід указує на більшу ефективність реалізації проекту на тих підприємствах, які змінили форму власності.

Під час планування виробничих процесів на *etani 8* ставиться за мету збереження тривалості виробничого циклу, оптимізація функцій контролю тощо, визначається система оцінювання процесів і контролю за його ефективністю.

На *etani 9* формуються вимоги до функціональних, технічних і експлуатаційних характеристик нових технологій та оцінюється їх вплив на роботу підприємства. На основі цього вибираються технології, ефективні для даної організації.

*Eman 10* передбачає конкретизацію інфраструктури для забезпечення ефективного функціонування нових процесів. Потрібно з'ясувати й проаналізувати організаційні та кадрові наслідки запропонованого рішення. Важливо визначити принципи корпоративної культури, які будуть доцільними в основі нової організаційної моделі, та створити модель кадрового планування.

На *etani 11* встановлюються характеристики приміщень, обладнання (склад, розташування, призначення, функціональні

особливості тощо), узгоджуються плани й проекти приміщень і необхідних систем життєдіяльності (енергетичні системи, системи водопостачання, вентиляції тощо).

Ресурси для здійснення проекту мобілізуються на *етапі 12* з метою отримання максимально швидкої та ефективної віддачі. Створюється кінцевий бюджет витрат, оцінюються переваги й ризики, пов'язані з кожним бізнес-рішенням. План роботи покликаний фіксувати цілі, терміни, проблеми, ресурси та відповідальних за кожним напрямом.

На *етапі 13* потрібно використовувати автоматизовані засоби планування, за допомогою яких оптимізуються план робіт і контроль за їх виконанням.

Останнім і головним є *етап 14* — упровадження. У процесі реінжинірингу з'являється можливість досягнути швидкого успіху за мінімального залучення ресурсів, яку важливо реалізувати прискореними темпами. Для перевірки дієвості нових бізнес-процесів, як довела практика, потрібна реалізація пробного ("пілотного") проекту, покликаного продемонструвати його життєздатність та ефективність.

Можна виділити кілька причин невдалих спроб упровадження реінжинірингу на вітчизняних підприємствах:

- жорстка організаційна структура, коли кожний керівник боїться втратити частину повноважень і влади;
- відсутність ретельно створеного управлінського обліку;
- незадовільне володіння технологіями управління в умовах ринку;
- відсутність команди, здатної здійснювати реінжиніринг;
- нечітке уявлення про суть і призначення цього інструмента.

## Література

1. *Барінов, В.А.* Антикризисное управление : учеб. пособие / В. А. Барінов. — М. : ФБК-пресс, 2002. — 520 с.
2. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. — М. : Кн. мир, 2003. — 895 с.
3. *Бузановский, С.С.* Антикризисное управление : Реструктуризация и реинжиниринг персонала : учеб. пособие / С.С. Бузановский, Н. А. Горелов, А. С. Титков. — СПб. : Валери, 1999. — 256 с.

4. *Буценко, И.Н.* Реинжиниринг – зарубежный подход к обновлению бизнеса в Украине / И.Н. Буценко // Экономика и упр. – 2005. – № 6. – С. 11–15.
5. *Варжапетян, А.Г.* Системы управления. Инжиниринг качества / А.Г. Варжапетян. – М. : Вуз. кн., 2001. – 185 с.
6. *Виноградова, О.В.* Реінжинірінг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк : ДУЕТ, 2006. – 183 с.
7. *Грязнова, А.Г.* Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова, М.А. Федотова, А.Н. Мыринюк, Э.А. Уткин ; под ред. А.Г. Грязновой. – М. : Тандем : Экмос, 1999. – 368 с.
8. *Дойль, П.* Менеджмент : Стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
9. *Зиндер, Е.* Умер или не умер BPR? / Евгений Зиндер // Директор информ. службы. – 1998. – № 3. – С. 25–29.
10. *Колесников, С.Н.* Зарисовки с натуры на тему бизнес-процесс реинжиниринга в России / С.Н. Колесников // Consulting.ru : интернет-изд. – 1999. – № 15. – Режим доступа : [http://consulting.ru/econs\\_art\\_392707339](http://consulting.ru/econs_art_392707339).
11. *Кондратьев, В. В.* Реструктуризация управления компанией / В.В. Кондратьев, В.Б. Краснова. – М. : Инфра-М, 2000. – 240 с. – (Модульная программа для менеджеров : в 17 модулях; модуль 6).
12. *Мазур, И.И.* Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В.Ф. Шапиро, С.А. Титов, Л.В. Элькина ; под ред. И.И. Мазура. – М. : Высш. шк., 2000. – 588 с.
13. *Медынский, В. Г.* Реинжиниринг инновационного предпринимательства : учеб. пособие / В.Г. Медынский, С.В. Ильдеменов ; под ред. В.И. Ирикова. – М. : Юнити, 1999. – 414 с.
14. *Патюрель, Р.* Создание сетевых организационных структур / Робер Патюрель // Проблемы теории и практики упр. – 1997. – №3. – С. 76–81.
15. *Робсон, М.* Реинжиниринг бизнес-процессов : Практическое руководство : пер. с англ. / Майк Робсон, Филип Уллах. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 224 с.
16. *Хаммер, М.* Реинжиниринг корпорации : Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Изд-во СПбГУ, 1997. – 332 с.
17. *Черненко, М.* Реінжинірінг і псевдореінжинірінг / М. Черненко // Рынок капитала. – 2000. – № 21/22. – С. 41–49.

18. *Шейн, Л.* Реинжиниринг бизнес-процессов : модное лекарство? / Л. Шейн // Упр. компанией. — 2002. — № 6. — С. 68–76.
19. *Штангрет, А.М.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. — К. : Знання, 2007. — 335 с.
20. *Штангрет, А.М.* Антикризове управління підприємством : підручник / А.М. Штангрет. — Л. : УАД, 2008. — 396 с.
21. *Штангрет, А.М.* Окремі аспекти доцільності використання реінжинірингу вітчизняними підприємствами / А.М. Штангрет, О.М. Щерба // Матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. “Наука і освіта – 2005”, м. Дніпропетровськ, 25–27 березня 2005 р. — Д. : Наука і освіта, 2005. — С. 40–43.
22. *Щегельська, О.* Реінжиніринг бізнес-процесів — необхідність в умовах динамічного ринку / О. Щегельська // Рынoк капітала. — 1999. — № 1/2. — С. 26–30.
23. *Johansson, H.J.* Business Process Reengineering : Breakpoint Strategies for Market Dominance / H.J. Johansson, P. McHugh, A.J. Pendlebury, W.A. Weeler. — Hoboken : Wiley, 1993. — 256 p.
24. *Manganelli, R. L.* The Reengineering Handbook : A Step-by-step Guide to Business Transformation / Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein. — New York : Amacom Books, 1994. — 320 p.
25. *Simon, K.A.* Towards a Theoretical Framework for Business Process Reengineering / Kai A. Simon; Göteborg University. — 1994. — 76 p. — Access technique : <http://www.instant-science.net/pub/thesis.pdf>.
26. *Strassmann, P.A.* The Roots of Business Process Reengineering / Paul A. Strassmann // American Programmer. — 1995. — June. — P. 23–29.

## 4. Санація підприємства

### 4.1. Економічна суть санації

Термін “санація” походить від латинського *sanatio* й перекладається як “оздоровлення” або “видужання”. Вітчизняні та зарубіжні науковці пропонують багато різноманітних **визначень санації**, характеризуючи її з різних аспектів:

- оздоровлення фінансового стану підприємства через систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних та соціальних заходів для попередження його банкрутства чи підвищення конкурентоспроможності [9];

- система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових, соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності та прибутковості підприємства-боржника [39];

- заходи, що мають застосовуватись не тільки до підприємств-боржників, але й до інших суб'єктів господарювання, які намагаються впроваджувати на підприємствах оздоровчі заходи [1];

- оздоровлення неспроможного боржника, надання йому з боку власника майна, кредиторів та інших юридичних і фізичних осіб (у тому числі зарубіжних) фінансової допомоги, спрямованої на підтримку боржника й запобігання його банкрутству [40];

- заходи для залучення зовнішньої фінансової допомоги, спрямовані на запобігання оголошенню підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [3];

- система державних і банківських заходів із запобігання банкрутству підприємств, поліпшення їх фінансового становища шляхом кредитування, реорганізації тощо [42];

- система заходів для запобігання банкрутству промислових, торгових, банківських монополій; може відбуватися різними

шляхами: об'єднання підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; за допомогою випуску нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій; перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову; повна або часткова купівля державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [6];

- реорганізаційна процедура передачі власності підприємства-боржника чи особи організаціями, що надають фінансову допомогу для його оздоровлення [4];

- ряд заходів, спрямованих на врегулювання проблеми боргів і фінансового оздоровлення підприємства-боржника, що здійснюються на основі угод учасників цієї процедури [7];

- надання фінансової допомоги підприємству-боржнику власником чи іншими зацікавленими особами [15];

- сукупність фінансових та інших заходів з метою надання допомоги збанкрутілим підприємствам третіми юридичними особами [2].

Українські вчені, спираючись на погляди зарубіжних економістів, дають найзмістовніше визначення санації, з яким погоджуються досвідчені науковці й молоді дослідники: санація є комплексом послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи й відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді [17; 44].

Закон України “Про банкрутство” від 1992 р. тлумачив санацію як задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами, у тому числі кредитором, що добровільно бере на себе задоволення зазначених вимог та виконання відповідних зобов'язань [21]. Отже, згідно з таким підходом, санація за своєю правовою основою є лише інститутом переведення боргу. Проте з цим ніяк не можна погодитися.

Нова редакція цього закону, прийнята в 1999 р., розрізняє поняття “санація” та “досудова санація”. Санація розглядається як система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника та спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також

на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу і (або) зміною організаційної та виробничої структури боржника. Досудова санація є системою заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником боржника, інвестором, з метою запобігати його ліквідації, удавшись до реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів у межах чинного законодавства до початку порушення справи про банкрутство [22].

Своє трактування даного поняття має і Національний банк України: режим фінансової санації – це система непримусових і примусових заходів, спрямованих на збільшення обсягів капіталу до необхідного рівня протягом визначеного періоду з метою відновлення ліквідності та платоспроможності й усунення порушень, які призвели комерційний банк до збиткової діяльності або скрутного фінансового стану, а також наслідків цих порушень.

Закон України “Про страхування” також дає власне тлумачення терміна “санація” [35]. Згідно із цим документом, примусова санація страхової компанії передбачає:

- проведення комплексної перевірки фінансово-господарської діяльності страховика, у тому числі обов’язкової аудиторської перевірки;
- установлення заборони на вільне користування майном страховика та прийняття страхових зобов’язань без дозволу Комітету в справах нагляду за страховою діяльністю;
- установлення обов’язкового для виконання графіка здійснення розрахунків зі страхувальниками;
- прийняття рішення про ліквідацію або реорганізацію страховика.

З наведеного широкого спектра думок можна синтезувати єдине визначення: **санація** – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді, тобто це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.



**Цілями санації** є: поліпшення структури капіталу; конкурентоспроможність; платоспроможність; відновлення, досягнення прибутковості; відновлення, збереження ліквідності; покриття поточних збитків; скорочення заборгованості; формування фінансових ресурсів.

Залежно від функціональної спрямованості вирізняють окремі **групи санаційних заходів** (табл. 4.1) [14].

**Організаційно-правові заходи** передбачають організаційні зміни, метою яких є: стимулювання персоналу підприємства — переведення на контрактну форму організації та оплати праці керівника й ключових співробітників підприємства тощо; підвищення ефективності управління підприємством — перегляд організаційної структури управління, раціоналізація розподілу прав, обов'язків і компетенцій окремих служб апарату управління та працівників тощо; передпродажна підготовка підприємства або створення передумов для отримання зовнішніх інвестицій — зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності, приватизація тощо.

**Техніко-технологічні заходи** здійснюються з метою формування належної матеріальної основи для випуску конкурентоздатної продукції та підвищення її якості.

Особливу увагу слід приділити оновленню та модернізації матеріально-технічної бази підприємства, зокрема якісним параметрам активної частини основних засобів підприємства, оскільки високої якості продукції на застарілій матеріально-технічній базі досягти неможливо.

**Виробничі (операційні) заходи** спрямовані на створення передумов для виробництва конкурентоспроможної продукції та раціоналізації витрат.

Підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства, а отже, і формуванню позитивних грошових потоків від її реалізації сприяють такі заходи: удосконалення управління виробничим або торговельно-технологічним процесом, зміна технологічної основи виробництва (в торгівлі — закупівля та організація продажу товарів), корегування номенклатури продукції (робіт, послуг) для виключення неприбуткових видів, товарної та регіональної диверсифікації діяльності, зміна цільової орієнтації на певний сегмент ринку або вид продукції, підвищення ефективності використання виробничих ресурсів тощо.

**Класифікація антикризових заходів  
за функціональним спрямуванням санації**

Спрямування	Типові заходи
Організаційно-правове	<p>Зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності.</p> <p>Удосконалення організаційної структури управління.</p> <p>Укладання контракту з керівником та ключовими співробітниками.</p> <p>Раціоналізація розподілу прав, обов'язків та компетенцій окремих служб апарату управління та працівників</p>
Техніко-технологічне	<p>Купівля нової високопродуктивної техніки.</p> <p>Упровадження нових технологій.</p> <p>Фінансування науково-дослідних розробок та інноваційних рішень.</p> <p>Зростання змінності роботи наявного обладнання та його завантаження.</p> <p>Удосконалення контролю за дотриманням технічних та технологічних норм</p>
Виробниче (операційне)	<p>Раціоналізація виробничої програми.</p> <p>Зняття з виробництва нерентабельної продукції.</p> <p>Освоєння випуску конкурентоспроможних видів продукції.</p> <p>Формування власної товарної марки.</p> <p>Удосконалення нормування витрачання матеріально-сировинних та трудових ресурсів.</p> <p>Мінімізація браку та відходів тощо</p>
Фінансово-економічне	<p>Пошук та мобілізація резервів зниження собівартості та зростання чистого прибутку.</p> <p>Реструктуризація активів: продаж основних засобів та матеріальних активів, рефінансування дебіторської заборгованості, зворотний лізинг основних фондів.</p> <p>Отримання додаткових ресурсів за рахунок проведення емісій акцій та облігацій.</p> <p>Підвищення ефективності використання наявних активів, прискорення операційного циклу, мінімізація втрат активів під час їх руху.</p> <p>Реструктуризація боргів (відстрочення, розстрочення, зміна матеріально-речової форми виконання зобов'язань).</p> <p>Реорганізація боргів (отримання нових кредитів та позик).</p> <p>Упровадження нових ефективних інструментів економічного управління (бюджетування, контролінгу, управлінського обліку) тощо</p>

Спрямування	Типові заходи
Маркетингове (збутове)	<p>Удосконалення рекламної діяльності, стимулювання збуту продукції.</p> <p>Оптимізація форм та інструментарію продажу.</p> <p>Формування власної збутової (дистрибуторської) мережі.</p> <p>Регіональна диверсифікація збуту продукції (робіт, послуг).</p> <p>Підвищення обґрунтованості цінової політики, запровадження системи цінових знижок.</p> <p>Упровадження сучасних прийомів організації маркетингу</p>
Інвестиційне	<p>Продаж корпоративних прав, окремих видів бізнесу, відокремлених структурних підрозділів.</p> <p>Припинення (згортання, вихід, заморожування) неефективних інвестиційних проектів.</p> <p>Запровадження нових реальних інвестиційних проектів стратегічного характеру.</p> <p>Інноваційне фінансування в розвиток нових виробництв та сфер бізнесу</p>
Корпоративне	<p>Зовнішня реорганізація (злиття, приєднання).</p> <p>Внутрішня реорганізація (поділ, виділення).</p> <p>Перетворення (зміна організаційно-правової форми господарювання).</p> <p>Приватизація, корпоратизація</p>
Соціальне (кадрове)	<p>Зміна керівництва.</p> <p>Скорочення чисельності працюючих.</p> <p>Раціоналізація кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень або залучення необхідних фахівців.</p> <p>Раціоналізація форм та систем мотивації персоналу та оплати праці.</p> <p>Скорочення соціальної інфраструктури або її заморожування, передача в комунальну власність, оренду тощо</p>

Скорочення витрат має на меті забезпечення лідерства щодо витрат, яке сприяє зниженню цін, а отже, і зростанню конкурентоздатності продукції (товарів, послуг). Можуть бути виокремлені невідкладні, разові та постійні антикризові заходи.

Невідкладні заходи, як правило, передбачають скорочення робочих місць і зниження поточних витрат пропорційно

до скорочення обсягів продажу; зменшення додаткових витрат за другорядними проектами; зниження закупівель товарів (матеріалів) до мінімального рівня.

Разові заходи орієнтовані на ліквідацію “центрів витрат”, що досягається за рахунок скорочення посад на корпоративному рівні та в підрозділах; ліквідації окремих функціональних служб чи територіальних підрозділів; продажу частини активів та окремих підрозділів як цілісних майнових комплексів.

Постійні заходи передбачають систематичні зусилля щодо підвищення продуктивності праці; забезпечення якості продукції; розвитку довгострокових відносин з постачальниками; підвищення ефективності використання ресурсів тощо.

Метою *антикризових фінансових заходів* є формування раціональної структури капіталу, джерел та умов залучення власних та позикових ресурсів, а також оптимізація напрямів використання отриманого прибутку.

*Маркетингові (збутові) заходи* мають на меті поліпшення збуту продукції (робіт, послуг), підвищення конкурентоспроможності підприємства щодо її асортименту, цін та якості.

До складу антикризових маркетингових заходів включають: поглиблене вивчення ринку з метою пошуку своєї індивідуальної групи споживачів; заходи з підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції (робіт, послуг) у рамках виробничих або торговельно-технологічних можливостей підприємства; особливу цінову тактику на період перебування підприємства в кризі (підвищення обґрунтованості цінової політики, упровадження системи цінових знижок тощо), що спрямована на розширення обсягів збуту шляхом зниження цін за умови відшкодування витрат виробництва та обігу тощо.

*Інвестиційні заходи* можуть мати протилежне спрямування:

- інвестування (вкладання) коштів у різні види майнових та немайнових цінностей (в основні засоби, оборотні активи; розроблення нових товарів і маркетингових стратегій, створення та придбання нематеріальних активів тощо), яке здійснюється для посилення конкурентоспроможності підприємства, його виробничих і фінансових можливостей;

- реінвестування (вивільнення) коштів з наявних інвестиційних проектів та програм, які визнані неефективними або не відповідають поточному стану справ, шляхом продажу

корпоративних прав, окремих видів бізнесу, відокремлених підрозділів, припинення неефективних проектів та програм.

Особливу увагу в розробленні антикризової інвестиційної політики слід приділяти інноваційному інвестуванню в розвиток нових виробництв та сфер бізнесу.

*Корпоративні заходи* спрямовані на реорганізацію підприємства. Така форма санації передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства та переліку його власників, використання ефекту синергії (масштабу), стимулювання активності й відповідальності керівників структурних підрозділів і центрів фінансової відповідальності за результати своєї діяльності.

*Соціальні (кадрові) заходи* орієнтовані на вирішення таких завдань: оцінювання кадрового потенціалу неплатоспроможного підприємства, здатності персоналу до інновацій; скорочення надлишкової чисельності працівників, професійно-кваліфікаційний рівень та ставлення до праці яких не відповідає завданням відродження підприємства; пошук і залучення молодих фахівців; підвищення ефективності управління, спрямування його на нетрадиційні рішення, ініціативу та творчість працівників з метою зростання обсягів та прибутковості діяльності, нормалізації грошового обороту тощо; скорочення або заморожування соціальної інфраструктури (для уникнення фінансових витрат на утримання) тощо.

Наведений перелік антикризових заходів не є остаточним, оскільки єдиного “рецепта” виживання та відродження не існує. Їх доцільно розглядати лише як типові. Специфічні проблеми та особливості діяльності окремого підприємства дають можливість генерувати неповторний набір антикризових альтернатив, тобто можливих рішень стосовно спрямування, засобів та інструментів виведення підприємства зі стану кризи.

У зв'язку із цим можна виділити такі форми *санації підприємства, спрямованої на рефінансування його боргу* [12]:

1. *Дотації та субвенції за рахунок коштів бюджету.* Так сануються в основному державні підприємства (хоча законодавством не заборонена державна фінансова допомога підприємствам альтернативних форм власності). Цій формі санації необхідні такі умови: забезпечення подальшого розвитку пріоритетних галузей економіки; галузева й міжгалузева переорієнтація діяльності підприємства; антимонопольні заходи; інші

цілі за ініціативою органів, що мають право управляти державним майном.

2. *Державне пільгове кредитування.* Здійснюється в тій самій групі підприємств і за таких самих умов, що й у попередньому випадку. Відмінність цієї форми полягає лише у зворотньому характері надання фінансових ресурсів і більш пільговому режимі кредитування порівняно з умовами фінансового ринку.

3. *Державна гарантія комерційним банкам кредитів, що видаються санованому підприємству.* Використовується за відсутності в державі можливостей для прямого фінансування або кредитування, а також у випадку, коли криза є тимчасовою й може бути “переборена” підприємством шляхом надання фінансової допомоги.

4. *Цільовий банківський кредит.* Надається комерційним банком, який обслуговує підприємство, після ретельного аудиту. Оскільки надання такого кредиту має дуже високий рівень ризику, його процентна ставка є максимальною в кредитній політиці банку. Щоб контролювати підприємство в разі великого розміру кредиту, в переліку умов санації комерційний банк може вимагати введення до складу керівників свого представника або уповноваженої особи.

5. *Переведення боргу на іншу юридичну особу.* Такою особою може бути будь-який суб'єкт господарювання, який має бажання і можливості взяти участь у санації боржника. Умови переведення боргу встановлюються спеціальною угодою. При цьому потрібна обов'язкова згода кредитора (якщо кредитор не погоджується, то переведення боргу означатиме односторонню зміну умов кредитної угоди). Новий боржник у зобов'язанні має право висувати проти вимог кредитора всі заперечення, що базуються на договірних відносинах між кредитором і первісним боржником.

6. *Реструктуризація короткотермінових кредитів у довготермінові.* Використовується тільки за фінансовими кредитами, де кредитором виступає комерційний банк, який обслуговує підприємство. Процентні ставки за таким довготерміновим кредитом суттєво підвищуються.

7. *Випуск облігацій та інших довготермінових цінних паперів під гарантію санатора.* Здійснюється комерційним банком, що обслуговує підприємство, якщо з певних причин надання

прямого банківського кредиту або реструктуризація боргу неможливі. Гарантом-санатором може бути й страхова компанія.

8. *Відстрочення погашення облигацій підприємства.* Однією з необхідних умов є порівняно нешироке коло інвесторів, які вклали кошти в облигації підприємства. Це зумовлено тим, що рішення про відстрочення повинне прийматися більшістю інвесторів-кредиторів даного підприємства за певним борговим зобов'язанням.

9. *Списання санатором-кредитором частини боргу.* Використовується у випадку, коли вимоги про повне погашення боргу нереальні та приведуть підприємство до фінансового руйнування.

***Санація підприємства, спрямована на реструктуризацію (реорганізацію),*** може мати такі основні форми:

1. *Злиття* шляхом об'єднання підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством. Результатом цього є втрата боржником самостійного юридичного статусу. Розрізняють злиття: горизонтальне, у процесі якого об'єднуються підприємства однієї галузі; вертикальне, яке об'єднує підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини); конгломератне, під час якого об'єднуються підприємства, не поєднані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями. Для підприємства-санатора мотивом є ефект синергії, а для санаційного підприємства — можливість збереження робочих місць і керованість виробничою діяльністю. У процесі злиття підприємства консолідують бухгалтерську звітність.

2. *Поглинання* шляхом придбання підприємства-боржника підприємством-санатором (для останнього це одна з форм інвестицій — придбання цілісного майнового комплексу або основної частини його активів). Для санатора ефект поглинання також пов'язаний із синергією. Сановане підприємство втрачає самостійний статус, хоча як юридична особа може зберегтися у вигляді дочірнього.

3. *Поділ* може бути використаний для підприємств з багатогалузевою господарською (виробничою) діяльністю. Завдяки суттєвому скороченню загальногосподарського управлінського апарату, невиробничих і допоміжних служб значно зменшується сума постійних витрат. Це пов'язано з тим, що за рахунок ефективного операційного левереджу кожний новий виділений підрозділ може швидше досягти точки беззбитковості своєї

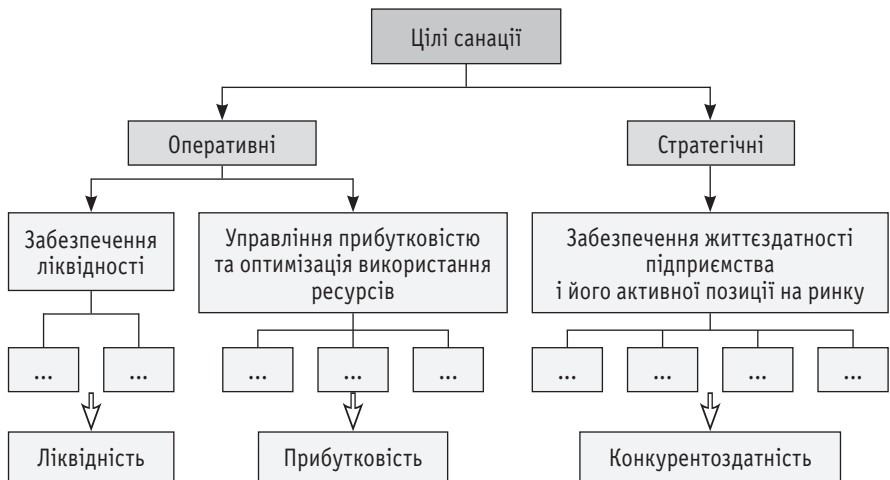
діяльності. Виділені в процесі поділу підприємства отримують статус нової юридичної особи, а майнові права та обов'язки переходять до кожного з них на основі роздільного балансу.

4. *Перетворення в публічне акціонерне товариство* відбувається за ініціативою групи засновників, дає змогу суттєво розширити фінансові можливості підприємства, забезпечити шляхи виходу з кризи й дати новий імпульс економічному розвитку. Умовою такої форми санації є забезпечення засновникам мінімального розміру статутного фонду, встановленого законодавством.

5. *Передача в оренду* характерна для державних підприємств, які передаються в оренду членам трудового колективу. Умовою такої санації є прийняття колективом орендарів боргів підприємства. Може бути використана і для підприємств недержавної форми власності.

6. *Приватизація* застосовується для санації державних підприємств. Умови й форми приватизації державних підприємств регулюються системою законодавчих актів.

Проведення санації спрямоване на досягнення оперативних (короткострокових) і стратегічних (довгострокових) цілей (рис. 4.1) [37].



**Рис. 4.1.** Схема впливу цілей санації на результати діяльності підприємства



До найважливіших оперативних цілей належать: забезпечення ліквідності; управління прибутковістю й оптимізація використання наявних ресурсів. Об'єктами управління є відповідно ліквідність і прибутковість.

Стратегічна ціль санації полягає в забезпеченні життєдіяльності підприємства й активної позиції на ринку. Об'єктами управління є напрями та всі процеси, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

**Процес організації фінансової санації** підприємств можна представити трьома основними функціональними блоками:

- 1) розроблення санаційної концепції та плану санації;
- 2) проведення санаційного аудиту;
- 3) створення менеджменту санації.

План санації розробляють за дорученням власників або керівників підприємства. Консалтингові або аудиторські фірми тісно співпрацюють із внутрішніми службами контролінгу (якщо такі є на підприємстві). Якщо санація відбувається в ході провадження справи про банкрутство, то розробляти план повинен призначений господарським судом керуючий.

Санаційний аудит проводиться аудиторськими компаніями на замовлення потенційних санаторів, кредиторів та інших осіб, які можуть взяти участь у фінансуванні санації.

Вирішальне значення для успішного фінансового оздоровлення підприємства має організація ефективного менеджменту санації, суть якого можна розглядати у двох аспектах: інституційному й функціональному.

З інституційного боку, до менеджменту санації можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені власниками суб'єкта господарювання або законом проводити фінансову санацію підприємства, тобто здійснювати фактичне управління на період його оздоровлення. Керівники підприємства, які привели його до фінансової кризи, не можуть ефективно управляти фінансовою санацією. Звідси витікає необхідність заміни керівництва підприємства або передачі повноважень щодо санації третім особам. У Великій Британії, наприклад, щорічно з 60 тис. справ, що стосуються банкрутства, близько 90 % закінчується зміною керівництва.

До осіб, які беруть участь у менеджменті санації, слід віднести органи контролю (наприклад, департамент банківського

нагляду НБУ, страховий нагляд), консультантів, аудиторів, керуючих санацією, які призначаються за рішенням господарського суду, представників банківських установ або інших кредиторів, досвідчених менеджерів, а також колишнє керівництво підприємства. Питання про призначення керуючого санацією належить до першочергових у рамках фінансового оздоровлення.

З функціонального боку, менеджмент санації є системою антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігти банкрутству й фінансово оздоровити підприємство. Функціональні сфери менеджменту санації можна розглядати як окремі фази управлінського циклу, хоча в процесі санації підприємства такі цикли повторюються, досягнувши окремих стратегічних або тактичних цілей.

До функціональних сфер менеджменту санації слід віднести:

- визначення завдань і їх послідовності залежно від оперативних і стратегічних цілей; при цьому об'єктами управління виступають ліквідність, прибутковість і конкурентоздатність;
- формування й аналіз проблеми (головна проблема — фінансова криза);
- пошук альтернатив, прогнозування й оцінювання їх реалізації (відбирання та оцінювання необхідного переліку санаційних заходів);
- ухвалення рішення;
- реалізація (проведення певних санаційних заходів);
- контроль;
- аналіз відхилень.

Важливим моментом організації управління санацією є створення ефективної системи контролінгу, головне завдання якої — визначити стратегічні й тактичні цілі санації та орієнтувати процес управління на їх досягнення. Вирішальним при цьому є створення системи інформаційного забезпечення, планових, аналітичних і контрольних служб.

Зазначимо, що не існує єдиних рецептів організації управління санацією підприємства. Кожен випадок фінансової кризи вимагає індивідуального підходу до його подолання.

## 4.2. Оцінювання санаційної спроможності підприємства

**Санаційна спроможність** — це наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації. До загальних передумов санаційної спроможності відносять наявність у підприємства потенціалу для майбутньої успішної діяльності, а саме:

- стійких позицій на ринку та реальних можливостей збільшення обсягів реалізації;
- конкурентних переваг;
- виробничого й кадрового потенціалу;
- реальної та дієвої санаційної концепції.

Економічними критеріями стійкої санаційної спроможності підприємства є його здатність до забезпечення ліквідності, відновлення прибутковості та одержання конкурентних переваг.

Із правового погляду санаційно спроможним підприємство буде в тому разі, коли воно здатне підтримувати фінансову рівновагу в довгостроковому періоді, тобто має достатні передумови для відновлення й збереження стабільної платоспроможності, аби кредитори не мали підстав звертатися із заявою про порушення справ про банкрутство до господарського суду.

Оцінювання санаційної спроможності підприємств пов'язане із **санаційним аудитом**.

Характерною рисою санаційного аудиту є те, що він проводиться на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. Головна його мета — оцінити санаційну спроможність підприємства на підставі аналізу фінансово-господарської діяльності та наявності санаційної концепції.

Окрім звичайних процедур, до яких відноситься експертиза фінансової звітності, під час санаційного аудиту додатково відбувається оцінювання та перевірка:

- усіх даних, наведених у плані фінансового оздоровлення;
- достовірності наведених причин кризи;
- виявлених сильних і слабких позицій підприємства;
- економічної оцінки окремих санаційних процедур та ефективності санації в цілому;
- усіх видів ризиків санації;

- запропонованих санаційних заходів із правової точки зору;
- санаційної спроможності підприємства загалом; за потреби, робиться висновок про доцільність санації підприємства.

Санаційний аудит проводять зовнішні аудитори в тісній співпраці з внутрішніми службами підприємств, особливо з відділом контролінгу. У правовому та економічному плані аудитор має бути повністю незалежним як від підприємства, яке він перевіряє, так і від замовника аудиторського висновку (кредиторів та інвесторів).

Дослідження фінансового стану починається після отримання аудитором пояснювальної записки до плану санації та самого плану від керівництва підприємства або зовнішнього санатора; при цьому використовується сформована згідно із законодавством фінансова звітність. Для аналізу фінансового стану підприємства аудитор повинен:

- працювати з балансом та звітами підприємства за попередні роки;
- отримати звіти про майновий стан і проведені інвентаризації, рух основних фондів та амортизації, наявність об'єктів соціальної інфраструктури на балансі підприємства;
- мати можливість переглянути розрахунки витрат на виробництво;
- ознайомитися з розшифровкою дебіторської та кредиторської заборгованості;
- отримати дані про рух грошових коштів на рахунках підприємства;
- ознайомитися з даними про стан оплати праці й організаційно-кадрову структуру підприємства.

Для ефективної *експертизи стану підприємства* потрібно ознайомитися з його оперативним поточним станом та оцінити стратегічне планування на підприємстві (бізнес-план і прогнози економічного розвитку, розроблені менеджерами). Крім того, аудитор повинен мати можливість дізнатися результати попередньої аудиторської перевірки й результати виконання фінансових планів і бізнес-планів підприємства, якщо вони є.

Додатково, для проведення експертизи плану фінансового оздоровлення, аудиторіві необхідно: оцінити обсяг ринку збуту продукції та її конкурентоспроможність; зібрати дані про стан і перспективи розвитку галузі; виявити характер джерел сировини, комплектуючих і фінансових засобів даного підприємства.

Після отримання всієї документації доцільно зробити *загальний аналіз виробничої і господарської діяльності* суб'єкта господарювання.

Насамперед аналізується виробнича структура підприємства; обсяг та асортимент продукції та її реалізації; склад і стан основних фондів і об'єктів соціальної інфраструктури; чисельність робітників. Одночасно розглядаються запропоновані в плані санації пропозиції: щодо злиття й поділу підрозділів, їх ліквідації та створення; реалізації та придбання основних засобів і об'єктів соціальної інфраструктури; скорочення персоналу та ін.

Дослідження ефективності технології виробництва доцільно розпочати з документації щодо розроблення обґрунтованих нормативів виготовлення продукції. Її експертиза сприяє виявленню причин кризового стану й перспективи розвитку фінансової спроможності або неспроможності суб'єкта господарювання.

Наявність необґрунтовано віднесених на собівартість витрат у майбутньому може погіршити фінансовий стан підприємства, що призведе до недостатньої ефективності запропонованих санаційних заходів.

Для успішної санації необхідним є пошук вузьких місць, які зменшують ефективність роботи всього колективу. Експертиза повинна відповісти на питання, чи визначені вони в санаційному плані.

Показники питомої частки енергії, матеріалів, сировини, рівня зношеності основних фондів, а також рентабельність основних фондів потрібно порівняти з попередніми показниками роботи підприємства, а також з подібними показниками інших підприємств галузі.

Особливо слід звернути увагу на аналіз стану основних фондів, їх придбання, вибуття та знос. Важливим є те, за якими цінами придбано, реалізовано й надано в оренду майно та виробничі активи. Необхідно перевірити відповідність цих цін і тарифів практиці господарської діяльності підприємств галузі. Можливо, у нераціональному або неправомірному ціноутворенні прихована потенційна можливість залучення капіталу для санації.

Робота персоналу оцінюється з точки зору ефективності виконання ним функціональних обов'язків. Так, недоліки в політиці збуту, відсутність маркетингових доробків свідчать про недостатню кваліфікацію й зусилля робітників.

Крім того, треба перевірити відповідність оплати праці рівню старанності й підготовки робітників, визначити причини простоїв, невисокої продуктивності праці та інших недоліків у операційній діяльності підприємства.

У контексті формування стратегії розвитку й розроблення концепції виходу з кризи особливо доцільно оцінювати діяльність середньої та вищої ланки менеджменту підприємства, для чого можна провести опитування цих осіб. Воно дасть можливість виявити їхнє ставлення до плану санаційних заходів, ступінь підтримки цих дій.

*Експертиза й аналіз фінансової документації* повинні відповісти на запитання про фінансовий стан підприємства й визначити відповідність наведеної в документації інформації реальному становищу. Особливості аудиту фінансового стану підприємства, яке є фінансово нестабільним або неспроможним, ураховані в методичних матеріалах Державного департаменту з питань банкрутства підприємств та інших, але орієнтуватися потрібно на проведення експертизи представленого плану санації.

При розгляді підсумку балансу та його структури ці показники порівнюються з показниками попередніх періодів (трендовий аналіз) і показниками інших підприємств галузі. Зміна підсумку й структури балансу показує тенденції розвитку або скорочення виробництва, зміни в складі основних і оборотних фондів та ін.

Аналіз стану власного капіталу підприємства є найвідповідальнішою частиною аудиту. Спочатку вивчають структуру статутного фонду та правильність оцінки вкладів акціонерів й учасників. Проте найбільший інтерес для санаційного аудиту становить експертиза джерел власних фінансових ресурсів підприємства, наявність фондів і нерозподіленого прибутку. Крім того, важливою є можливість залучення додаткових коштів для збільшення власного капіталу, тому доцільно проаналізувати джерела цих засобів.

Вивчаються також можливості реструктуризації та збільшення статутного фонду, зокрема з метою санації балансу. Слід розглянути не тільки обсяги інвестицій у власний капітал, передбачених планом санації, але й детально проаналізувати характер їх використання для реалізації основних цілей фінансового оздоровлення.

Структура капіталу, у якій власний капітал складає важливу частину, може бути оцінена на основі ряду фінансових коефіцієнтів – коефіцієнта фінансової стабільності, коефіцієнта автономії, а також коефіцієнта залежності та його модифікацій.

Особливе місце серед об'єктів аудиту посідають залучений капітал і кредиторська заборгованість. Визначається структура залученого капіталу, виявляється реальне значення поточної та простроченої кредиторської заборгованості, для останньої вивчається можливість реструктуризації й пролонгації. Усі пасиви розбиваються за терміновістю їх погашення відповідно до існуючих методик. Аудитор повинен оцінити можливість участі кредиторів у санації.

Усі активи підприємства поділяються на групи за їх ліквідністю. На основі структури пасивів та активів необхідно визначити поточну ліквідність балансу.

Ліквідність і платоспроможність суб'єкта господарювання оцінюється відповідно до значення коефіцієнтів абсолютної ліквідності, поточної ліквідності та покриття. Основним фактором ліквідності підприємства є достатній обсяг оборотних засобів, але потрібно враховувати також і швидкість їх обороту, яка визначається їх мобільністю.

Важливою складовою активів є дебіторська заборгованість, у якій криються значні можливості для збільшення обсягу грошових засобів, що сприятиме відновленню платоспроможності. Її аналіз потрібно проводити за двома основними групами – поточною й довгостроковою заборгованістю. До останньої відносять заборгованість, яка не є результатом звичайної нормальної діяльності підприємства, буде погашена не раніше, ніж через рік, і має низьку ліквідність.

Дослідження динаміки дебіторської заборгованості треба поєднувати з розглядом кредиторської. У випадку їх кореляції можна говорити про нераціональну політику, в результаті якої продаж у борг компенсується зростанням заборгованості підприємства. Потрібно з'ясувати можливість використання заходів з рефінансування й зменшення дебіторської заборгованості.

Продаж і придбання, будівництво й виготовлення об'єктів основних фондів та інших необоротних активів безпосередньо пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства, яка також потребує ретельного вивчення. Досліджується джерело

їх фінансування, структура, прибутковість або збитковість, оцінюється коректність відображення у звітності відповідно до угод купівлі-продажу активів та введення їх в експлуатацію.

Санацийний аспект аудиту полягає в аналізі запропонованих заходів з реалізації й заморожування інвестиційних об'єктів та з'ясуванні доцільності інвестицій у будівництво, придбання нових об'єктів, закупівлю обладнання. Потрібно оцінити вивільнення в результаті цих заходів коштів, які можуть полегшити тягар виплат за зобов'язаннями підприємства.

Особливо ретельно аналізуються грошові потоки, тому що наявність коштів найефективніше вирішує проблеми платоспроможності підприємства. Для оцінювання грошових потоків потрібно враховувати кошти, не тільки отримані підприємством у вигляді прибутку, але й віднесені на амортизацію необоротних активів. Облік коштів за вирахуванням платежів і погашення короткострокових зобов'язань дає значення чистого грошового потоку, тобто коштів, що залишаються в розпорядженні підприємства. Для оцінювання прибутковості й проведення трендового аналізу цього показника ефективності рекомендується розрахувати фінансові коефіцієнти: прибутковість у цілому й прибутковість активів, а також рентабельність реалізації, рентабельність основної діяльності та ін.

Аудитор повинен перевірити також показники ділової активності з точки зору впливу на фінансову стійкість підприємства. Це, зокрема, відношення виручки від реалізації: до обсягу дебіторської заборгованості, до власного капіталу й до підсумку балансу (оборотність засобів у розрахунках, оборотність власного капіталу та оборотність основного капіталу); до чисельності персоналу й до балансової вартості фондів (продуктивність праці й фондівіддача). Зниження значень цих та подібних показників послаблює перспективи платоспроможності.

Важливу роль відіграє *вплив зовнішнього середовища* на реалізацію плану фінансового оздоровлення. Для виявлення впливу постачальників сировини, матеріалів та комплектуючих, а також споживачів продукції на стійку роботу підприємства потрібно дослідити наявність основних контрагентів, їх позиції на ринку, політику відносно даного підприємства та ін. Унаслідок їхньої політики, а також у результаті дій керівництва можливі порушення нормальної операційної діяльності підприємства,



пов'язані, зокрема, із завищенням закупівельних цін на сировину, матеріали й комплектуючі, і зниження цін реалізованої продукції.

Експертиза повинна встановити відхилення від нормальної закупівельної та збутової політики й причини їх виникнення. Доцільно оцінювати обсяг і фінансовий еквівалент додаткових втрат, до яких призводять порушення. Особливу увагу потрібно приділяти контрактам з використанням бартерних операцій, а також операцій у формі взаємозаліків. Установлюється необхідність цих операцій для діяльності підприємства, оцінюються втрати, що їх супроводжують, а також визначається характер запланованих змін у санаційній концепції щодо їх частки в загальному обсязі операцій. Вивчається також ефективність маркетингової політики, наявність розроблених прогнозів обсягів і структури збуту, оцінок конкурентоспроможності товарів, робіт і послуг з боку керівників підприємства та встановлюється адекватність подібних прогнозів та оцінок.

Керівництво також представляє програми життєвого циклу продукції (товарів, робіт і послуг), інноваційних заходів, мета яких полягає в зміні й покращенні асортименту та якості продукції. Суть усіх нововведень відображається в плані санації. Аудитор повинен проаналізувати доцільність і дієвість таких програм.

*Результати експертизи плану санації* містять ряд положень. Аудитор має розглянути загальний аналіз причин погіршення платоспроможності або неспроможності підприємства, наведений у плані санації, оцінити не тільки основні висновки, викладені в плані, але й методи виявлення причин кризової ситуації.

У цьому ж висновку аудитор аналізує сильні й слабкі сторони виробничого механізму та апарату управління підприємства, вивчає відповідність санаційної концепції виявленим факторам, що викликали кризу ліквідності. В іноземній практиці співвідношення сильних і слабких сторін, можливості підприємства й супутні ризики часто слугують основою висновку про ефективність діяльності.

Згідно із цим підходом, у санаційному плані повинні бути розроблені пропозиції про послаблення впливу слабких і посилення сильних сторін підприємства, про методи нейтралізації ризиків та ефективно використання наявних можливостей.

Результатом експертної оцінки плану санації є відповідність обговорюваних санаційних заходів програмам реалізації цілей. У своїй оцінці аудитор повинен спиратися на думку керівників підприємства й зовнішнього санатора, якщо останній ініціював процедуру санації. У плані санації повинно бути враховано наявність:

- виробничих потужностей для помітного збільшення обсягів виробництва й реалізації продукції;
- необхідної інфраструктури, здатної відповідати збільшенню масштабів виробництва та обсягів реалізації продукції;
- зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, здатних протягом кількох років підтримати програму санації;
- узгодженості всіх заходів санації з надходженням і виплатою коштів від зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування.

### 4.3. Досудова санація

У законі України про банкрутство *досудова санація* розглядається як система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, що здійснюються з метою уникнення порушення провадження в справі про визнання боржника банкрутом [22].

Рішення про проведення досудової санації може бути прийняте в разі виявлення ознак неплатоспроможності підприємства.

Власник майна боржника-підприємства, засновники (учасники, якщо підприємство створене у формі товариства) боржника — юридичної особи, кредитори боржника, інші особи в межах заходів щодо запобігання банкрутству боржника можуть надати фінансову допомогу в розмірі, достатньому для погашення зобов'язань перед кредиторами, у тому числі зобов'язань щодо сплати податків та обов'язкових платежів.

Надання фінансової допомоги боржникові змушує його взяти відповідні зобов'язання перед особами, які її надали. Ними можуть бути передача частини майна або участь у підприємстві, якщо воно існує у формі товариства.

Система заходів у процедурі досудової санації складається з реорганізаційних (реструктуризація підприємства), організаційно-господарських (перепрофілювання виробництва,

закриття нерентабельних виробництв), управлінських (відчуження основних засобів, передача майна в оренду, відстрочення та (або) розстрочення платежів, переоформлення короткотермінових кредитів у довготермінові, скорочення чисельності працюючих тощо), інвестиційних, фінансово-економічних, правових та інших заходів, що не суперечать чинному законодавству.

Ініціаторами проведення досудової санації підприємств державної власності можуть виступати регіональні та обласні управління з питань банкрутства Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. Санацію слід застосовувати згідно з рекомендаціями, наведеними в Порядку проведення досудової санації державних підприємств [27].

У цілому, можна дати деякі поради щодо проведення досудової санації. Відповідно до положень Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”, ініціювати цю процедуру можуть підприємство-боржник, кредитори або інші особи.

Для проведення санації підприємство-боржник має право залучати потенційних інвесторів, якими можуть виступати партнери по бізнесу, підприємства регіону тощо.

Розроблення плану досудової санації на підприємстві рекомендується доручати робочій групі, у складі якої мають бути представник боржника, кредитори та потенційні інвестори.

Крім відомостей про підприємство-боржника до плану досудової санації вноситься інформація:

- 1) щодо фінансового стану боржника;
- 2) заходів з відновлення платоспроможності;
- 3) розрахунку необхідних коштів для реалізації заходів;
- 4) джерел фінансування (зобов'язання інвесторів, кредиторів щодо погашення боргу або надання фінансової допомоги, кошти державного бюджету чи отримані від оренди майна, відчуження основних засобів, погашення дебіторської заборгованості, кредити банків тощо);
- 5) умов участі інвесторів і кредиторів (наприклад, набуття права власності на майно підприємства відповідно до законодавства, розпорядження частиною його продукції, оренда майна, задоволення вимог кредиторів шляхом переведення боргу повністю або його частини на інвестора);
- 6) очікуваних наслідків виконання плану досудової санації.

Важливою складовою плану є визначення терміну та кінцевих строків проведення досудової санації. Термін повинен бути таким, щоб боржник мав час для виходу зі скрутного фінансового становища та оздоровлення виробничої діяльності.

Успіх виконання плану санації залежить від участі в його розробленні фахівців у галузі фінансів та економіки. Оскільки план є тимчасовою програмою дій, він повинен містити перелік виважених та обґрунтованих заходів відновлення платоспроможності підприємства. Необхідною умовою успіху оформлення такого плану й виключення спірних ситуацій вважається залучення до його розроблення та оформлення юристів.

Суттєві повноваження з реалізації передбачених заходів покладаються на відповідальну за проведення санації особу. Кандидат на цю посаду має бути відповідальним, професійним та певним чином незалежним.

Необхідною умовою успішного схвалення й виконання плану санації є узгодження всіх його частин із зацікавленими особами: банківськими установами, що обслуговують боржника; керівниками підрозділів підприємства-боржника (фінансовий, промисловий тощо); кредиторами; представницькими органами працівників підприємства-боржника; інвесторами та ін.

#### **4.4. Судова санація**

Рішення про проведення санації боржника ухвалюється господарським судом за клопотанням комітету кредиторів у строк, що не перевищує строку дії процедури розпорядження майном. Рішення зборів приймається не за кількістю поданих за нього голосів, а залежно від суми майнових вимог кредиторів — не менше двох третин сукупної суми вимог [23].

Особа, яка бажає взяти участь у санації боржника (інвестор), вправі ознайомитися з майном і фінансовим станом безпосередньо в самого боржника. На це не потрібна згода кредиторів [24].

Санація запроваджується на строк не більше 12 місяців, але за клопотанням комітету кредиторів, керуючого санацією чи інвесторів строк може бути продовжений ще на 6 місяців або скорочений.

Із дня винесення ухвали про санацію настають важливі правові наслідки, серед яких основним є припинення повноваження органів управління боржника (керівництва підприємства, його органів), з одночасним переходом управління боржником до керуючого санацією.

Комітет кредиторів бере участь в ухваленні рішення про погодження кандидатури керуючого санацією, вибір інвестора (інвесторів), схвалення плану санації боржника.

Після відкриття процедури санації суд призначає керуючого нею. Органи управління боржника протягом 3 днів із дня прийняття рішення про санацію та призначення керуючого зобов'язані забезпечити передачу йому бухгалтерської та іншої документації, печаток і штампів, матеріальних та інших цінностей.

Кандидатури на виконання функцій керуючого санацією та інвестора (інвесторів) можуть бути запропоновані комітету кредиторів будь-яким із кредиторів.

Прийнявши справи з управління підприємством, керуючий санацією отримує право самостійно розпоряджатися майном боржника з урахуванням обмежень, передбачених законодавством про банкрутство. Він також може укласти від імені боржника цивільно-правові угоди, включаючи мирову угоду. Керуючий зобов'язаний прийняти в господарське відання майно боржника й організувати його інвентаризацію, ведення бухгалтерського та статистичного обліку й фінансової звітності, відкрити спеціальний рахунок для забезпечення проведення санації та розрахунків з кредиторами. Крім того, він здійснює заходи зі стягнення дебіторської заборгованості перед боржником, може заявляти в установленому порядку заперечення щодо заявлених вимог кредиторів, розглядає вимоги щодо зобов'язань боржника, які виникли після порушення справи про банкрутство в процедурі розпорядження майном боржника та санації.

Керуючий санацією може бути звільнений господарським судом від виконання своїх повноважень або за власною заявою, або на підставі рішення комітету кредиторів (у разі невиконання чи неналежного виконання обов'язків). В останньому випадку комітет кредиторів повинен запропонувати іншу кандидатуру на цю посаду.

Значні угоди та угоди, щодо яких є заінтересованість, укладаються керуючим санацією тільки за згодою комітету кредиторів.

Значними визначаються угоди щодо розпорядження майном боржника, балансова вартість якого перевищує 1 % балансової вартості активів боржника на день укладання угоди.

Керуючий санацією в 3-місячний строк із дня прийняття рішення про санацію має право відмовитися від виконання договорів боржника, укладених до порушення провадження в справі про банкрутство, невиконаних повністю або частково, у таких випадках:

- виконання договору завдає збитків боржникові порівняно з аналогічними договорами, що укладаються за таких самих умов;
- договір є довгостроковим (понад 1 рік) або розрахованим на одержання позитивних результатів для боржника в довгостроковій перспективі (це також може стосуватися договорів на виробництво сільськогосподарської продукції, де необхідно багато часу для отримання результатів);
- виконання договору створює умови, що перешкоджають відновленню платоспроможності боржника.

Це повноваження є дуже важливим. Законодавством про банкрутство передбачено, що сторона договору, щодо якого керуючий санацією прийняв рішення про відмову від виконання, має право в 30-денний строк вимагати в установленому порядку відшкодування збитків, яких було завдано у зв'язку з такою відмовою.

Протягом 3 місяців із дня винесення рішення про санацію керуючий зобов'язаний подати комітету кредиторів для ухвалення план санації боржника. У розробленні та погодженні плану санації беруть участь інвестори (якщо вони є).

У плані санації повинні міститися заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів (за їх наявності) у повному або частковому задоволенні вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу повністю або частково на інвестора, строк і черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань. Крім того, план повинен передбачати відновлення платоспроможності боржника, яка вважається такою за відсутності ознак банкрутства.

Якщо в санації беруть участь інвестори, за умови виконання зобов'язань, передбачених планом санації, вони можуть набути прав власності на майно боржника відповідно до взятих на себе зобов'язань. Про це вказується в плані санації.

План санації попередньо погоджується з боржником і подається керуючим санацією на затвердження комітету кредиторів. Комітет кредиторів скликається керуючим у 4-місячний строк із дня винесення господарським судом ухвали про санацію.

Керуючий санацією повинен письмово повідомити членів комітету кредиторів про дату й місце проведення засідання та за 2 тижні до нього надати можливість попередньо ознайомитися з планом санації.

Після розгляду плану санації та передбачених у ньому заходів комітет кредиторів може прийняти одне з таких рішень: схвалити план санації та подати його на затвердження до господарського суду; відхилити й звернутися до господарського суду з клопотанням про визнання боржника банкрутом і розпочати ліквідаційну процедуру; відхилити план санації та звернутися до господарського суду з клопотанням про звільнення керуючого санацією від виконання обов'язків і про призначення нового керуючого. В разі ухвали останнього рішення слід визначити дату скликання чергового засідання комітету кредиторів для розгляду нового плану санації, яке має відбутися не пізніше ніж у місячний строк з дня прийняття рішення про відхилення плану санації.

План санації вважається схваленим, якщо на засіданні комітету кредиторів був підтриманий більш ніж половиною голосів його членів.

Схвалений план санації та протокол засідання комітету кредиторів подаються керуючим санацією до господарського суду на затвердження у строк не пізніше 5 днів із дня проведення засідання комітету.

Якщо хтось із кредиторів не погодився з планом санації або голосував проти передбаченого порядку й строків погашення заборгованості, це зазначається в протоколі засідання як особлива думка кредитора.

Після затвердження господарським судом плану санації стає програмою дій учасників у справі на період відновлення платоспроможності підприємства-боржника. Якщо заходи, передбачені планом санації, розраховані на більший строк, ніж початковий, господарський суд може його подовжити.

Керуючий санацією контролює виконання плану санації та щоквартально звітує перед комітетом кредиторів. Якщо під

час проведення санації сторони порушують умови угод, укладених згідно з планом санації, захист порушеного права здійснюється в процедурі провадження у справі про банкрутство.

У випадку неподання плану санації боржника протягом 6 місяців з дня винесення ухвали про санацію, господарський суд має право прийняти рішення про визнання боржника банкрутом і розпочати ліквідаційну процедуру.

За 15 днів до закінчення санації керуючий зобов'язаний надати зборам кредиторів письмовий звіт і повідомити їх про час і місце проведення зборів. Звіт повинен містити:

- баланс боржника на останню звітну дату;
- рахунок прибутків і збитків;
- відомості про наявність коштів, які можуть бути спрямовані на задоволення вимог кредиторів;
- відомості про дебіторську заборгованість на дату подання звіту та про нереалізовані права вимоги боржника;
- інші відомості про можливості погашення кредиторської заборгованості.

До звіту додаються реєстр вимог кредиторів і, за наявності, скарги кредиторів, які голосували проти прийняття рішення або не брали участь у голосуванні.

Одночасно зі звітом керуючий санацією вносить на збори кредиторів одну з таких пропозицій:

- 1) про дострокове припинення процедури санації у зв'язку з відновленням платоспроможності боржника;
- 2) про укладання мирової угоди;
- 3) про продовження процедури санації;
- 4) про визнання боржника банкрутом і початок ліквідаційної процедури.

Звіт керуючого санацією розглядається зборами кредиторів, які скликаються не пізніше 10 днів після закінчення санації чи появи підстав для її припинення. Він підлягає затвердженню господарським судом, який оформляє своє рішення ухвалою.

Затвердження господарським судом звіту керуючого санацією є підставою для винесення ухвали про припинення провадження у справі про банкрутство. За наявності клопотання комітету кредиторів господарський суд може винести ухвалу про встановлення кінцевого строку розрахунків з кредиторами, який не повинен перевищувати 6 місяців із дня її прийняття.



У цьому випадку провадження в справі про банкрутство припиняється після закінчення таких розрахунків.

Розрахунки з кредиторами проводяться відповідно до реєстру їх вимог починаючи з дня затвердження звіту господарським судом. Порядок черговості розрахунків визначений законом про банкрутство.

За наявності клопотання зборів кредиторів про визнання боржника банкрутом і початок ліквідаційної процедури, а також у разі відмови господарського суду в затвердженні звіту керуючого санацією чи неподання звіту в призначений строк суд може визнати боржника банкрутом і розпочати ліквідаційну процедуру. Те ж саме суд ухвалює, якщо зборами кредиторів не прийнято жодного із зазначених рішень або таке рішення не подано до господарського суду протягом 15 днів із дня закінчення санації чи виникнення підстав для її дострокового припинення.

#### 4.5. Складання та погодження плану фінансової санації підприємства

**План фінансової санації підприємства** – це ефективний інструмент планування технологічних, фінансово-економічних, організаційно-правових і гуманітарних заходів щодо реформування неспроможного підприємства відповідно до потреб ринку, основними цілями яких є відновлення платоспроможності й зростання конкурентних переваг такого підприємства [8].

Такий план виконує декілька **функцій**:

1) використовується для розроблення й реалізації відновлення платоспроможності й конкурентних переваг на ринку;

2) є інструментом, за допомогою якого кредитори, інвестори й інші користувачі плану можуть оцінити поточний і майбутній фінансовий стан підприємства, можливість та обґрунтованість запланованих заходів, контролювати процес їх реалізації;

3) являє собою основний документ, необхідний для залучення інвестицій у виробництво;

4) є потужним рекламним матеріалом запланованих заходів.

План фінансового оздоровлення розробляється, як правило, фінансовими службами й службами контролінгу підприємства-

боржника, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами. В окремих випадках він може розроблятися керуючим санацією.

Необхідність залучення зовнішніх консультантів під час розроблення плану зумовлена трьома основними чинниками:

- витратами робочого часу, потрібного для розроблення;
- потребою в належних знаннях і досвіді;
- необхідністю в об'єктивності.

До **принципів складання плану** фінансового оздоровлення належать:

*цільовий характер* — орієнтація на головну мету, що стоїть перед керуючим санацією;

*системність* — розгляд підприємства-боржника як складної соціально-економічної системи з різносторонньою діяльністю (юридичною, соціальною, фінансовою, технічною й економічною);

*структурність* — наявність у плані як мінімум трьох основних розділів, у яких характеризуються поточний і майбутній стан підприємства та сформульовано санаційні заходи;

*повнота* — облік усіх найважливіших аспектів;

*змістовність* — розгляд тільки тих обставин, які стосуються процесу санації;

*адекватність* — максимальне наближення планованих заходів до реальних соціально-економічних і фінансових умов функціонування підприємства;

*вірогідність* — обґрунтоване й достовірне висвітлення проблематики кризи;

*ясність* — логічність та ясність викладення плану.

До плану фінансової санації висуваються такі формальні **вимоги**:

- розроблення командою керівника санації;
- представлення комітетові кредиторів через 3 місяці після винесення ухвали про санацію та схвалення ним;
- затвердження господарським судом;
- поквартальний контроль комітетом кредиторів;
- можливість бути скорегованим за умови схвалення комітетом кредиторів.

Санаційний план повинен ураховувати інтереси й пріоритети податкових органів, кредиторів (із забезпеченням і без забезпечення), власників цінних паперів, постачальників, споживачів

та працівників. Він має включати короткострокові й довгострокові дії, бути реалістичним, передбачати отримання реальних грошових надходжень і реструктуризацію боргів.

Планування охоплює фінансові, виробничі й трудові ресурси підприємства, процеси господарської діяльності. Проблема полягає в узгодженні ключових параметрів плану антикризових заходів (обсяг потреби в капіталі, джерела фінансування, фактор ризику) між підприємством та інвесторами. Оскільки план є одним з основних важелів переконання кредиторів у необхідності фінансування конкретного об'єкта, тобто інструментом зменшення інформаційної асиметрії між підприємством і кредиторами, його слід складати так, щоб була забезпечена прозорість діяльності підприємства.

До плану санації повинні входити заходи з відновлення платоспроможності боржника, умови участі інвесторів (за їх наявності) щодо повного або часткового задоволення вимог кредиторів, зокрема шляхом переведення боргу (частини боргу) на інвестора, строк і черговість виплати боржником або інвестором боргу кредиторам та умови відповідальності інвестора за невиконання взятих згідно з планом санації зобов'язань.

У законодавстві та спеціалізованій літературі по-різному відображено аспекти змісту плану санації, оскільки серед фахівців не існує єдності поглядів на структуру та наповнення цього документа. Так, вимоги стосовно розроблення плану досудової й судової санації затверджені наказами Фонду державного майна України [27; 28], порядок досудової санації – постановою Кабінету Міністрів України [29], а примірний план реструктуризації та досудової санації – наказом Міністерства промислової політики України [30]. Крім того, вітчизняні науковці наводять власні трактування й рекомендації щодо ключових параметрів планів санації, серед яких можна виділити доробок О. Терещенка [38]. Аналіз практики розроблення та виконання реальних санаційних планів виявляє існування ще однієї точки зору на це важливе питання. Розглянемо всі його аспекти послідовно.

**План досудової санації** підприємства повинен містити такі розділи та підрозділи [27]:

1. Попередня історія (оглядово).
  - 1.1. Коротка історія, реквізити підприємства.
  - 1.2. Інформація про власників акцій.

1.3. Організаційна структура, наявність дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів, правовий статус майна цих підрозділів, керівники основних структурних підрозділів.

1.4. Короткий огляд продукції, цін і ринків.

1.5. Фінансово-майновий стан підприємства-боржника за останній звітний період.

1.6. Мета реструктуризації.

2. Матеріали руху готівки за попередні 12 місяців роботи.

3. Аналіз ліквідації (сума грошей, яку можна отримати від продажу активів з метою сплати боргів).

4. Структура боргу.

4.1. Загальна сума боргу та кількість кредиторів.

4.2. Структура зростання кредиторської заборгованості по-квартально (наскільки застарілими є борги).

4.3. Черговість виплати боргів кредиторам.

4.4. Сума боргів важливим і неважливим постачальникам.

4.5. Ставлення важливих постачальників (їхня готовність до співпраці й можливість підтримки ними реструктуризації).

5. Заходи щодо відновлення платоспроможності (реструктуризація підприємства, перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв, відчуження основних засобів, передача майна в оренду, скорочення чисельності працівників тощо) і терміни їх здійснення.

6. Пропозиції щодо операційної реструктуризації, розрахунків необхідних коштів для реалізації заходів.

7. Пропозиції щодо заходів з фінансової реструктуризації й джерел фінансування.

7.1. Відстрочення боргів (скільки та якими кредиторами).

7.2. Прощення боргів (скільки та якими кредиторами).

7.3. Інші заходи з внутрішнього фінансування (мораторій на сплату боргів, продаж активів та обмін активів на борги).

7.4. Умови участі інвесторів і кредиторів у проведенні санації (набуття права власності на майно підприємства, розпорядження частиною його продукції, оренда майна, задоволення вимог кредиторів шляхом переведення боргу на інвесторів тощо).

7.5. Загальні результати заходів з фінансової реструктуризації (коли закінчується період реструктуризації, скільки боргів сплачено та коли).

8. Прогноз фінансових результатів для підприємства, яке реструктуризують.

8.1. Прогноз прибутків і збитків на декілька років уперед.

8.2. Прогноз руху готівки на декілька років уперед.

8.3. Тривалі відносини з постачальниками, сплата податків та інших обов'язкових платежів до державного бюджету, виплата зарплати працівникам.

8.4. Структура підприємства-боржника після відновлення його платоспроможності.

9. Розрахунок необхідних коштів для реалізації заходів.

10. Очікувані наслідки виконання плану досудової санації.

До плану досудової санації додаються такі документи:

- копія свідоцтва про державну реєстрацію підприємства, засвідчена в установленому порядку;

- копії установчих документів підприємства, засвідчені в установленому порядку;

- протокол зборів акціонерів (якщо такі проводилися);

- протокольне рішення правління та спостережної ради про схвалення плану досудової санації підприємства;

- експертна оцінка майна боржника, яке передбачається реалізувати в процесі досудової санації;

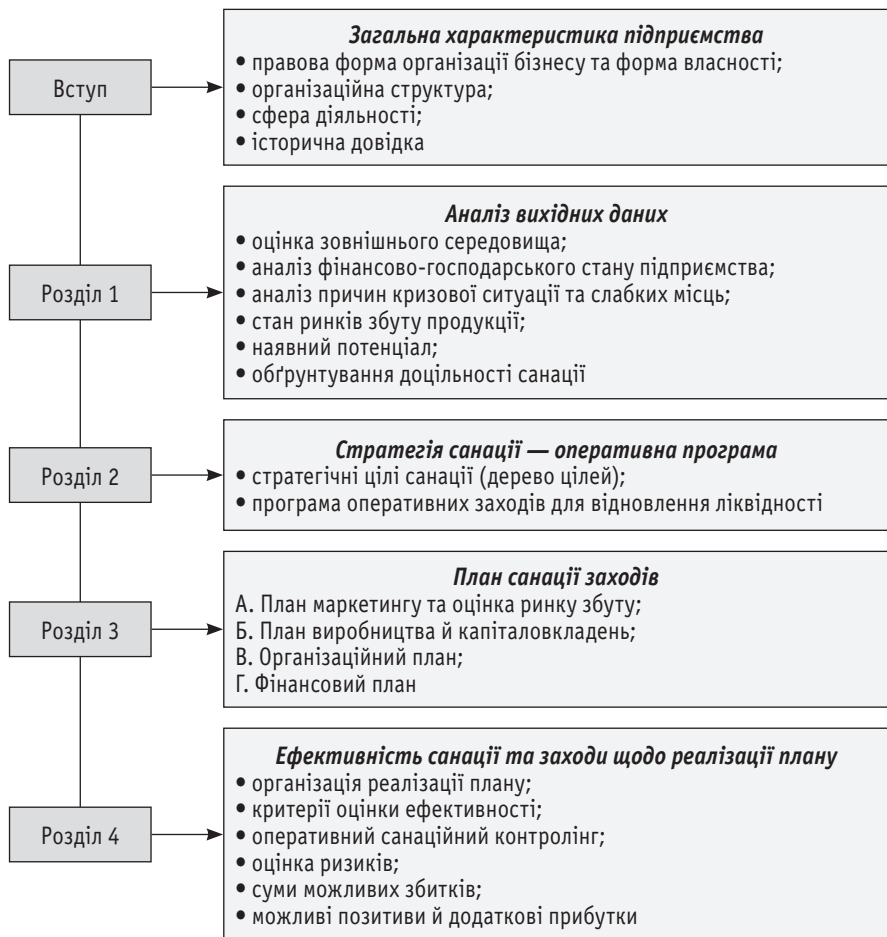
- пакет документів податкової, фінансової та статистичної звітності за 3 останніх роки роботи підприємства-боржника та за останній звітний період, підписаних керівником підприємства та головним бухгалтером.

Термін проведення досудової санації не повинен перевищувати 12 місяців. В окремих випадках Фонд державного майна України може продовжити термін, але не більше ніж на 6 місяців.

Розглянемо однозначні, інтегровані на основі зарубіжного досвіду та вітчизняної практики, методичні рекомендації щодо складання **орієнтовного плану санації**.

План фінансового оздоровлення підприємства складається зі вступу та чотирьох розділів (рис. 4.2) [38].

*Вступ* містить загальну характеристику об'єкта санації. Тут мають бути відомості про правову форму організації бізнесу, форму власності, організаційну структуру, сфери діяльності та коротка історична довідка про розвиток підприємства. Також визначаються мета складання плану, його замовник і методи розроблення.



**Рис. 4.2.** Структурно-логічна схема плану санації

У розділі 1 відображається ситуація на підприємстві, яка передувала реабілітації, у тому числі аналізуються чинники зовнішнього середовища та характер їх впливу, сильні й слабкі сторони підприємства, з яких можуть випливати причини кризового стану, а також реальний потенціал для виходу з кризи.

Оцінювання зовнішніх умов функціонування підприємства є основою стратегічного планування та включає в себе вивчення

загальних політико-економічних тенденцій, аналіз галузі й ринкового сегмента. Під час дослідження загальної політико-економічної ситуації враховуються розвиток економіки в цілому, демографічне становище, технологічні новації, зміна політичного середовища. Це дає змогу виявити можливості адаптувати стратегію розвитку підприємства до змін у суспільно-політичному житті країни.

У процесі аналізу фінансово-господарського стану вивчаються дані про фактичний фінансовий і майновий стан підприємства: фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового левереджу тощо.

Дослідження причин фінансової кризи й слабких місць полягає в систематизації відповідних чинників та оцінюванні їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства. Слабкі місця (обмежувальні чинники) можуть бути в таких сферах:

- залучення капіталу (наприклад, утрата довіри кредиторів);
- ринок (бар'єри на шляху вступу чи виходу з ринку);
- персонал (позиція профспілок, висока мобільність, психологічні фактори);
- законодавство (податки, заборона звільняти працівників).

Оцінювання наявного потенціалу передбачає характеристику сильних сторін підприємства, його можливостей у кадровій, виробничій, технологічній, маркетинговій та інших сферах (на основі SOFT-аналізу).

Головними чинниками розвитку підприємства є:

- фінансове забезпечення й можливості залучення додаткового капіталу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- існування надійних і дешевих джерел постачання сировини (матеріалів);
- наявність ринків збуту продукції;
- виробничий потенціал;
- ефективна організаційна структура;
- висока якість менеджменту.

Ефективну санацію можна забезпечити завдяки планомірному розвитку й використанню наявного в підприємства потенціалу, а також послабленню чинників, що обмежують можливості санації.

На підставі аналізу вихідної ситуації роблять висновок про доцільність і можливість санації підприємства чи про необхідність його ліквідації.

У розділі 2 розкриваються стратегічні цілі санації та розробляється стратегія оздоровлення. Тут наводиться також оперативна програма заходів, спрямованих на покриття поточних збитків, відновлення платоспроможності й ліквідності підприємства. Лише за умови виконання цієї програми суб'єкт господарювання буде здатний реалізувати план санації. До санаційних заходів за програмою можуть входити:

- рефінансування дебіторської заборгованості (форфейтинг, факторинг, звернення до господарського суду);
- мобілізація прихованих резервів завдяки продажу окремих позицій активів;
- зменшення та збільшення статутного капіталу;
- реструктуризація кредиторської заборгованості;
- заморожування інвестиційних вкладень;
- зворотний лізинг;
- розпродаж товарів, попит на які низький.

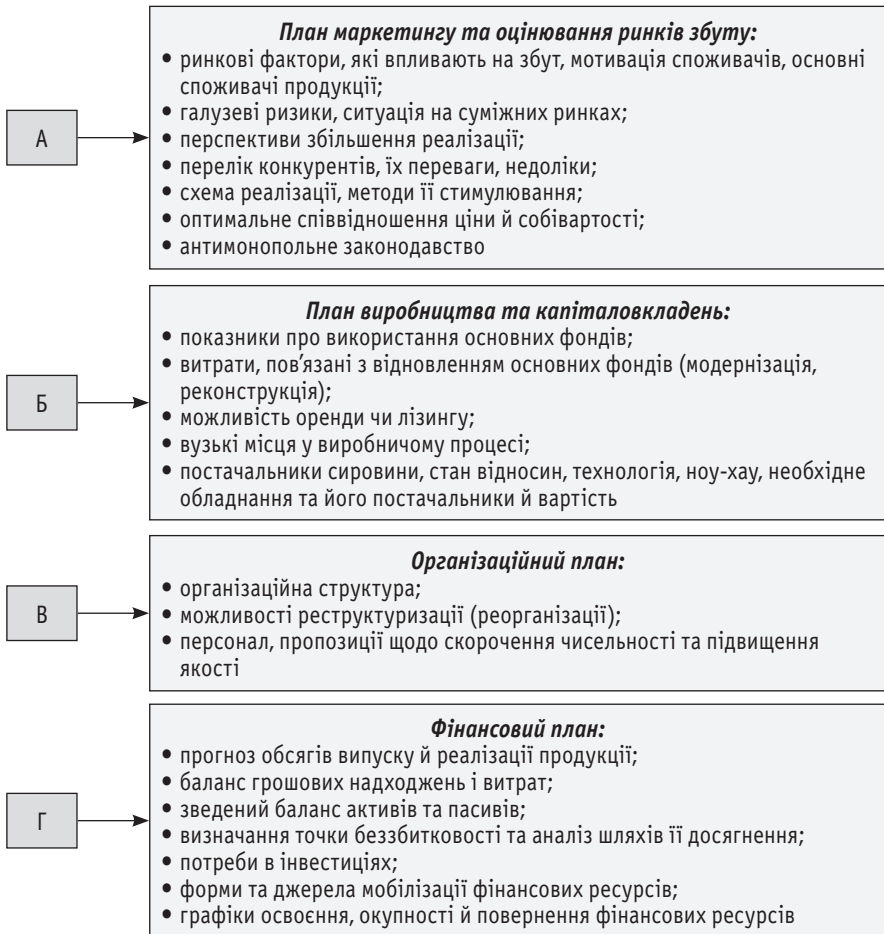
Розділ 3 є основною частиною санаційного плану, оскільки містить конкретний план заходів для відновлення прибутковості й конкурентоспроможності підприємства на довгостроковий період.

Розглянемо ключові позиції змісту даного розділу (рис. 4.3).

У плані маркетингу та оцінюванні ринків збуту визначаються ринкові фактори впливу на збут, ступінь еластичності попиту та рівень платоспроможного попиту на продукцію підприємства, умови збуту та ін. Кількісне оцінювання частки ринку, яка належить суб'єкту господарювання, здійснюється за основними споживачами готової продукції з посиланням на поточні обсяги реалізації та перспективи її збільшення. Наводиться перелік можливих конкурентів, з'ясовуються їхні переваги та недоліки; подається схема реалізації продукції; розглядаються методи стимулювання пропозиції з метою досягнення оптимального співвідношення реалізаційної ціни та собівартості, визначаються можливості та шляхи розширення ринків збуту тощо.

План виробництва та капіталовкладень містить дані про використання обладнання, його знос і витрати, пов'язані з відновленням, тощо. У даному плані характеризується виробничий





**Рис. 4.3.** Структура основної частини плану санації (розділ 3)

процес, визначається наявністю альтернативних джерел постачання сировини, наводяться конкретні заходи щодо розширення асортименту продукції та підвищення її якості з метою досягнення конкурентних переваг. Зазначається, яке саме обладнання, технічну документацію, технологію в кого та на яких умовах за який термін і на яку суму потрібно придбати. На цій підставі оцінюють потреби в інвестиціях.

Організаційний план відображає організаційну структуру підприємства, можливості його реструктуризації та перепрофілювання. У ньому аналізується управлінський і кадровий склад, зазначається фактична чисельність працівників та вносяться пропозиції стосовно її зменшення, окреслюються заходи з посилення мотивації працівників і вдосконалення організації управління.

Фінансовий план є вирішальним в обґрунтуванні вибору варіанта фінансового оздоровлення підприємства. Він містить прогноз обсягів випуску продукції, баланс грошових надходжень і витрат та інші дані. У фінансовому плані наводиться також сума витрат на розроблення плану санації та, можливо, проведення санаційного аудиту. Визначається загальна потреба в зовнішніх джерелах фінансування.

До розділу 4 входить розрахунок ефективності санації, а також перелік заходів щодо організації реалізації плану й контролю за її перебігом.

Основними критеріями оцінювання ефективності санації є:

- ліквідність і платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті санації;
- конкурентні переваги.

Якщо за основу брати критерій прибутковості, то ефективність санації  $E$  можна визначити за формулою

$$E = \frac{\text{Пр}_{\text{дод}}}{\text{В}_{\text{сан}}},$$

де  $\text{Пр}_{\text{дод}}$  — прогнозований обсяг додаткового прибутку,  $\text{В}_{\text{сан}}$  — обсяг вкладень на проведення санації.

Результати санації в деяких випадках можна оцінити на основі додаткового прибутку підприємства, який складає різницю між обсягом прибутку після санації та його обсягом (або обсягом збитків) до її проведення.

Для об'єктивнішого оцінювання ефективності прогнозований обсяг прибутку приводять до теперішньої вартості. Вкладення для проведення санації розглядаються як інвестиція санатора в підприємство з метою одержання прибутку.

Додаткова вартість, створена в результаті санації, є абсолютним приростом вартості активів підприємства, який очікується

після реалізації санаційного плану. Вона розраховується як різниця між потенційною вартістю підприємства (після проведення санації) та його вартістю до санації. Потенційна вартість визначається на основі приведених до теперішньої вартості майбутніх грошових потоків.

У цьому розділі санаційного плану також оцінюється ступінь ризику обраного шляху реабілітації. Таке оцінювання має бути дуже ретельним, оскільки наслідки здійснення занадто ризикованих проектів бувають здебільшого негативними.

Для великих підприємств, які розпочали реалізацію проекту санації, джерелом ризиків найчастіше є макросередовище (зміна нормативно-правової бази, державної політики тощо). Для невеликих підприємств ризику пов'язані насамперед з мікросередовищем і внутрішніми негараздами.

**План судової санації**, який розробляється керуючим санацією, повинен містити такі розділи [28]:

#### 1. Характеристика боржника.

1.1. Історія створення, реквізити (повне й скорочене найменування, ідентифікаційний код за ЄДРПОУ, номер і дата видачі свідоцтва про державну реєстрацію, місцезнаходження, телефон, факс). Основні види господарської діяльності.

1.2. Інформація про власників акцій (за наявності). Статутний (складений) капітал. Кількість і номінальна вартість акцій.

1.3. Організаційна структура. Структурна схема. Штатний розпис. Перелік дочірніх підприємств, філій, представництв та інших відокремлених структурних підрозділів.

1.4. Основні види продукції, яка випускається, ціни й ринки збуту. Перелік основних видів продукції. Питома вага кожного виду продукції в загальному обсязі виробництва (у грошовому еквіваленті) та реалізації. Питома вага собівартості кожного виду продукції в загальному обсязі собівартості продукції, що виробляється товариством. Випуск продукції в натуральних одиницях. Коротка характеристика ринків збуту.

1.5. Фінансово-майновий стан (за 2 попередні роки та за станом на останній звітний період).

1.5.1. Структура доходів.

1.5.2. Структура витрат.

1.5.3. Чистий прибуток (збиток).

1.5.4. Причини збиткової діяльності.

#### 1.5.5. Структура активів:

- перелік майна боржника за організаційною структурою згідно з результатами інвентаризації активів та їх переоцінки;
- соціально-побутова й комунальна сфера (житло, гуртожитки та ін.);
- перелік державного майна, яке в процесі приватизації не ввійшло до статутного (складеного) капіталу товариства, але залишилося на його балансі (перелік об'єктів, вартість, пропозиції щодо подальшого використання, затверджені начальником регіонального відділення Фонду державного майна України за місцем розташування балансоутримувача такого майна);
- перелік майна, що пропонується до відчуження (із зазначенням інвентарних номерів і залишкової вартості);
- інформація про наявність земельних ділянок, які належать на праві власності та (або) на праві користування;
- наявність на балансі об'єктів, що забезпечують життєдіяльність окремих об'єктів соціальної інфраструктури населеного пункту, в межах якого розташований боржник;
- перелік нерухомого майна, яке обліковується на балансі в розрізі підрозділів боржника з характеристикою за фінансово-бухгалтерськими, технічними й будівельними показниками;
- перелік рухомого майна, яке обліковується на балансі боржника з характеристикою за фінансово-бухгалтерськими й технічними показниками;
- нематеріальні активи.

1.5.6. Наявність готової продукції на складах та товарно-матеріальних цінностей.

1.5.7. Структура довгострокових і поточних фінансових інвестицій.

2. Структура кредиторської та дебіторської заборгованості.

2.1. Реєстр кредиторів.

2.2. Аналіз структури кредиторської заборгованості.

2.3. Реєстр дебіторів.

2.4. Аналіз структури дебіторської заборгованості.

3. Аналіз імовірної ліквідації боржника, її соціальні наслідки.

3.1. Погашення боргів за рахунок доходів, отриманих від реалізації частини майна боржника.

3.2. Соціальні наслідки непогашених боргів і ліквідації боржника.

4. Заходи щодо відновлення платоспроможності боржника, розрахунок необхідних коштів для реалізації цих заходів.

4.1. Реструктуризація.

4.2. Перепрофілювання виробництва.

4.3. Закриття нерентабельних виробництв.

4.4. Продаж частини майна.

4.5. Скорочення працівників боржника, які не можуть бути задіяні в процесі реалізації плану санації.

4.6. Ліквідація дебіторської заборгованості.

4.7. Відстрочення та (або) розстрочення платежів або прощення (списання) частини боргів.

4.8. Зобов'язання інвестора про погашення боргу (частини боргу) боржника, зокрема шляхом переведення на нього боргу (частини боргу), і його відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань. Інформація про наміри інвестора стосовно викупу державної частки акцій в статутному (складеному) капіталі боржника та умови цього викупу.

4.9. Інші заходи відновлення платоспроможності.

4.9.1. Передача житлового фонду й соціально-культурних об'єктів до комунальної власності (перелік, вартість) та (або) до сфери управління уповноважених органів управління.

4.9.2. Передача майна в статутні (складені) капітали новостворюваних юридичних осіб.

4.9.3. Передача майна в оренду.

4.9.4. Отримання кредитів.

5. Заходи з перевірки розміру статутного (складеного) капіталу на відповідність вимогам статті 155 Цивільного кодексу України: складання балансу за результатами переоцінки активів і заходів з відновлення платоспроможності боржника; розрахунок вартості чистих активів; прийняття засновником рішення щодо зміни статутного (складеного) капіталу боржника за результатами проведених заходів [41].

6. Прогноз соціально-економічних наслідків проведеної санації. Нарощення обсягів виробництва, реалізації продукції. Збільшення доходів, скорочення витрат. Планові щоквартальні фінансові показники діяльності боржника в період проведення санації та постсанаційний період до моменту повного погашення реєстрових боргів, наведені відповідно до стандарту бухгалтерського обліку 3 “Звіт про фінансові результати” [18]. Графік

щоквартального погашення боргів підприємства, у тому числі через укладання мирової угоди. Структура активів і зобов'язань боржника на момент початку й припинення санації. Підвищення конкурентоспроможності та рівня рентабельності підприємства.

6.1. Погашення кредиторської заборгованості.

6.2. Підвищення оплати праці.

6.3. Створення нових робочих місць.

6.4. Подальше надходження до державного бюджету коштів від підприємства, яке працює.

6.5. Розмір статутного (складеного) капіталу внаслідок проведених заходів.

До плану санації додаються такі документи:

- копія свідоцтва про державну реєстрацію суб'єкта господарювання — боржника, засвідчена в установленому порядку;
- копії установчих документів боржника, засвідчені в установленому порядку;
- ухвала господарського суду про порушення провадження у справі про банкрутство;
- ухвала господарського суду про затвердження реєстру вимог кредиторів;
- ухвала господарського суду про проведення санації боржника та призначення керуючого санацією;
- копія ліцензії арбітражного керуючого, засвідчена в установленому порядку;
- протокол зборів кредиторів про утворення комітету кредиторів з визначенням його кількісного складу й повноважень;
- протокол засідання комітету кредиторів про погодження кандидатури керуючого санацією, вибір інвестора (інвесторів), схвалення плану санації боржника;
- звіт про незалежне оцінювання майна боржника, яке пропонується до реалізації в процесі санації;
- фінансова звітність за 2 останніх роки роботи боржника та за останній звітний період, підписана керівником боржника й головним бухгалтером.

Таким чином, виведення підприємства з кризового стану детально планується та підлягає формалізованому опису в різноманітних планових документах, які розробляються як для використання на підприємстві, так і для надання інформації кредиторам, санаторам, суду, органам державної влади тощо.

## 4.6. Джерела фінансування санації суб'єктів підприємництва

### *Внутрішні джерела фінансування*

За походженням внутрішні джерела фінансової санації поділяються:

- на кошти власників (засновників, учасників, пайовиків тощо) суб'єкта підприємницької діяльності;
- кошти працівників підприємства.

**Власники** можуть надати фінансову допомогу своєму підприємству шляхом виділення необхідних коштів для погашення зобов'язань боржника перед кредиторами, у тому числі щодо сплати податків та обов'язкових платежів. Це може відбуватися як безповоротна фінансова допомога, поворотна фінансова допомога та зміна розміру статутного фонду.

На перший погляд, найпростішим способом проведення фінансової санації за рахунок власника (власників) підприємства-боржника є *безповоротна фінансова допомога*, якою, відповідно до чинного законодавства України, слід вважати [16]:

1) суму коштів, передану платникові податку згідно з договорами дарування та подібними або без укладання таких договорів;

2) суму безнадійної заборгованості, відшкодованої кредитором позичальником після її списання;

3) суму заборгованості платника податку перед іншою юридичною чи фізичною особою, що залишилася нестягнутою після закінчення строку позовної давності;

4) основну суму кредиту або депозиту, наданих платникові податку без установлення строків повернення такої основної суми, за винятком кредитів, наданих під безстрокові облігації, та депозитів до запитання у банківських установах, а також суму процентів, нарахованих, але не сплачених (списаних);

5) суму процентів, умовно нарахованих на суму поворотної фінансової допомоги, що залишається неповерненою на кінець звітного періоду, в розмірі облікової ставки Національного банку України, розрахованої за кожний день фактичного використання такої поворотної фінансової допомоги.

Правовою основою надання безповоротної фінансової допомоги власником підприємства може бути як його власна

ініціатива, так і рішення вищого керівного органу, який складається з власників підприємства або їхніх представників. Не виключене підписання відповідної безоплатної угоди між власником (власниками) боржника і самим підприємством.

Однак чинне в Україні податкове законодавство перекреслює все сказане, оскільки, відповідно до Податкового кодексу України, підприємство-боржник має сплатити податок на прибуток із сум, отриманих у вигляді безповоротної фінансової допомоги [16]. Більше того, суб'єкт-донор може надавати фінансову допомогу лише із чистого прибутку. При цьому суми допомоги не виключаються зі складу об'єкта оподаткування податком на прибуток. Фактично це означає, що сума, спрямована на фінансове оздоровлення, оподатковується двічі. Таким чином, оскільки даний метод залучення коштів є не вигідним як для власника підприємства, так і для самого підприємства, то він не набув поширення в українській підприємницькій практиці.

*Поворотна фінансова допомога* власником може надаватися виключно на підставі цивільно-правових договорів, зокрема позики чи кредиту. Іншими словами, фінансова санація може здійснюватися за рахунок позичених коштів.

Згідно з українським законодавством, кредити, тобто кошти, які передаються в тимчасове користування на умовах забезпеченості, повернення, строковості, платності характеру використання, можуть видаватися лише спеціалізованими установами: банками, кредитними спілками та ломбардами. Тому, як правило, крім випадків, коли власником підприємства-боржника (володарем його корпоративних прав) виступають кредитні установи, кредит не входить до групи внутрішніх джерел проведення санації.

Найпростішим недорогим способом в аспекті оформлення операції та оподаткування є надання фінансової допомоги боржникові у формі *безповоротної чи поворотної (під невисокі проценти) позики*.

Досить часто в літературі висловлюється думка, що короткострокові й довгострокові позики на проведення фінансової санації підприємство-боржник може отримати шляхом випуску та продажу боргових зобов'язань (векселі, облігації). Проте це твердження є помилковим з правової точки зору: відповідно до законодавства України, яке регулює вексельний обіг, вексель може бути виданий лише за фактично відпущені товари (надані послуги,



виконані роботи). Таке тлумачення знайшло відображення і в судовій практиці.

На відміну від векселя, випуск облігацій не обумовлюється наявністю реальної заборгованості емітента перед власниками облігацій. Однак не допускається випуск і розміщення облігацій для формування й поповнення статутного капіталу емітента, а також для покриття збитків від його господарської діяльності [36]. Іншими словами, ні векселі, ні облігації, якщо діяти відповідно до вимог чинного законодавства, не можуть бути випущені в обіг для залучення коштів під проведення фінансової санації.

В економічній літературі, особливо західній, ефективним інструментом залучення коштів для проведення фінансової санації вважається *збільшення статутного фонду*. З точки зору цих авторів, такий спосіб є універсальним і застосовується до будь-яких підприємств. Він має такі основні переваги:

- для залучення коштів не потрібні ані застава, ані гарантії третіх осіб;
- вкладення коштів у підприємство є довгостроковим;
- залучені кошти не підпадають під оподаткування навіть у випадках, коли корпоративні права (у разі первинного розміщення) реалізуються за ціною, вищою від номіналу.

Збільшення статутного фонду акціонерного товариства може здійснюватися такими методами:

- випуском нових акцій;
- обміном облігацій, випущених раніше, на акції;
- збільшенням номінальної вартості акцій.

Законодавство передбачає переважне право акціонерів на придбання додатково випущених акцій. Право на придбання нових акцій підкріплюється дивідендним купоном, який представляють в оголошенні щодо пропозиції про придбання права. Акції, як правило, продаються та купуються на біржі протягом 2 тижнів у період проведення нової емісії. Старі акції та привілейовані права на придбання нових продаються окремо. Якщо акціонер поступається правом на придбання акцій, то виручені ним грошові кошти повинні компенсувати зміну курсу.

Збільшення статутного фонду акціонерного товариства шляхом обміну облігацій на акції пов'язане насамперед з облігаціями конверсійної позики. У зарубіжній науково-практичній

літературі випуск конверсійних облігацій характеризується як особливо сприятливий санаційний інструмент. Даний метод означає випуск іменних облігацій, які через певний час за бажанням власника можна обміняти на акції підприємства.

Випускаючи конверсійні облігації, власник підприємства (інвестор) досягає подвійної мети: відносно безпечного вкладення своїх коштів (у випадку банкрутства претензії власників цих облігацій задовольняються нарівні з іншими кредиторами) та можливості збільшення капіталу. В даному разі інвестори дають згоду на отримання меншого відсотка, властивого конверсійним облігаціям, для того щоб у майбутньому, якщо підприємство вийде зі скрутного становища, мати можливість обміняти їх на звичайні акції.

Як правило, конверсійні облігації випускаються великими підприємствами на строк від 5 до 10 років. Ринкова ціна таких облігацій визначається їх інвестиційною вартістю та ціною звичайних акцій, вибраних для конверсії. Цей механізм є досить прозорим, оскільки в інформації про емісії конверсійних облігацій повинні бути вказані: пропорції обміну (коефіцієнт конверсії); строки конверсії; необхідність, порядок і розмір доплат за цими облігаціями.

Однак в Україні збільшення статутного фонду для надання фінансової допомоги не припустиме для акціонерних товариств, оскільки забороняється випуск акцій для покриття збитків, пов'язаних з їх господарською діяльністю [19], що фактично є прямою заборонаю на збільшення статутного фонду.

Слід мати на увазі, що у випадку прийняття рішення про збільшення статутного капіталу підприємства-боржника з метою поповнення оборотного капіталу йому необхідно пройти перереєстрацію. Цей процес досить тривалий та вимагає додаткових витрат, але може бути ефективним, якщо боржник має чітко розроблений план виходу з кризової ситуації та може переконати засновників, теперішніх і майбутніх інвесторів, кредиторів у можливості отримання прибутку.

Деякі економісти серед методів даної групи називають *зменшення статутного капіталу* товариства, однак така позиція є невірною.

Як правило, основною метою зменшення статутного капіталу підприємства є зрівняння номінальної вартості акцій

з вартістю за біржовим котируванням, оскільки в період кризи може скластися ситуація, коли ринкова вартість стає істотно меншою від номінальної. Залучення коштів шляхом додаткової емісії в даному випадку неможливе, але й зменшення кількості акцій не веде до збільшення оборотних коштів для спрямування їх на фінансову санацію. Більше того, з'являються незаплановані витрати, пов'язані з необхідністю відшкодувати збитки тій групі акціонерів, чиї акції анулюються. Крім того, підприємство може прийняти рішення про зменшення статутного капіталу тільки в разі відсутності заперечень з боку кредиторів, а така ситуація є малоймовірною.

Потрібно пам'ятати і те, що згідно з нормами Закону України “Про акціонерні товариства” кредитор, вимоги якого до акціонерного товариства не забезпечені договором застави чи поруки, може звернутися до товариства з письмовою вимогою про здійснення однієї з таких дій: забезпечення виконання зобов'язань шляхом укладання договору застави чи поруки, дострокового припинення або виконання зобов'язань перед кредитором [19], що не дуже вигідно самому акціонерному товариству.

Зменшення статутного фонду акціонерного товариства може здійснюватися двома методами:

- зменшенням номінальної вартості акцій;
- зменшенням кількості акцій шляхом викупу частини акцій у власників з метою анулювання.

При цьому рішенням акціонерного товариства про зменшення розміру статутного фонду акції, які не подані до анулювання, визнаються недійсними, але не раніше, ніж через 6 місяців після повідомлення про це всіх акціонерів.

Відповідно до законодавства, підприємство має відшкодувати власникові акцій збитки, пов'язані зі зміною статутного фонду. Рішення про зміну статутного фонду приймається більшістю в 3/4 голосів акціонерів, які беруть участь у зборах. Зміни в статуті повинні бути зареєстровані у визначеному законом порядку. При цьому для ряду господарських товариств (з обмеженою або додатковою відповідальністю) установлені строки набуття чинності рішень про зменшення статутного фонду після реєстрації відповідних змін складають 3 місяці [23]. Зрозуміло, що такий шлях не може вважатися раціональним та високоефективним для проведення фінансової санації.

Фінансування санації може відбуватися за **участі працівників підприємства**, яких до цього спонукає загроза банкрутства та обумовлені нею економічні й соціальні наслідки. Основною метою участі персоналу є надія зберегти робочі місця. Особливо часто подібна ситуація спостерігається в період загального економічного спаду, коли дефіцит робочих місць обумовлює істотну залежність працівників від даного підприємства.

Персонал може фінансувати санацію за допомогою:

- 1) відстрочення винагороди за результатами діяльності чи відмови від неї;
- 2) надання позик;
- 3) придбання акцій даного підприємства.

На сьогодні чинне законодавство не передбачає випадків та порядку *відмови (повної або часткової) персоналу підприємства-боржника від винагороди* або розстрочення таких виплат. Більше того, у сучасному українському правовому полі існує тенденція до боротьби із затримками у виплаті заробітної плати та інших видів винагороди. Про це свідчить уведення в Кримінальний кодекс України статті 175, відповідно до якої кримінальна відповідальність настає як за безпідставну не виплату заробітної плати чи іншої встановленої законом виплати громадянам більше ніж за 1 місяць, вчинену умисно керівником підприємства, установи або організації незалежно від форми власності, так і за безпідставну не виплату заробітної плати, пов'язану з нецільовим використанням коштів, призначених для її виплати [13]. Якщо кошти заробітної плати або інших витрат спрямувати на фінансову санацію, такі дії будуть диспозиційними зазначеній статті.

Слід урахувати, що й Кодекс України про адміністративні правопорушення містить аналогічну статтю 41, згідно з якою порушення встановлених термінів виплати пенсій, стипендії, заробітної плати, виплата її не в повному обсязі, а також інші порушення вимог чинного законодавства про працю тягнуть за собою накладення штрафу на посадових осіб підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності та громадян – суб'єктів підприємницької діяльності від 15 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян [11]. Таким чином, фактично неможливо спрямувати суми заробітної плати й інших винагород, які підлягають виплаті робітникам, на проведення фінансової санації.

Можна припустити вирішення зазначеної проблеми таким чином: підприємство-боржник виплачує заробітну плату та інші винагороди своїм працівникам, а ті передають їх на здійснення санаційних заходів. Однак це неефективно з економічної точки зору, оскільки робітник повинен сплатити всі нарахування, пов'язані з виплатами винагород, а підприємству-боржнику дані кошти повинні збільшити об'єкт оподаткування податком на прибуток.

Тому треба визнати, що вказані джерела фінансування санації є досить примарними та нечіткими з точки зору права.

Більш здійсненним виглядає фінансування санації персоналом боржника шляхом *придбання корпоративних прав* (у тому числі акцій) або облігацій свого підприємства. Особливо це реально у варіанті погашення заборгованості з виплат персоналу щодо розміщення відповідної кількості корпоративних прав та облігацій. Однак, як уже вказувалось, існує заборона на випуск облігацій та акцій для погашення збитків.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що в правовому полі України досить складно провести фінансову санацію боржника шляхом залучення коштів його персоналу. Крім того, не сприяє цьому й загальноекономічна ситуація та психологічні особливості ринку трудової сили в Україні.

### ***Зовнішні джерела фінансування***

Фінансова санація на основі зовнішніх джерел може здійснюватися за рахунок:

- кредитних ресурсів;
- коштів основних кредиторів;
- інвестицій;
- коштів державного бюджету (для державних підприємств).

Для проведення фінансової санації можуть залучатись ***кредитні ресурси***. Підставою для отримання коштів на зазначені цілі є кредитні угоди. Правове регулювання в даному випадку здійснюється на визнаних в Україні загальних принципах і правилах кредитування. Винятком є кредитування за окремими програмами фінансування досудової санації: у цьому разі надання й повернення кредиту дещо модифіковані.

Надання кредитів регламентується цілою низкою нормативних актів. Основними серед них є Закони України “Про банки

і банківську діяльність” [20], “Про іпотеку” [33], “Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень” [25], “Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати” [34], а також Цивільний і Господарський кодекси України [5; 41].

Аналіз перелічених законодавчих актів дає змогу дійти таких висновків.

По-перше, складною є сама процедура отримання санаційного кредиту, адже, згідно зі статтею 1056 Цивільного кодексу України, кредитор має право відмовитися від надання позичальникові передбаченого договором кредиту частково або повністю в разі порушення процедури визнання позичальника банкрутом або за наявності інших обставин, які явно свідчать про те, що наданий кредит своєчасно не буде повернений [41]. Звідси логічним є висновок, що сам факт порушення справи про банкрутство суттєво знижує ймовірність отримання кредиту боржником.

По-друге, ці кредитні угоди будуть розглядатися як кредити з підвищеним ризиком, що фактично означає встановлення “нереальних” процентних ставок для підприємства-боржника.

По-третє, для зниження ступеня ризику банк надає кредит позичальникові за наявності гарантії платоспроможного суб'єкта господарювання чи поручительства іншого банку, під заставу належного позичальникові майна, під інші гарантії, прийняті в банківській практиці. Оскільки підприємство-боржник перебуває в досить скрутній фінансовій ситуації, важко очікувати, що хтось виступить його гарантом або поручителем. Крім того, найімовірніше, що його майно буде знаходитися під податковою заставою, а процедура перезастави дуже складна, і навряд чи в даному разі на неї погодиться кредитна установа.

По-четверте, законодавчо затверджені терміни проведення санації (1 рік) дають змогу претендувати лише на короткострокові кредити. Водночас важкий поточний фінансовий стан і тягар повернення кредиту з високими процентними ставками ставить під загрозу проведення санації з позитивним кінцевим результатом.

По-п'яте, наслідки фінансової кризи 2008 р., яка фактично “заморозила” механізм кредитування в Україні, будуть відчутні ще тривалий час, а відтак отримання проблемних кредитів, до яких відносять і спрямовані на фінансування санаційних процедур, є надскладним завданням.

З огляду на зазначене можна стверджувати, що існуюча система комерційного кредитування не дає змоги залучати кредитні ресурси комерційних банків та інших установ для проведення фінансової санації.

Аналогічне можна сказати про залучення іноземних кредитних ресурсів. Згідно із законодавством, український резидент має право отримати кредит від нерезидента лише за наявності ліцензії, наданої Національним банком України у визначеному законодавством порядку [32]. Якщо проаналізувати нормативно-правові акти, які регулюють це питання, то виявляється, що залучення іноземних кредитів для проведення фінансової санації є ще менш реальним, ніж залучення вітчизняних.

Інша справа – некомерційні кредити, які виділяються державними й недержавними фондами під проведення фінансового оздоровлення підприємств. Така практика відображена в чинному законодавстві. Подібні кредити надаються під конкретні плани санації, розроблення яких у такому випадку стає найважливішим питанням. Ці кредити мають чітко встановлені цілі використання, що дуже жорстко контролюється дозором. Проте слід брати до уваги, що іноземна допомога надається підприємствам-боржникам, у функціонуванні яких зацікавлений зарубіжний капітал.

Якщо кошти для стабілізації фінансового стану підприємств виділяються з українських джерел, то вони, як правило, надаються державним підприємствам на підставі постанов або розпоряджень уряду України. Така допомога може бути поворотною та безповоротною. Треба зауважити, що останніми роками подібна фінансова допомога має тенденцію до скорочення.

Загалом, проведення фінансової санації за рахунок кредитів є досить ефективним, однак чинне податкове законодавство фактично зводить нанівець і це джерело. Кошти, надані небанківськими установами або тими, що мають статус небанківських фінансових установ, фінансовим кредитом не вважаються. Але це не виключає можливість надання нерезидентом позики українському підприємству за умови дотримання сторонами вимог Цивільного кодексу України, неналежності такого нерезидента до вказаних кредитних установ [41]. Зрозуміло, що недосконале регулювання даного питання не сприяє залученню коштів.

Досудова санація може здійснюватися також за **участю кредиторів** у вигляді: реструктуризації суттєвої заборгованості; повної чи часткової відмови від зобов'язань; надання додаткових позикових коштів.

На активну участь кредиторів у фінансовому оздоровленні можна очікувати лише тоді, коли в результаті санації підприємства вони отримують повніше задоволення своїх претензій, ніж у разі його ліквідації. Кредитори можуть ризикнути в обмін на майбутню участь у прибутках підприємства, на пакет акцій боржника чи гарантії отримання надійного джерела збуту своєї продукції або постачання сировини для своїх виробництв.

Проте законодавство України не стимулює діяльність кредиторів щодо надання допомоги боржникам. Це, зокрема, виявляється в тому, що кредитори не мають права списувати борги своїх боржників. Якщо виникне прострочена заборгованість, кредитори повинні негайно звертатися до господарського суду і тільки тоді можуть зменшити об'єкт оподаткування на суму заборгованості. У протилежному випадку кредитор покриває збитки (якщо виникає безнадійна заборгованість) за рахунок прибутку, який залишається в його розпорядженні після оподаткування. Водночас, створюючи привабливі умови для кредиторів (наприклад, дозволяючи відносити на зменшення оподаткованого прибутку суми простроченої дебіторської заборгованості підприємств, які підлягають санації), податкові органи можуть активізувати їх участь у фінансовому оздоровленні боржника. Але за існуючого режиму правової регуляції даного питання важко сподіватися, що кредитор забажає відмовитися хоча б від чогось у своїх вимогах.

Слід зауважити, що, надаючи фінансову допомогу шляхом відмови від істотних вимог, кредитори мають урахувати, що відмова від претензій до боржника за економічними наслідками прирівнюється до відмови від кредитного договору. Це означає, що в разі банкрутства боржника кредитор, який відмовився від претензій, не буде членом комітету кредиторів. Погашення боргів йому здійснюватиметься за рахунок активів, що залишаться після задоволення вимог усіх кредиторів і членів трудового колективу. Крім того, сума заборгованості платника податку перед іншою юридичною особою, не стягнена до закінчення строку позовної давності, вважається безповоротною



фінансовою допомогою, яка здійснюється за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Якщо кредитором виступає банк, то ситуація стає ще більш не вигідною для боржника, оскільки підприємство, яке не виконало своїх зобов'язань щодо вчасного повернення кредитів, оголошується неплатоспроможним [20]. Банк зобов'язаний повідомити про це самого клієнта, його засновників та основних кредиторів, а також орган, який зареєстрував статут підприємства. Крім того, банк публікує оголошення про неплатоспроможність даного суб'єкта господарювання в пресі. Фактично банк порушує питання про банкрутство, і в такому випадку важко уявити, що необхідно зробити боржникові для переконання банку та інших кредиторів у необхідності фінансової санації. Розглянувши запропонований план санаційних заходів, банк приймає рішення щодо можливого продовження кредитних відносин з боржником на 3 місяці чи, упевнившись у відсутності перспектив погашення простроченої заборгованості, звертається з письмовою заявою до господарського суду для порушення справи про банкрутство боржника.

## Література

1. *Андрущак, Є. М.* Санація підприємств як засіб запобігання банкрутству / Є. М. Андрущак // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. / Львів. комерц. акад. — 2002. — Вип. 5. — С. 94–101.
2. *Бандурка, О.М.* Фінансова діяльність підприємства : підручник / О.М. Бандурка, М.Я. Коробов, П.І. Орлов, К.Я. Петрова. — Вид. 2-ге, перероб. і допов. — К. : Либідь, 2003. — 384 с.
3. *Бланк, И. А.* Финансовый менеджмент : учеб. курс / И.А. Бланк. — К. : Эльга : Ника-центр, 2002. — 528 с.
4. *Василенко, В. О.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко. — Вид. 2-ге, випр. і допов. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 501 с.
5. *Господарський кодекс України* : прийнятий 16 січ. 2003 р. : № 436-IV // Офіц. вісн. України. — 2003. — № 11. — С. 303. — Зі змінами; ост. ред. 3 лют. 2013 р.
6. *Ермошенко, Н.Н.* Словарь-справочник предпринимателя / Н.Н. Ермошенко, Н.Н. Скворцов. — К. : УкрИНТЭИ, 1993. — 168 с.

7. *Євтушевський, В.А.* Основи корпоративного управління : навч. посіб. / В.А. Євтушевський. — К. : Знання-Прес, 2002. — 317 с.
8. *Єлецьких, С.Я.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / С.Я. Єлецьких, Г.В. Тельнова. — К. : ЦУЛ, 2007. — 176 с.
9. *Загородній, А.Г.* Фінансовий словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. — 4-те вид., випр. та допов. — К. : Знання; Л. : ЛБІ НБУ, 2002. — 566 с.
10. *Законодавство* про банкрутство : зб. нормат. матеріалів та аналіт. статей / за ред. О.М. Бірюкова. — К. : Юстініан, 2003. — 456 с.
11. *Кодекс* України про адміністративні правопорушення : прийнятий 7 груд. 1984 р. : №8073-X / Відом. Верхов. Ради УРСР. — 1984. — №51. — Ст. 1122. — Зі змінами; ост. ред. 7 січ. 2013 р.
12. *Кошилюк, О.І.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О.І. Кошилюк, А.М. Штангрет. — 2-ге вид. — Л. : УАД, 2005. — 152 с.
13. *Кримінальний кодекс* України : прийнятий 5 квіт. 2001 р. : №2341-III // Офіц. вісн. України. — 2001. — №21. — С. 1. — Зі змінами; ост. ред. 1 січ. 2013 р.
14. *Лігоненко, Л.О.* Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 824 с.
15. *Павлова, Л.Н.* Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия / Л.Н. Павлова. — М. : Банки и биржи : Юнити, 1995. — 400 с.
16. *Податковий кодекс* України : прийнятий 2 груд. 2010 р. : №2755-VI // Офіц. вісн. України. — 2010. — №92, т. 1. — С. 9. — Зі змінами; ост. ред. 3 лют. 2013 р.
17. *Поддєрьогін, А.М.* Фінанси підприємств : підручник / А.М. Поддєрьогін. — Вид. 4-те, перероб. та допов. — К. : КНЕУ, 2004. — 584 с.
18. *Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3* “Звіт про фінансові результати” : положення Мінфіну України : від 31 берез. 1999 р. : №87 // Офіц. вісн. України. — 1999. — №25. — С. 343. — Зі змінами; ост. ред. 30 жовт. 2010 р.
19. *Про акціонерні товариства* : Закон України : прийнятий 17 верес. 2008 р. : №514-VI // Офіц. вісн. України. — 2008. — №81. — С. 7. — Зі змінами; ост. ред. 18 січ. 2013 р.
20. *Про банки і банківську діяльність* : Закон України : прийнятий 7 груд. 2000 р. : №2121-III // Офіц. вісн. України. — 2001. — №1. — С. 1. — Зі змінами; ост. ред. 1 січ. 2013 р.
21. *Про банкрутство* : Закон України : прийнятий 14 трав. 1992 р. : №2343-XII // Відом. Верхов. Ради України. — 1992. — №31. — С. 440.

22. *Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом* : Закон України : прийнятий 30 черв. 1999 р. : № 784-XIV // Відом. Верхов. Ради України. — 1999. — № 42. — С. 378. — Зі змінами; ост. ред. 18 січ. 2013 р.
23. *Про господарські товариства* : Закон України : прийнятий 19 верес. 1991 р. : № 1576-XII // Відом. Верхов. Ради України. — 1991. — № 49. — Ст. 682. — Зі змінами; ост. ред. 5 лют. 2013 р.
24. *Про деякі питання практики застосування окремих норм чинного законодавства у вирішенні спорів* : лист Вищого арбітражного суду України : від 24 листоп. 1997 р. : № 01–8/452 // Зб. поточ. законодавства, нормат. актів, арбітр. та суд. практики. — 1997. — № 52. — Зі змінами; ост. ред. 25 черв. 2003 р.
25. *Про забезпечення вимог кредиторів та реєстрацію обтяжень* : Закон України : прийнятий 18 листоп. 2003 р. : № 1255-IV // Відом. Верхов. Ради України. — 2004. — № 11. — С. 140. — Зі змінами; ост. ред. 19 листоп. 2012 р.
26. *Про затвердження Положення про Державний департамент з питань банкрутства* : постанова Кабміну України : від 19 квіт. 2006 р. : № 533 // Уряд. кур'єр. — 2006. — № 19. — Зі змінами; ост. ред. 19 лют. 2009 р.
27. *Про затвердження Положення про порядок проведення досудової санації господарських товариств, у статутних фондах яких державна частка перевищує 25 відсотків, та державних підприємств, щодо яких прийнято рішення про приватизацію* : наказ Фонду держмайна України : від 12 жовт. 2001 р. : № 1865 // Офіц. вісн. України. — 2001. — № 45. — С. 241. — Зі змінами; ост. ред. 24 верес. 2004 р.
28. *Про затвердження Порядку погодження планів санації, мирових угод і переліків ліквідаційних мас* : наказ Фонду держмайна України : від 6 черв. 2007 р. : № 895 // Офіц. вісн. України. — 2007. — № 54. — С. 207. — Зі змінами; ост. ред. 18 січ. 2013 р.
29. *Про затвердження Порядку погодження умов і порядку проведення санації державних підприємств до порушення провадження у справі про банкрутство за рахунок небюджетних джерел фінансування* : постанова Кабміну України : від 30 січ. 2013 р. : № 38 // Офіц. вісн. України. — 2013. — № 8. — С. 24.
30. *Про затвердження Примірного плану реструктуризації та досудової санації* : наказ Мінпромполітики України : від 29 серп. 2008 р. : № 549.
31. *Про заходи щодо забезпечення наповнення державного бюджету та посилення фінансово-бюджетної дисципліни* : Указ Президента

- України : від 28 лют. 1997 р. : № 187/97 // Офіц. вісн. України. — 1997. — № 10. — С. 12. — Зі змінами; ост. ред. 31 січ. 2004 р.
32. *Про зовнішньоекономічну діяльність* : Закон України : прийнятий 16 квіт. 1991 р. : № 959-XII // Відом. Верхов. Ради України. — 1991. — № 29. — С. 377. — Зі змінами; ост. ред. 17 листоп. 2012 р.
33. *Про іпотеку* : Закон України : прийнятий 5 берез. 2003 р. : № 898-IV // Відом. Верхов. Ради України. — 2003. — № 38. — Ст. 313. — Зі змінами; ост. ред. 1 січ. 2013 р.
34. *Про іпотечне кредитування, операції з консолідованим іпотечним боргом та іпотечні сертифікати* : Закон України : прийнятий 19 черв. 2003 р. : № 979-IV // Офіц. вісн. України. — 2003. — № 30. — С. 31. — Зі змінами; ост. ред. 6 груд. 2012 р.
35. *Про страхування* : Закон України : прийнятий 7 берез. 1996 р. : № 85/96-ВР // Відом. Верхов. Ради України. — 1996. — № 18. — Ст. 78. — Зі змінами; ост. ред. 18 січ. 2013 р.
36. *Про цінні папери та фондовий ринок* : Закон України : прийнятий 23 лют. 2006 р. : № 3480-IV // Офіц. вісн. України. — 2006. — № 13. — С. 61. — Зі змінами; ост. ред. 1 січ. 2011 р.
37. *Тарасенко, Л.М.* Антикризисний менеджмент підприємства : учеб. пособие / Л. М. Тарасенко, В. И. Веретенников, Р. В. Ободец. — Донецьк : Пресс, 2005. — 243 с.
38. *Терещенко, О.О.* Антикризисове фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 268 с.
39. *Терещенко, О.О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О.О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2000. — 412 с.
40. *Тітов, М.І.* Банкрутство : матеріально-правові та процесуальні аспекти / за наук. ред. В. М. Гайворонського. — Х. : Консум, 1997. — 192 с.
41. *Цивільний кодекс України* : прийнятий 16 січ. 2003 р. : № 435-IV // Офіц. вісн. України. — 2003. — № 11. — С. 7. — Зі змінами; ост. ред. 19 січ. 2013 р.
42. *Чупіс, А.В.* Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства : наук.-метод. вид. / А.В. Чупіс, М.Х. Корецький, О.Л. Кашенко ; за ред. А.В. Чупіса. — Суми : Довкілля, 2001. — 404 с.
43. *Штангрет, А.М.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / А. М. Штангрет, В. В. Шляхетко, О. Б. Волович, І. В. Зубрей. — Л. : УАД, 2010. — 338 с.
44. *Zdromomyslam, N.* Sanierung in Kriesenzeiten / N. Zdromomyslam, C. Spies, M. Gellink // Der Betriebswirtschaft. — 1994. — № 2. — S. 25–28.

## 5. Управління ризиками

### 5.1. Сутність і класифікація ризиків

Стан економіки України на сьогодні характеризується як такий, у якому присутні ризики, обумовлені низкою факторів. Найважливішими серед яких є вільне підприємництво, нестабільність середовища діяльності, що переходить у турбулентність, та недостатній рівень забезпеченості економічного суб'єкта методичними рекомендаціями щодо адаптації до умов середовища функціонування або ж впливу на них з метою досягнення поставлених цілей. Тому антикризове управління ризиками, урахування специфіки їх впливу на діяльність підприємства, розроблення та впровадження ефективних заходів протидії є вкрай важливими.

Управління ризиком як теорія почало розвиватися в США, коли в 1890-х рр. був розроблений перший план управління ризиками для компанії з будівництва залізниць. Як не дивно, світова економічна криза 1920–1930-х рр. не дала відчутного поштовху для розвитку теорії економічного ризику. Водночас каталізатором у дослідженні ризику стали промислові аварії та катастрофи [28]. Наприклад, катастрофа на газозберігаючому підприємстві у Клівленді (США) 1944 р. підштовхнула до дослідження методики оцінювання ризиків. Крім того, після Другої світової війни зросли як технічні, так і економічні ризики внаслідок науково-технічної революції (поява дорогої техніки, нових технологій і засобів пересування, розвиток великого будівництва тощо). Саме в 1950-х рр. управління ризиком знову стало актуальним, виникла нова професія – менеджер з ризику (ризик-менеджер), а в 1960-х рр. ризик отримав статус загальнонаукового поняття, яке виходить за рамки тієї чи іншої конкретної науки [11]. Проте

утвердження самого управління ризиком і поява професійних ризик-менеджерів припадають на початок 1970-х рр. [30].

Вітчизняні економісти до 1990 р. не опублікували жодної вагомої праці з даної проблематики [25]. За умов командно-адміністративного режиму СРСР об'єктом ризику виступала держава, відповідно, підприємствам не було необхідності ризикувати у своїй діяльності, навпаки, на той час широко практикувалася політика дотацій збитковим суб'єктам господарювання. Незважаючи на те що управління ризиком для вітчизняних підприємств є відносно новим видом діяльності, помилково вважати, що ця проблема для них неактуальна.

Термін “ризик” уживається в багатьох суспільно-політичних і природничих науках, кожна з яких тлумачить його по-своєму. Причиною існування великої кількості визначень є багатогранність ризику, неоднозначність у проявах і часто несподіваність наслідків. Теоретичні обґрунтування даного поняття тривають і донині. У зв'язку із цим доцільно розглянути найтипівіші визначення ризику, які трапляються в зарубіжних і вітчизняних наукових публікаціях.

В економічній науці існують дві *теорії ризику* – класична та неокласична. Основними представниками класичної теорії були Дж. Мілль та Н. Сеньйор, які розглядали ризик як математичне сподівання втрат, що можуть виникнути в результаті прийнятого рішення [20]. Згідно з неокласичною теорією економічного ризику, розробленою в 1920–1930-х рр. економістами А. Маршаллом і А. Пігу, ризик – це ймовірність відхилення від поставлених цілей [19; 22]. Розвиток неокласичної теорії ризику продовжив Дж. Кейнс, який виділив поняття “схильність до ризику” як специфічну якість підприємця, виокремив добровільний та вимушений ризик [13]. У подальшому теорію розвивали американські вчені Дж. фон Непман і О. Моргенштерн [21] та угорські економісти Т. Бачкаї, Д. Мессен [2]. Значний внесок у розвиток теорії та практики ризику зробили лауреати Нобелівської премії К. Ерроу, Г. Марковіц, У. Шарп, Дж. Акерлоф, Ф. Найт та інші [11].

На думку сучасних американських науковців, ризик – це імовірність понесення збитків та втрат [32–34]. У свою чергу, білоруські, російські та українські дослідники дають наступне визначення: ризик – це імовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або поява

додаткових витрат внаслідок певної виробничої та фінансової діяльності [9; 12; 16; 27].

У наведених трактуваннях ризик розглядається як явище, яке призводить лише до негативних наслідків, хоча відомо, що відхилення можуть бути й позитивними. Це й спонукає менеджерів до прийняття ризикованих рішень. Деякі вітчизняні науковці вивчають неоднозначний результат дії ризику й визначають цю категорію як подію, що може відбутися або ні. У разі її настання можливі три економічних результати: негативний (програвш, збиток), нульовий та позитивний (виграш, вигода, прибуток) [24]. Ризик також трактується як невизначеність щодо настання тієї чи іншої події в майбутньому, причому ризик в економічному контексті може бути як негативним, так і позитивним явищем [8].

Якщо ризик призводить до нульових економічних наслідків, його розглядають як невизначеність в отриманні доходу, який залежить від загального стану економіки, як спосіб дії в ситуації невизначеності [29].

Очевидно, що ризик є багатоаспектним і може безпосередньо впливати на прибутки, доходи, дивіденди тощо. Тому виникли трактування ризику як економічного явища, реалізація якого веде виключно до позитивного економічного ефекту. Ризик є великим стимулом для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу [23].

Деякі джерела наводять таке визначення: ризик — це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі й відхилення від мети [1].

Узагальнення викладених положень дає змогу дійти висновку, що найбільш повне та змістовне тлумачення подають українські науковці: **економічний ризик** — це економічна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору в процесі виробничо-господарської діяльності. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, бажаного (очікуваного) результату, а також ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта управління [4].

В економічній літературі існують не тільки різні тлумачення поняття ризику, а й різні погляди на його **природу**: визнається

або суб'єктивна, або об'єктивна, або суб'єктивно-об'єктивна природа ризику. Суб'єктивісти стверджують, що вирішальним фактором виникнення ризику є роль особи, яка приймає рішення в умовах невизначеності. Прихильники об'єктивної природи вважають, що вирішальним фактором є сама ситуація. Проте в науковій літературі переважає останній підхід, за яким ризик породжується процесами як суб'єктивного характеру, так і такими, існування яких не залежить від волі та свідомості людей [10].

Аналіз зазначених підходів до поняття ризику дає змогу виявити головні характеристики ризикової ситуації:

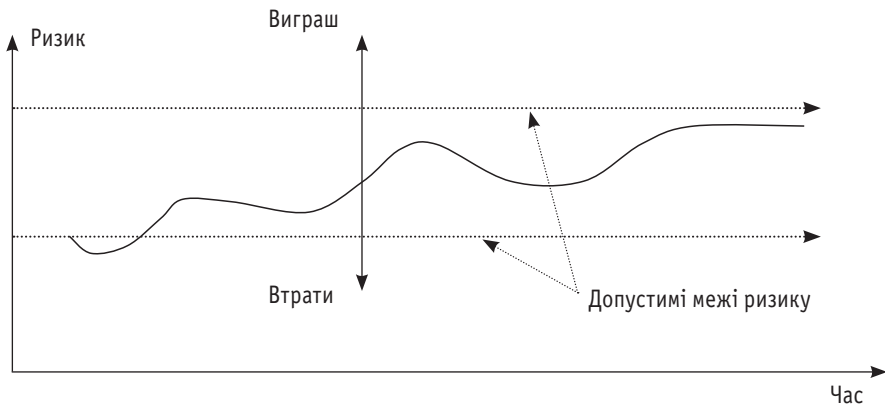
- випадковий характер події, що визначає, яка з можливих ситуацій реалізується на практиці;
- наявність альтернативних рішень;
- існування відомих або таких, які можна визначити, імовірностей здійснення певних рішень та очікуваних результатів;
- можливість виникнення збитків;
- імовірність отримання додаткового прибутку.

Отже, **причинами ризиків** є зміни внаслідок невизначеності, випадковості й протидії, що взаємодіють, або суб'єктивізм менеджера, котрий приймає рішення, яке відповідає рисам певної ризикової ситуації [3].

Ризик становить об'єктивно неминучий елемент будь-якого економічного процесу, бо він є невід'ємною характеристикою умов господарювання, передусім в умовах ринку. На нерозривність ризику та економічних процесів указують багато дослідників [3], однак звернемо увагу ще на одне обґрунтування цього положення. Річ у тім, що ринок є насамперед виявом економічної свободи, тобто над підприємцем можуть вивершуватися лише закон і встановлені ним обмеження. Усе інше визначається споживачем і виробником, їхньою волею, а певною мірою — і випадком. З огляду на це, за економічну волю доводиться платити, адже свобода підприємця супроводжується одночасно й свободою інших. Тож ризик у ринковій економіці є виявом економічної свободи, яка, у свою чергу, невіддільна від тих або інших економічних процесів (рис. 5.1).

Зазначені на рисунку верхня й нижня допустимі межі ризику щодо розвитку певного економічного процесу віддзеркалюють лише межі керованості цих процесів та ефективності прийняття певних рішень навіть у разі врахування деяких потенційних





**Рис. 5.1.** Графік розвитку економічного процесу в часі залежно від ступеня ризику

вигод. До того ж ці межі можуть змінюватися в часі, тобто відображають лише якісний ступінь впливу на керованість економічних процесів, дають підстави для врахування можливостей окремих суб'єктів господарювання щодо дій, обрання напрямів зниження ризику в певних умовах економічного розвитку.

Ризик розглядається в трьох значеннях:

- 1) міра очікуваних негараздів за неуспіху діяльності;
- 2) вплив, дія, що загрожує будь-якою втратою;
- 3) ситуація вибору між двома можливими варіантами дій: менш привабливий — більш надійний, більш привабливий — менш надійний.

Таким чином, ризик є подією, що відбувається в умовах несподіванки з певною ймовірністю, причому можливі такі економічні результати:

- негативний (втрати, збитки, програш тощо);
- позитивний (вигода, прибуток, виграш тощо);
- нейтральний (ані виграшу, ані збитків).

Це означає, що кризові явища можуть бути визначені як реалізовані ризики певного типу.

Управління ризиками є важливою частиною антикризового управління, у проблематиці якого велике значення мають ризики, які страхуються.

До основних *властивостей ризику* належать: конфліктність (суперечливість); альтернативність; правомірність; результативність; невизначеність [18].

*Конфліктність* ризику проявляється в певному протиріччі між об'єктивно існуючими ризиковими ситуаціями та їх суб'єктивною оцінкою. Так, особа, яка здійснює вибір, у різних умовах може вважати свої дії ризикованими або дуже обережними. З іншого боку, ситуація, що виникає в процесі управління складною економічною системою за неузгодженості дійсного та бажаного її стану, може класифікуватись як конфліктна. Ця конфліктність виникає внаслідок суперечливої природи суб'єкта ризику й необхідності вибору особою, яка приймає рішення, конкретної альтернативи дій. Причини виникнення конфліктних ситуацій під час підготовки й прийняття рішень поділяються на декілька груп:

- недосконалість процесу управління, спричинена невизначеністю інформації про об'єкт, недосконалістю методів та алгоритмів, помилками або некомпетентністю персоналу;
- обмеженість можливостей системи управління (нестача ресурсів, часу);
- недосконалість у процесах взаємодії окремих елементів системи управління;
- багатозначність, багатокритеріальність, множинність стратегічних, тактичних і поточних цілей функціонування системи;
- утрата здатності системи управління адекватно розв'язувати задачі управління.

Суперечливість ризику проявляється в тому, що він, з одного боку, зорієнтований на отримання позитивних для системи результатів прийняття рішень найбільш ефективними способами; з іншого — може призвести до несприятливих соціально-економічних наслідків (оскільки оцінка чи вибір альтернатив базується на неповній, нечіткій, недостовірній на момент прийняття рішення інформації).

*Альтернативність* ризику вимагає як обов'язкову умову необхідність управління ризиком на основі оцінювання й вибору однієї з кількох найімовірніших стратегій (альтернатив, варіантів, управлінських дій). Залежно від конкретного змісту ситуації альтернативність може бути різного ступеня складності й вирішуватися різними способами. Якщо в простих ситуаціях вибір здійснюється, як правило, на основі минулого досвіду та інтуїції,

то в складних необхідно додатково використовувати спеціальні методи й методики.

Альтернативи бувають незалежними та залежними. Будь-які дії з незалежними альтернативами не впливають на якість інших альтернатив. Прийняття однієї з множини залежних альтернатив впливає на характер прояву (ризик реалізації) інших.

*Правомірність* ризику полягає в урахуванні та виконанні повного механізму, який регулює правовий аспект його прояву. Критеріями обґрунтованості тут виступають законодавство, юридичне право, морально-етичні норми.

*Результативність* ризику проявляється в потенційній можливості виявлення відхилення від очікуваного результату події (негативних, нульових і позитивних). Ризик виражається ймовірністю одержання таких небажаних результатів, як втрати прибутку й виникнення втрат внаслідок різних причин. Водночас, що нижчий рівень ризику, то нижча ймовірність одержати високі прибутки. Тому, з одного боку, виробник намагається звести до мінімуму ступінь ризику та з кількох альтернативних рішень завжди вибирає ті, за яких рівень ризику мінімальний; з іншого — дуже важливо вибирати оптимальне співвідношення рівня ризику й ступеня ділової активності, дохідності.

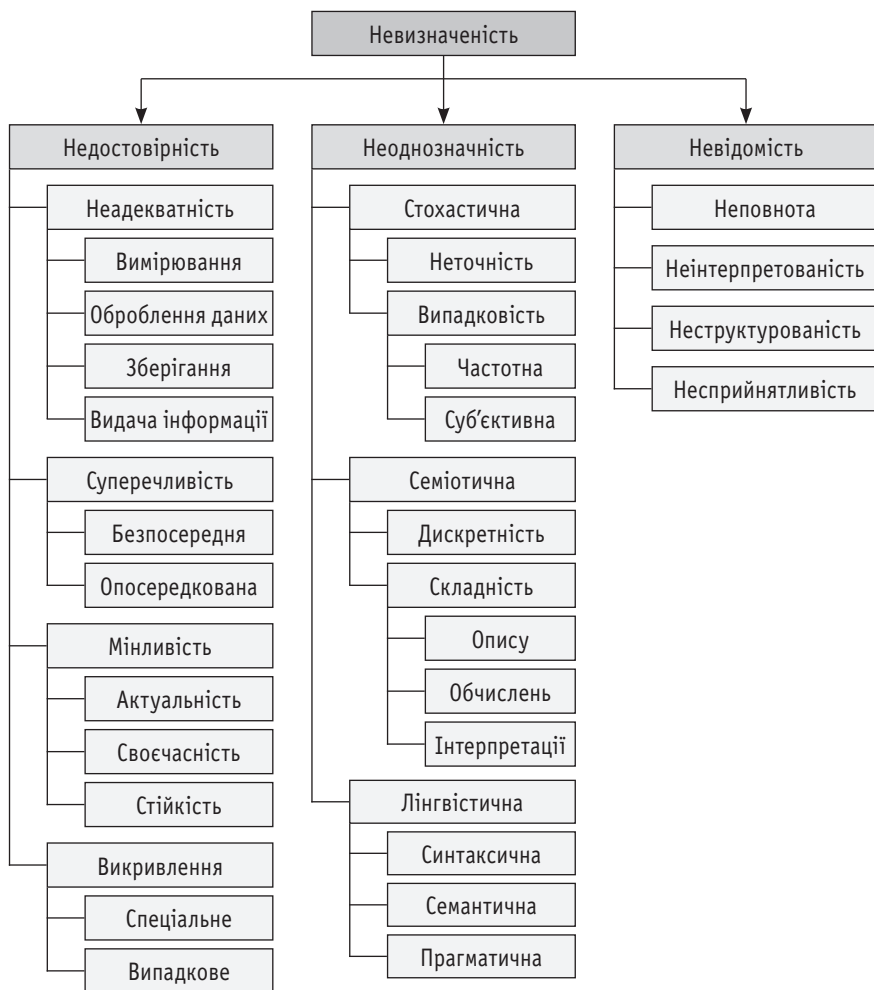
*Невизначеність* є фундаментальною характеристикою недостатньої забезпеченості процесу прийняття рішень знаннями стосовно певної ситуації. Ризик можна вважати одним зі способів зняття невизначеності, що виникає внаслідок недостовірної інформації або відсутності однозначності. Знайти способи, які дають змогу повністю позбутися впливу невизначеності, практично неможливо.

Деталізувати невизначеність можна як недостовірність (ефект “марева”), неоднозначність (ефект “нечіткості, розпливчастості”) та невідомість, а їх, у свою чергу, поділити на *види* (рис. 5.2).

*За рівнем поінформованості* особи, яка приймає рішення, розрізняють два види невизначеності:

- невизначеність першого виду (поверхнева), що існує в закритих завданнях, коли особа, яка приймає рішення, відносно добре ознайомена з гіпотезами, але не має достатніх підстав для з'ясування, яка з них виявиться правильною (тобто невідомо, який з елементів множини гіпотез здійсниться після прийняття рішення);

- невизначеність другого виду, що виникає в завданнях відкритого типу, коли особі, яка приймає рішення, невідомо, які саме чинники впливатимуть найбільше, тому треба спочатку сформуванати множину гіпотез і лише після цього оцінити їх імовірність (об'єктивну чи суб'єктивну).



**Рис. 5.2.** Ієрархія видів невизначеності

*За рівнем ймовірності настання подій* виокремлюють повну та часткову невизначеність і повну визначеність.

Повна невизначеність характеризується ймовірністю настання події, наближеною до нуля. За умов повної невизначеності суб'єкти підприємницької діяльності повністю позбавлені можливостей здійснити будь-який прогноз як стосовно перспектив власного розвитку, так і щодо ринку в цілому.

Повна визначеність характеризується ймовірністю настання подій, близькою до одиниці, що свідчить про майже 100-відсотковий прогноз результатів здійснення власної стратегії, тенденцій розвитку ринку тощо.

За часткової невизначеності ймовірність настання події (її прогнозованість) коливається від нуля до одиниці. На відміну від попередніх двох видів, які є більше теоретичними, даний має конкретний практичний аспект і буде основним із досліджуваних.

*За наявними можливостями обчислювальної бази, а також особливостями випадкових явищ* визначаються ймовірності трьох типів: математична (апріорна), статистична (апостеріорна), експертна (естиматична).

Математична ймовірність обчислюється як відношення кількості ситуацій, за яких деяка випадкова подія настала, до кількості ситуацій, за яких вона може статися, за умови, що всі досліджені ситуації однаково можливі та взаємонезалежні. Цей тип розрахунку ймовірності застосовують обмежено, оскільки подібні ситуації рідко трапляються на практиці.

Статистична ймовірність розраховується як відносна частота появи випадкової події певного виду в сукупності всіх можливих випадкових подій. Обчислення такої ймовірності ґрунтується на законі великих чисел і, завдяки практичній доступності об'єктивності значень ймовірності, застосовується найчастіше, передусім в економічній сфері.

Експертну ймовірність визначають здебільшого вимушено з огляду на брак необхідної математично-статистичної інформації про випадкові події. Експертне оцінювання ґрунтується на об'єктивних фактах, знаннях і суб'єктивних відчуттях експертів щодо реальної ситуації. Незважаючи на деяку обмеженість можливостей методу, він доволі широко застосовується в економіці.

Можна відокремити основні *причини невизначеності*: спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха; випадковість; неможливість однозначного пізнання об'єкта за існуючих умов і методів наукового пізнання; наявність протилежних тенденцій, інтересів; неповнота інформації; обмеженість ресурсів під час прийняття й реалізації рішень.

Причини виникнення невизначеності й зумовленого нею ризику можна класифікувати за різними ознаками.

*За ступенем впливу на діяльність* виокремлюють причини:

- прями, які існують у внутрішньому й зовнішньому середовищі підприємства та безпосередньо впливають на його поведінку без будь-якого опосередкування інших ринкових суб'єктів (зміна якості продукції, зміна кваліфікаційного рівня працівників підприємства тощо);
- непрямі, які відображаються на поведінці підприємства через вплив на його діяльність інших суб'єктів ринку (зміни цін на сировину, паливо і, як наслідок, зміна матеріальних витрат у собівартості продукції).

*За сферою виникнення* причини невизначеності поділяють на такі групи:

1. Зумовлені принциповою недетермінованістю пов'язаних з економікою процесів.

З позицій теорії систем економіку відносять до класу динамічних, слабо структурованих систем великої складності, які формуються з величезної кількості взаємопов'язаних та взаємодіючих господарських одиниць. Економічна система має яскраво виражену ієрархічну, багаторівневу структуру. Вищий рівень ієрархії інтегрує за певними правилами (алгоритмами) інформаційні сигнали (потоки) нижчих рівнів та оперує інформаційними потоками. Водночас економіка діє як підсистема суспільства загалом, тобто воно є зовнішнім середовищем, з елементами якого (соціальною структурою, політичною системою, потенціалом культури, морально-етичними принципами та установками) економіка взаємодіє в обох напрямках.

Більшість учених-економістів стверджують, що соціально-економічну систему можна характеризувати як таку, що саморозвивається. Розвиток забезпечується інформацією. Генерування нової інформації пов'язане з технічним прогресом, інноваційною діяльністю, смаками споживачів тощо. У свою чергу це породжує

невизначеність і зумовлений нею ризик, оскільки економічні процеси неможливо передбачити, спрогнозувати.

2. Зумовлені відсутністю вичерпної інформації під час організації та планування поведінки суб'єкта ринкової діяльності або неякісним суб'єктивним її аналізом.

Економічно вигідною є оптимальна неповнота інформації, бо доцільніше оперувати неповною інформацією, ніж намагатись зібрати дуже дорогу практично повну. Роботу зі збирання інформації ускладнює обмеженість потужностей для оброблення даних, неточності внаслідок наближених методів оцінювання тощо.

3. Зумовлені впливом суб'єктивних чинників (рівень кваліфікації, приховування частини інформації, дезінформація тощо).

На рівні підприємства додатково виокремлюють такі причини невизначеності:

1) зміни внаслідок науково-технічного прогресу, його імовірнісний характер;

2) непередбачені зміни зовнішнього середовища, які стосуються підприємства чи його партнерів (нестабільність чи недосконалість податкового та іншого законодавства; соціально-політичні перетворення; зміни умов переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів між підприємствами; коливання цін і валютного курсу; виникнення нових митних умов, кордонів тощо);

3) зміни в стосунках підприємства з його контрагентами, які можуть бути спричинені обома сторонами (можливість укласти вигідніший договір, змінити його строк, перейти на привабливіші умови діяльності; ділова переорієнтація партнерів), що призвели до перегляду досягнутих раніше домовленостей або відмови від них;

4) зміни всередині самого підприємства або інші причини внутрішнього походження (нестійкість фінансового стану підприємства; неадекватність реагування управлінського персоналу на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища; зміни в статусі підприємства або його продукції на ринку; невідповідність у розвитку матеріально-технічної бази).

Зазначені зміни умовно поділяють на дві групи: об'єктивні, тобто такі, які не залежать від підприємства (зовнішні); суб'єктивні, які безпосередньо залежать від діяльності підприємства (внутрішні).

Під час здійснення конкретних видів управлінської діяльності ризику також можуть виникати внаслідок:

- нечіткості формування пріоритетів у поставлених цілях (генеральна стратегічна мета, цілі тактичного розвитку та цілі поточного виживання), зумовленої великою їх кількістю;
- невизначеності щодо встановлення планового періоду, на який розробляється стратегія розвитку підприємства;
- можливих збоїв у процесі розроблення й реалізації стратегії розвитку;
- невизначеності під час контролю й оцінювання результатів діяльності суб'єкта господарювання;
- похибок в оцінках поточного стану справ на підприємстві та його становища на ринку, які, у свою чергу, можуть бути наслідками низки об'єктивних та суб'єктивних причин — неповної та недостовірної інформації щодо функціонування підприємства та перспектив його розвитку на ринку, рішень, прийнятих на підставі цієї інформації, дій інших непрогнозованих суб'єктів господарювання (партнери, конкуренти, державні органи) тощо.

Окреме місце приділяється питанням невизначеності зовнішнього середовища щодо об'єкта дослідження, яка є функцією від достовірності інформації та, як наслідок, функцією від достовірності прогнозованих змінних і параметрів. Зовнішнє середовище з позицій його невизначеності можна охарактеризувати за такими ознаками:

- а) ступенем повторюваності подій (впливів):
  - трапляються досить часто;
  - несподівані, але траплялися в минулому;
  - ніколи не траплялися (принципово несподівані);
- б) темпами зміни події (впливу), тобто залежністю між швидкістю протікання події та реакцією підприємства на неї:
  - події відбуваються повільніше, ніж реагує підприємство;
  - швидкість протікання подій збігається зі швидкістю реагування;
  - швидкість реагування на події більша за швидкість їх протікання.

Таким чином, причини невизначеності різноманітні: випадковий характер науково-технічного процесу, помилки під час прогнозування, динамічні зміни внутрішніх і зовнішніх умов розвитку економіки, неминучі похибки при аналізі складної



системи “природа — суспільство — людина”, імовірнісний характер важливих економічних параметрів, розвиток і розширення творчості працездатного населення, необхідність проектування потужних інформаційних потоків.

Прийняття рішень в умовах невизначеності, яка породжує ризик, характеризується неможливістю однозначно передбачити їх наслідки. Тобто варіанти будь-якої економічної діяльності є варіантами з різним рівнем сподіваного прибутку та характеризуються різною ймовірністю (об’єктивною чи суб’єктивною) досягнення прибутку саме на даному рівні. Така непевність призводить до того, що прибуток стає випадковою величиною, яку можна максимізувати лише за умови прийняття ряду гіпотез та наявності в підприємця певної схильності (несхильності) до ризику як міри невизначеності.

Невизначеність зумовлює ризики, які позначаються на доходах. Тому вкладення коштів у бізнес з метою отримати дохід передбачає дослідження співвідношення ризику та доходу, яке загалом має бути привабливим для підприємця (інвестора). Що вища ризикованість вкладень, то більшим повинен бути дохід як результат успіху проекту. І навпаки, надійність вкладень, гарантій щодо його успішності знижують його потенційну дохідність.

Простежується явний і прямий зв’язок між ризиком, невизначеністю та доходом. Зв’язок “ризик — невизначеність” є прямим за всіх управлінських ситуацій. Зв’язок “ризик — дохід” може бути прямим лише за теоретичних умов, на практиці підприємництва інколи простежуються випадки “низький ризик — високий дохід”, частіше — “високий ризик — низький дохід”.

Класифікацію ризиків за основними ознаками можна представити в узагальненому вигляді (табл. 5.1) [15]. Систематизація та детальне дослідження ризиків дають можливість провести їх ранжування, створити сценарії ймовірного розвитку подій для конкретної ситуації, розробити карти ризиків, виявити пороги стабільності системи управління за допомогою імітаційного та інших видів моделювання. Інакше кажучи, класифікація ризиків є основою організації управління ними. При цьому слід зазначити, що кожна виробничо-господарська система своєрідна, а склад ризиків не є постійним, тому на основі загальної на підприємстві повинна розроблятися власна система управління ризиками.

## Класифікація ризиків в антикризовому управлінні

Ознака	Тип	Ознака	Тип
Призначення	Передбачає втрати » вигоду	Фактори виробництва як джерела ризику	Людських ресурсів Інформаційний Фінансових ресурсів Матеріальних ресурсів Тимчасовий
Функціональні особливості процесу	Маркетинговий Інноваційний Інвестиційний Виробничий Страховий Фінансовий	Засоби дії	Цільовий, стратегічний, тактичний Прогнозований, планований, концептуальний Мотиваційний, стимулюючий Структурний
Зміст результату	Економічний Соціальний Правовий Організаційний Інноваційний Психологічний Іміджевий	Характер прояву	Суб'єктивний Об'єктивний Неправомірний (правомірний) Невиправданий (виправданий) Криміногенний
Наслідки реалізації рішень	Соціальний Політичний Екологічний Демографічний	Метод (методологія)	Експертний Економіко-математичний Дисконтування Статистичний Інтуїтивний
Рівень зовнішніх факторів (джерел)	Міжнародний Макроекономічний Регіональний		
Ринковий фактор	Конкурентний Кон'юнктурний Ціновий Комунікаційний		

Серед найпоширеніших ризиків соціально-економічного розвитку країни, що впливають на управління суб'єктом господарювання, можна відзначити:

а) економічні – втрата національного багатства; зниження конкурентоспроможності країни; падіння інвестиційної привабливості економіки; зменшення частки ВВП на душу населення; зростання рівня інфляції;

б) соціальні — погіршення матеріальної забезпеченості населення; зростання захворюваності й смертності; негативна демографічна ситуація; зниження загального рівня освіти населення;

в) екологічні — забруднення довкілля; вирубування лісів, ерозія ґрунту;

г) політичні — зміна економічної політики; загроза національних конфліктів; мораторії та торгові ембарго.

Для підприємницької діяльності характерні такі види ризиків:

- нестійка політична та економічна ситуація в країні;
- зниження економічного потенціалу;
- втрати кадрового потенціалу;
- зниження наукового та інноваційного потенціалу;
- майнові збитки внаслідок порушення договірних зобов'язань та інших причин;
- падіння престижу організації;
- втрата доходів внаслідок злочинних дій третіх осіб;
- зміна вартості факторів виробництва;
- втрата керованості;
- зниження якості продукції й послуг;
- зміна зовнішньоекономічних чинників.

## 5.2. Ризик-менеджмент

Антикризове управління за своєю суттю пов'язане з вирішенням проблем, для яких характерний певний рівень ризику. Виникнення й розвиток кризових ситуацій супроводжується безліччю різноманітних ризиків, відмінних за змістом, джерелами походження, ступенем імовірності та розмірами можливих втрат і негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді й економіки країни загалом. Усе це обумовлює потребу створення системи управління ризиком із залученням кваліфікованих ризик-менеджерів — фахівців з управління в ризикових ситуаціях.

**Ризик-менеджмент** є суттєвою частиною діяльності керівників підприємства, що спрямована на захист від небажаних або випадкових обставин, які можуть призвести до втрат різного характеру. Це означає, що для ефективного впливу на ризики в системі антикризового управління має створюватися відповідна підсистема.

Цей тип менеджменту характеризується спрямованістю на розроблення й упровадження таких управлінських впливів, що дають змогу мінімізувати широкий спектр потенційно можливих кризотвірних чинників, які, у свою чергу, формують випадкові або запрограмовані події всередині та за межами підприємства, наслідками яких є суттєві матеріальні та інші втрати [31].

У вузькому трактуванні **завдання ризик-менеджменту** зводяться до управління програмою страхування підприємства від майнових, персональних ризиків та ризиків відповідальності [35]. Широке визначення ризик-менеджменту [7] додає до зазначеного такі складові, як діяльність із визначення зон ризику, відстеження небезпечних змін, своєчасне розроблення запобіжних заходів й упровадження їх для мінімізації втрат від “сукупних небезпек”. Це означає, що ризик-менеджмент та антикризове управління являють собою цілісний взаємодоповнюючий процес, оскільки мають на меті забезпечення довгострокового, сталого розвитку підприємства.

**Метою ризик-менеджменту** є інтеграція впливу на ресурси підприємства для підтримання адекватного співвідношення дохідності й ризику. Підприємству необхідно свідомо формувати підсистему ризик-менеджменту, яка за наявності антикризового управління є її складовою, а за її відсутності має самостійну організаційну форму.

Наочно управління ризиком можна розглянути на основі процесу розроблення й реалізації ризикових управлінських рішень. Ризиковими є рішення, що приймаються в умовах невизначеності, якщо відома ймовірність досягнення результату. Цілеспрямований процес управління передбачає виконання в логічній послідовності взаємопов'язаних управлінських функцій (управлінських робіт) для вирішення певної проблеми з використанням управлінських засобів і методів дії на персонал, зайнятий у спільній виробничо-господарській діяльності. Тому результати процесу управління матеріалізуються в продукті та відображаються в підсумкових показниках і соціальних наслідках функціонування виробничо-господарської системи.

Управлінський ризик як багатофакторна категорія вивчається в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, часові, організаційні, економічні, соціальні

та правові параметри. Інформаційний аспект процесу управління ризиком полягає в перетворенні інформації про причини невизначеності в інформацію про рівні ймовірності здійснення умов невизначеності в процесах виробництва й реалізації продукції, яка потім перетвориться в інформацію про показники ефективності результатів діяльності в умовах ризику та про негативний вплив цієї діяльності на екологічні й соціальні умови життя.

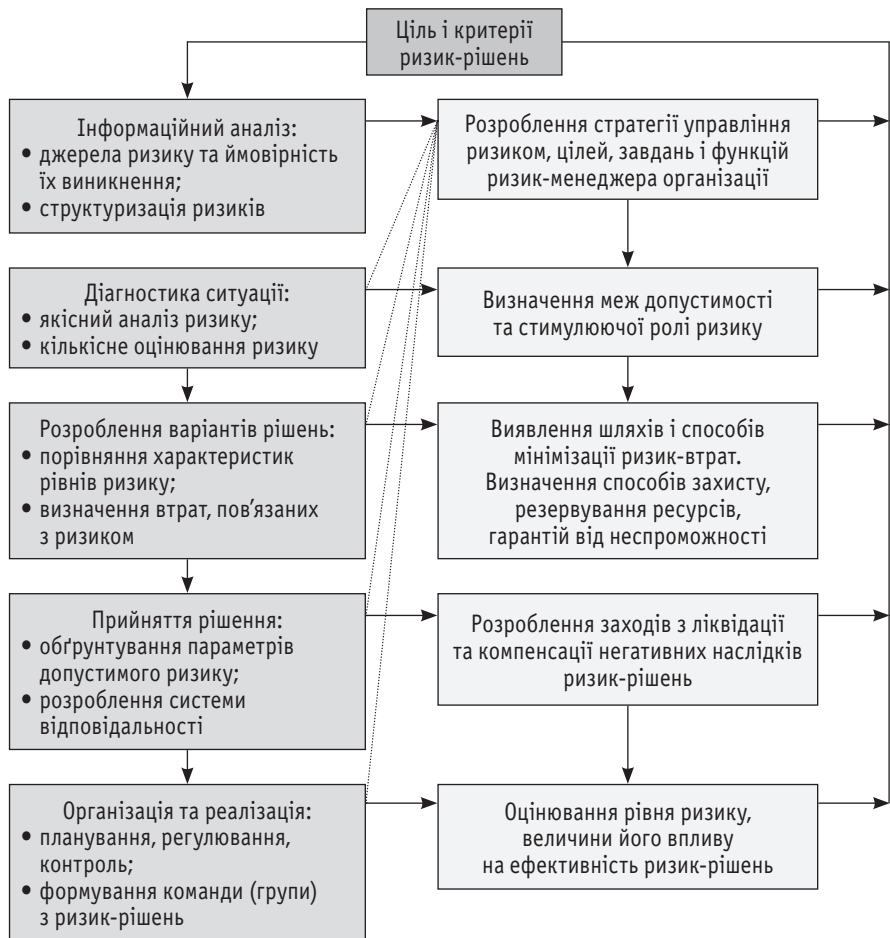
Як і будь-яка інша конкретна управлінська функція, управління ризиком здійснюється шляхом послідовного застосування загальних функцій менеджменту – планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Планування полягає в аналізі та передбаченні певних ризикованих подій. Організація є процесом об'єднання людей, які разом розроблятимуть і впроваджуватимуть програму з реалізації ризикованих проектів та планів на підставі визначених правил і процедур. Мотивація являє собою спонукання ризик-менеджерів та інших спеціалістів до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей або цілей підприємства. Контроль передбачає перевірку діяльності підприємства з оптимізації ризику. Регулювання є усуненням міри відхилень у роботі підрозділу з ризик-менеджменту.

Управління ризиком як система складається з трьох підсистем: керованої – об'єкта управління, керуючої – суб'єкта управління, а також інформаційної підсистеми, через яку відбувається зв'язок. Об'єктом у системі управління є ризик, а суб'єктом – певна група людей (менеджер з ризику, менеджери з фінансових питань тощо), яка за допомогою різних прийомів і способів впливає на об'єкт.

Менеджерам, які розробляють програми управління ризиком, варто мати на увазі, що склад та обсяг ризиків підприємства постійно змінюються, тому оптимальних, універсальних і готових “рецептів” не існує. У кожній конкретній ситуації ризик-менеджер, який має володіти методами, підходами та способами вирішення завдань, пов'язаних з ризиком, повинен урахувати специфіку сфери діяльності, стратегію й тактику організації, фінансовий стан тощо та лише потім створювати програму. Загальноорганізаційну політику управління ризиками, включаючи методику ідентифікації, вимірювання, моделювання

й контролю, розробляє вище керівництво, зважаючи при цьому на загальноорганізаційні стратегії та вимоги законодавчих актів. Така програма повинна бути ефективною, комплексною та водночас реалістичною, а також забезпеченою достатньою кількістю ресурсів, у тому числі інформаційних та трудових.

Процес управління ризиком можна подати у вигляді схеми (рис. 5.3).



**Рис. 5.3.** Схема управління ризиком у процесі прийняття ризик-рішення

Ліва сторона схеми відображає стадії процесу розроблення й реалізації ризикових рішень.

*Інформаційний аналіз* передбачає постійний моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. На даному етапі здійснюється збирання, оброблення, передача та аналіз різноманітної інформації щодо всіх можливих ризиків у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

*Діагностика ситуації* полягає в проведенні аналізу ризику. Якісний аналіз має на меті виявлення ризикотвірних факторів, ідентифікацію можливих ризиків, наслідки їх реалізації для підприємства (вплив на його цілі). Кількісний аналіз включає оцінку рівня ризику й рівня впливу на діяльність підприємства. Він проводиться за допомогою різних методів: статистичного, використання аналогій, експертного, аналізу доречності витрат. Як інструментарій кількісного аналізу ризику пропонуються три види показників:

1) абсолютні:

а) можливі втрати у вартісному виразі від здійснення ризикових господарських операцій, серед яких виокремлюють втрати максимально ймовірні, очікувані ймовірні, мінімально ймовірні [25];

б) сподівані можливі збитки (математичне сподівання), дисперсія, середньоквадратичне відхилення, функціонал збуреної ймовірності, середньгеометричні величини, модальна варіація, середньоквадратичне відхилення від модального значення, медіанна варіація, середньоквадратичне відхилення від медіани, семіваріація, семіквадратичне відхилення, варіація та середньоквадратичне відхилення від зваженого середньгеометричного, семіквадратичне відхилення від зваженого середньгеометричного випадкової величини [6];

2) відносні:

а) показники ймовірних збитків, віднесені до певної бази, — коефіцієнти ризику, сподівання збитків, варіації, семіваріації, варіації асиметрії, ексцесу, варіації ексцесу, чутливості, модифікований коефіцієнт сподіваних збитків та інші [6];

б) показники ймовірності виникнення ризику — ймовірність виникнення втрат певного рівня, ймовірність виникнення нульових витрат [25];

3) системні — показники, що є виразниками ймовірності певного рівня збитків чи ймовірності того, що збитки виявляються

вищими від певного рівня (показник допустимого ризику, показник критичного ризику, показник катастрофічного ризику) [16].

*Розроблення варіантів рішень* передбачає встановлення межі (меж) можливого негативного прояву ризику для кожного варіанта рішення. Оцінюються всі аспекти ризику: економічний, соціальний, екологічний, організаційний, іміджевий, правовий.

*Ухвалення рішення* містить комплексне обґрунтування як самого рішення, так і прийнятої разом з ним імовірності та параметрів допустимого ризику. Передбачає розроблення системи відповідальності за управління ризиком.

*Організація та реалізація* включають здійснення ризик-рішень, у процесі якого виявляються нові аспекти прояву організаційного ризику (невиконання, затримки тощо), які вимагають оперативного втручання та застосування відповідних заходів. Істотного значення в антикризовому управлінні можуть набувати контроль змін у параметрах ризику та корегування. Своєчасне реагування менеджера є головною умовою стабілізації ситуації та зниження загрозли втрат.

Права сторона схеми містить основні заходи, які використовує менеджер під час управління ризиком.

*Стратегія управління* забезпечує правомірність і допустимість ризику певного виду в рішеннях, які розробляються стосовно конкретних соціально-економічних систем і ситуацій.

*До критеріїв вибору ризик-рішень* належать встановлення межі (меж) ризику, динаміка зміни втрат залежно від обсягу реалізації, розміру витрат, зміни цін, інфляції тощо.

*Розроблення шляхів і способів мінімізації втрат*, нейтралізації та компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування та інші можливості захисту від ризику розглядаються в антикризовому управлінні як необхідні умови вироблення й реалізації ризик-рішень і використовуються, відповідно до потреби, на кожній стадії управління ризиком.

*Оцінювання ефективності* включає визначення ефективності досягнутого рівня як відношення втрачених можливостей або втрат до витрат на управління ризиком.

Дослідження організаційних аспектів управління ризиком на підприємстві вказує на існування двох точок зору щодо цього процесу.



Одні економісти вважають за доцільне виокремлювати в структурі управління підприємством організаційну одиницю (відділ управління ризиком, менеджер з управління ризиком, консультативна служба у сфері ризикової діяльності), на яку б покладалися функції з організації та координації дій з управління ключовими видами ризиків у підрозділах підприємства відповідно до ієрархічного принципу побудови [14]. До позитивних рис такого підходу можна віднести простоту впровадження та функціонування системи управління ризиком.

Інша частина вчених розглядає управління ризиком на підприємстві як функцію, покладену на кожного працівника. До позитивних рис цього підходу варто віднести значну швидкість реакції, високий ступінь передбачуваності, можливість діяльності із запобігання ризикам. Негативними моментами є недостатня компетентність працівників з теорії ризиків, проблеми координації, відсутність єдності та взаєморозуміння між працівниками різних служб підприємства.

У ризик-менеджменті виокремлюють систему засад та правил, на підставі яких доцільно ухвалювати рішення [5]:

- не ризикувати більше, ніж дозволяє власний капітал;
- обдумувати можливі наслідки ризику;
- приймати рішення про реалізацію проекту лише за відсутності сумніву;
  - не ризикувати більшим заради меншого;
  - відхиляти проект за наявності сумніву;
  - не вважати, що існує лише одне рішення, можливо, є й інші варіанти.

Аналіз ризиків вимагає не стільки точного кількісного оцінювання ризику, скільки його ідентифікації (надійного визначення ймовірних джерел та ймовірних конкретних подій, що загрожують чи можуть загрозовувати ефективній діяльності), а також формування системи ефективних методів і прийомів для уникнення та зниження можливих негативних наслідків. Ризик-менеджер повинен розуміти управлінські процеси та технологію виробництва, досконало знати продукти підприємства й зовнішні фактори, які можуть впливати на його діяльність, мати досвід роботи, у тому числі управлінський, а також добрі аналітичні й математичні навички. Крім того, необхідний широкий світогляд, стійкість до стресів, здатність приймати

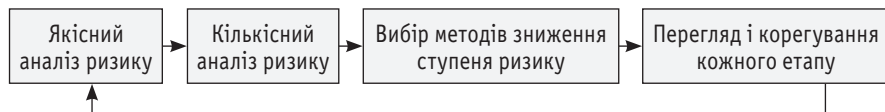
рішення за недостатнього обсягу інформації. Тільки маючи ці риси, ризик-менеджер зможе прогнозувати та моделювати ситуації за умови існування економічного ризику.

Основними **прийомами управління ризиком** є: уникнення, запобігання, прийняття та зниження ступеня [4]. Уникнення полягає у відмові від реалізації проекту, пов'язаного з надмірним ризиком. Цей спосіб найпростіший, водночас він вимагає зваженості, оскільки відмова від реалізації, надавши змогу повністю уникнути збитків, спричиняє ризик невикористаних можливостей. Запобігання ризику означає його зменшення (уникнення), що реалізується лише в деяких випадках залежно від зовнішніх та внутрішніх умов діяльності організації. Прийняття ризику передбачає збереження чи збільшення ступеня ризику, який не загрожує досягненню поставлених цілей. Зниження ступеня ризику полягає в реалізації заходів, спрямованих на зменшення розмірів та ймовірності виникнення втрат.

Розробляючи стратегію управління ризиком за сучасних умов, необхідно враховувати процеси глобалізації, інтеграції української економіки у світове господарство, а також деяке звуження традиційних напрямів методу диверсифікації (наприклад, у разі об'єднання акцій корпорацій, європейських валют тощо). Унаслідок таких, на перший погляд, незворотних економічних процесів, які поширюються в Україні, зростає ймовірність систематичних ризиків.

Ризик-менеджмент повинен базуватися на системі аналізу економічного ризику (рис. 5.4).

Кожен із цих блоків складається з декількох етапів, які трактуються по-різному. Проте головні завдання ризик-менеджера чітко визначені: виявити зону ризику та чітко ідентифікувати суттєві ризики, кількісно оцінити ступінь ризику, потім розробити та вжити заходів з уникнення ризику, а коли це неможливо – вибрати методи його зниження.



**Рис. 5.4.** Загальна схема аналізу економічного ризику

Виявлення зони ризику та правильність ідентифікації передбачають збирання та оброблення даних, які є необхідною базою для дослідження як даного етапу, так і наступних. Необхідно визначити джерела та причини ризику, етапи та роботи, під час яких він виникає. Саме це й становить зону ризику. Однак найголовніше – виявити всі суттєві ризики на підставі якісного аналізу. Отримані результати є вихідною інформацією для кількісного оцінювання ступеня ризику, тобто цифрового вираження його розмірів. Такі значення характеризують імовірність настання ризикових ситуацій, а також їх можливі наслідки. Основними завданнями на цьому етапі є встановлення найбільш імовірних і вагомих за втратами ризиків, які стануть об'єктами подальших досліджень. Виявлення та оцінювання щільно пов'язані, їх не завжди можна розділити на самостійні частини загального процесу аналізу. На етапі прийняття рішення з уникнення чи вибору та реалізації методів зниження або збільшення ступеня ризику ретельно оцінюється їх ефективність на основі порівняння витрат та очікуваного результату. Збільшення ступеня ризику застосовується з метою збільшення сподіваного прибутку. Завершальний етап – перегляд і корегування – свідчить, що процес аналізу економічного ризику є динамічним і безперервним. Такою є загальна схема процесу аналізу економічного ризику, конкретні складові якого визначаються залежно від особливостей підприємства та середовища його функціонування.

Масштаби діяльності суб'єкта господарювання можуть зростати або, навпаки, розширювати можливості застосування ризик-менеджменту. Перевага в його використанні належить великим підприємствам, тому що вони володіють необхідним потенціалом (фінансові можливості, висококваліфікований персонал, наявність вагомих наукових та проектних розробок) для того, щоб передбачити можливі ризики та скористатись найоптимальнішими методами зниження їх ступеня. Невеликим підприємствам важко впроваджувати масштабну програму ризик-менеджменту. Однак незважаючи на труднощі, він потрібен малим та середнім підприємствам ще більше, ніж великим. Зовнішнє середовище цих суб'єктів менше піддається контролю і є більш агресивним, тому їх майбутнє більш невизначене та непередбачуване.

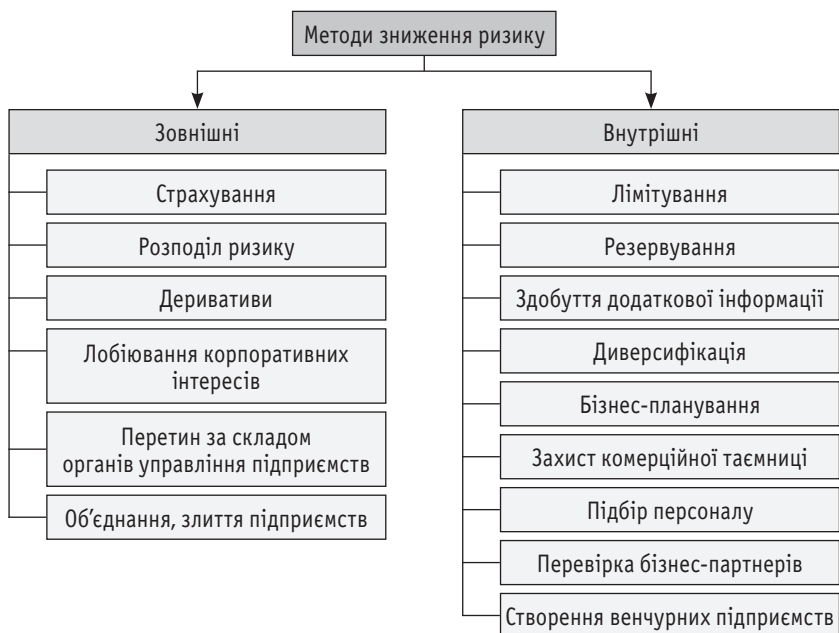
Слід зауважити, що невелике підприємство має деякі переваги в організації ризик-менеджменту. Головна з них полягає в тому, що його внутрішнє середовище простіше, а тому більш прогнозоване та зрозуміле. Крім того, на ньому легше створити особливий психологічний та соціальний клімат, який дасть змогу згрупувати людей довкола інтересів підприємства, мети ризик-менеджменту.

До основних **методів зниження ризиків** належать: страхування, отримання додаткової інформації, розподіл ризику, лімітування, резервування, диверсифікація, деривативи [10; 26]. У російській економічній літературі виокремлюють ще такі методи, як перевірка партнерів з бізнесу та умов укладання контрактів, бізнес-планування, добір персоналу підприємства, організація захисту комерційної таємниці [17]. Виокремлення тих чи інших методів запобігання ризику та його зниження залежить насамперед від ідентифікації ризиків, класифікації та здійснення моніторингу в різних сферах діяльності, виявлення суттєвих ризиків і нехтування несуттєвими, а також використання різних методик для аналізу ризику з урахуванням поведінки його суб'єктів. У виробничо-господарській діяльності підприємства поширеними інструментами мінімізації ризику є бартер, оренда, лізинг, факторинг, інжиніринг, консалтинг тощо. Методи зниження ризику поділяють на внутрішні й зовнішні (рис 5.5).

Підприємницька діяльність передбачає обов'язкову наявність ризику; врахування цього є однією з ключових проблем у системі антикризового управління економічними суб'єктами. Тому існує потреба в заходах, що сприяли б досягненню оптимального рівня ризику.

Професіоналізм в управлінні ризик-ситуаціями набуває виняткового й вирішального значення. Рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних факторів розвитку економіки й ринку, але й від суб'єктивного сприйняття ситуації менеджером, який ухвалює рішення, від його досвіду, знань, інтуїції. Для успішного управління ризиком необхідний ретельний підбір персоналу з гарними професійними навичками та система інформаційного забезпечення, адекватна світовим тенденціям розвитку інформаційних технологій.

Захист підприємства від ризиків виступає важливою функцією управління ризиком в умовах антикризового управління.



**Рис. 5.5.** Методи зниження ступеня ризику

Зарубіжною практикою накопичено безліч методів захисту. Увага ризик-менеджера повинна спрямовуватися на спостереження за параметрами ризику для розроблення й ухвалення рішення, а в процесі його виконання — на швидке реагування у випадках відхилення параметрів ризику й здійснення заходів зі зниження негативних наслідків.

## Література

1. *Альгин, А.П.* Риск и его роль в общественной жизни / А.П. Альгин. — М. : Мысль, 1989. — 189 с.
2. *Бачкай, Т.* Хозяйственный риск и методы его измерения : пер. с венг. / Т. Бачкай, Д. Месена, Д. Лико и др. — М. : Экономика, 1979. — 133 с.
3. *Васюренко, О.В.* Ризик як складова економічних процесів / О. В. Васюренко, О. В. Таран // *Фінанси України.* — 2005. — № 7. — С. 68–74.

4. *Вітлінський, В. В.* Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посіб. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. — К. : КНЕУ, 2000. — 292 с.
5. *Вітлінський, В. В.* Концептуальні засади ризикології у фінансовій діяльності / В. В. Вітлінський // Фінанси України. — 2003. — №3. — С. 3–9.
6. *Вітлінський, В. В.* Ризикологія в економіці та підприємництві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. — К. : КНЕУ, 2004. — 480 с.
7. *Гамза, В. А.* Рискový спектр коммерческих организаций / В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский. — М. : Экономика, 2002. — 108 с.
8. *Глущенко, В. В.* Управление рисками. Страхование / В. В. Глущенко. — М. : Крылья, 1999. — 336 с.
9. *Грабовый, П. Г.* Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев и др. — М. : Аланс, 1994. — 200 с.
10. *Гранатуров, В. М.* Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. — К. : Зв'язок, 2000. — 152 с.
11. *Деева, И. Э.* Сущность и классификация экологических рисков / И. Э. Деева // Наук. пр. Донец. держ. техн. у-ту. Сер. Економічні науки. — 2002. — Вип. 49. — С. 219–229.
12. *Золотогоров, В. Г.* Организация и планирование производства : практ. пособие / В. Г. Золотогоров. — Минск : ФУАинформ, 2001. — 528 с.
13. *Кейнс, Дж.-М.* Общая теория занятости, процента и денег : пер. с англ. / Дж.-М. Кейнс. — М. : Прогресс, 1978. — 494 с. — (Экон. мысль Запада).
14. *Клейнер, Г. Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде : риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М. : Экономика, 1997. — 286 с.
15. *Коротков, Э. М.* Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под ред. Э. М. Короткова. — М. : Инфра-М, 2001. — 432 с.
16. *Косых, А. И.* Проблема риска в предпринимательской деятельности / А. И. Косых // Нова парадигма. — 1999. — Вип. 2. — С. 25–28.
17. *Лапуста, М. Г.* Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. — М. : Инфра-М, 1998. — 223 с.
18. *Лук'янова, В. В.* Основні властивості ризику / В. В. Лук'янова // Вісн. соц.-екон. дослідж. — 2006. — Вип. 24. — С. 307–313.
19. *Маршалл, А.* Принципы экономической науки : пер. с англ. В 3 т. Т. 2 / А. Маршалл. — М. : Прогресс, 1993. — 351 с.

20. *Милль, Дж.-С.* Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии : В 3 т. / Дж.-С. Милль. — М. : Прогресс, 1980–1981. — Т. 1. 496 с. — Т. 2. 480 с. — Т. 3. 448 с.
21. *Непман, Дж.* Теория игр и экономическое поведение / Дж. Непман, О. Моргенштерн. — М. : Наука, 1970. — 707 с.
22. *Пигу, А.* Экономическая теория благосостояния : пер. с англ. В 2 т. Т. 1 / А. Пигу. — М. : Прогресс, 1985. — 512 с.
23. *Половинкин, П.* Предпринимательские риски и управление ими (теоретико-методологический и организационный аспекты) / П. Половинкин, А. Зозулюк // Рос. экон. журн. — 1997. — №9. — С. 70–82.
24. *Романенко, Л. Ф.* Ризики у банківській діяльності / Л. Ф. Романенко, А. В. Коротеєва // Фінанси України. — 2003. — №5. — С. 121–127.
25. *Управління підприємницьким ризиком* / за заг. ред. Д. А. Штефаніча. — Т. : Екон. думка, 1999. — 224 с.
26. *Уткин, Э. А.* Антикризисное управление : учеб. пособие / Э. А. Уткин. — М. : Тандем : Экмос, 1997. — 400 с.
27. *Уткин, Э. А.* Финансовый менеджмент : учеб. для вузов / Э. А. Уткин. — М. : Зерцало, 1998. — 256 с.
28. *Хохлов, Н. В.* Управление риском : учеб. пособие для вузов / Н. В. Хохлов. — М. : Юнити-Дана, 1999. — 239 с.
29. *Христиановский, В. В.* Экономический риск и методы его измерения / В. В. Христиановский, Ю. Н. Полшков, В. П. Щербина. — Донецк : ДонГУ, 1999. — 250 с.
30. *Чернова, Г. В.* Практика управления рисками на уровне предприятия / Г. В. Чернова. — СПб. : Питер, 2000. — 176 с.
31. *Шершньова, З. Є.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. — К. : КНЕУ, 2007. — 680 с.
32. *Штайнхофф, Д.* Основы управления малым бизнесом : пер. с англ. / Д. Штайнхофф, Д. Берджес. — М. : Бином, 1997. — 496 с.
33. *Charette, R. N.* Application strategies for risk analysis / Robert N. Charette. — New York : Multiscience Press, 1990. — 571 p.
34. *New Webster's dictionary and thesaurus.* — New York : Lexicon Publications ; Danbery, 1993. — 1149 p.
35. *Williams, C. A.* Risk Management and Insurance / C. A. Williams, R. M. Heins. — New York : McGraw-Hill, 1989. — 836 p.

## 6. Контролінг

### 6.1. Трактування поняття “контролінг” і концепції його розвитку

У період переходу до ринкових відносин, в умовах невизначеності й мінливості політичних, економічних і соціальних факторів система управління підприємством зазнає глибоких змін. Саме в цей час, коли в Україні відбувається становлення економіки на ринкових засадах, достатньо важливим та невідкладним є пошук нових підходів та методів управління. Одним з таких методів має стати контролінг. Основна ідея концепції контролінгу полягає в підвищенні ефективності менеджменту на підприємстві шляхом створення такої обліково-аналітичної системи, яка б синтезувала елементи обліку, аналізу, контролю та планування відповідно до вимог і потреб керівництва.

Контролінг як явище і як процес ще не став звичним для практики вітчизняного підприємництва. Це є наслідком того, що концепція контролінгу поки що не належить до таких базових засад для систем управління підприємством в ринкових умовах, як маркетинг, менеджмент, управлінський облік тощо, яким у перші роки реформ була приділена особлива увага. Варто зауважити, що науковці, які опрацьовують теоретичні та практичні проблеми в економіці управління, поняттям “контролінг” оперують з початку 1990-х рр., проте лише в останні роки з'явилися серйозні дослідження з даної теми.

Необхідність контролінгу на сучасних підприємствах можна пояснити такими **причинами**:

1) нестабільністю як зовнішніх (інтернаціоналізація економічного простору, загострення конкуренції на внутрішніх та світових ринках), так і внутрішніх (зростання вимог до якості



продукції, пошук надійних партнерів) факторів, які висувають додаткові вимоги до системи управління;

2) необхідністю пошуку нових та вдосконалення вже існуючих систем управління, що забезпечують гнучкість і надійність функціонування підприємства;

3) істотними змінами в організації та методології системи інформаційного забезпечення.

У розвинутих країнах світу в багатьох випадках діють удосконалені системи управління, до складу яких входить служба контролінгу, що відіграє роль мозкового центру на підприємстві. Наявність сучасної концепції контролінгу вважається ключовою ланкою в реалізації стратегічного потенціалу діяльності підприємства та досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості [25].

Термін “контролінг”, що означає контролювання, управління, регулювання, походить від французького *contrôle* — “перевірка, реєстр, перевірний список”.

В *історичному розвитку контролінгу* можна виокремити такі події:

XV ст. — уперше згадується посадова особа Controller auf Accounts при дворі англійського короля, завданням якої була перевірка правильності проведення грошових і товарних операцій.

1778 р. — конгрес США вперше дозволив державним службам ввести в штат посаду контролера, обов’язком якого був контроль доходів і витрат державного бюджету та нагляд за використанням бюджетних коштів.

1880 р. — першою з приватних запровадила посаду контролера залізнична компанія “Атчісон, Топека і Санта-Фе рейлвей сістем” (США); його завданням було виконання особливих доручень у фінансовій сфері.

1892 р. — перша серед промислових ввела посаду контролера компанія “Дженерал електрик” (США).

1930 р. — банкрутство багатьох компаній як наслідок світової економічної кризи та неймовірних інфляційних стрибків підкреслило особливе значення зовнішньої звітності, яка до цього часу не сприймалася як окремий інструмент для аналізу. Тепер у Німеччині та США запропонували використати її разом з інструментами планування та перетворити на дієвий засіб перспективного управління підприємством.

1931 р. — засновано Інститут контролерів Америки (Controllers Institute of America) — фахову організацію, що мала великий вплив на загальне становлення контролінгу та його подальший розвиток. У 1962 р. був перейменований на Financial Execution Institute.

За іронією долі, в англomовних джерелах термін “контролінг” практично не використовується, проте поширений він у Німеччині. У Великій Британії та США утвердилися близькі за своїм значенням поняття managerial accounting і management appointing, однак дослівний переклад їх як “управлінський облік” є не зовсім коректним, хоча управлінський облік і становить основу контролінгу. В країнах СНД термін “контролінг” з’явився наприкінці минулого століття у зв’язку з початком переходу до ринкової економіки.

Існує безліч **визначень контролінгу** як закордонних, так і вітчизняних науковців, окремі з яких заслуговують на особливу увагу. Отже, контролінг можна тлумачити як:

- сукупність методів оперативного й стратегічного менеджменту, обліку, планування, аналізу та контролю на якісно новому етапі розвитку ринку, єдину систему спрямування й досягнення стратегічних цілей підприємства [20];

- функціонально обґрунтований напрям економічної роботи на підприємстві, пов’язаний з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень [1];

- нове явище в теорії та практиці сучасного управління, що виникло на перетині економічного аналізу, планування, управлінського обліку й менеджменту [6];

- систему регулювання витрат і результатів діяльності, яка допомагає в досягненні цілей підприємства та дає можливість уникнути несподіванок і своєчасно “включити червоне світло”, коли економіці підприємства загрожує небезпека, що вимагає вжиття заходів для протидії [11];

- систему, що полягає в орієнтації на цілі, майбутнє та вузькі місця; цілісну концепцію економічного управління підприємством, спрямовану на виявлення всіх можливостей і ризиків, пов’язаних з отриманням прибутку в умовах ринку [21];

- керівну концепцію ефективного управління фірмою й забезпечення її довгострокового існування; в широкому

значенні — систему забезпечення виживання підприємства у двох аспектах: короткостроковому (оптимізація прибутку) і довгостроковому (збереження й підтримка гармонійних відносин і взаємозв'язків даного підприємства з оточуючими його сферами: екологічною, соціальною, господарською) [11];

- синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, реалізація яких забезпечує вироблення різних підходів під час здійснення оперативного й стратегічного управління процесом досягнення кінцевих цілей та результатів діяльності підприємства [5];

- систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї цілі; метою контролінгу є підтримання ефективного функціонування підприємства [13];

- принципово іншу концепцію інформації та управління, яка забезпечує підтримку внутрішнього балансу економіки підприємства шляхом формування інформації про витрати й доходи як основи для ухвалення оптимальних управлінських рішень [16];

- спеціальну систему методів та інструментів, спрямовану на функціональну підтримку менеджменту підприємства (зокрема фінансового менеджменту), що охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг; систему, орієнтовану на майбутній розвиток підприємства; основною метою контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку й вартості капіталу за умови мінімізації ризику та збереження ліквідності й платоспроможності підприємства [19].

Це різноманіття поглядів свідчить про те, що контролінг є напрямом, який інтенсивно розвивається в теорії й практиці управління фінансово-господарською діяльністю підприємств.

Будучи на перетині обліку, інформаційного забезпечення, аналізу, контролю й координації, контролінг посідає особливе місце в управлінні виробничо-господарською системою: він інтегрує й координує всі ці функції, причому не підміняє собою управління підприємством, а лише переводить його на якісно новий рівень.

Діяльності виробничо-господарських систем властива багатоплановість; вона спрямована на досягнення низки різноманітних цілей (збільшення прибутку та обсягу реалізації, розширення й утримання частки ринку, забезпечення сприятливих умов праці, підвищення заробітної плати тощо). В умовах

багатокритеріальності основною метою контролінгу є координація управління системою так, щоб досягнути максимальної кількості цілей.

**Служба контролінгу** повинна забезпечити [24]:

- взаємозв'язок контролінгу з усіма функціями управління;
- контроль за витратами підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу;
- організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій;
- упровадження систем “стандарт-кост” і “директ-костинг”;
- постійне аналізування витрат виробництва;
- розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення підприємницької діяльності.

Перед контролінгом стоїть завдання готувати й надавати необхідну управлінську інформацію для того, щоб орієнтувати систему управління на ухвалення обґрунтованих рішень. Отже, **основне завдання контролінгу** полягає в підтримці керівництва виробничо-господарської системи, що виражається у виконанні функцій консультування та обслуговування, підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Іншими словами, контролінг є системою взаємозв'язку управлінських впливів на об'єкти управління за допомогою різних інструментів для досягнення максимальної ефективності діяльності, тобто вирішення проблеми “обмежені ресурси – безмежні потреби”.

Слід зазначити: контролінг та управлінський облік як його компонент, маючи на меті оптимізацію економічної діяльності, орієнтовані на сьогодення та майбутнє, тоді як, наприклад, фінансовий облік, виконуючи функцію контролю, – на минуле й сьогодення.

Аналіз концептуальних підходів дає змогу виділити три **ключові напрями контролінгу** (табл. 6.1).

Ці концепції з'явилися в різний час: першою в 1930-х рр. виникла концепція, орієнтована на систему обліку; концепція, орієнтована на управлінську інформаційну систему, стала популярною в 1970–1980-х рр. (збігається за часом з бурхливим розвитком комп'ютерної техніки); концепція, орієнтована на систему управління, безпосередньо пов'язана з розвитком проектного менеджменту, появою матричних організаційних структур.

## Основні концепції контролінгу

Орієнтація концепції	Суть та основні завдання контролінгу
На систему обліку	Переорієнтація системи обліку з минулого в майбутнє, створення на основі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських рішень, пов'язаних з плануванням і контролем діяльності підприємства
На управлінську інформаційну систему	Створення загальної інформаційної системи управління (management information system). Розроблення концепції єдиної інформаційної системи, її впровадження. Координація функціонування інформаційної системи, оптимізація інформаційних потоків
На систему управління: з акцентом на планування та контроль з акцентом на координацію	Планування й контроль діяльності структурних підрозділів підприємства Координація діяльності системи управління підприємством (управління управлінням)

На сьогоднішній день контролінг пов'язується з системою управління підприємством у цілому — єдиною системою, спрямованою на досягнення стратегічних цілей компанії. Тобто контролінг більше асоціюється з ідеологією управління підприємством. На відміну від менеджменту як науки про управління, він базується на кількісному аналізі й більшою мірою орієнтований на систему вартісних показників та планово-контрольних розрахунків.

Концепція контролінгу ґрунтується на кількох **положеннях**.

По-перше, підприємство уявляється як складна відкрита соціально-технічна система, що має чітко визначені цілі. Основною метою його життєдіяльності вважається забезпечення тривалого існування та зростання добробуту його власника. У процесі стратегічного управління ця мета трансформується в завдання максимізації ціни капіталу (shareholder value).

По-друге, управління розглядається як взаємозалежна система планування й контролю господарської діяльності фірми. Цей процес реалізується за допомогою певних фаз: постановки проблеми, пошуку альтернатив, оцінювання ситуації, ухвалення

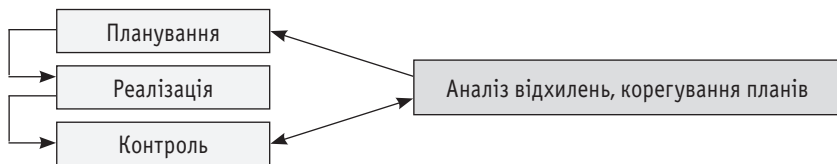
рішення, реалізації й контролю. За допомогою контролінгу забезпечується їх інтеграція й координація. Отже, невід'ємною частиною роботи контролера є планування господарської діяльності. Визначальним у даному випадку є те, що контролінг, будучи орієнтованим на систему планування, тісно пов'язаний із системою контролю. Іншими словами, це концепція попереднього контролю, тобто контролю планів організації.

По-третє, контролінг є інтеграційною та координаційною системою, своєрідним механізмом саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління. Він є сферою перетину функцій менеджера та контролера (рис. 6.1).



**Рис. 6.1.** Місце контролінгу серед функцій менеджера та контролера

По-четверте, контролінг виконує функцію підтримання процесу управління. Контролер, з огляду на організаційну специфіку чи особливості структури підприємства, може здійснювати планування, облік господарської діяльності, аналіз її результатів. Унаслідок означеного статусу та значимості на підприємстві основними напрямками діяльності контролера є формування та вдосконалення самої "архітектури" системи планування й контролю, розроблення методів реалізації планово-контрольних розрахунків, визначення необхідної для процесу управління інформації, її джерел та шляхів надходження (рис. 6.2).



**Рис. 6.2.** Алгоритм контролінгу

На підставі викладеного **контролінг** можна охарактеризувати як спроможну до самоорганізації, цілеспрямовану систему планування та контролю, що забезпечує інтеграцію, послідовну організацію й координацію фаз процесу управління, функціональних сфер, організаційних одиниць і проектів підприємства.

## 6.2. Функції та види контролінгу

Ураховуючи специфіку завдань контролінгу в системі управління підприємством, його **функціями** є:

*інформаційна* (забезпечення інформацією, необхідною для поточного планування, контролю й прийняття оперативних рішень керівниками на всіх рівнях управління підприємством);

*комунікаційна* (формування інформації, яка є засобом внутрішнього зв'язку між рівнями управління та різноманітними структурними підрозділами одного рівня);

*контрольна* (оперативний контроль та оцінювання результатів діяльності в межах окремих підрозділів і підприємства загалом у досягненні поставленої мети, порівняння планових та фактичних показників для вимірювання й оцінювання ступеня досягнення мети, установлення допустимих меж відхилень від заданих параметрів, інтерпретація причин відхилень і розроблення пропозицій щодо їх усунення чи зменшення);

*аналітична* (розроблення основних підконтрольних показників, визначення ступеня впливу різних факторів на кінцевий результат, розроблення заходів з усунення відхилень, що були чи можуть бути в майбутньому, розрахунок доцільності тієї чи іншої комерційної угоди);

*прогнозна* (перспективне планування й координація розвитку підприємства в майбутньому на основі аналізу та оцінки фактичних результатів діяльності).

Відповідно до зазначених функцій можна виділити завдання та пріоритетні аспекти впровадження системи контролінгу на будь-якому підприємстві (табл. 6.2) [23].

**Об'єктами контролінгу** є:

- ресурси підприємства (основні та оборотні засоби, персонал, інформаційні);

## Завдання та пріоритетні аспекти контролінгу

Завдання	Пріоритетні аспекти
Планування діяльності	Розроблення системи надходження інформації для здійснення окремих етапів планування. Координація й агрегування окремих планів за часом і змістом
Управлінський облік	Приведення облікової політики підприємства у відповідність до вимог управлінського обліку. Розроблення методики оперативного обліку витрат. Економічна експертиза управлінського обліку. Розроблення пропозицій з оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позицій аналітичних служб
Організація роботи фінансово-економічної і контрольно-аналітичної служб	Створення контрольно-аналітичного підрозділу, який повинен забезпечити вирішення питань розвитку, поточного контролю й надання керівництву найбільш об'єктивної інформації. Координація та агрегування показників за часом і змістом. Порівняння планових і фактичних показників для вимірювання ступеня досягнення цілей. Оцінювання динаміки планових і фактичних показників. Визначення допустимих меж відхилень показників. Розроблення заходів, спрямованих на зниження відхилень. Використання комплексних і модульних автоматизованих систем управління підприємством, розроблених на платформі "1С:Предприятие 7.7" та повністю інтегрованих у систему бухгалтерського обліку.
Організація роботи підрозділів	Приведення організаційної структури у відповідність до цілей, завдань і функцій підприємства. Удосконалення системи контролю й мотивації персоналу. Покращення внутрішнього документообігу й звітності
Створення системи інформаційного забезпечення	Забезпечення інформацією, необхідною для поточного планування, контролю й прийняття оперативних управлінських рішень керівників усіх рівнів на підприємстві.



Завдання	Пріоритетні аспекти
	<p>Аналіз зовнішнього (ринки капіталу, праці, сировини, матеріалів; конкуренти; економічна, політична й соціальна сфери) та внутрішнього (маркетинг; людські, технічні й технологічні ресурси; виготовлення продукції; організаційна структура; фінансовий стан) середовищ з метою побудови та систематичного дослідження кризового поля.</p> <p>Оцінювання доцільності автоматизації контролінгу на окремих етапах.</p> <p>Розроблення форм для автоматизованого збирання інформації</p>

- господарські процеси (інвестиційна діяльність, постачання, виробництво, збут, науково-дослідні та експериментальні роботи);
- фінансова діяльність підприємства;
- показники ефективності роботи підприємства.

Сучасний менеджмент поділяє цілі підприємства на дві групи: оперативні (короткотермінові) та стратегічні (довгострокові, перспективні). Контролінг дає змогу постійно контролювати досягнення обох видів цілей. Відповідно, котролінг як система складається з двох основних **видів**: оперативного та стратегічного (табл. 6.3).

Принципові відмінності між оперативним та стратегічним контролінгом можна охарактеризувати таким чином [2]:

- 1) оперативний контролінг орієнтований на досягнення конкретних результатів діяльності підприємства, а стратегічний — на потенційні можливості й загрози;
- 2) об'єкти планування й контролю в оперативному контролінгу збігаються, у стратегічному, як правило, різні;
- 3) в оперативному контролінгу домінують зовнішні форми контролю, а в стратегічному — форми внутрішньої організації у вигляді самоконтролю;
- 4) оперативний контролінг здійснюється дискретно, у певні проміжки часу виживання, а стратегічний — орієнтований на окремі події та організовується як постійний, безперервний процес.

## Порівняльна характеристика видів контролінгу

Ознака	Вид контролінгу	
	Оперативний	Стратегічний
Орієнтація	Внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє й зовнішнє середовище підприємства
Мета	Забезпечення прибутковості й ліквідності підприємства шляхом виявлення причинно-наслідкових зв'язків під час порівняння виручки від реалізації та витрат	Проведення антикризової політики, недопущення виникнення банкрутства, досягнення успіху підприємства
Завдання	Розроблення бюджетів, кошторисів. Виявлення вузьких або слабких місць для тактичного управління. Визначення всієї сукупності підконтрольних показників відповідно до встановлених поточних цілей. Порівняння планових та фактичних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків відхилень. Аналіз впливу відхилень на виконання поточних планів. Мотивація і створення систематичної інформації для прийняття поточних управлінських рішень	Участь у встановленні кількісних та якісних цілей підприємства. Розроблення альтернативних стратегій. Визначення критеріїв зовнішніх та внутрішніх умов, що лежать в основі стратегічних планів. Визначення основних підконтрольних показників відповідно до встановлених стратегічних цілей. Порівняння планових і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин, винуватців та наслідків даних відхилень. Оцінювання впливу на виконання стратегічних планів. Аналіз економічної ефективності (особливо інновацій та інвестицій)

Взаємна узгодженість окремих інструментів і показників оперативного й стратегічного контролінгу досягається через побудову інтегрованої системи оперативного та довгострокового планування (рис. 6.3) [19].



**Рис. 6.3.** Структурно-логічна схема планування в межах системи контролінгу

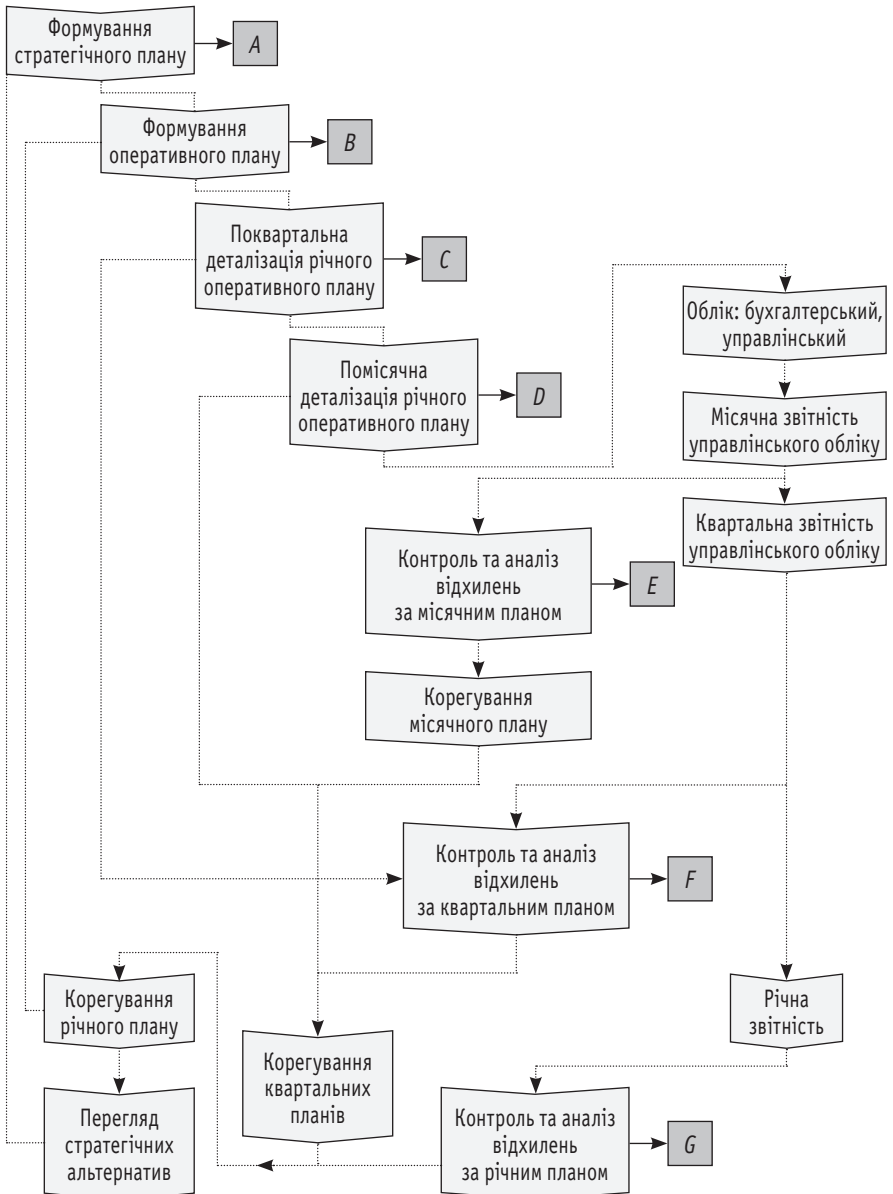
Послідовність реалізації стратегічного контролінгу на підприємстві можна подати у вигляді схеми (рис. 6.4) [12].

Передумовами успішного стратегічного контролінгу є належний облік (бухгалтерський, фінансовий та управлінський) і стратегічний контроль. До основних **об'єктів контролю й аналізу** відхилень у контексті стратегічного контролінгу належать:

- стратегічні цілі (як монетарні, так і немонетарні);
- зовнішні чинники, покладені в основу довгострокового планування;
- внутрішні вузькі місця стратегічного характеру.

Незважаючи на розбіжності у визначеннях, проблемне поле концепції контролінгу вимальовується достатньо чітко. Вона заснована на таких положеннях:

- 1) підприємство є системою з певним набором цілей, частини якої тісно пов'язані;
- 2) діяльність підприємства орієнтована на досягнення запланованих показників;



**Рис. 6.4.** Схема реалізації стратегічного контролінгу на підприємстві (A, B, C, D, E, F, G — звітність департаменту контролінгу, що готується на різних етапах у вигляді документів або кластерів для автоматизованої системи управління)

3) контролінг виступає інтеграційною та координаційною підсистемою управління, надає інструменти й методику для ухвалення управлінських рішень.

Згідно з іншою класифікацією, умовно виділяють три **типи контролінгу** [9]:

- ефективності використання ресурсів;
- господарських процесів — постачання (логістики), виробництва, збуту, інвестування;
- функціональних напрямів діяльності — інноваційного, маркетингового, фінансового, управлінського (менеджменту).

*Контролінг ефективності використання ресурсів.* Ресурси завжди були, є і будуть дефіцитними не лише тому, що бракує коштів на їх придбання, але й через свою обмеженість. Як відомо, кожен суб'єкт господарювання створюється й функціонує з метою досягнення кінцевого результату — отримання прибутку. Розмір прибутку підприємства залежить від кількості, якості та вартості затрачених ресурсів. Щоб його збільшити, необхідно економити ресурси. Цього можна досягти різними способами: використанням ресурсозберігальних техніки й технології, нормуванням усіх видів ресурсів, раціоналізацією організації виробництва шляхом кращого сполучення видів ресурсів, реорганізацією системи управління, упровадженням інновацій, інформаційних технологій, у тому числі й системи контролінгу.

Орієнтація розвитку економіки України на інтеграцію у світове співтовариство та широкомасштабне впровадження ринкових відносин вимагають радикальних структурних змін економічного потенціалу суб'єктів господарювання та адекватної політики підвищення ефективності їх господарської діяльності. Удосконалення управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками містить значний потенціал зростання ефективності діяльності підприємства завдяки застосуванню певних прогресивних способів і підходів, зокрема логістиці й контролінгу.

*Контролінг постачання.* Інтеграційною функцією логістики та контролінгу є логістичний контролінг — сукупність процедур, які забезпечують ефективне оперативне й стратегічне планування, контроль і регулювання логістичних процесів. Він відіграє важливу роль в оперативному й стратегічному управлінні підприємством як логістичною системою щодо керування матеріальними та пов'язаними з ними фінансовими й інформаційними

потоками. Цей тип контролінгу базується на аналізі переваг логістичних проектів, вимог споживачів, умов конкуренції, устанавленні можливості подальшого узгодження сукупності цілових логістичних послуг і витрат логістики. Він передбачає регулярну координацію цілей планування, управління й контролю за сферами діяльності підприємства.

Упровадження логістичного контролінгу в систему управління підприємством пов'язане з еволюцією процесу управління, що спричинена науково-технічним прогресом, наукомісткістю управлінського процесу, складністю виробничих процесів та вибагливістю учасників ринкових відносин.

*Контролінг виробництва.* Пріоритетними проблемами цього виду контролінгу є собівартість продукції та методи прогнозування витрат на виробництво, отримання доходу й прибутку. Визначення залежності витрат від обсягу виробництва, знаходження шляхів зниження собівартості, факторів зростання прибутку в оперативному й стратегічному контролінгу є індикаторами ефективності роботи підприємства. Центральне місце в системі контролінгу належить групуванню та обліку витрат, пов'язаних з випуском і реалізацією продукції. Контролінг передбачає необхідність планування, обліку витрат на виробництво й збут, доцільність калькулювання повної собівартості робіт і послуг.

*Контролінг збуту.* Орієнтація господарської діяльності на маркетинг є проблемною для підприємств України. Більшість із них зберігає виробничо-збутову стратегію розвитку, що пояснюється відсутністю розвинутого ринку, але в перспективі (коли почнуть зростати темпи виробництва) маркетингова стратегія неодмінно стане провідною. Наразі не сформована концепція інформаційного забезпечення цього об'єкта контролінгу в деталізованому вигляді, а тому в характеристиці збуту й маркетингової діяльності рекомендується використовувати ту інформацію, яка має принципове значення для функціонування підприємства: визначення показників обсягу реалізації, виділення сегментів ринку, збирання досьє на кожного конкурента, вивчення мотивів покупок. У майбутньому така інформація розширюватиметься в міру розвитку ринкового середовища й набуття досвіду в маркетинговій діяльності.

*Контролінг інвестування.* Інвестування сприяє зростанню економічного потенціалу підприємства, під яким розуміють

сукупність його активів, призначених для досягнення встановленої мети. Контролінг інвестицій дає змогу відслідковувати фактичну ефективність упроваджених проєктів, виявляти тенденції та закономірності на ринку інвестицій, формувати політику підприємства в даній сфері.

Показниками контролінгу інвестування можуть бути: результативність окремих інвестиційних проєктів; зростання активів, прибутку та власного капіталу завдяки інвестиційній діяльності; ефективність поточних інвестицій; рентабельність інвестицій та впровадження проєктів у нові види діяльності; кон'юнктура ринку; знаходження нових можливостей для розвитку підприємства; ефективність вкладень у нематеріальні активи, соціальну інфраструктуру, нові технології, техніку, охорону праці; інвестування в розвиток інформаційних систем.

*Контролінг інноваційної діяльності.* Катастрофічний спад економічної активності в Україні вимагає розроблення нетрадиційних технологій та схем організації виробництва для того, щоб вона не залишалася країною з відсталою економікою та зробилася конкурентоспроможною на світовому ринку. Недоцільно одночасно впроваджувати декілька інновацій, потрібно концентрувати увагу на одній з них. Нововведення здійснюються не для майбутнього, а для задоволення поточних потреб. Контролінг інноваційної діяльності передбачає спостереження за реалізацією кожного проєкту та визначення економічної ефективності.

*Контролінг маркетингової діяльності.* На сучасному етапі розвитку ринкової економіки України, що характеризується високою мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовищ, жорсткою конкуренцією, управління маркетинговою діяльністю підприємств потребує нових технологій. Саме такою технологією, що покликана вирішити зазначені проблеми, підвищити ефективність інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу, збільшити адаптивність та гнучкість системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, забезпечити розвиток та підтримку конкурентних переваг, є маркетинговий контролінг.

На практиці сучасні підприємства широко використовують різні методики та інструменти маркетингового контролінгу, однак лише незначна частина здійснює його комплексно й системно. Подібна ситуація характеризується низькою розробленістю

концепції щодо визначення сутності, упровадження та практичного застосування маркетингового контролінгу, відсутністю усвідомлення його значущості для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств.

*Контролінг фінансової діяльності.* Для підтримання позицій на ринку товарів підприємство повинне постійно оцінювати свій стан, у тому числі й фінансовий. Аналіз фінансового стану та його планування на майбутнє допомагають установити, чи достатньо коштів для погашення заборгованості, чи платоспроможне підприємство, чи не загрожує йому банкрутство. У центрі уваги також мають бути питання ліквідності та своєчасного погашення короткострокових зобов'язань. Метою аналізу фінансової звітності підприємства є визначення залежності між різними показниками фінансово-господарської діяльності.

Фінансовий контролінг пов'язаний із плануванням, управлінням і контролюванням фінансової діяльності на підприємстві. Він забезпечує лише методичну та інформаційну підтримку фінансового менеджменту, однак на практиці важко чітко виокремити предмети цих сфер.

### 6.3. Модель упровадження контролінгу

Проблеми впровадження контролінгу на підприємствах були прямо або опосередковано досліджені вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких І. Балабанов, Л. Бартон, С. Беляєв, І. Бланк, Ю.-Ф. Брігхем, Дж. Ван Хорн, В. Василенко, Й. Ворст, А. Грязнова, Е. Коротков, О. Кузьмін, В. Максимова, Я. Плоткін, Р. Попов, М. Пушкар, П. Ревентлоу, Л. Сухарева, О. Терещенко, Е. Уткін, Р. Холл, Дж.-К. Шим [3; 4; 7–10; 14; 15; 17].

На підставі сучасного трактування, функцій та видів контролінгу можна впевнено стверджувати, що він має бути спрямований на функціональну підтримку антикризового менеджменту, підпорядковуючи йому свої цілі й завдання. Отже, слід забезпечити тісну інтеграцію елементів концепцій контролінгу та антикризового управління.

*Завдання контролінгу* в короткостроковому періоді полягає в забезпеченні виживання підприємства, оптимізації



прибутку, а в довгостроковому – в підтриманні реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності [14].

Таким чином, засоби контролінгу дають можливість виявляти основні проблеми, які виникають під час здійснення антикризової стратегії підприємства, а також усувати відхилення від стратегічної лінії шляхом розроблення й вибору альтернативних заходів. При цьому використовуються методи як *активного* контролінгу, що характеризується безперервним процесом досягнення цілей підприємства, так і *пасивного*, у рамках якого періодично здійснюються заходи менеджерів і фахівців з удосконалення системи виробництва та управління підприємством [14].

Система завдань антикризового контролінгу складається з таких елементів [14]:

- облік, аналіз, планування та управління результатами діяльності підприємства;
- формування цілей та управління їх досягненням;
- організація єдиної системи планування, заснованої на координації всіх сфер діяльності;
- визначення відповідності оперативних планів стратегічним, забезпечення оперативного зіставлення планових і фактичних показників;
- розвиток стратегічного планування підприємства;
- уточнення стратегічних цілей підприємства відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі й забезпечення умов їх своєчасного досягнення;
- реалізація корегувальних заходів у разі відхилення від мети.

Під час створення **служби контролінгу** на підприємстві потрібно враховувати такі основні вимоги:

1) можливість отримувати необхідну інформацію з бухгалтерії, фінансового та планово-економічного відділів, служби збуту й служби матеріально-технічного постачання;

2) повноваження організувати за допомогою інших економічних служб збирання інформації, яка необхідна для аналізу й висновків, але не міститься в документах фінансово-економічних служб;

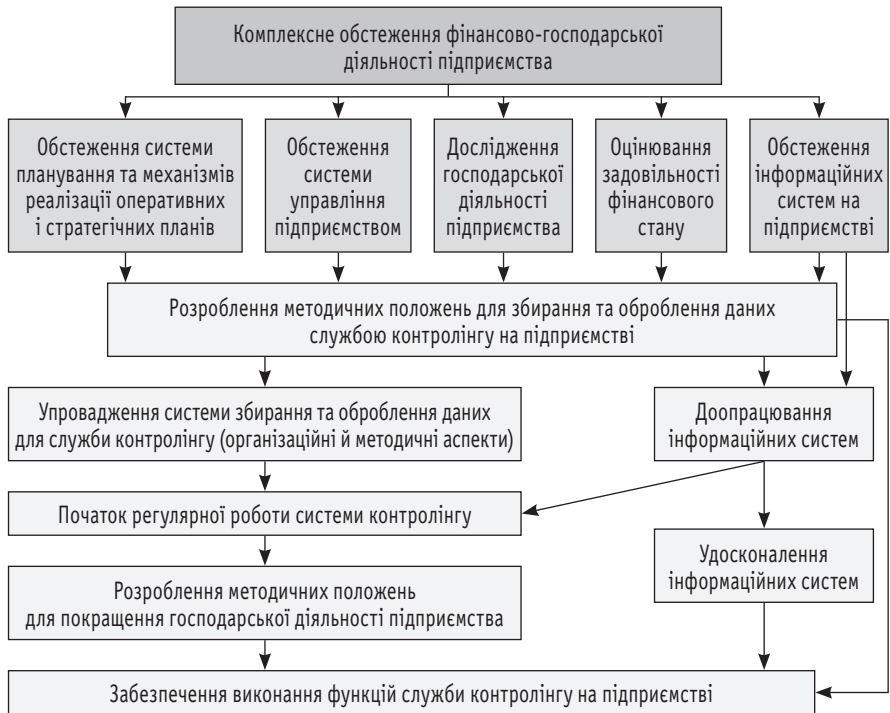
3) можливість упроваджувати нові процедури збирання аналітичної інформації на постійній основі;

4) здатність швидко доводити інформацію до відома вищого керівництва підприємством;

5) незалежність від будь-якої фінансово-економічної служби.

Ураховуючи специфіку підприємницької діяльності промислових підприємств і новизну впровадження в організаційну структуру, можна встановити певну послідовність створення служби контролінгу (рис. 6.5) у складі: керівника служби контролінгу, спеціаліста – куратора цехів, спеціаліста з управлінського обліку, спеціаліста з інформаційних систем, спеціаліста з фінансового контролінгу [22].

*Керівник служби контролінгу* узагальнює роботу підрозділу, несе відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки й прогнози перед своїм безпосереднім керівником – заступником директора з економіки (фінансовим директором), а також перед генеральним директором.



**Рис. 6.5.** Схема загальної послідовності робіт з упровадження системи контролінгу на підприємстві

До обов'язків *спеціаліста – куратора цехів* належить розроблення форм збирання аналітичної інформації (планової та фактичної) за цехами підприємства; збирання такої інформації; оброблення й аналіз отриманих даних, розроблення нормативів витрат за цехами й підтримання їх актуальності; розрахунок аналітичних показників роботи цехів і підприємства в цілому; прогнозування виручки, витрат і прибутку за допомогою методик контролінгу; аналіз відхилень фактичних даних від планових, виявлення причин таких відхилень і встановлення винних; складання аналітичних звітів для заступника генерального директора з економіки (фінансового директора).

*Спеціаліст з управлінського обліку* розробляє процедуру передавання даних з бухгалтерії в службу контролінгу; контролює збирання та аналіз фактичної облікової інформації в службі контролінгу; розробляє пропозиції з оптимізації облікового процесу в бухгалтерії з позицій аналітичних служб; проводить економічну експертизу управлінського обліку.

Обов'язками *спеціаліста з інформаційних систем* є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища з метою побудови та систематичного дослідження кризового поля; оцінювання доцільності автоматизації контролінгу на окремих етапах; розроблення форм для автоматизованого збирання інформації; оптимізація документообігу на підприємстві.

*Спеціаліст із фінансового контролінгу* оцінює ефективність використання капіталу та інвестицій, оптимізує систему “витрати – виробництво – прибуток”; визначає задовільність фінансово-економічного стану підприємства; діагностує та оцінює фактори незадовільного стану фінансової стійкості; розробляє результати контролінгу – управлінські рішення.

Наголошуючи на важливості створення на вітчизняних підприємствах системи контролінгу, доцільно ще раз підкреслити: унаслідок комплексності та інтегрованості контролінг забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому й майбутньому, системний підхід до виявлення й вирішення проблем, а також переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи діяльність різних служб і підрозділів та спрямовуючи її на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

## Література

1. *Ананькина, Е.Л.* Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.Л. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др. ; под. ред. Н.Г. Данилочкиной. — М. : Аудит : Юнити, 1998. — 279 с.
2. *Ансофф, И.* Новая корпоративная стратегия : пер. с англ. / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — 416 с.
3. *Бланк, И.А.* Управление прибылью / И.А. Бланк. — Изд. 3-е, перераб. и доп. — К. : Эльга : Ника-Центр. — 2007. — 766 с.
4. *Ван Хорн, Дж.К.* Основы управления финансами : пер. с англ. / Дж. К. Ван Хорн. — М. : Финансы и статистика, 2003. — 800 с. — (Бухгалт. учет и аудит / гл. ред. серии Я.В. Соколов).
5. *Голов, С.Ф.* Управлінський облік : підручник / С.Ф. Голов. — К. : Лібра, 2003. — 704 с.
6. *Карминский, А.М.* Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. — 2-е изд. — М. : Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
7. *Колісник, М.К.* Антикризове управління фінансовими ресурсами суб'єктів господарювання : поняття, етапи і методи / М.К. Колісник, Л.М. Блашак, Ю.Я. Челак // Вісн. Львів. держ. фін. акад. — 2006. — № 10. — С. 62–69.
8. *Колісник, М.К.* Діагностика та політика управління кризовими явищами у промислово-фінансовій групі // Вісн. нац. ун-ту “Львів. політехніка”. Сер. : Пробл. економіки та упр. — 2006. — № 4. — С. 262–267.
9. *Колісник, М.К.* Інформаційне регулювання розвитку ПФГ через модель економічного аналізу основних груп показників / М.К. Колісник, О.О. Маслак // Наук. вісн. : зб. наук.-техн. пр. / Укр. держ. лісотехн. ун-т. — 2002. — Вип. 12.2. — С. 233–238.
10. *Колісник, М.К.* Контролінг в антикризовому управлінні фінансами структур промислово-фінансової інтеграції / М.К. Колісник // Вісн. Донец. держ. ун-ту економіки і торгівлі. — 2006. — № 3. — С. 225–230.
11. *Манн, Р.* Контроллинг для начинающих : пер. с нем. / Р. Манн, Э. Майер. — М. : Финансы и статистика, 1992. — 208 с.
12. *Мних, Є.В.* Реалізація функцій фінансового планування та стратегічного аналізу в фінансово-промислових групах / Є.В. Мних, І.Д. Ференц // Економіка : пробл. теорії та практики : зб. наук. пр. — 2001. — Вип. 106. — С. 8–14.

13. *Пушкар, М. С.* Тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні (теоретико-методологічні аспекти) : монографія / М. С. Пушкар. — Т. : Екон. думка, 1999. — 422 с.
14. *Пушкар, А. И.* Антикризисное управление : модели, стратегии, механизмы / А. И. Пушкар, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. — Х. : Модель Всесвіту, 2001. — 452 с.
15. *Справочник* кризисного управляющего / Под. ред. Э. А. Уткина; Ассоц. авт. и изд. “Тандем”. — М. : Экмос, 1999. — 429 с.
16. *Сухарева, Л. А.* Контроллинг — основа управления бизнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. — К. : Эльга : Ника-Центр, 2002. — 208 с.
17. *Терещенко, О. О.* Антикризисное финансовое управление на предприятии : монография / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 268 с.
18. *Терещенко, О. О.* Контролинг у системі антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко // *Фінанси України.* — 2001. — № 12. — С. 56–63.
19. *Терещенко, О. О.* Теоретичні засади бюджетування на підприємстві / О. О. Терещенко // *Фінанси України.* — 2001. — № 11. — С. 17–23.
20. *Уткин, Э. А.* Антикризисное управление : учеб. пособие / Э. А. Уткин; Ассоц. авт. и изд “Тандем”. — М. : Экмос, 1997. — 400 с.
21. *Фольмут, Х. Й.* Инструменты контроллинга от А до Я : пер. с нем. / Х. Й. Фольмут ; под ред. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. — М. : Финансы и статистика, 1998. — 288 с.
22. *Холод, З. М.* Контролинг як цілісна концепція управління фінансово-економічними процесами та результатами діяльності підприємства / З. М. Холод, А. М. Штангрет // *Наук. зап. : наук.-техн. зб. / Укр. акад. друкарства.* — 2004. — Вип. 7. — С. 100–105.
23. *Штангрет, А. М.* Антикризисное управление предприятием : навч. посіб. / А. М. Штангрет, О. І. Копилюк. — К. : Знання, 2007. — 335 с.
24. *Штангрет, А. М.* Окремі аспекти практичного застосування контролінгу на вітчизняних промислових підприємствах / А. М. Штангрет // *Зб. тез доп. за матеріалами наук.-практ. конф. “Перспективи розвитку контролінгу як науки : теорія та практика”, м. Донецьк, 24–27 жовтня 2008 р.* — Донецьк, 2008. — С. 120–128.
25. *Adelt, B.* Controlling im Volkswagen-Konzern / B. Adelt, M. Ruf // *Controlling.* — 2002. — Heft 11. — S. 643–650.

# 7. Система раннього попередження та реагування

## 7.1. Сутність і процес створення системи

Термін “діагностика” походить від грецького *διαγνωσις*, що перекладається як “розпізнавання, встановлення”. У повсякденному житті, уживаючи слово “діагноз”, ми маємо на увазі, по-перше, констатацію результатів якогось дослідження, по-друге — висновок на підставі показників, нормативів, характеристик тощо.

Діагноз завжди є конкретним, зафіксованим на певний момент і стосується певного об’єкта. Установити діагноз дає змогу діагностика — визначення стану об’єкта, предмета, явища або процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення слабких ланок і вузьких місць. Вона є не одноразовим актом, а пошуковим і пізнавальним процесом, який відбувається в часі й просторі. Діагностика є найбільш корисною для визначення реального стану процесів управління.

Об’єктом діагностики може бути як складна високоорганізована динамічна система (уся економіка країни, окрема галузь, конкретне підприємство будь-якої форми власності), так і будь-який її елемент (внутрішнє середовище підприємства, певний вид ресурсів, виробнича функція, організаційна структура, собіварність тощо).

Діагностика розглядається як необхідний етап дослідження проблем, які виникають у процесі життєдіяльності певної системи; він відбувається після виявлення проблеми в результаті контролю (нагляд за станом системи). **Діагностикою проблеми** називають виявлення невідповідності між фактичним і цільовим (нормативним) станом системи, між її внутрішнім та зовнішнім оточенням, між окремими підсистемами, а також

аналіз розмірів відхилень та їх впливу на функціонування й розвиток системи.

**Основним завданням діагностики** є встановлення діагнозу, тобто формування висновку стосовно поточного й перспективного стану об'єкта дослідження, доцільності та необхідності корегування основних параметрів діяльності в цілому та з погляду окремих підсистем [13].

Термін “діагностика” у сучасній економічній літературі набув значного поширення. Так, “Великий економічний словник” тлумачить термін “діагностика економічної системи” як “дослідження, орієнтоване на визначення цілей функціонування підприємства, методів їх досягнення та виявлення недоліків” [6].

У контексті розгляду антикризового управління й діагностики кризових явищ зустрічається такий термін, як *система раннього попередження* — особлива інформаційна система, завдяки якій керівники підприємства одержують інформацію про потенційні небезпеки, що надходять із зовнішнього й внутрішнього середовища, для того щоб своєчасно й цілеспрямовано реагувати на них, уживаючи відповідних заходів. Якщо інформаційна система крім надання відомостей про можливі небезпеки матиме здатність розпізнавати позитивні можливості, то мова піде вже про *систему раннього реагування*.

**Система раннього попередження та реагування (СРПР)** — це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні загрози й ризики, яких може зазнати підприємство, а також додаткові шанси щодо підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності [16].

Основні концептуальні засади діагностики загрози банкрутства та створення системи раннього попередження та реагування викладено в працях І. Бланка, А. Градова, Б. Кузіна, Л. Лігоненко, А. Пушкаря, О. Терещенка та інших науковців.

Так, **діагностику банкрутства** можна визначити як систему цільового фінансового аналізу, спрямовану на виявлення кризового стану підприємства, який зумовлює загрозу його банкрутства [3].

**Діагностика кризового розвитку підприємства** за своїм змістом та спрямуванням є діагностикою проблем, що виникли в процесі функціонування підприємства та можуть зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності (генерувати загрозу

виникнення банкрутства та припинення діяльності). Створити необхідне аналітичне підґрунтя для розв'язання цих проблем є головним завданням діагностики [12].

Учені наводять такі основні положення сучасного уявлення про діагностику стану та загрози банкрутства [8]:

1. Існує необхідність у постійному спостереженні за станом підприємства, оскільки економічний механізм виникнення кризового стану пізнається тільки через постійне спостереження.

2. Є потреба в спостереженні за безліччю параметрів внутрішнього й зовнішнього середовища, які характеризують умови функціонування підприємства; воно має бути організоване щонайменше за 50 параметрами та 200 сигналами про виникнення кризового стану.

3. “Природні коливання” ділової активності (“фонові шуми”) слід відрізняти від справжніх сигналів про настання кризового стану. Для розмежування цих понять запропоновано використати ступінь відхилення від довгострокової тенденції, яка характеризує даний процес, і темп наростання цього відхилення за одиницю часу. На відміну від “фонових шумів”, що виникає з певною періодичністю у вигляді незначних відхилень від середнього рівня того чи іншого показника, справжнім сигналом — поштовхом до початку кризової траєкторії є поява кумулятивного зростання відхилень показників стану зовнішнього й внутрішнього середовища від довгострокової тенденції.

4. Усі явища й сигнали, нагляд за якими необхідно організувати, можуть бути оцінені кількісно. Існує багато явищ і процесів, які можуть досліджуватися тільки якісно, однак неможливість безпосереднього кількісного їх оцінювання зовсім не означає неможливість кількісного оцінювання наслідків, які ними спричиняються. Як прийом логічного аналізу пропонується побудова ланцюга економічних явищ, визначення можливих шляхів розвитку кризи, виділення контрольних точок підсилення й кількісного оцінювання сигналів про кризу, що насувається.

Ураховуючи викладені особливості та вимоги до процесу діагностики, найдоцільнішим способом створити інформаційне забезпечення дослідження сигналів визнано організацію сканування зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства на підставі маркетингових досліджень, стратегічного контролю та внутрішньофірмового економічного аналізу, під яким



розуміють безперервне спостереження за параметрами зовнішнього й внутрішнього середовища, які характеризують ступінь сприйнятливості внутрішніх умов до досягнення стратегічних завдань підприємства та забезпечення його життєдіяльності.

Згідно із сучасними підходами до побудови системи контролінгу на підприємстві, у СРПР інтегруються елементи як стратегічного, так і оперативного контролінгу. Сама система раннього попередження та реагування повинна логічно вписуватися в систему планування та контролю. Вона виявляє та аналізує інформацію про приховані обставини, настання яких може призвести до виникнення загрози для підприємства чи до втрати потенційних шансів. Хоча першочерговим завданням СРПР є своєчасне виявлення ознак кризи на підприємстві, проте за її допомогою знаходяться й додаткові шанси для суб'єктів господарювання.

Розрізняють дві **підсистеми СРПР**: спрямовану на внутрішні параметри діяльності підприємства та орієнтовану на зовнішнє середовище. Перша з них спрямована на ідентифікацію ризиків та шансів, які криються всередині суб'єкта господарювання. У своєму розвитку ця підсистема охоплює три покоління: системи першого покоління були зорієнтовані в основному на ідентифікацію наслідків дії тих чи інших факторів; другого — на визначення симптомів; третього — на виявлення першопричин. Як “стратегічний радар” СРПР третього покоління спеціалізується на систематичному обліку та оцінюванні стратегічно важливої для підприємств попереджувальної інформації [8]. Предметом дослідження другої підсистеми є завчасне прогнозування загроз насамперед з боку контрагентів, держави, конкурентів тощо. Яскравим прикладом застосування цієї підсистеми СРПР є проведення банківськими працівниками аналізу підприємств-позичальників під час оцінювання їх кредитоспроможності та супроводження кредитів.

Процес утворення СРПР може включати такі **етапи** [22]:

1. **Визначення сфери спостереження.** Вихідним пунктом для побудови будь-якої системи раннього попередження є чітке уявлення про цілі підприємства та характеристика сфер зовні й усередині підприємства, які можуть бути потенційним джерелом небезпеки (слугувати причиною кризового розвитку) або надавати додаткові можливості. До зовнішніх сфер спостереження

належать, наприклад, ринки збуту, цінова політика конкурентів, зміна законодавчої бази, внутрішніх — система мотивації праці, ефективність роботи окремих підрозділів, фізичний і моральний знос основних виробничих фондів.

2. *Визначення індикаторів раннього попередження.* Індикатори у сферах спостереження повинні якомога раніше вказувати на розвиток явищ, які містять небезпеку або додаткові можливості. Ними можуть бути дані:

- про надходження замовлень;
- ціни на ринках постачання та збуту;
- конфліктні ситуації в трудовому колективі;
- курс іноземних валют;
- законодавчі ініціативи;
- обсяг реалізації продукції за окремими асортиментними групами.

Серед основних критеріїв вибору індикаторів можна розглядати такі:

- зрозумілість і точність віддзеркалення реальних тенденцій розвитку;
- повнота відображення інформації про шанси й ризику;
- своєчасність оповіщення про можливі загрози та вигоди;
- економічна й аналітична репрезентативність.

3. *Установлення цільових показників та інтервалів їх зміни за кожним індикатором.* На цьому етапі необхідно визначити перелік спеціальних вимірників — основних фінансово-економічних показників та якісних критеріїв, а також розрахувати межі безпеки кожного з показників, тобто сформувати зону безпеки.

4. *Визначення завдань для центрів оброблення інформації.* До таких завдань можуть належати оцінювання ймовірності фінансової кризи за моделями дискримінаційного аналізу, SWOT-аналіз, бенчмаркінг, спостереження за тенденціями зміни індикаторів раннього попередження тощо.

5. *Формування інформаційних каналів.* Суть етапу полягає в забезпеченні інформаційного зв'язку між джерелами інформації та СРПР, між системою та її користувачами — керівниками всіх рівнів.

6. *Узагальнення одержаних аналітичних висновків і підготовка пропозицій та рекомендацій щодо розвитку сильних*

*сторін і нейтралізації слабких.* Подібні висновки й рекомендації є основою розроблення проектів управлінських рішень.

Найскладнішим завданням у процесі організації СРПР є добір індикаторів раннього попередження та визначення критеріїв їх інтерпретації. У науково-практичній літературі здебільшого зазначені такі блоки індикаторів [8]:

- *загальноекономічні*, які допомагають своєчасно виявити зміни в тенденціях розвитку кон'юнктури економіки в цілому; використовуються результати досліджень відповідних науково-дослідних економічних та соціологічних інститутів;

- *ринкові*, що дають можливість виявити тенденції на ринках, на яких функціонує підприємство;

- *технологічні*, які інформують про появу на ринку нових продуктів, методів, процесів тощо;

- *соціальні*, які характеризують демографічну ситуацію в країні, вартість робочої сили, рівень мінімальної заробітної плати тощо;

- *політичні*, які відбивають тенденції в економічному законодавстві, політику протекціонізму тощо;

- *внутрішні*.

Систематизувати внутрішні індикатори рекомендується з погляду таких сфер спостереження, як фінансовий стан, виробнича програма, основні засоби, персонал. Комбінація показників підбирається з урахуванням можливостей прогнозування на їх основі фінансового стану підприємства та загрози його банкрутства. За правильно підібраних індикаторів результати функціонування СРПР можуть бути основою розроблення стратегії й тактики антикризового управління підприємством. Зокрема, антикризові заходи повинні полягати в адекватному реагуванні на сигнали, джерелом яких є окремі індикатори раннього попередження.

У вітчизняній практиці значного поширення набула методика, що репрезентує традиційний підхід до оцінювання ймовірності загрози фінансової кризи підприємства. Ця методика ґрунтується на однофакторному аналізі показників фінансової звітності. Висновки щодо якості фінансового стану робляться на підставі простого зіставлення фактичних показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості й стабільності з нормативними.

На думку деяких учених, для оцінювання загрози фінансової кризи й банкрутства підприємства найпродуктивнішим є підхід, заснований на розрахунку таких індикаторів [15]:

- уповільнення оборотності оборотних коштів підприємства;
- зростання кредиторської та дебіторської заборгованостей;
- наявність простроченої дебіторської заборгованості, віднесеної на збитки;
- збільшення в складі майна важкореалізованих активів (сумнівна дебіторська заборгованість, неліквідні запаси товарно-матеріальних цінностей);
- накопичення збитків минулих років.

При цьому підкреслюється, що система індикаторів повинна не лише формуватися, але й налаштовуватися для кожного конкретного суб'єкта господарювання, урахувати його специфіку.

До програми поглибленого аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства входять [9]:

- попередній огляд економічного й фінансового стану, характеристика загальної спрямованості фінансово-господарської політики, виявлення “хворі” статті звітності;
- аналіз економічного потенціалу, який передбачає оцінювання майнового й фінансового стану, зокрема ліквідності й фінансової стійкості;
- оцінювання та аналіз результативності фінансово-господарської діяльності — оцінювання виробничої діяльності та позиції на ринку цінних паперів, аналіз рентабельності.

Необхідною умовою для ухвалення адекватних та економічно обґрунтованих рішень щодо усунення криз є їх оцінювання, під час якого визначається ступінь глибини кризи й рівень її розвитку. Такі дані можна одержати під час діагностики підприємства за умови використання різних критеріїв та показників.

Одна з методик діагностики стану підприємства базується на чотирьох групах показників життєдіяльності [21].

#### 1. Показники виробництва:

- динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темпи змін);
- реальна завантаженість виробничих потужностей;
- темп оновлення основних виробничих фондів;

- вікова структура й технологічний рівень основних виробничих агрегатів;
- стабільність виробничого процесу (ритмічність);
- частка науково-дослідних робіт у поточних витратах підприємства;
- питома частка виробництва у ВВП (для особливо великих підприємств-монополістів).

#### 2. Показники ринкової активності:

- обсяг портфеля замовлень (загальний обсяг запланованої реалізації);
- показники конкурентоспроможності продукції;
- фактичний та необхідний обсяг інвестицій (для розвитку підприємства).

#### 3. Фінансові показники:

- динаміка прибутку (зростання, спад, стабільний стан, темпи змін);
- рентабельність виробництва;
- фондвіддача (капіталомісткість) виробництва;
- терміни непогашення заборгованості (кредиторської та дебіторської);
- платоспроможність та ліквідність;
- частка забезпечення власними джерелами фінансування оборотних засобів.

#### 4. Соціальні показники:

- рівень оплати праці відносно середнього показника у галузі;
- втрати робочого часу;
- рівень заборгованості із заробітної плати.

Під час діагностики стану підприємства залежно від його особливостей установлюються й специфічні нормативні (граничні) значення для кожного показника, за винятком тих, для яких є загальноприйняті нормативи (коефіцієнти платоспроможності й ліквідності, забезпеченість власними джерелами). Порівняння фактичних і нормативних значень характеризує стан підприємства. Він може бути:

*нормальний*, коли показники життєдіяльності підприємства перебувають у межах нормативів і рівень використання наявного потенціалу економічно обґрунтований;

*передкризовий*, коли хоча б один з показників переходить через граничне значення, тоді як решта перебувають у межах

нормативних, але при цьому існує можливість поліпшення умов і результатів функціонування підприємства за рахунок ухвалення управлінських рішень;

*кризовий*, коли фактичні значення більшості основних показників переходять через граничні та з'являються ознаки незворотного спаду виробництва й вичерпання технічного ресурсу підприємства;

*критичний*, коли порушуються всі або майже всі граничні значення, а часткова втрата потенціалу підприємства стає неминучою й невідворотною.

Розвиток кризового процесу є окремим випадком загального розвитку, при якому змінюється, руйнується наявна структура зв'язків (відносин) або формується нова. Криза підприємства є обмеженим за часом процесом, який може бути керованим або як мінімум контрольованим у певних межах [21].

Узагальнюючи значний перелік методик та підходів, рекомендованих для використання в системі СРПР, їх можна класифікувати таким чином:

- аналіз фінансової стійкості на основі визначення надлишків або відсутності джерел для формування запасів і витрат, тобто на основі трикомпонентного показника типу фінансової ситуації;
- аналіз матриць фінансових стратегій;
- методики оцінювання фінансового стану на основі нормативних значень фінансових коефіцієнтів;
- діагностика кризового стану підприємств із застосуванням комплексних багатофакторних моделей прогнозування загрози настання банкрутства на основі нормативних значень єдиного інтегрального показника;
- якісне оцінювання кризових явищ у діяльності підприємств на основі бальної системи оцінювання;
- методика, встановлена законодавством України, наприклад Методичними рекомендаціями по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій (Державна податкова адміністрація України, 1998), Положенням про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації (Міністерство фінансів України та Фонд державного майна України, 2001), Методикою оцінки кредитоспроможності позичальника (Ощадний банк України, 2000),

Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства (Міністерство економіки України, 2006);

- експрес-аналіз фінансового стану підприємства;
- система оцінних показників – індикаторів кризового стану;
- горизонтальний, вертикальний і трендовий аналіз;
- аналітичні моделі банкрутства;
- експертна діагностика.

Кожна із цих методик дає змогу реально оцінити фінансову кризу, яка виникла на підприємстві, хоча вимагає доопрацювання й адаптації до умов конкретного суб'єкта господарювання.

## **7.2. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду з розпізнавання криз**

Необхідністю ранньої діагностики погіршення фінансового стану та передбачення банкрутства вперше зацікавилися в розвинутих капіталістичних країнах на початку ХХ ст.

Спочатку більшість аналітиків шукали таку характеристику (агрегований показник), яка б найкраще відображала фінансову діяльність підприємства. Дослідники А. Вінакор та Р. Сміт довели, що найнадійнішою ознакою швидкого банкрутства суб'єкта господарювання є зниження коефіцієнта автономії (відношення власних оборотних засобів до суми активів). Порівнявши у 1920–1929 рр. показники 20 збанкрутілих підприємств з 19 підприємствами, які вижили, П.-Дж. Фітцпатрік дійшов висновку, що найкращими показниками настання банкрутства є відношення прибутку до власних оборотних засобів і відношення власних оборотних засобів до суми заборгованості (їх зниження діагностує наближення неплатоспроможності). Дослідивши 939 підприємств, К. Мервін установив, що симптомом банкрутства є від'ємна динаміка коефіцієнта покриття процентних виплат, коефіцієнта автономії та власного оборотного капіталу на суму заборгованості [4; 18].

На практиці вказані підходи виявилися недосконалими. Після Другої світової війни в провідних країнах світу збільшилася

кількість банкрутств, зумовлених різким скороченням військових замовлень (особливо в США), депресивним станом економіки, нестачею фінансових ресурсів. Як наслідок, виникла проблема апіорного визначення ознак нестабільного розвитку підприємства та виявлення умов, які приводять його до банкрутства.

Спочатку це питання вирішувалося на емпіричному, виключно якісному рівні, що спричиняло істотні помилки [12]. Першою серйозною спробою створити ефективну методіку прогнозування банкрутства стала методіка В. Бівера, розроблена в 1966 р. на основі порівняння фінансових коефіцієнтів 79 збанкрутілих з показниками 79 фінансово стійких підприємств (табл. 7.1) [25].

Таблиця 7.1

**Прогнозування загрози настання банкрутства підприємства за методікою В. Бівера**

Показник	Методика обчислення	Нормативні значення, що характеризують настання банкрутства		
		відсутнє	за 5 років	за 1 рік
Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{чистий прибуток} + \text{амортизація}}{\text{сумарні зобов'язання}}$	0,4–0,45	0,17	– 0,15
Рентабельність активів	$\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}} \times 100\%$	6–8 %	4 %	– 22 %
Фінансовий левередж	$\frac{\text{сума зобов'язань}}{\text{активи}} \times 100\%$	≤ 37 %	≤ 50 %	≤ 80 %
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	$\frac{\text{власний капітал} - \text{необоротні активи}}{\text{активи}}$	0,4	≤ 0,3	≈ 0,06
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{оборотні активи}}{\text{короткострокові зобов'язання}}$	≤ 3,2	≤ 2	≤ 1



Уперше в практиці фінансового менеджменту був запропонований коефіцієнт Бівера як показник покриття всіх зобов'язань підприємства чистим готівковим потоком. Наукове й практичне значення методики В. Бівера полягає в тому, що серед інших методик експрес-аналізу фінансового стану вона вирізняється обґрунтованими положеннями щодо загрози банкрутства підприємства в майбутньому.

Першою вдалою спробою комплексної оцінки загрози настання банкрутства на основі єдиного інтегрального показника, розроблення й використання методики багатофакторного дискримінантного аналізу стала п'ятифакторна модель американського економіста Е. Альтмана (*Z*-модель), завдяки якій він отримав світове визнання в 1968 р.

Для моделювання Е. Альтман відібрав 22 коефіцієнти, а до моделі ввійшло тільки 5 — по одному з кожної групи показників фінансового стану підприємства (ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість, оборотність та ділова активність). Для розроблення моделі взято статистичні дані 66 виробничих фірм незалежно від вартості їх активів (33 фінансово стійких та 33, визнаних банкрутами) за 1946–1965 рр., поділені на дві групи. У результаті проведеного багатофакторного дискримінантного аналізу отримано таке рівняння дискримінантної функції [23]:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5,$$

де *Z* — інтегральний показник;  $X_1$  — коефіцієнт покриття активів робочим капіталом;  $X_2$  — коефіцієнт покриття активів нерозподіленим прибутком;  $X_3$  — рентабельність активів, обчислена за відношенням прибутку до сплати податків;  $X_4$  — відношення ринкової вартості акціонерного капіталу до балансової вартості сукупних зобов'язань;  $X_5$  — коефіцієнт оборотності сукупних активів.

Достовірність прогнозування настання банкрутства на основі даної моделі складає:

<b>Період до банкрутства, років</b>	1	2	3	4	5
<b>Достовірність, %</b>	94	72	48	29	36

Альтман також обчислив критичні значення *Z*, на основі яких можна визначити рівень загрози банкрутства. Якщо  $Z < 1,81$ ,

то можливість загрози банкрутства дуже висока,  $Z > 2,675$  — низька. Зона, у якій  $1,81 < Z < 2,675$ , називається “сірою”: у цьому випадку однозначно класифікувати господарську діяльність підприємства неможливо, потрібно проводити додатковий аналіз.

Більшість критиків зазначають, що застосування даної моделі для оцінювання ефективності господарської діяльності вітчизняних підприємств ускладнюється неможливістю обчислити покриття заборгованості власним капіталом, оціненим за ринковою вартістю ( $X_4$ ), оскільки на фондовому ринку України котируються акції лише невеликої кількості акціонерних товариств, а інформація про ринкову ціну акцій решти здебільшого є недоступною.

З огляду на це, корисною є модифікація  $Z$ -моделі Альтмана, розроблена для приватних компаній. Для цього вчений дослідив діяльність 86 компаній за 1969–1975 рр., 110 — за 1976–1995 рр., 120 — за 1997–1999 рр. Дана модель має вигляд [23]:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5, \quad (7.1)$$

де  $X_4$  — показник покриття заборгованості балансовою вартістю власного капіталу.

При цьому значення  $Z < 1,21$  указує на загрозу банкрутства, а якщо  $Z > 2,90$ , банкрутство підприємству не загрожує.

Французькі вчені Ж. Конан та М. Гольдер на базі методу множинного дискримінантного аналізу, після вивчення 95 малих і середніх підприємств розробили таку модель оцінювання неплатоспроможності, яка дала змогу визначати ймовірність затримки платежів підприємством залежно від значення інтегрального показника  $Q$ :

$$Q = -0,16Y_1 - 0,22Y_2 + 0,87Y_3 + 0,1Y_4 - 0,24Y_5,$$

де  $Y_1 = (ГЗ + З_д)/Б$ ;  $Y_2 = (К_{вл} + Пас)/Б$ ;  $Y_3 = В_{фин}/В_{реал}$ ;  $Y_4 = В_{перс}/ДВ$ ;  $Y_5 = П/К_{поз}$ ;  $ГЗ$  — грошові засоби;  $З_д$  — дебіторська заборгованість;  $Б$  — підсумок балансу;  $К_{вл}$  — власний капітал;  $Пас$  — довгострокові пасиви;  $В_{фин}$  — фінансові витрати (витрати на обслуговування позик);  $В_{реал}$  — виручка від реалізації;  $В_{перс}$  — витрати на персонал;  $ДВ$  — додана вартість (після оподаткування);  $П$  — балансовий прибуток;  $К_{поз}$  — позиковий капітал.

Імовірність затримки платежів підприємствами залежить від значення показника  $Q$ :

Значення $Q$	Імовірність затримки платежів, %	Значення $Q$	Імовірність затримки платежів, %
+ 0,210	100	-0,047	60
+ 0,480	90	-0,037	40
+ 0,002	80	-0,107	30
-0,026	70	-0,131	20
-0,068	50	-0,164	10

У Великій Британії найвідомішою є чотирифакторна модель прогнозування банкрутства Таффлера – Тішоу, опублікована в 1977 р. Її автори проаналізували результати діяльності 92 підприємств за 1969–1976 рр. і на основі багатфакторного дискримінантного аналізу отримали таке рівняння [27]:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4,$$

де  $X_1 = \Pi_{\text{оп}}/З_{\text{пот}}$ ;  $X_2 = A_{\text{об}}/З$ ;  $X_3 = З_{\text{пот}}/A$ ;  $X_4 = D_{\text{ч}}/A$ ;  $\Pi_{\text{оп}}$  – операційний прибуток;  $З_{\text{пот}}$  – поточні зобов'язання;  $A_{\text{об}}$  – оборотні активи;  $З$  – сума зобов'язань;  $A$  – сума активів;  $D_{\text{ч}}$  – чистий дохід.

При  $Z > 0,3$  підприємство фінансово стійке, при  $Z < 0,2$  йому загрожує банкрутство. Достовірність оцінок за моделлю складає 98,9 % [27].

Оцінювати ефективність господарської діяльності можна також за моделлю Спрінгейта, що відображається таким рівнянням [1]:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D,$$

де  $A = A_{\text{об}}/A$ ;  $B = \Pi/A$ ;  $C = \Pi_{\text{оп}}/З_{\text{пот}}$ ;  $D = D_{\text{ч}}/A$ ;  $A_{\text{об}}$  – оборотні активи;  $A$  – сума активів;  $\Pi$  – балансовий прибуток;  $\Pi_{\text{оп}}$  – операційний прибуток;  $З_{\text{пот}}$  – поточні зобов'язання;  $D_{\text{ч}}$  – чистий дохід.

Якщо  $Z < 0,862$ , підприємство є потенційним банкрутом, при цьому точність прогнозування складає 92%.

Модель Дж. Фулмера розроблена в 1984 р. на основі аналізу 30 збанкрутілих і 30 фінансово стійких фірм – із середнім

річним балансом 455 тис. дол. США [26]. Спочатку використовувалося 40 коефіцієнтів, однак до моделі ввійшло лише 9 з них.

$$H = 5,528V_1 + 0,212V_2 + 0,073V_3 + 1,270V_4 - 0,120V_5 + 2,335V_6 + \\ + 0,575V_7 + 1,083V_8 + 0,894V_9 - 3,075,$$

де  $V_1 = \Pi_{\text{мин}}/A$ ;  $V_2 = D/A$ ;  $V_3 = \Pi/K_{\text{вл}}$ ;  $V_4 = \text{ГП}/3$ ;  $V_5 = Z_{\text{д}}/A$ ;  $V_6 = Z_{\text{пот}}/A$ ;  $V_7 = \log(A_{\text{мат}})$ ;  $V_8 = K_{\text{об}}/3$ ;  $V_9 = \log((\Pi+\%)/\%)$ ;  $H$  – інтегральний показник;  $\Pi_{\text{мин}}$  – нерозподілений прибуток минулих років;  $A$  – сукупні активи;  $D$  – дохід;  $\Pi$  – прибуток до сплати податків;  $K_{\text{вл}}$  – власний капітал;  $\text{ГП}$  – чистий грошовий потік;  $Z$  – сума зобов'язань;  $Z_{\text{д}}$  – довгострокові зобов'язання;  $Z_{\text{пот}}$  – поточні зобов'язання;  $A_{\text{мат}}$  – матеріальні активи;  $K_{\text{об}}$  – оборотний капітал; % – проценти до сплати.

Якщо  $H < 0$ , загроза настання банкрутства дуже висока. Точність прогнозів: на рік уперед – 98 %, на два роки вперед – 81 %.

Ще одна дискримінантна модель, розроблена для Великої Британії Р. Лісом, має такий вигляд [14]:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4,$$

де  $X_1$  – питома вага оборотного капіталу в активах підприємства;  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  обчислюються аналогічно до відповідних показників  $X_2$ ,  $X_3$  та  $X_4$  у модифікованій моделі Альтмана (7.1).

Згідно з моделлю Ліса, рішення про незадовільний фінансовий стан підприємства приймається, коли  $Z < 0,037$  [14].

Однією з простих зарубіжних методик оцінювання ефективності господарської діяльності вважається двофакторна модель, розроблена Ю. Брігхемом та Л. Гапенські на основі гіпотетичних, але наближених до реальних, даних [6]:

$$Z = -0,3877 - 1,0736CR + 5,79DR,$$

де  $CR$  – коефіцієнт поточної ліквідності;  $DR$  – питома вага позичкового капіталу в пасивах підприємства.

Якщо  $Z < -0,3$ , то загроза банкрутства підприємства дуже мала, тоді як  $Z > 0,3$  вказує на дуже високу можливість настання неплатоспроможності [4].

У практиці західних країн особливої ваги надають коефіцієнту рентабельності активів (Return of Assets, *ROA*) та коефіцієнту рентабельності акціонерного капіталу (Return of Equity, *ROE*),

які обчислюються у відсотках як відношення чистого прибутку до обсягу активів у першому випадку та чистого прибутку до акціонерного капіталу – у другому [9]. Крім того, факторний аналіз рентабельності активів проводять за допомогою моделі фірми “Дюпон”, у якій досліджено залежність  $ROA$  від рентабельності власного капіталу, рентабельності ресурсовіддачі та фінансового важеля за такою ланцюговою формулою [7]:

$$ROA = (\Pi_{\text{чист}}/B_{\text{реал}}) \times (B_{\text{реал}}/A) \times (A/K_{\text{вл}}),$$

де  $\Pi_{\text{чист}}$  – чистий прибуток;  $B_{\text{реал}}$  – виручка від реалізації;  $A$  – обсяг активів;  $K_{\text{вл}}$  – власний капітал.

Модель розкриває характер взаємозв'язку між окремими джерелами фінансування діяльності підприємства, що дає змогу визначити його фінансовий стан.

Однією з найпростіших моделей прогнозування ймовірності банкрутства є двофакторна модель, у якій ураховуються два основних показники (наприклад, поточної ліквідності та частки позичених засобів), від яких залежить ймовірність банкрутства підприємства [11]. Указані показники перемножуються на вагові значення коефіцієнтів, знайдені емпіричним шляхом, далі результати додаються до постійної величини ( $\text{const}$ ), також отриманої дослідно-статистичним способом. Якщо результат виявляється від'ємним, то ймовірність банкрутства невелика. Позитивне значення вказує на високу ймовірність банкрутства. Для США ця модель виглядає так:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{\text{лік}} + 0,0579K_{\text{пз}},$$

де  $K_{\text{лік}}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;  $K_{\text{пз}}$  – відношення позикових засобів до підсумку балансу.

Модель прогнозування банкрутства вчених Іркутської державної економічної академії Г. Давидової та А. Белікова полягає в передбаченні банкрутства на основі інтегрального показника  $R$  [10]:

$$R = 8,38k_1 + k_2 + 0,054k_3 + 0,63k_4,$$

де  $k_1 = A_{\text{об}}/A$ ;  $k_2 = \Pi_{\text{чист}}/K_{\text{вл}}$ ;  $k_3 = D/A$ ;  $k_4 = \Pi_{\text{чист}}/B_{\text{заг}}$ ;  $A_{\text{об}}$  – оборотні активи;  $A$  – сума активів;  $\Pi_{\text{чист}}$  – чистий прибуток;  $K_{\text{вл}}$  – власний капітал;  $D$  – дохід;  $B_{\text{заг}}$  – загальна сума витрат.

Якщо значення  $R < 0$ , то ймовірність настання банкрутства максимальна – 90–100 %;  $R \in (0; 0,18)$ , ймовірність висока –

60–80 %;  $R \in (0,19; 0,31)$ , імовірність середня – 35–50 %;  $R \in (0,32; 0,42)$ , імовірність низька – 15–20 %;  $R > 0,42$ , імовірність мінімальна – до 10 %.

Метод рейтингового оцінювання фінансового стану підприємства Р. Сайфуліна та Г. Кадикова також ґрунтується на рейтинговому числі  $R$ , яке розраховується як сума добутоків сталих параметрів рівняння на відповідні п'ять показників: коефіцієнт забезпеченості власними засобами ( $k_{\text{заб}}$ ), коефіцієнт поточної ліквідності ( $k_{\text{лік}}$ ), інтенсивність обороту авансованого капіталу ( $k_{\text{інт}}$ ), коефіцієнт менеджменту ( $k_{\text{мен}}$ ) та рентабельність власного капіталу ( $k_{\text{пр}}$ ) [18].

$$R = 2,0k_{\text{заб}} + 0,1k_{\text{лік}} + 0,08k_{\text{інт}} + 0,45k_{\text{мен}} + 1,0k_{\text{пр}},$$

де  $k_{\text{заб}} > 0$ ;  $k_{\text{лік}} > 2$ ;  $k_{\text{інт}}$  обчислюється як співвідношення між валовим доходом і сукупними активами;  $k_{\text{інт}} > 2,5$ ;  $k_{\text{мен}}$  характеризується відношенням валового прибутку до обсягу виручки від реалізації;  $k_{\text{пр}} > 0,2$ .

За відповідності значень фінансових коефіцієнтів мінімальним нормативним рівням рейтингове число дорівнює 1. Фінансовий стан підприємства з рейтинговим числом менше 1 характеризується як незадовільний.

Український дослідник Г. Савицька, обробивши дані фінансової звітності 2 100 підприємств агропромислового комплексу Республіки Білорусь за 2003 р., розрахувала 15 коефіцієнтів, які найістотніше впливають на ступінь їх фінансової стійкості, та отримала таку логіт-регресивну модель діагностики ризику банкрутства сільськогосподарських підприємств [14]:

$$Z = 1 - 0,98X_1 - 1,8X_2 - 1,83X_3 - 0,28X_4,$$

де  $Z$  – інтегральний показник ( $Z$ -рахунок);  $X_1$  – частка власного оборотного капіталу у формуванні оборотних активів;  $X_2$  – коефіцієнт оборотності оборотного капіталу;  $X_3$  – коефіцієнт фінансової незалежності підприємства (питома вага власного капіталу в загальній валюті балансу);  $X_4$  – рентабельність власного капіталу, %.

Коефіцієнти показують внесок кожного фактора до зміни рівня  $Z$ -рахунку при зміні відповідного фактора на одиницю. Якщо в підприємства  $Z \leq 0$ , то воно оцінюється як фінансово стійке. Підприємство, у якого  $Z \geq 1$ , належить до групи високого

ризик. Проміжне значення від 0 до 1 характеризує ступінь наближеності підприємства до тієї чи іншої групи.

Для оцінювання загрози банкрутства використовується також універсальний дискримінантний критерій  $Z$ , який розраховується за такою формулою [17]:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6,$$

де  $X_1 = \text{ГП}/\text{З}$ ;  $X_2 = \text{Б}/\text{З}$ ;  $X_3 = \text{П}/\text{Б}$ ;  $X_4 = \text{П}/\text{V}_{\text{реал}}$ ;  $X_5 = \text{ВЗ}/\text{V}_{\text{реал}}$ ;  $X_6 = \text{V}_{\text{реал}}/\text{Б}$ ; ГП – чистий грошовий потік; З – зобов'язання; Б – баланс; П – прибуток;  $\text{V}_{\text{реал}}$  – виручка від реалізації; ВЗ – виробничі запаси.

На основі отриманих критичних значень  $Z$  можна зробити такі висновки:  $Z > 2$  – підприємство фінансово стійке, загроза банкрутства відсутня;  $1 < Z < 2$  – фінансова стійкість підприємства порушена, загрози банкрутства можна уникнути, перейшовши на антикризове управління;  $0 < Z < 1$  – підприємству загрожує банкрутство, якщо не провести санацію;  $Z < 0$  – підприємство є наполовину банкрутом.

Колективом авторів на чолі з М. Чумаченком розроблена методика аналізу стійкості фінансового стану підприємства на основі тривимірного показника [5]. В основу даної методики покладено обчислення таких показників: власні оборотні засоби ( $\text{O}_{\text{об}}$ ); власні й довгострокові позичкові джерела формування запасів і витрат ( $\text{З}_{\text{зп}}$ ); загальний обсяг основних джерел формування запасів і витрат ( $\text{ЗАГ}_{\text{зп}}$ ).

Абсолютна стійкість фінансового стану підприємства встановлюється, якщо  $\text{O}_{\text{об}} \geq 0$ ;  $\text{З}_{\text{зп}} \geq 0$ ;  $\text{ЗАГ}_{\text{зп}} \geq 0$ , тоді тривимірний показник складе (1,1,1). Нормальна стійкість фінансового стану, за якого підприємство є платоспроможним, буде за умови, що  $\text{O}_{\text{об}} < 0$ ;  $\text{З}_{\text{зп}} \geq 0$ ;  $\text{ЗАГ}_{\text{зп}} \geq 0$ , а тривимірний показник (0,1,1). Нестійкий фінансовий стан, пов'язаний з порушенням платоспроможності підприємства, але з можливістю повернення рівноваги після поповнення джерел власних і позичкових засобів, наявний за умови:  $\text{O}_{\text{об}} < 0$ ;  $\text{З}_{\text{зп}} < 0$ ;  $\text{ЗАГ}_{\text{зп}} \geq 0$ ; (0,0,1). Кризовий фінансовий стан, унаслідок якого підприємство може збанкрутувати, тобто монетарні оборотні активи не покривають навіть його кредиторської заборгованості, характеризується такими результатами аналізу:  $\text{O}_{\text{об}} < 0$ ;  $\text{З}_{\text{зп}} < 0$ ;  $\text{ЗАГ}_{\text{зп}} < 0$ ; тривимірний показник складає (0,0,0).

Методика фінансового аналітика Банку Ізраїлю М. Тамарі, розроблена в 1964 р. для визначення схильності до банкрутства, заснована на оцінюванні за сумарною кількістю балів [28]. Дана методика включає такі показники:

- коефіцієнт забезпеченості власним капіталом (максимум 25 балів);
- динаміка прибутку (максимум 25 балів);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності (максимум 20 балів);
- відношення вартості товарної продукції до запасів готової продукції на складі (максимум 10 балів);
- обсяг товарної продукції (максимум 10 балів);
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (максимум 10 балів).

Аналізоване підприємство може набрати до 100 балів. За кількістю отриманих балів визначається клас позичальника та приймається рішення стосовно надання йому кредиту. Що меншу кількість балів отримує підприємство, то серйознішим для нього є ризик настання банкрутства.

Однією з цікавих формалізацій якісних методик прогнозування банкрутства є методика Дж. Ардженті “А-рахунок”. Згідно з нею, дослідження починається з припущення, що в господарській діяльності підприємства відбуваються кризові явища, які можуть призвести до банкрутства. Процес подолання такого кризового стану потребує декількох років і може бути поділений на три стадії [24]:

1) встановлення недоліків — підприємства, господарська діяльність яких відбувається в кризових умовах, протягом довгого часу мають багато однотипних недоліків, на основі яких можна передбачити банкрутство задовго до його настання;

2) визначення помилок — підприємства, у господарській діяльності яких відсутні недоліки, не помиляються, а всі інші можуть зробити помилку, внаслідок якої настане банкрутство;

3) виявлення симптомів — унаслідок допущених помилок починають проявлятися типові симптоми неминучої неплатоспроможності, погіршення інших показників, ознаки нестачі власних коштів. Ці симптоми можна прослідкувати за 2–3 роки до настання банкрутства.

Під час обчислення А-рахунку досліджуваного підприємства необхідно ставити тільки 1 бал за Ардженті, якщо на запитання



тесту дається позитивна відповідь, і 0, якщо негативна. Останнім етапом є обчислення сумарного показника А-рахунку на основі типових ознак (табл. 7.2) [24].

Таблиця 7.2

**Методика прогнозу настання банкрутства за Дж. Ардженті**

Характеристика ознаки	Бал фірми	Бал Ардженті
<b>Недоліки</b>		
Директор-автократ		8
Голова ради директорів обіймає й посаду директора		4
Пасивність ради директорів		2
Внутрішні протиріччя в раді директорів (через розбіжності в знаннях і навичках)		2
Слабкий фінансовий директор		2
Нестача професійних менеджерів середньої та нижчої ланок (поза радою директорів)		1
Недоліки системи обліку: відсутність бюджетного контролю		3
відсутність прогнозу грошових потоків		3
відсутність системи управлінського обліку витрат		3
повільна реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці та ін.)		15
<i>Макимально можлива сума балів</i>		43
<i>"Прохідний" бал*</i>		10
<b>Помилки</b>		
Занадто висока частка позичкового капіталу		15
Нестача оборотних коштів через занадто швидке зростання бізнесу		15
Наявність великого проекту (його невдача є серйозною небезпекою для фірми)		15
<i>Макимально можлива сума балів</i>		45
<i>"Прохідний" бал**</i>		15

Характеристика ознаки	Бал фірми	Бал Ардженті
<i>Симптоми</i>		
Погіршення фінансових показників		4
Використання "творчого" бухгалтерського обліку		4
Нефінансові ознаки кризи (погіршення якості, падіння "бойового духу" співробітників, втрата частки ринку)		4
Кінцеві симптоми кризи (позови до суду, скандали, відставки)		3
<i>Максимально можлива сума балів</i>		12
<i>Максимально можливий А-рахунок</i>		100
<i>"Прохідний" бал</i>		25

\* Якщо сума балів більша, ніж 10, недоліки в управлінні можуть призвести до серйозних помилок.

\*\* Якщо сума балів на цій стадії дорівнює або перевищує 25, компанія є ризиковою.

Більшість успішних підприємств за цією методикою набирають 5–18 балів, а ті, яким загрожує банкрутство, — 35–70 балів.

Якщо А-рахунок підприємства є більшим за 25 балів, то банкрутство може відбутися в найближчі 5 років. Відповідно, зі збільшенням значення А-рахунку термін настання банкрутства скорочується.

Отже, можна стверджувати, що в західній економічній літературі накопичений суттєвий досвід передбачення банкрутств і приділена велика увага теоретичним основам прогнозування криз на підприємствах. Однак усі методики розроблені для великих корпорацій (так, модель Альтмана створювалася для американських підприємств, Таффлера — для підприємств, що діють в умовах англійської економіки, і т.д.), а також в умовах економіки 1960–1970-х рр. Це унеможлиблює їх застосування в українських умовах через специфіку функціонування вітчизняних підприємств, а також через відмінності в макроекономічному розвитку.

В українській економічній літературі приділяється достатньо уваги діагностиці кризового стану підприємства, але в основному спроби передбачення кризи зводяться до копіювання західних методик, розроблених з урахуванням вагових коефіцієнтів і особливостей функціонування зарубіжних країн. Лише окремі дослідження, розглянуті вище, можна вважати такими, які сприяють формуванню вітчизняної наукової бази щодо комплексної оцінки ефективності господарської діяльності та прогнозування загроз банкрутства підприємств.

Хоча в Україні та за її межами приділяється значна увага діагностиці кризи на підприємствах, методи й підходи до цієї проблеми дуже різноманітні. Отже, сьогодні виникла нагальна необхідність в удосконаленні методів діагностики передкризового стану підприємства.

### **7.3. Модель фінансової стратегії**

Протягом тривалого часу в процесі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, створенні оперативних і стратегічних планів розвитку підприємства та побудови СРПР використовується виключно система оцінних показників. До наведених вище суттєвих недоліків кількісних методів можна додати основний – статичність. Оцінювання й висновок робляться на базі вивчення фінансового стану суб'єкта господарювання на певну дату (дату складання фінансового звіту). Внаслідок цього поза полем зору дослідника залишаються процеси зміни найважливіших фінансових показників у часі, їх напрям та швидкість. Не слід забувати, що будь-який баланс є лише миттєвою характеристикою “здоров'я” підприємства, результатом певної роботи, наслідком облікової й балансової політики, однак уже наступного дня ситуація може кардинально змінитися як у кращий, так і в гірший бік.

Через цю обставину заслуговують на увагу інші методики й підходи для створення СРПР, зокрема модель фінансової стратегії на основі економіко-математичних методів оптимізації ключових показників діяльності суб'єкта господарювання. Вони базуються на звітних даних підприємства за минулий

(поточний) період та взаємозв'язку низки економічних показників і дають змогу окреслити доцільні межі розвитку в поточному (майбутньому) періоді [13; 19; 20; 22].

Виділимо як основу для аналізу набір економічних показників (критеріїв), який можна вважати репрезентативним під час дослідження фінансово-господарського стану підприємства, оскільки він охоплює практично всі сфери його діяльності:

- 1) тенденція прибутковості підприємства;
- 2) тенденція обсягу реалізації продукції;
- 3) тенденція ефективності використання виробничого потенціалу;
- 4) рівень забезпечення власними оборотними коштами;
- 5) рівень фінансової платоспроможності;
- 6) рівень фінансової незалежності;
- 7) тенденція дебіторської та кредиторської заборгованості.

Кожному з критеріїв 1–7 присвоємо певну вагу  $B_i$ , яка характеризує важливість окремого коефіцієнта для об'єктивного оцінювання фінансово-господарського стану; вона може суттєво відрізнятись залежно від виду діяльності підприємства та інших його особливостей. Більше того, для одного й того самого суб'єкта в різні періоди вага окремих коефіцієнтів може змінюватись. Тому для кожного підприємства доцільно визначати вагу окремих критеріїв шляхом експертної оцінки.

Сума ваг критеріїв господарської (фінансової) діяльності підприємства повинна дорівнювати 1:

$$\sum_{i=1}^n B_i = 1.$$

Критерії 1–4 стосуються оцінки господарської діяльності підприємства, а критерії 5–7 – фінансової (табл. 7.3).

Поділимо оцінку всіх критеріїв на чотири класи:  $A$  – 5 балів (відмінна);  $B$  – 4 бали (добра);  $C$  – 3 бали (задовільна);  $D$  – 2 бали (незадовільна). Наприклад, для тенденції обсягу реалізації продукції характерні такі класи:  $A$  – збільшення обсягу реалізованої продукції впродовж тривалого періоду;  $B$  – збільшення обсягу реалізованої продукції в останньому періоді;  $C$  – незначні зміни в обсязі реалізації продукції впродовж тривалого періоду;  $D$  – зменшення обсягу реалізації продукції.

За основу чіткого визначення динаміки обсягу реалізованої продукції доцільно прийняти показник оборотності активів

## Значення вагових коефіцієнтів за різними показниками діяльності

№ з/п, <i>i</i>	Оцінний напрям, показник	Ваговий коефіцієнт
1	Тенденція прибутковості підприємства	0,40
2	Тенденція обсягу реалізації продукції	0,25
3	Тенденція ефективності використання виробничого потенціалу	0,15
4	Рівень забезпечення власними оборотними коштами	0,20
5	Рівень фінансової платоспроможності	0,50
6	Рівень фінансової незалежності	0,35
7	Тенденція дебіторської та кредиторської заборгованості	0,15

(ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації), який показує, скільки отримано чистої виручки від реалізації на одиницю коштів, інвестованих в активи, та розраховується шляхом ділення чистої виручки від реалізації продукції до середньорічної суми активів. Якщо значення розрахованого показника змінилися в межах обороту, то це можна ідентифікувати як “незначні зміни”, тобто позицію *C*; якщо значення показника зросло більше ніж на оборот – позиція *B*; аналогічне зменшення – позиція *D*; помітна стійка позитивна тенденція протягом тривалого періоду – позиція *A*.

Тенденція прибутковості досліджується з урахуванням такого моменту: за основу доцільно брати показник рентабельності капіталу (активів) за чистим прибутком (відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів), що показує, скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів. Якщо значення розрахованого показника змінилися в межах 10 %, це можна ідентифікувати як “незначні зміни”, тобто позицію *C*; якщо значення показника зросло більше ніж на 10 % – позиція *B*; аналогічне зменшення – позиція *D*; помітна стійка позитивна тенденція протягом тривалого періоду – позиція *A*; від’ємне значення впродовж двох останніх років – позиція *D*.

Узагальнюючим показником діяльності підприємства є рентабельність виробничого потенціалу, яка розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної залишкової вартості основних засобів і матеріальних оборотних активів. Оцінювання даного критерію аналогічне до попереднього, однак використовується менша різниця значення показника, що дає можливість ідентифікувати позицію *C* та *B* та *D*, – 5 %.

Для рівня фінансової платоспроможності та рівня фінансової незалежності оцінку виставляють на основі додаткового розрахунку основних показників та їх ваги за кожним напрямом дослідження (форма).

Колонку “фактичне значення” послідовно заповнюють значеннями відповідного показника за досліджувані періоди та здійснюють такі розрахунки:

1) діленням фактичного значення (колонка *б*) на критичне значення (колонка *в*) визначають співвідношення цих показників; якщо одержане значення (колонка *г*) більше за 1, то в подальшому воно приймається рівним 1.

Форма

Коефіцієнт	Фактичне значення	Критичне значення	Співвідношення фактичного та критичного значень	Ваговий коефіцієнт
<i>a</i>	<i>б</i>	<i>в</i>	<i>г</i>	<i>д</i>
<b>Рівень платоспроможності</b>				0,5
Поточної ліквідності		2,0		0,5
Швидкої ліквідності		0,5		0,4
Абсолютної ліквідності		0,2		0,1
<b>Рівень фінансової незалежності</b>				0,35
Автономії		0,5		0,4
Фінансової заборгованості		0,5		0,3
Мобільності		0,5		0,3

2) шляхом сумування добутоків значень, які містяться в колонці  $z$ , і вагових коефіцієнтів (колонка  $d$ ) визначають відповідний рівень платоспроможності та фінансової незалежності;

3) нараховують бали, зважаючи на те що значення кожного рейтингу в проміжку 1–0,9 відповідає оцінці “відмінно”; 0,9–0,85 – “добре”; 0,85–0,8 – “задовільно”; 0,8 і менше – “незадовільно”;

4) додатково нараховують (знімають) бали за позитивну (негативну) тенденцію відповідних рейтингів за досліджуваний період (2–3 роки).

Фінансова (господарська) діяльність оцінюється за формулою

$$O = \sum_{i=1}^n (B_i \cdot V_i),$$

де  $O$  – оцінка фінансової (господарської) діяльності (в балах);  $B_i$  – кількість балів за  $i$ -м критерієм.

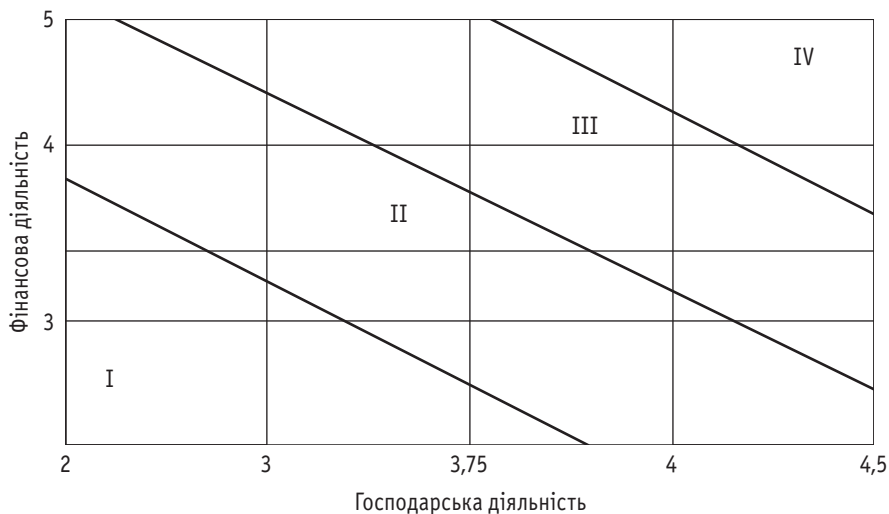
Розраховані оцінки дають змогу визначити групу, до якої належить підприємство, та бальну градацію груп з погляду фінансової й господарської діяльності:

Група	Бали
1 (Успіх)	4,50–5,00
2 (Стійка рівновага)	3,75–4,49
3 (Нестійка рівновага)	3,00–3,74
4 (Криза)	2,00–2,99

Підсумовуючи оцінки, отримані підприємством, визначаємо результат фінансово-господарської діяльності за шкалою:

Група	Бали
1 (Успіх)	9,00–10,00
2 (Стійка рівновага)	7,50–8,99
3 (Нестійка рівновага)	6,00–7,49
4 (Криза)	4,00–5,99

Під час дослідження фінансово-господарської стану підприємства застосовуються так звані матриці фінансової стратегії, які допомагають спрогнозувати “критичний шлях” підприємства на найближчі роки, визначити допустимі межі ризику, виявити граничні можливості підприємства. Розглянемо один з видів матриць (рис. 7.1).



**Рис. 7.1.** Матриця фінансових стратегій

Визначення квадрата матриці, у якому перебуває підприємство, дає змогу поставити діагноз його діяльності, а також з'ясувати зміст антикризових заходів, яких необхідно вжити для покращення становища (переходу на вищий квадрат матриці).

Залежно від результату фінансово-господарської діяльності в матриці виділяються чотири зони, за допомогою яких можна здійснювати агрегований аналіз, акцентувати увагу на загальних тенденціях розвитку підприємства.

Розглянемо зміст цих зон.

*Зона I.* Кризовий стан підприємства, викликаний вагомими прорахунками в управлінні, відсутністю маркетингової програми. Перехід у зону II можливий за умови розроблення комплексної системи оздоровлення фінансово-господарського стану, пошуку перспективних ринків збуту продукції.

*Зона II.* Не досить успішна фінансово-господарська діяльність або диспропорція в розвитку (бурхлива господарська діяльність на шкоду фінансовій та навпаки). Можливо, підприємство має відчутні збитки через значний обсяг кредиторської заборгованості внаслідок невдало обраної стратегії й тактики залучення коштів (криза фінансової діяльності) або продукція



підприємства втрачає конкурентоздатність, що спричиняє звуження ринків її збуту (криза господарської діяльності). У першому випадку підприємство повинне збільшити фінансову стійкість і збалансувати ефект фінансового важеля, а в другому — переорієнтувати виробництво, розробити ефективну маркетингову стратегію, яка допоможе завоювати нові сегменти ринку збуту продукції. Невжиття адекватних заходів може призвести до сповзання в нижні квадрати матриці — до подальшого розвитку кризового стану.

*Зона III.* Незначні труднощі у фінансово-господарській діяльності, які найімовірніше виникли через десинхронізацію роботи підприємства з постачальниками сировини й споживачами кінцевої продукції, що спричинило збільшення суми дебіторської та кредиторської заборгованостей. Можливе деяке погіршення оцінки за рахунок недостатньої забезпеченості власним капіталом. Для покращення ситуації бажано розробити план заходів зі скорочення заборгованості.

*Зона IV.* Успішна діяльність у всіх сферах. У даному випадку підприємство має скористатися стратегією утримання наявного режиму функціонування або стійкого зростання та розробляти програми для подальшого збільшення обсягів реалізації, підвищення рентабельності й інших показників ефективності виробництва.

## Література

1. *Арутюнян, А.Б.* Опыт применения моделей Фулмера и Спрингейта в оценке венгерских предприятий сельского хозяйства / А.Б. Арутюнян // Аудит и финансовый анализ. — 2002. — № 2. — С. 200–204.
2. *Білошкурський, М.В.* Комплексна оцінка ефективності господарської діяльності в системі антикризового управління підприємствами : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Микола Васильович Білошкурський ; МОН України, Європ. ун-т. — К., 2009. — 20 с.
3. *Бланк, И.А.* Основы финансового менеджмента : в 2 т. Т. 1 / И.А. Бланк. — К. : Ника-центр, 1999. — 592 с.
4. *Бляхман, Л.С.* Основы функционального и антикризисного менеджмента : учеб. пособие / Л.С. Бляхман. — СПб. : Изд-во В.А. Михайлова, 1999. — 380 с.

5. *Болюх, М.А.* Економічний аналіз : навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін. ; за ред. М. Г. Чумаченка. — Вид. 2-ге, переробл. і допов. — К. : КНЕУ, 2003. — 556 с.
6. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. — М. : Кн. мир, 2010. — 864 с.
7. *Бригхем, Ю.* Финансовый менеджмент : полный курс : пер. с англ. В 2 т. Т. 2 / Юджин Бригхем, Луис Гапенски. — СПб. : Экон. шк., 1997. — 669 с.
8. *Градов, А.П.* Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин, А. В. Федотов и др. ; под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. — СПб. : Спец. л-ра, 1996. — 510 с.
9. *Грязнова, А.Г.* Антикризисный менеджмент : учеб. пособие / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Мыркин, Э. А. Уткин ; под ред. А. Г. Грязновой. — М. : Тандем : Экмос, 1999. — 368 с.
10. *Давыдова, Г.В.* Методика количественной оценки риска банкротства предприятий / Г. В. Давыдова, А. Ю. Беликов // Упр. риском. — 1999. — № 3. — С. 13–20.
11. *Ковалев, А.П.* Диагностика банкротства / А. П. Ковалев. — М. : Финстатинформ, 1995. — 96 с.
12. *Лігоненко, Л.О.* Антикризове управління підприємством : підручник / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 824 с.
13. *Одинцов, Б.Ю.* Моделювання фінансових стратегій на мікроекономічному рівні / Б. Ю. Одинцов, В. С. Хім'як // Фінанси України. — 1998. — № 5. — С. 54–61.
14. *Савицька, Г.В.* Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька. — 3-тє вид., виправл. і допов. — К. : Знання, 2007. — 662 с.
15. *Синягин, А.* Под дамокловым мечом : Стратегия и тактика предприятия в условиях угрозы банкротства / А. Синягин // Бизнес: организация, стратегия, системы. — 1999. — № 2. — С. 19–23.
16. *Терещенко, О.О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 268 с.
17. *Терещенко, О.О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2000. — 412 с.
18. *Фомин, Я.А.* Диагностика кризисного состояния предприятия : учеб. пособие / Я. А. Фомин. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 349 с.
19. *Холод, З.М.* Антикризовий моніторинг як складова процесу діагностики стану підприємств / З. М. Холод, А. М. Штангрет // Соц.-

- економ. дослідж. в перехід. період : зб. наук. пр. / Ін-т регіон. дослідж. НАНУ. — 2003. — Вип. 6. — С. 152–159.
20. *Холод, З.М.* Деякі методичні аспекти побудови антикризового моніторингу поліграфічних підприємств / З.М. Холод, А.М. Штангрет // Проблемы теории и практики учета, аудита, анализа и пути их решения : материалы Всеукр. науч.-метод. конф., г. Севастополь, 6–8 мая 2003 г. — Севастополь : Изд-во СевНТУ, 2003. — С. 146–150.
  21. *Чернявский, А.Д.* Антикризисное управление : учеб. пособие / А.Д. Чернявский. — К. : Изд-во МАУП, 2000. — 208 с.
  22. *Штангрет, А.М.* Система раннього попередження та реагування як складова системи антикризового управління / А.М. Штангрет // Наук. зап. : зб. наук. пр. / Укр. акад. друкарства. — 2005. — Вип. 5. — С. 22–25.
  23. *Altman, E.I.* Predicting financial Distress of Companies : revisiting the Z-score and Zeta Models / Edward I. Altman // Working Paper / Stern School of Business. — 2000. — July. — 48 p.
  24. *Argenti, J.* Corporate Collapse : the causes and symptoms / John Argenti. — London : McGraw-Hill, 1976. — 193 p.
  25. *Beaver, W.H.* Financial Ratios as Predictors of Failure / William H. Beaver // Empirical Research in Accounting : Selected Studies / Journal of Accounting Research : supplement. — 1966. — Vol. 5. — P. 71–111.
  26. *Fulmer, J.G.* A Bankruptcy Classification Model for Small Firms / J.G. Fulmer, J.E. Moon, T.A. Gavin, M.J. Erwin // Journal of Commercial Bank Lending. — 1984. — July. — P. 25–37.
  27. *Taffler, R.J.* Going, Going, Gone — Four Factors Which Predict / R.J. Taffler, H.J. Tisshaw // Accountancy. — 1977. — Vol. 88. — P. 50–54.
  28. *Tamari, M.* Financial Ratios as a Means of Forecasting Bankruptcy / Meir Tamari // Bank of Israel Bulletin. — 1964. — № 21. — P. 15–45.

## 8. Економічна безпека підприємства

### 8.1. Природа поняття “безпека” та пов’язаних з нею категорій

Наукові дослідження основ безпеки проводилися ще в давнину. Окремі трактування згадувалися в роботах Цицерона (106–43 рр. до н.е.), який писав: “...пізнання й споглядання природи були б у певному сенсі неповними й тільки початими, якби за ними не відбувалася дія ...дію цю найбільше буває видно в охороні інтересів людей; вона, таким чином, прямо стосується людського суспільства, тому її треба ставити вище за пізнання” [36, XLIII, 153]. Зазначимо, що саме категорія “безпека” є однією з основних категорій діалектики, яка, у свою чергу, виділяє дві найважливіші функції суспільного буття — існування й розвитку та самозбереження й безпеки людей, які тісно пов’язані між собою. Ці дві ключові функції соціальної системи чітко виділялися ще в Стародавньому Римі [26].

Функція розвитку — це дії, пов’язані з реалізацією інтересів і спрямовані на закономірну зміну конкретних матеріальних об’єктів; вони ведуть до виникнення якісно нових станів об’єктів або принципово нових об’єктів як цілісних своєрідних систем.

Функція безпеки — це конкретні дії, необхідні для захисту функції розвитку соціальної системи від загроз, як потенційних, так і реальних, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Розвиток і безпека, будучи двома найважливішими функціями життєдіяльності соціальної системи, взаємопов’язаними між собою, окремо здійснюватися в принципі не можуть. Їх взаємна залежність є не тільки найголовнішою особливістю соціальної форми розвитку; фактично, розвиток і безпека — це два

боки загального процесу життя соціальної системи, життя людини й суспільства.

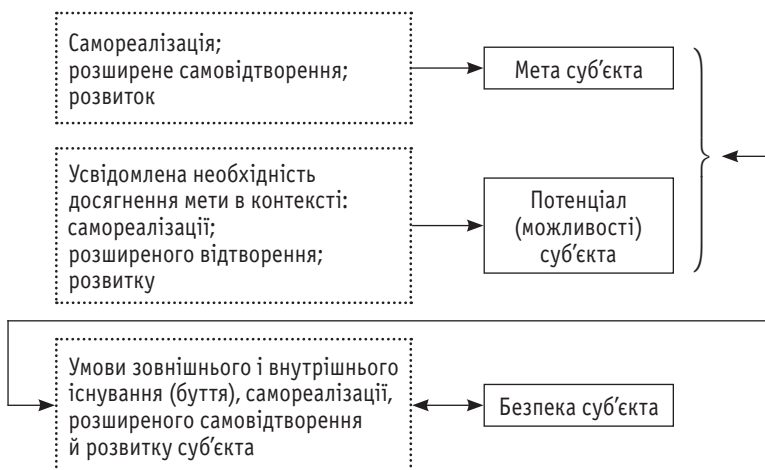
Функції безпеки й розвитку є основними категоріями всесвіту, суперпозиція й перетин яких обумовлюють механізми облаштування реального фізичного світу; це ті інструменти, за допомогою яких вдається збудувати систему обґрунтованих узагальнень, розкрити все різноманіття зв'язків цього складного багаторівневого об'єкта й поєднати їх у єдину теоретичну цілісність.

Необхідно наголосити на тому, що розвиток є основною, первинною функцією суспільного буття. Безпека є вторинною та покликана забезпечити розвиток, захистити його від різного виду загроз. Проте вторинний характер функції безпеки нітрохи не зменшує її ролі й значення в об'єктивній дійсності. Суть полягає в тому, що без забезпечення безпеки всяка людська діяльність виявляється безцільною. Саме це філософське трактування безпеки ще раз підкреслює важливість та необхідність проведення наукового дослідження даної категорії.

В еволюції поняття “безпека” можна виділити два концептуальних підходи до семантики й морфологічного трактування: статичний (безпека як стан) і діяльнісний (безпека як діяльність). Саме діяльнісний підхід з 1990-х рр. став основою сучасних наукових досліджень і сучасного наукового та прикладного уявлення про концепцію безпеки в усіх варіантах її прояву. Філософська основа діяльнісного підходу була обґрунтована Г. Іващенко [37] (рис. 8.1).

Відповідно до цього підходу, категорія “безпека” є об'єктивною дійсністю суб'єкта в певних умовах, що базується на активній його взаємодії із середовищем його існування. У цьому розумінні *безпека суб'єкта* (або безпека його діяльності, оскільки суб'єкт містить у собі активну основу взаємодії) визначає сукупність умов його діяльності, які він опанував у процесі власної самореалізації та які він здатен контролювати.

За останні десятиріччя значення терміна “безпека” значно розширилося. Так, *безпека* — це захищеність від небажаних, шкідливих для нормального функціонування системи впливів та їх наслідків. Поняття безпеки має для людини два виміри. По-перше, людина почувається безпечно, якщо вона відчуває захищеність у конкретний момент часу. По-друге, людина почувається безпечно, якщо впевнена у власному майбутньому [14].



**Рис. 8.1.** Філософська основа діяльнісного підходу до категорії “безпека”

На основі зазначеного можна стверджувати, що безпека є невід’ємною якісною та кількісною характеристикою будь-якого об’єкта.

Поруч із категорією “безпека” в науковій літературі зустрічаються ще кілька узагальнюючих понять, запозичених з різних галузей і дещо трансформованих: “стійкість”, “небезпека”, “ризик”, “загроза”. Перераховані категорії не тільки є базовими для розкриття змісту поняття, виявлення й усунення загроз безпеці на всіх рівнях її забезпечення; усі вони взаємозалежні, тому кожна з них має лише відносну самостійність. Це означає, що розкриття сутності одних понять можливе лише за адекватного розуміння змісту інших. Більшість вітчизняних та закордонних науковців по-різному виокремлюють складові системи безпеки, їх поєднання та взаємозв’язок (табл. 8.1).

Суттєві відмінності в поглядах на сутність поняття “безпека” та окремі її складові вимагають більш детального вивчення їх природи та взаємозв’язку в межах однієї системи.

Загалом поняття “небезпека” трактується як протилежність безпеці, тобто вони сприймаються як два полюси стану об’єкта дослідження. Однак серед науковців немає єдиного трактування небезпеки (табл. 8.2).

## Трактування складових системи безпеки

Автор	Складові
В. Манилов, М. Дзлієв [25]	Ризик — виклик — небезпека — загроза
Н. Нижник, Г. Ситник, В. Білоус [27]	Ризик — загроза — виклик — небезпека
П. Бєлов [23]	Небезпека — загроза — виклик
В. Ярочкін [53]	Небезпека — ризик — загроза
Є. Олєйніков [29]	Небезпека — ризик — загроза
М. Єрмошенко [13]	Небезпека та загроза
З. Герасимчук, Н. Вавдіюк [7]	Економічна безпека регіону — економічний ризик регіону — економічна загроза регіону — економічна небезпека регіону
В. Кузнецов [22]	Ризик — небезпека — загроза

Щоб сформувані власне розуміння небезпеки, згадаємо, що філософське трактування понять “безпека” та “небезпека” з’явилося ще в давнину, зокрема в працях античних мислителів. Звернімося до сучасного тлумачення цих категорій. У словнику В. Даля “безпека” пояснюється як стан, властивість, яка означає безпечний, незагрозливий, той, що не може спричинити зла або шкоди, нешкідливий, збережений, вірний, надійний; “небезпека” — як ненадійний, загрозливий, той, що несе шкоду, біду, хворобу, нещастя [10]. У словнику С. Ожегова [28] безпеку подано як можливість, загрозу чого-небудь дуже поганого, а безпеку — як стан, за якого не загрожує небезпека, є захист від небезпеки.

Якщо брати за основу трактування цих категорій В. Далем та С. Ожеговим, то, на наш погляд, будь-яка соціально-економічна система (держава, галузь, підприємство), яка перебуває в стані рівноваги, є безпечною. Потрібно обумовити, що в стані рівноваги дія зовнішнього й внутрішнього середовища на систему є обмеженою (суттєво не впливає на стан системи). Логічно, що така ситуація, так звана абсолютна безпека, у природі існувати не може, адже соціально-економічна система постійно сама

## Класифікація підходів до трактування поняття “небезпека”

Спільна ознака	Визначення
Заподіяння шкоди	Заподіяння шкоди важливим національним інтересам і національній безпеці в обмежених (локальних) масштабах [25]
	Цілком усвідомлена, але не фатальна ймовірність заподіяння шкоди, що визначається наявністю об'єктивних або суб'єктивних факторів, яким притаманні властивості ураження [29]
	Наміри, плани, підготовка дій та самі дії, спрямовані на знищення, підпорядкування, послаблення і т. д. [53]
	Небезпека (національна) — це практичні дії однієї держави (або їх груп), юридичних осіб щодо завдання шкоди національним інтересам іншої країни, тобто процес безпосереднього практичного завдання шкоди національним інтересам держави [27]
Негативний вплив	Об'єктивно існуюча можливість негативного впливу на якесь явище, систему, механізм, соціальний організм, унаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, що призведе до занепаду, кризового стану тощо [13]
Стан	Стан, за якого відбувається деструктивний вплив дестабілізуючих чинників на економіку регіону, внаслідок чого нищиться його економічний потенціал, втрачається здатність до самовідтворення та захисту, що призводить до незадоволення потреб та інтересів населення, колапсу регіону [7]

впливає на середовище та змінюється під впливом зовнішніх сил. Однак теоретично такий стан можливий (рис. 8.2) [38].

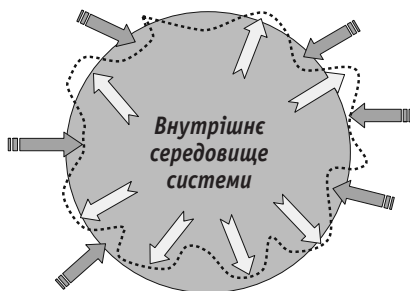
Під тиском зовнішнього й внутрішнього середовища соціально-економічна система відхиляється від стану рівноваги, тобто втрачає абсолютну безпеку. Дію факторів внутрішнього й зовнішнього середовища можна вважати небезпекою, або ж загрозою безпеці системи. Необхідно згадати й те, що безпека є не лише станом, але й дією, спрямованою на захист системи, на повернення її до стану рівноваги. Руйнування, зміна, відхилення від рівноваги являють собою небезпеку. Оскільки безпека





*Зовнішнє середовище*

**Рис. 8.2.** Стан абсолютної безпеки соціально-економічної системи



*Зовнішнє середовище*

**Рис. 8.3.** Стан відносної безпеки соціально-економічної системи

досягається усуненням небезпеки, а стани “небезпека” та “безпека” характеризуються різним рівнем загроз [52], то можна умовно виділити безпеку абсолютну та відносну. Якщо абсолютна — це стан рівноваги, то відносна — це стан, коли система перебуває під впливом різних факторів, які відхиляють її від стану рівноваги, але рівень небезпеки не є настільки критичним, щоб її зруйнувати, тому цілі розвитку, без сумніву, будуть досягнуті (рис. 8.3) [39].

У науковій літературі доволі часто поняття “небезпека” отожднюється з поняттям “загроза”, тож розглянемо останнє детальніше.

Як і в попередніх випадках, учені тлумачать поняття “загроза” по-різному (табл. 8.3).

Узагальнюючи доробок інших науковців, ми пропонуємо трактувати загрозу як одну з форм небезпеки, сукупність негативних факторів чи умов зовнішнього й внутрішнього середовища соціально-економічної системи, які призводять до зниження рівня безпеки. Потрібно зазначити, що саме загроза є причиною порушення рівноваги системи, зменшення рівня її відносної безпеки.

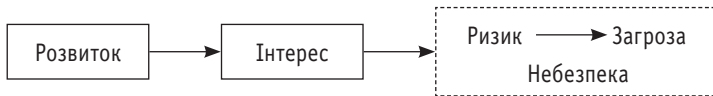
Останнім поняттям, пов’язаним з безпекою, є ризик, але перш ніж його розглянути, звернемо увагу на поняття “інтерес”. У тлумачному словнику В. Даля та “Енциклопедичному словнику” Брокгауза та Єфрона під інтересом розуміють вигоду й прибуток

## Класифікація підходів до трактування поняття “загроза”

Спільна ознака	Визначення
Ототожнення із небезпекою	Небезпека на стадії переходу з можливості в дійсність, висловлений намір або демонстрація одних заподіяти шкоду іншим [53]
	Безпосередня небезпека нанесення збитків, посягання на цінності та інтереси, що охороняються правом власності; висловлений у будь-якій формі намір нанести фізичний, матеріальний або інший збиток особі, суспільству, державі [22]
Форма небезпеки	Конкретна й безпосередня форма небезпеки або сукупність негативних чинників чи умов [13]
	Найбільш конкретна й безпосередня форма небезпеки або сукупність умов і факторів, що утворюють небезпеку інтересам громадян, суспільства й держави, а також національним цінностям і національному способу життя [29]
Сукупність умов, процесів, факторів	Безпосередня загроза життєво важливим національним інтересам і національній безпеці, яка виходить за локальні межі та стосується основних національних цінностей (суверенітету, державності, територіальної цілісності) [25]
	Існування негативних чинників, які здійснюють дестабілізуючий вплив на функціонування економіки регіону, порушуючи її стійкість до задоволення потреб населення [7]
	Сукупність умов, процесів, факторів, які перешкоджають реалізації національних економічних інтересів або створюють небезпеку для них та суб'єктів господарської діяльності [2]
	Потенційно чи реально можлива подія, дія, процес чи явище, що здатні порушити стійкість і розвиток або призвести до зупинки його діяльності [1]
	Явні або потенційні дії, що ускладнюють або унеможливають реалізацію національних економічних інтересів і створюють небезпеку для соціально-економічної та політичної систем, національних цінностей, життєзабезпечення нації та окремої особи [38]

Спільна ознака	Визначення
	Фактори, що безпосередньо чи в перспективі унеможливають або ускладнюють реалізацію національних економічних інтересів, створюючи перешкоди на шляху нормального розвитку економіки й безпеку незалежному державному існуванню та добробуту народу [9]

від будь-яких майнових і фінансових операцій. У соціально-економічній системі інтереси можуть бути виражені як стратегічні й тактичні цілі. Для досягнення будь-якого інтересу необхідна дія, а для цього потрібно прийняти рішення. Будь-яке рішення — це вже ризик його реалізації. У свою чергу, ризик являє собою ймовірність виникнення несприятливої ситуації, тобто це форма небезпеки, яка за певних умов перетвориться на загрозу. Взаємозв'язок між наведеними поняттями можна зобразити як ланцюжок (рис. 8.4).



**Рис. 8.4.** Методологічна схема взаємозв'язку між основними категоріями безпеки

Створений ланцюжок необхідно трактувати таким чином [39–51]:

- категорії “розвиток” і “безпека” являють собою дві найважливіші взаємопов'язані функції буття, які лежать в основі всіх проявів життя, у тому числі соціального;

- функція розвитку — це дії, пов'язані з реалізацією інтересів і спрямовані на закономірну зміну конкретних матеріальних об'єктів, такі, що зумовлюють виникнення їх якісно нових станів або принципово нових об'єктів як цілісних своєрідних систем;

## Класифікація підходів до трактування поняття “ризик”

Спільна ознака	Визначення
Імовірність настання негативних наслідків	Існування або можливість виникнення ситуації, за якої формуються передумови (накопичується потенціал) протидії реалізації національних цінностей, інтересів та цілей забезпечення національної безпеки [25]
	Можливість виникнення несприятливих або небажаних наслідків діяльності самого суб'єкта [29]
	Можлива небезпека невдачі застосованих дій, або самі дії, що пов'язані з такою небезпекою [53]
	Імовірність виникнення несприятливої ситуації в економіці регіону [7]
Невизначеність	Економічна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору в процесі виробничо-господарської діяльності. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, бажаного (очікуваного) результату, а також ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування [6]
	Діяльність, спрямована на подолання невизначеності, яка виражається в стійких відносинах між суб'єктами виробництва з приводу оптимізації своїх інтересів до максимізації прибутку за об'єктивної неможливості врахувати й кількісно визначити весь комплекс одночасно діючих факторів, що породжують визначеність економічної системи [11]
Неоднозначний результат	Подія, що може відбутися або ні. У разі настання такої події можливі три економічних результати: негативний (програв, збиток), нульовий і позитивний (виграш, вигода, прибуток) [35]
	Невизначеність щодо настання тієї чи іншої події у майбутньому, причому ризик в економічному контексті може бути як негативним, так і позитивним явищем [8]

• функція безпеки — це конкретні дії для захисту функції розвитку соціальної системи від загроз як потенційних, так і реальних, як внутрішніх, так і зовнішніх;

- функція розвитку реалізується через різноманітні інтереси, які супроводжуються виникненням ризиків;
- ризик відносно загрози є категорією первинною, тоді як загроза – вторинною, оскільки вона виникає за наявності ризику;
- категорія “загроза” має подвійну сутність, вона проявляється як через негативний вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, так і через появу ризику;
- ризик і загроза є формами небезпеки, які за своєї наявності зменшують рівень безпеки.

Тепер детальніше розглянемо поняття “ризик” як елемент системи безпеки (табл. 8.4).

Визначивши складові безпеки та охарактеризувавши природу їх виникнення та взаємозв’язку, можна сформувати такі **завдання системи безпеки**:

- визначення пріоритетних інтересів соціально-економічної системи, забезпечення їх корегування в разі необхідності;
- створення ефективного механізму забезпечення безпеки системи, умов оперативного реагування на загрози, їх своєчасного виявлення;
- прогнозування тенденцій, які ведуть до порушення нормального функціонування системи та її розвитку;
- встановлення причин і умов, які призводять до втрат і загрожують інтересам системи, її нормальному функціонуванню;
- своєчасне виявлення й усунення загроз безпеці, зниження ризиків у діяльності;
- забезпечення відповідності визначених місії й стратегії сукупності пріоритетних інтересів.

## 8.2. Сутність економічної безпеки підприємства

На сьогодні підприємства в Україні функціонують у нестабільному зовнішньому середовищі, різноманітні чинники якого загрожують їх нормальному господарюванню, створюють проблеми економічної безпеки й навіть виживання. Необхідно також відзначити суттєві зміни у внутрішньому середовищі підприємств: систему планування, контролю та аналізу за останні кілька років практично зруйновано, а нові системи управління,

адаптовані до ринкової економіки, не створено, або ж вони потребують суттєвого вдосконалення. Це змушує підприємства значну увагу приділяти відстежуванню змін у сферах своєї діяльності, параметрам ринків, конкурентів, споживачів. Для забезпечення нормального розвитку підприємницьким структурам необхідно як формувати стратегію розвитку, так і планувати економічну безпеку. Ефективність функціонування підприємства в цілому значною мірою визначається надійністю системи захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Економічна безпека як наука в Україні зародилася на початку переходу до ринкової економіки в 1991–1992 рр. у результаті використання відповідних методів і способів, які повинні були зробити стабільним становище держави, а відповідно, і підприємств, незважаючи на економічний тиск поза державою або в ній.

Проблема безпеки розглядається багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями. Вони виділяють кілька рівнів економічної безпеки: національна, регіональна, підприємства, особи [24; 29]. Доведено, що всі рівні безпеки перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності, проте кожен має свої особливості, показники й систему управління.

Дослідженням проблем національної економічної безпеки займаються В. Геєць, Б. Губський, О. Колосов, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Сенчагов та інші. Інститутом економічного прогнозування НАН України підготовлено Концепцію економічної безпеки України [20], у якій визначено об'єкти економічної безпеки; розглянуто питання безпеки реального й фінансового секторів економіки за видами; розкрито структурні та відтворювальні аспекти економічної безпеки; визначено інтегральні показники економічної безпеки України.

Вітчизняні науковці підготували ряд праць щодо регіонального рівня економічної безпеки [18; 32], у яких розробили концепцію соціально-економічної безпеки окремого регіону; визначили принципи, основні напрями й соціально-економічні орієнтири збалансованого розвитку регіонів; обґрунтували критерії оцінювання рівня безпеки регіону.

Попри важливість проблеми економічної безпеки на національному та регіональному рівнях, не менш значним є питання безпеки кожного суб'єкта підприємницької діяльності як первинної одиниці економіки регіону й країни в цілому.

Огляд різних джерел дав можливість виділити ряд основних підходів до розкриття **змісту категорії “економічна безпека підприємства”**. Науковці трактують її як:

- стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для подолання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства тепер і в майбутньому [29];

- комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки, захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів [33];

- захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого й кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища, і здатність до його відтворення [37];

- стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого наявні та (або) можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі [16];

- захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні загрози чи пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності [17];

- стан захищеності життєво важливих економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх джерел небезпеки, який формується адміністрацією та персоналом шляхом реалізації системи заходів правового, організаційного та інженерно-технічного характеру [19];

- стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх та зовнішніх загроз, дій непередбачуваних та складнопрогнозованих факторів [5];

- міра гармонізації в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами цього підприємства [18];

- характеристика системи, що самоорганізовується й саморозвивається, стан, за якого економічні параметри дають змогу

зберегти головні її властивості — рівновагу й стійкість за умови мінімізації загроз [31];

- стан ефективного використання ресурсів та наявних ринкових можливостей, що дає можливість підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз та забезпечує йому стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії [21].

Головна ознака економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне й максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. Досягнення та тривале підтримування економічної безпеки можливе за таких основних умов:

- високого ступеня узгодження господарських інтересів підприємства з інтересами середовища, яке його оточує;
- наявності на підприємстві стійкої до загроз виробничо-фінансової системи, яка спроможна забезпечувати реалізацію економічних інтересів, місії та завдань;
- збалансованості й комплексності інструментів менеджменту, які використовуються на цьому підприємстві;
- динамічного розвитку підприємства.

**Об'єктом економічної безпеки** підприємства є:

- 1) звичайна, операційна, фінансова та інша діяльність;
- 2) майно й ресурси (фінансові, матеріально-технічні, інформаційні, інтелектуальні тощо);
- 3) персонал, керівники, акціонери, різні структурні підрозділи, служби, партнери, співробітники, які володіють інформацією, що є комерційною таємницею, та ін.

**Суб'єктами економічної безпеки** є керівництво (менеджери) підприємства та його персонал.

**Предмет економічної безпеки** підприємства являє собою діяльність суб'єктів економічної безпеки щодо реалізації принципів, функцій, стратегічної програми або конкретних заходів із забезпечення економічної безпеки, спрямованих на об'єкти економічної безпеки.

**Економічною безпекою підприємства** називають його здатність до ефективного функціонування в ситуації ризику. Показник економічної безпеки підприємства можна визначити як рівень захищеності всіх систем підприємства під час господарювання в ситуації ризику. Такою ситуацією є сукупність факторів, які створюють умови для ухвалення рішення



та здійснення конкретного виду господарської діяльності в конкретний момент часу.

Основою формування економічної безпеки підприємства має стати визначення сфери, у якій лежать чинники небезпеки, здатні завдати найбільшої шкоди бізнесу [44]. До таких сфер належать матеріальні та нематеріальні активи, персонал, інформація, відповідальність.

*Матеріальні та нематеріальні активи*, до яких включають нерухомість, обладнання, готову продукцію, товари в дорозі, сировину, напівфабрикати, наявні грошові засоби, цінні папери, ноу-хау, товарні знаки, винаходи, патенти, програми тощо, можуть бути знищені, вкрадені, поламани, заражені вірусами та ін.

*Персонал* впливає на безпеку підприємства тоді, коли воно залежить від діяльності декількох ключових працівників. Частина з них — бухгалтери, касири, торгові представники, експедитори — можуть зловживати під час виконання своїх функцій. Інколи на стан справ у фірмі сильно впливає звільнення, хвороба, смерть деяких співробітників.

Неправдива, нечітка, несвоєчасна *інформація*, як і невміння забезпечити її закритість, також можуть суттєво зашкодити підприємству.

*Відповідальність* підприємства, яке в судовому порядку можуть визнати винним за шкоду, завдану здоров'ю працівників, споживачів продукції, довкіллю тощо. При цьому на економічну безпеку негативно впливають штрафні санкції.

Наведений перелік сфер загроз можна дослідити через призму певних **видів економічної безпеки**: фінансову, кадрову, техніко-технологічну, екологічну, інформаційну, політико-правову, силову, ринкову (маркетингову).

**Фінансова безпека** підприємства являє собою це захист від можливих фінансових втрат і запобігання банкрутству підприємства, досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів. Вона є провідною та вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є “двигуном” будь-якої економічної системи. Про послаблення фінансової безпеки свідчить зниження ліквідності й фінансової стійкості, підвищення кредиторської та дебіторської заборгованостей. За цю складову безпеки відповідають фінансові й економічні служби підприємства.

На фінансову безпеку підприємства можуть впливати такі *зовнішні* чинники, як купівля іноземними інвесторами великої кількості акцій з метою отримання контролю над підприємством, лобювання конкурентами рішень органів влади, спекулятивні дії з цінними паперами підприємства, цінова конкуренція, зміна податків, курсів валют, стихійні лиха тощо. Зміцненню фінансової безпеки сприяють іноземні інвестиції за умови уникнення можливих негативних наслідків такого інвестування.

До *внутрішніх* чинників, що загрожують фінансовій безпеці, можна зарахувати неефективні фінансове планування й управління активами, техніко-технологічну, товарну, маркетингову, кадрову, дивідендну стратегії підприємства тощо. Їх негативний вплив (аж до збитковості підприємства) виникає внаслідок помилок і безрезультатних дій працівників.

**Кадрова безпека** підприємства полягає в запобіганні та зменшенні небезпеки негативного впливу недостатньо кваліфікованих працівників і неефективного управління персоналом, збереженні й розвитку інтелектуального потенціалу підприємства. Цей вид безпеки впливає на всю діяльність фірми, зокрема на вміння професійно укладати контракти, швидко та якісно ухвалювати рішення. Саме кадрова безпека здатна створювати ефективний менеджмент, від неї суттєво залежить успішність діяльності підприємства.

*Зовнішньою* загрозою кадровій безпеці підприємства є виїзд за межі України спеціалістів високого класу з метою виживання та самореалізації.

Відсутність захисту капіталу, майна й комерційних інтересів працівників, низька заробітна плата, шкідливі умови праці, неефективність системи мотивації та стимулювання є *внутрішніми* загрозами кадровій та інтелектуальній безпеці підприємства.

**Техніко-технологічна безпека** підприємства полягає в захисті від можливих витрат унаслідок використання застарілої техніки й технології виробництва продукції, неефективної організації виробничого процесу.

*Зовнішніми* загрозами цьому виду безпеки можна вважати відсутність зовнішніх і внутрішніх інвестицій. Труднощі в отриманні довгострокових кредитів від банків не дають змоги поповнювати оборотні кошти та спрямовувати їх на оновлення

обладнання. Це приводить до використання застарілої техніки й технології, а отже — до суттєвої загрози безпеці підприємства.

Надзвичайно високими є такі зовнішні загрози економічній безпеці, як підвищення цін на енергоносії, відсутність довгострокових контрактів з постачальниками, неспроможність постачальника. Більш ніж половину необхідних енергоресурсів Україна закуповує за кордоном, тому підвищення цін на них призводить до зростання собівартості продукції. Зараз на матеріальні витрати припадає близько 3/4 усіх витрат на виробництво.

До *внутрішніх* чинників, що загрожують техніко-технологічній безпеці підприємства, належать неефективна організація виробничого процесу, недостатня кваліфікація працівників, високий ступінь спрацьованості основного капіталу тощо. Зокрема, ступінь спрацьованості на підприємствах України становить 60–70%, а в деяких галузях сягає 80–85 %. Така негативна тенденція зростає, тому фінансові ресурси підприємства вкрай необхідно спрямувати на оновлення техніки й технології.

Внутрішні загрози виникають унаслідок неефективного управління оборотними засобами на всіх фазах виробничого процесу підприємства (підготовка до виробництва, незавершене виробництво, реалізація продукції). Проблеми з матеріальними ресурсами стимулюють до впровадження нових технологічних процесів, які дають змогу виготовляти продукцію з меншими матеріальними витратами, удосконалювати систему розрахунків за всі види ресурсів.

**Екологічна безпека** є захистом від руйнівного впливу природних, техногенних чинників і наслідків господарської діяльності підприємства.

*Зовнішніми* загрозами екологічній безпеці є повені, землетруси, смерчі, зсуви ґрунту, лавини тощо. Вони можуть завдати величезної шкоди майну підприємства та здоров'ю працівників. Передбачити природні катастрофи неможливо, однак потрібно вжити всі заходи, щоб наслідки стихійних лих для підприємства були мінімальними. Техногенні катастрофи виникають через використання фізично зношених основних засобів, непланове відключення енергії або низьку кваліфікацію й безвідповідальність працівників.

Екологічні збитки можуть суттєво впливати на фінансовий стан фірми. Наприклад, збитки від судового позову за порушення

екологічного законодавства, аварії з екологічними наслідками належать до фінансово-екологічних і вимірюються в грошовій формі. Збитки внаслідок втрати здоров'я працівниками, скорочення обсягів виробництва й реалізації продукції впливають на фінансовий стан підприємства дещо повільніше. Такі збитки, як втрата здоров'я, не можуть бути виміряні в грошовій формі, компенсація за них визначається суб'єктивно. Екологічні збитки підприємства можуть бути непокритими або покритими частково [44].

У результаті господарської діяльності саме підприємство може стати джерелом небезпеки для навколишнього середовища. До *внутрішніх* чинників, які погіршують екологічну безпеку підприємства, належать: помилки, допущені на стадії проектування виробів, що виявилися шкідливими для здоров'я, а також на стадії розроблення та впровадження нових технологій, штрафи за забруднення довкілля й незаконно створені звалища тощо.

**Інформаційна безпека** підприємства передбачає захист конфіденційної інформації та програмних продуктів, запобігання витоку інформації. Загрозою для цієї складової економічної безпеки можуть бути наміри фірми-конкурента заволодіти комерційною таємницею з метою розорення чи використання у власній діяльності (*зовнішній* чинник), а також розголошення секретної інформації працівниками підприємства (*внутрішній* чинник).

За даними досліджень, 90–95 % необхідної інформації можна отримати легально, вивчаючи виступи на конференціях, семінарах, відкриті публікації підприємства та окремих працівників, експонати виставок, ярмарків, презентацій, дані товарних і фондових бірж, оголошення про вакансії, конкурси на заміщення посад тощо. Тому керівник підприємства повинен створити правові норми захисту секретів, а також систему контролю за збереженням комерційної таємниці.

**Політико-правова безпека** підприємства проявляється в захисті від надмірного податкового тиску, нестабільного законодавства, неефективної роботи юридичного відділу. Вона визначає середовище, в якому функціонує підприємство, а також "правила гри" для нього.

*Зовнішніми* політико-правовими чинниками небезпеки для суб'єкта господарювання є часті зміни уряду, нестабільність системи оподаткування, надмірне втручання держави у справи

бізнесу тощо. Серйозно загрожують відсутність правових гарантій у разі насильницького відчуження власності та заблокування рахунків підприємства.

До *внутрішніх* політико-правових загроз належать шкідливі, непродумані норми внутрішнього розпорядку, посадові положення, інструкції, розпорядження, рішення трудового колективу. Загрозу підприємству становить і відсутність законодавчої бази, яка б давала змогу цивілізовано працювати охоронним службам, детективним агенціям, неузгодженість діяльності приватних охоронних фірм з державними органами.

**Силова безпека** підприємства являє собою захист фізичних осіб — працівників від загроз їхньому життю, здоров'ю та матеріальному добробуту, а також захист майна підприємства від кримінальних посягань.

На практиці за силову безпеку відповідає служба охорони, яка здійснює фізичний захист керівників підприємства, організовує пропускний режим, охороняє будівлі, приміщення, лінії зв'язку та обладнання, захищає інформацію від несанкціонованого доступу, забезпечує режим секретності документів і матеріалів.

**Ринкова безпека** підприємства полягає в захисті від обраної моделі поведінки на ринку, що виявилася неефективною, помилок у товарній збутовій політиці та політиці ціноутворення, виготовлення неконкурентоспроможної продукції.

Ця складова відображає ступінь відповідності внутрішніх виробничих можливостей підприємства зовнішнім, які формуються в ринковому середовищі. Іншими словами, показує, наскільки науково-дослідна робота, виробнича діяльність, збут відповідають запитам ринку та потребам споживачів.

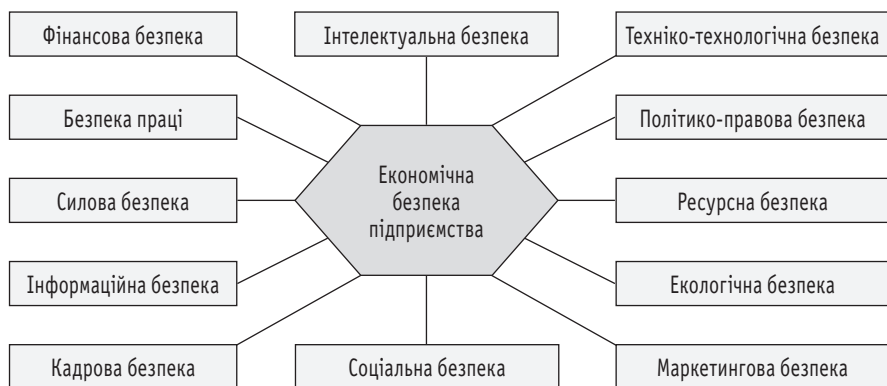
Значимість ринкової безпеки полягає в тому, що вона відповідає за доведення виготовленої продукції до конкретного споживача. Усі виробничі зусилля зведуться нанівець, якщо продукція не буде продана. Неузгоджена робота маркетологів, дизайнерів, конструкторів, економістів, фінансистів, низька якість продукції, невчасне реагування на зміну кон'юнктури ринку, неефективна збутова мережа, низький рівень культури підприємства є *внутрішніми* чинниками, які створюють загрозу ринковій безпеці.

*Зовнішнім* чинником є неконтрольоване підприємством середовище, яке складається з покупців, посередників, конкурентів, фінансових установ, рекламних агентств, митних і податкових

організацій. На ступінь ринкової безпеки впливають: нечесні дії конкурентів, рівень платоспроможності покупців, часті зміни податків, курсу валют, політична ситуація в країні та світі.

Що більше уваги приділяє підприємство вивченню зовнішнього середовища, слідкує за ним, аналізує всі зміни, то швидше можна передбачити небезпеку, вигідніше використати внутрішні можливості, прибутковіше вести бізнес [44].

Функціональні складові економічної безпеки підприємства є сукупністю головних напрямів економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за змістом (рис. 8.5) [29].



**Рис. 8.5.** Загальна схема основних складових економічної безпеки підприємства

Наведений перелік є оптимальним, проте керівництво певного підприємства за результатами фактичних значень рівня економічної безпеки, стратегічних планів подальшого розвитку й прогнозів щодо динаміки зовнішнього середовища самостійно встановлює кількість, види та інші ключові параметри функціональних складових.

**Фактори економічної безпеки** підприємства можна поділити на кілька груп: макроекономічні, ринкові, виробничо-операційні, фінансово-інвестиційні, кадрово-управлінські, маркетингово-комерційні, нормативно-правові та інші (рис. 8.6) [3].



**Рис. 8.6.** Фактори економічної безпеки підприємства

До складу **принципів економічної безпеки** підприємства включають:

- **пріоритет запобіжних заходів** (недопущення виникнення реальних загроз);
- **законність** (дії в межах наявних правових актів);
- **комплексне використання сил і засобів** (розроблення програм комплексного забезпечення безпеки);

- *координація та взаємодія на підприємстві* (протидія загрозам на основі скоординованих зусиль усіх підрозділів);
- *поєднання гласності з конспірацією* (доведення до персоналу підприємства інформації щодо заходів безпеки в допустимих межах);
- *компетентність* (вирішення питань безпеки професіоналами);
- *економічна доцільність* (дотримання оптимального рівня затрат);
- *планова основа діяльності* (забезпечення безпеки на основі комплексної програми);
- *системність* (урахування всіх факторів, що впливають на безпеку).

Їх можна доповнити **принципами функціонування системи управління** в рамках безпечної діяльності підприємства [12]:

- безумовне задоволення як загальних потреб підприємства, так і його робітників, гнучкість структури економічного потенціалу, що забезпечує його стабільне функціонування в теперішньому та безпечну діяльність у майбутньому;
- постійне очікування загроз;
- здатність структури управління швидко реагувати на загрози та ефективно використовувати наявні можливості;
- забезпеченість процесів планування та використання стратегій підприємства достовірною й точною інформацією;
- усвідомлення суспільством важливості створення сприятливих умов для здійснення підприємством заходів з підтримання власної економічної безпеки.

### 8.3. Принципи формування безпеки підприємства та управління нею

Економічна безпека є складним і багаторівневим, взаємопов'язаним і взаємозалежним поняттям, невід'ємною властивістю будь-якого суб'єкта господарювання. Економічна безпека в системі антикризового управління повинна сформуватися ще під час заснування підприємства, створення системи управління та всіх його функціональних сфер.



Система економічної безпеки будується в кілька *етапів* [30]:

- 1) визначення переліку функціональних складових економічної безпеки підприємства;
- 2) формування бази даних щодо можливих небезпек і загроз із зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- 3) ранжування небезпек і визначення джерел їх виникнення;
- 4) вибір і систематизація показників для визначення рівня економічної безпеки щодо окремих функціональних складових;
- 5) визначення нормального (бажаного) рівня економічної безпеки;
- 6) створення системи моніторингу;
- 7) визначення ключових параметрів функціонування системи економічної безпеки в умовах підприємства (кількість працівників, обов'язки, підпорядкування та ін.);
- 8) розроблення програми дій із запобігання можливим загрозам та ліквідації наслідків.

Існує багато різних методик економічного аналізу, які можна адаптувати для дослідження економічної безпеки певного підприємства з урахуванням специфіки його господарської діяльності. Однак не для всіх функціональних складових безпеки можна чи варто використовувати економічні показники. Наприклад, політико-правову безпеку доцільно оцінювати певною кількістю факторів, які можуть бути сприятливими або несприятливими для досліджуваного підприємства, здійснивши градацію їх впливу та визначивши вагу в загальній сукупності.

У країнах з розвинутою ринковою економікою традиційною є наявність на підприємствах підрозділу з економічної безпеки або окремого працівника, який за цей напрям відповідає. Наприклад, якщо фірма в США має місячний прибуток понад 10 тис. доларів, а її штат перевищує 3 особи, то один зі співробітників зобов'язаний займатися питаннями безпеки [4].

Закордонні та вітчизняні науковці наголошують на помилковості розрахунку ефективності функціонування системи безпеки через можливе зростання прибутковості підприємства. Хибність такого підходу зрозуміла, адже в основі економічного обґрунтування потрібно порівнювати розрахунки наявних і можливих економічних втрат, яких би зазнало підприємство за відсутності такої системи, а не потенційний (досить умовний) прибуток [43].

З огляду на це можна стверджувати, що рівень економічної безпеки підприємства визначається ефективністю дій відповідної служби з усунення збитків, спричинених впливом негативних чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Для промислових підприємств оцінювання економічної безпеки важливе насамперед тому, що їх активно задіяний потенціал є визначальним стабілізуючим фактором антикризового розвитку, гарантією економічного зростання й збереження економічної незалежності та безпеки країни.

Стан і тенденції розвитку, які створюють умови для економічної безпеки окремого підприємства, мінімізують збиток не лише цього суб'єкта діяльності, але й економіки в цілому. В цьому й полягає **головна функція** забезпечення економічної безпеки.

Основними завданнями ефективного управління економічною безпекою є [43]:

- стабільне прагнення до підвищення ефективності виробництва;
- широка господарська самостійність, що гарантує готовність до прийняття рішень;
- постійне корегування цілей і програм залежно від стану ринку, змін зовнішнього середовища;
- орієнтація на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства;
- використання сучасної інформаційної бази для різноманітних розрахунків під час прийняття управлінських рішень;
- зміна планування від поточного до перспективного;
- акцентування уваги на всіх основних факторах поліпшення діяльності фірми;
- оцінювання управління роботою в цілому тільки на основі реально досягнутих кінцевих результатів;
- максимальне застосування математичних методів і досягнень інформатики на базі ЕОМ;
- залучення всіх працівників підприємства до управління;
- управління на основі передбачення змін, гнучких рішень;
- опора на інновації в кожному сегменті роботи підприємства, нестандартні рішення;
- проведення глибокого економічного аналізу кожного управлінського рішення;

- здатність розумно ризикувати;
- постійне навчання та підвищення кваліфікації;
- посилення ролі маркетингу в бізнесі до ключової.

Концепція планування економічної безпеки підприємства (рис. 8.7) повинна будуватися з урахуванням таких методологічних положень [21]:

1) необхідно брати до уваги інтереси як керівників підприємства, так і власників акцій;

2) діяльність щодо забезпечення економічної безпеки повинна бути економічно обґрунтованою, базуватися на дотриманні принципу законності та мати систематичний плановий характер;

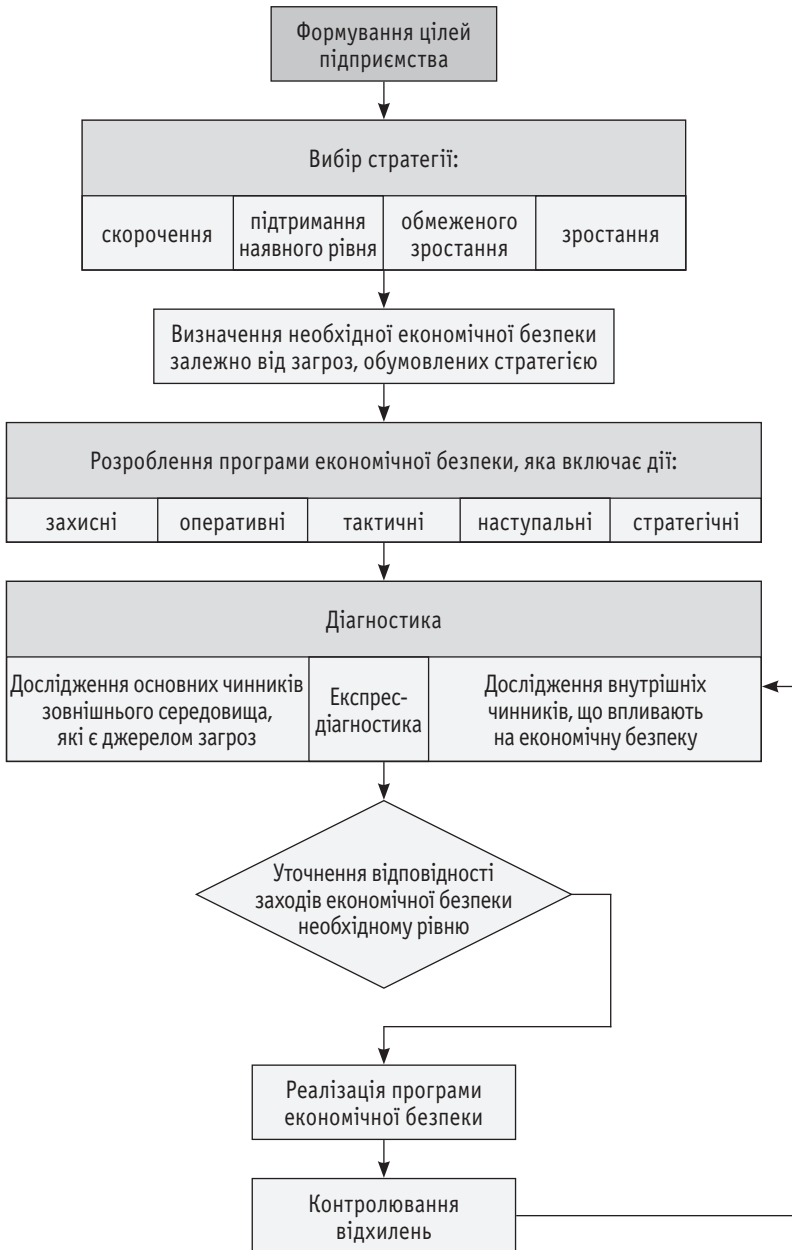
3) будь-які дії суб'єкта господарювання треба розглядати як такі, що створюють загрози, тому їх слід усвідомлено аналізувати й зважувати;

4) основною рисою економічної безпеки є її індивідуальність.

Усю сукупність рішень, які приймаються на підприємстві, поділяють на два види: *тактичні*, націлені на використання наявного економічного потенціалу в даний час, і *стратегічні*, які стосуються процесів поповнення та створення економічного потенціалу, відповідають вимогам безпеки системи й лежать в основі стратегії підприємства. Сукупність стратегічних рішень з погляду характеру реагування на зміни факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства була названа ***стратегією економічної безпеки***. Вона складається з двох основних елементів: *стратегій підтримання* економічної безпеки (стратегії усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсації збитку) та *стратегій відновлення* економічної безпеки (стратегії збільшення прибутків, зниження витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення).

Процес управління, спрямований на підтримання економічної безпеки підприємства, відбувається на двох субпідрядних рівнях – виконавчому й координаційному.

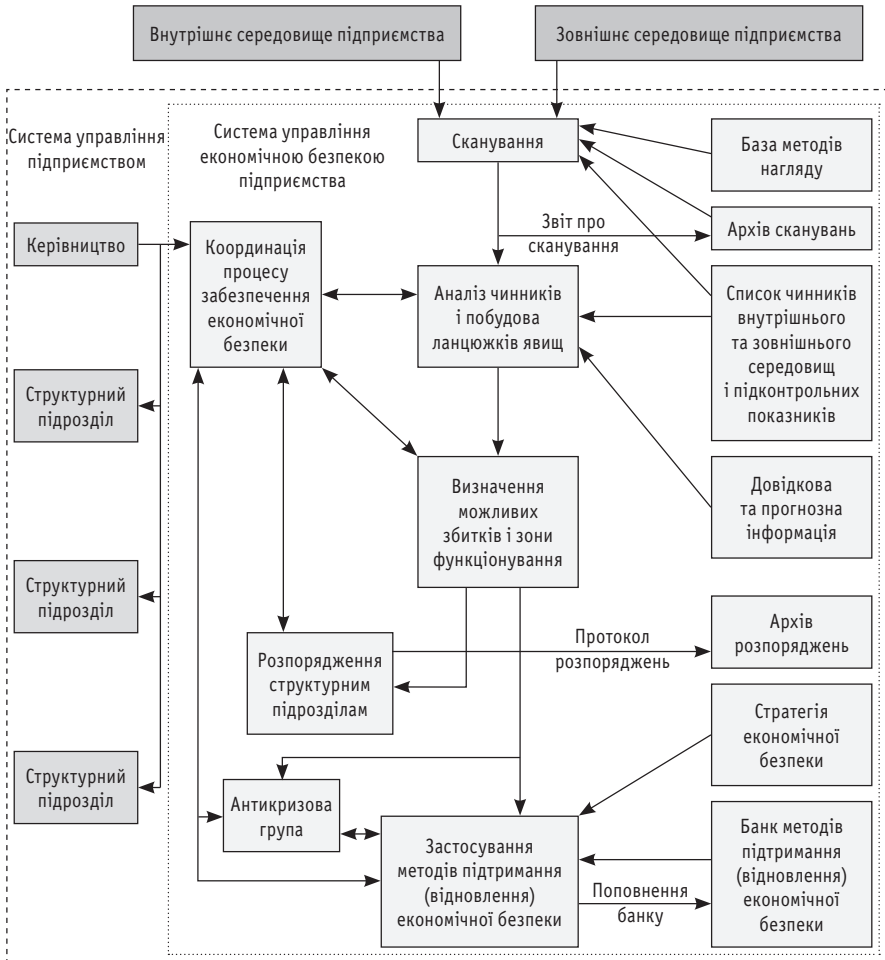
На *виконавчому рівні* здійснюються дві основні функції: постійний контроль та аналіз стану й змін параметрів внутрішнього й зовнішнього середовищ; управління рівнем економічної безпеки (формування стратегії економічної безпеки на стадії створення загальної стратегії підприємства та реалізація розроблених заходів).



**Рис. 8.7.** Схема концепції планування економічної безпеки підприємства

На *координаційному рівні* виконуються різного роду адміністративні процедури з узгодження роботи всіх підрозділів, спрямовані на досягнення та підтримання економічної безпеки.

Система управління процесом забезпечення економічної безпеки (рис. 8.8) входить до загальної системи управління підприємством зі зворотним зв'язком (функція координації процесу забезпечення економічної безпеки) [16].



**Рис. 8.8.** Схема управління економічною безпекою в системі підприємства

Найбільш ефективно функції досягнення та підтримання економічної безпеки можливо реалізувати шляхом виокремлення організаційної одиниці (підрозділу або співробітника) — служби з економічної безпеки, під час створення якої варто врахувати деякі вимоги. Так, дана служба повинна мати: можливість одержувати необхідну інформацію з бухгалтерії, планово-економічного відділу, відділу маркетингу; повноваження впроваджувати нові процедури збирання інформації; можливість оперативно надавати інформацію керівництву підприємства.

Діяльність із забезпечення економічної безпеки є аналітичною, тому недоцільно включати служби економічної безпеки до складу фінансово-економічного підрозділу, оскільки існують принципи розбіжності в їх функціях. Фінансово-економічна служба націлена на поточну роботу й констатацію поточного стану, а служба економічної безпеки вирішує завдання щодо поліпшення економічної роботи та систематично координує роботу підприємства в цілому, розробляючи стратегію економічної безпеки, формуючи та навчаючи антикризові групи, здійснюючи “силовий” захист підприємства від негативного впливу внутрішнього й зовнішнього середовищ тощо.

У процесі впровадження організаційно-економічного механізму досягнення та підтримання економічної безпеки підприємства доцільне використання систем: стимулювання керівного складу; психологічного впровадження в колективну свідомість загальних положень концепції безпечного функціонування; психологічної адаптації персоналу до умов кризи.

## Література

1. *Амитан, В.Н.* Экономическая безопасность : понятие, концепция / В.Н. Амитан, А.Г. Амитан, А-ндр. Г. Амитан / Прометей : регион. сб. науч. тр. по экономике. — Донецк : Юго-Восток, 2000. — № 2. — 333 с.
2. *Ареф'єва, О.В.* Планування економічної безпеки підприємств / О.В. Ареф'єва, Т.Б. Кузьменко. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. — 170 с.
3. *Ареф'єва, О.В.* Фактори середовища, які визначають економічну безпеку підприємства та її складові / О.В. Ареф'єва // Пробл. і перспективи упр. в економіці. — 2004. — № 2. — С. 137–143.

4. *Барановський, О.І.* Фінансова безпека : монографія / О.І. Барановський. — К. : Фенікс, 1999. — 338 с.
5. *Бендиков, М.А.* Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития / М.А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 2. — С. 17–29.
6. *Вітлінський, В. В.* Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч. посіб. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. — К. : КНЕУ, 2000. — 292 с.
7. *Герасимчук, З.В.* Економічна безпека регіону : діагностика та механізм забезпечення : монографія / З.В. Герасимчук, Н. С. Вавдіюк. — Луцьк : Надстир'я, 2006. — 243 с.
8. *Глуценко, В.В.* Управление рисками. Страхование / В.В. Глуценко. — М. : Крылья, 1999. — 336 с.
9. *Губський, Б.В.* Економічна безпека України : методологія виміру, стан і стратегія забезпечення : монографія / Б. В. Губський. — К. : Укрархбудінформ, 2001. — 121 с.
10. *Даль, В. И.* Толковый словарь живого великорусского языка : в 4 т. / В. И. Даль. — Факс. изд. — М. : Рус. яз., 1978–1980. — Т. 1. 699 с. — Т. 2. 779 с. — Т. 3. 555 с. — Т. 4. 683 с.
11. *Доронин, А. И.* Бизнес-разведка / А. И. Доронин. — 2-е изд. — М. : Ось-89, 2003. — 384 с.
12. *Дубецька, С.П.* Економічна безпека підприємства України / С.П. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : Матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 16–17 травня 2001 р. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2001. — С. 146–172.
13. *Єрмошенко, М.М.* Фінансова безпека держави : національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. — К. : КНТЕУ, 2001. — 309 с.
14. *Жаліло, Я.* Економічна безпека України : проблеми і перспективи : матеріали круглого столу / Я. Жаліло // Уряд. кур'єр. — 1998. — № 154–155. — С. 18.
15. *Кириєнко, А.В.* Концепция безопасного функционирования предприятия : основные положения / А.В. Кириєнко // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века : сб. науч. тр. // Персонал : Прил. к журн. — 1999. — № 4. — С. 97–101.
16. *Кірієнко, А.В.* Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / А. В. Кірієнко; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2000. — 19 с.

17. *Ковалев, Д.* Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // *Економіка України*. — 1998. — № 10. — С. 48–51.
18. *Козаченко, Г.В.* Економічна безпека підприємства : сутність та механізм забезпечення : монографія / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. — К. : Лібра, 2003. — 280 с.
19. *Колосов, А.В.* Экономическая безопасность хозяйственных систем : учебник / А.В. Колосов, В.И. Кушлин, А.Н. Фоломьев и др. ; под общ. ред. А.В. Колосова. — М. : Изд-во РАГС, 2001. — 446 с.
20. *Концепція економічної безпеки України* / В.М. Геєць та ін. ; Ін-т екон. прогнозування НАНУ. — К. : Логос, 1999. — 56 с.
21. *Кузенко, Т.Б.* Планування економічної безпеки підприємств в умовах ринкової економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Т.Б. Кузенко; Європ. ун-т фінансів, інформ. систем, менедж. і бізнесу. — К., 2004. — 18 с.
22. *Кузнецов, В.Н.* Культура безопасности : Социологическое исследование / В.Н. Кузнецов // *За нашу и вашу безопасность* // *Безопасность Евразии* : Прил. к журн. — М. : Наука. — 2001. — 320 с.
23. *Ліпкан, В.А.* Безпекознавство : навч. посіб. / В.А. Ліпкан. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. — 208 с.
24. *Лоханова, Н.* Система управління станом економічної безпеки підприємства : проблеми питання, концепція розвитку / Н. Лоханова // *Економіст*. — 2005. — № 2. — С. 52–56.
25. *Манилов, В.* Исследование проблем национальной безопасности : вопросы методологии / В. Манилов // *Воен. мысль*. — 1995. — № 5. — С. 9–18.
26. *Минаев, Г.А.* Безопасность организации : учебник / Г.А. Минаев. — К. : КНТ, 2009. — 440 с.
27. *Нижник, Н.Р.* Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навч. посіб. / Н.Р. Нижник, Г.П. Ситник, В.Т. Білоус. — Ірпінь, 2000. — 304 с.
28. *Ожегов, С.И.* Толковый словарь русского языка : 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова ; Ин-т рус. яз. РАН. — 4-е изд., доп. — М. : Азбуковник, 1999. — 944 с.
29. *Олейников, Е.А.* Основы экономической безопасности (государство, регион, предприятие, личность) : учеб.-практ. пособие / Е.А. Олейников, В.И. Видяпин, В.И. Дуженков и др. ; под ред. Е.А. Олейникова. — М. : Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. — 288 с.
30. *Палига, Є.М.* Проблеми та пріоритети корпоративного управління економічною безпекою підприємств видавничо-поліграфічної



- галузі України / Є.М. Палига, А.М. Штангрет // Регіон. економіка. — 2009. — № 1. — С. 138–146.
31. *Подлужна, Н.О.* Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Н.О. Подлужна ; Ін-т економіки пром-сті НАНУ. — Донецьк, 2003. — 20 с.
  32. *Пономаренко, В.С.* Экономическая безопасность региона: анализ, оценка, прогнозирование : монография / В.С. Пономаренко, Т.С. Клебанов, Н.Л. Чернова. — Х. : Инжэк, 2004. — 144 с.
  33. *Раздина, Е.В.* Экономическая безопасность : сущность и тенденции развития : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01. / Е.В. Раздина ; Моск. гос. ун-т. — М., 1998. — 22 с.
  34. *Реверчук, Н.Й.* Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія / Н.Й. Реверчук. — Л. : ЛБІ НБУ, 2004. — 195 с.
  35. *Романенко, Л.Ф.* Ризики у банківській діяльності / Л.Ф. Романенко, А.В. Коротеєва // Фінанси України. — 2003. — № 5. — С. 121–127.
  36. *Цицерон, М.-Т.* Об обязанностях. Кн. 1 // Цицерон / О старости. О дружбе. Об обязанностях / пер. и коммент. В. О. Горнштейна. — М. : Эксмо-пресс, 1999. — 526 с.
  37. *Шкарлет, С.М.* Економічна безпека підприємства : інноваційний аспект / С.М. Шкарлет. — К. : Вид-во НАУ, 2007. — 435 с.
  38. *Шлемко, В.Т.* Економічна безпека України : сутність і напрямки забезпечення : монографія / В.Т. Шлемко, І.Ф. Бінько. — К. : НІСД, 1997. — 144 с.
  39. *Штангрет, А.М.* Еволюція поглядів на категорію “економічна безпека” / А.М. Штангрет // Наук. зап. : наук.-техн. зб. / Укр. акад. друкарства. — 2010. — № 1. — С. 83–98.
  40. *Штангрет, А.М.* Економічна безпека вітчизняних підприємств : необхідність та теоретичні основи / А.М. Штангрет, О.М. Петрашова // Поліграфія і видавн. справа : наук.-техн. зб. — 2010. — № 2. — С. 12–18.
  41. *Штангрет, А.М.* Економічна безпека галузі — важливий елемент в структурі національної безпеки / А.М. Штангрет, О.М. Петрашова // Екон. вісн. ун-ту. — 2010. — № 15/1. — С. 181–187.
  42. *Штангрет, А.М.* Управління економічною безпекою підприємств авіаційної галузі : монографія / А.М. Штангрет. — Л. : УАД, 2011. — 270 с.
  43. *Штангрет, А.М.* Загроза як ключовий елемент системи безпеки / А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський // Вісн. Львів. ін-ту економіки і туризму. — 2010. — № 5. — С. 20–27.

44. *Штангрет, А.М.* Ключові аспекти економічної безпеки підприємств в Україні / А.М. Штангрет // Наук. зап. : наук.-техн. зб. / Укр. акад. друкарства. — Вип. 12. — 2007. — С. 61–67.
45. *Штангрет, А.М.* Ключові аспекти створення системи економічної безпеки на підприємстві / А.М. Штангрет // Матеріали науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу, наукових працівників і аспірантів, м. Львів, 21–24 лютого 2008 р. — Л. : УАД, 2008. — С. 146.
46. *Штангрет, А.М.* Передумови виникнення концепції “економічна безпека” / А.М. Штангрет // XI Міжнародна науково-практична конференція з проблем видавничо-поліграфічної галузі, м. Київ, березень 2008 р. : Тези доп. — К. : УкрНДІСВД, 2008. — С. 9–11.
47. *Штангрет, А.М.* Передумови та процес створення системи економічної безпеки на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі / А.М. Штангрет, О.А. Гнатковська // Materiały II Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji “Perspektywiczne opracowania nauki i techniki — 2007. T. 4. Ekon. nauki. — Premysl : Nauka i studia, 2007. — S. 37–40.
48. *Штангрет, А.М.* Поняття “безпека”, “небезпека”, “ризик”, “загроза” : суть та взаємозв’язок / А.М. Штангрет // Формування ринк. відносин в Україні. — 2010. — №9. — С. 37–42.
49. *Штангрет, А.М.* Поняття “безпека” та “небезпека” : сутність та взаємозв’язок / А.М. Штангрет // Економіка: пробл. теорії та практики : зб. наук. пр. / Дніпропетров. нац. ун-т. — 2010. — Вип. 257 ; Т. VII. — С. 1733–1740.
50. *Штангрет, А.М.* Сутність поняття “безпека” та взаємопов’язаних з нею категорій / А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський // Наук. зап. : наук.-техн. зб. / Укр. акад. друкарства. — 2010. — №2. — С. 75–83.
51. *Штангрет, А.М.* Сучасне трактування поняття “економічна безпека підприємства” / А.М. Штангрет // XII Міжнародна науково-практична конференція з проблем видавничо-поліграфічної галузі, м. Київ, березень 2009 р. : Тези доп. — К. : УкрНДІСВД, 2009. — С. 20–21.
52. *Энциклопедический словарь* : в 82 т. — Репр. воспр. изд. Ф. А. Брокгауз — И. А. Ефрон 1890 г. — М. : ТЕРРА, 1990–1994.
53. *Ярочкин, В.И.* Секьюритология — наука о безопасности жизнедеятельности / В.И. Ярочкин. — М. : Ось — 89, 2000. — 400 с.

## Післямова

Зміни, що спостерігаються у світових господарських відношеннях, балансі взаємодії наднаціональних регуляторів, національних урядів і міжнародних корпорацій та організацій, зумовлюють еволюційну динаміку фінансово-економічної сфери, неминуче впливають на процеси її розвитку в Україні. Вимагає апробації та адаптації накопичений досвід корпоративного управління в контексті дифузії державного та приватного капіталу, посилення ролі останнього в господарських процесах. Водночас за умов поширення світової фінансово-економічної кризи першочерговими постають завдання антикризового управління та регулювання і на державному рівні, і на рівні підприємств; визначення й застосування ефективних заходів протидії кризі, що враховують національні економічні особливості.

Саме трансформація методичних підходів до антикризового управління на макро- та макрорівні обумовила актуальність даного видання, яке охоплює широке коло питань – від з'ясування природи виникнення економічних і фінансових криз до створення системи корпоративного антикризового управління, розроблення концепції проведення реструктуризації, реінжинірингу, процедур санації (зокрема оцінювання санаційної спроможності та джерел її фінансування), визначення передумов та перспектив упровадження моделі контролінгу в контексті розбудови систем управління ризиками.

За наведеними напрямками сформовано науково-методичну основу для обґрунтування й розроблення авторських пропозицій щодо вдосконалення систем ранньої протидії та запобігання кризовим явищам, виявлення можливостей упровадження найкращого зарубіжного й вітчизняного досвіду з ідентифікації криз, а також побудови моделі ефективної

фінансової стратегії. Використання результатів дослідження під час розроблення антикризових заходів як на корпоративному, так і національному рівні сприятиме суттєвому підвищенню економічної безпеки підприємств, оновленню принципів формування й управління нею, стабілізації економічної системи країни та виведенню її на шлях сталого розвитку.

Зазначені заходи належать до пріоритетної сфери регулювання відповідно до засадничих положень Програми економічних реформ на 2010–2014 роки, яка деталізується щорічними Національними планами дій щодо її впровадження. Саме в контексті забезпечення науково-практичного обґрунтування для ухвалення дієвих антикризових управлінських рішень на мікро- та макrorівні подано матеріал цього видання.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНЕ ВИДАННЯ

**АНТИКРИЗОВЕ КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ:  
ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ**

Відповідальний за випуск

*Я. В. Котляревський*

Редактор

*І. О. Серєда*

Коректор

*І. О. Серєда*

Комп'ютерна верстка

*М. Б. Воронкова, М. В. Сірика*

Підп. до друку 25.12.2012. Формат 60×84/16. Папір офсетний № 1. Друк офсетний.  
Гарнітура “Wagnock Pro”. Ум. друк. арк. 17,67. Обл.-вид. арк. 14,18.  
Наклад 300 прим. Зам. 12-1156к.

Державна навчально-наукова установа “Академія фінансового управління”  
04119, м. Київ, вул. Дегтярівська, 38–44, тел./факс: (044) 277-51-15.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 4348 від 08.08.2012.

Віддруковано на ПАТ “ВПІОЛ”  
03151, м. Київ, вул. Волинська, 60.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 4404 від 31.08.2012.

ДЛЯ НОТАТОК

---

ДЛЯ НОТАТОК

---

ДЛЯ НОТАТОК

---