

1 Теоретична основа функціонування та розвитку підприємства як складної соціально-економічної системи

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

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

Властивостями підприємства як системи є:

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

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

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



Рис. 1.1. Взаємозв'язки між підприємством та іншими класами соціально-економічних систем (уточнено за В. Василенко)

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

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

Той факт, що система S_1 залежить від системи S_2 (середовища), позначимо $S_2 \rightarrow S_1$. Поняття залежності системи S_1 від системи S_2 є відносною категорією, що характеризує зв'язок між зовнішніми структурами систем S_1 і S_2 (рис. 1.2). Зовнішня структура системи відбиває безліч її відносин із середовищем (чи елементів поведінки і відносин між ними).

Важливим компонентом, що породжує цю залежність, є ентропія поведінки домінуючої в залежності підприємство $\rightarrow S_1 \dots S_n$ системи, оскільки природно допустити, що, чим менше передбачувана поведінка домінуючої системи, тим сильнішою буде залежність і навпаки. Якщо поведінку домінуючої системи можна передбачити однозначно, положення залежної системи виявляється набагато слабкіше, ніж у випадку, коли поведінку домінуючої системи непередбачено. Суть структур залежності виявляється в поведінці взаємозалежних систем. Залежні системи повинні обирати певну лінію поведінки. Збільшення ентропії внутрішньої та

зовнішньої структури підприємства як соціально-економічної системи і є одним з джерел виникнення криз.

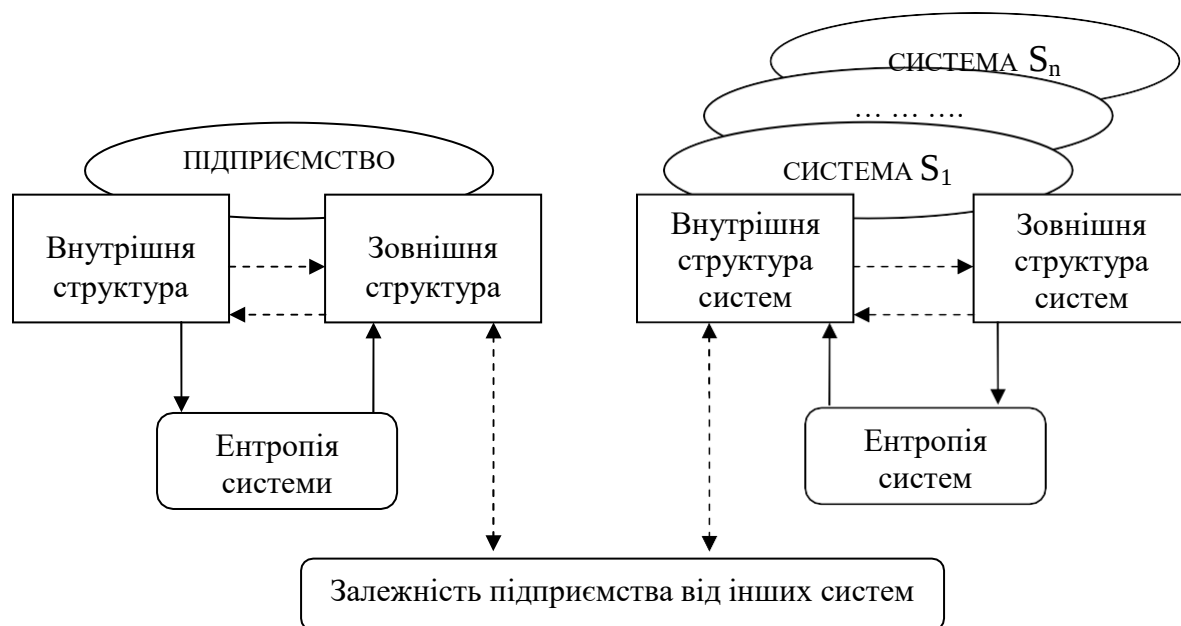


Рис. 1.2. Взаємозв'язки та взаємозалежності між підприємством та іншими системами (уточнено за В. Василенко)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Поняття кризи в системі функціонування та розвитку підприємства та фактори, що обумовлюють її виникнення

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

Поняття криза (від грецьк. *krisis* – рішення, повторний пункт, результат) означає, насамперед, різкий, крутий перелом, важкий перехідний стан.

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

- 1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;
- 2) криза як природний процес у життєдіяльності системи;
- 3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи.

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

Деякі думають, що криза відноситься лише до процесів макро-економічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства, наприклад, існують тільки більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Ці проблеми нібито не свідчать про кризу розвитку, вони не викликані об'єктивними тенденціями, хоча й зумовлені деякими зовнішніми причинами. Такі уявлення односторонні і можуть мати негативні наслідки в управлінні. Якщо з цих позицій розглядати внутрішньофірмове управління, то при розробці, наприклад, стратегії її розвитку немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи. Наскільки реальною при цьому буде стратегія, якщо в дійсності кризи закономірні?

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

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

Таблиця 1.1. Трактуювання сутності поняття “криза”

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

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

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

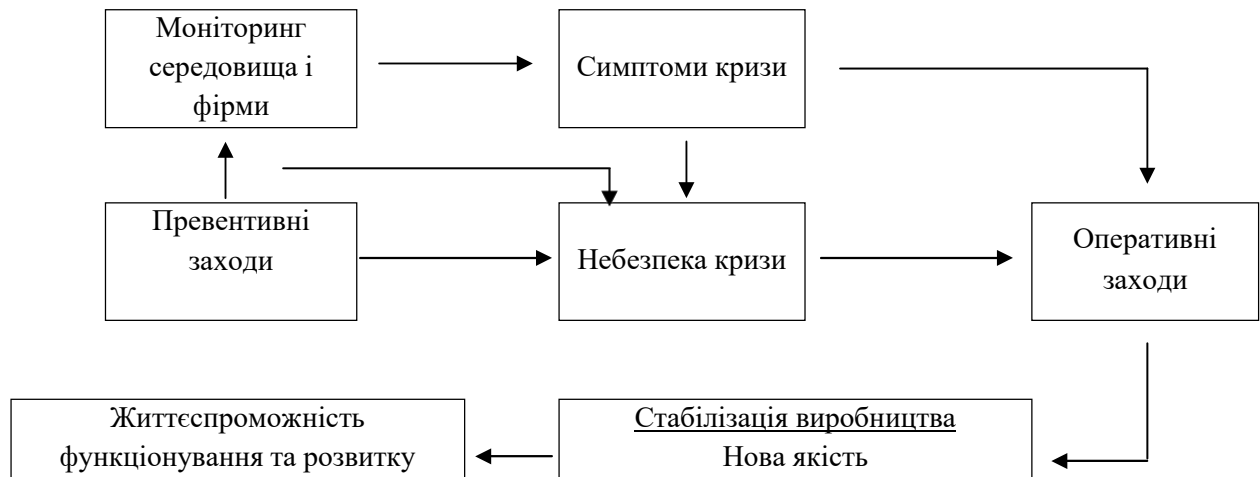


Рис. 1.3. Виникнення небезпеки кризи на підприємстві

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

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

Такі суперечності виникають між: кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства; необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають в процесі виробництва і повинні компенсуватися за рахунок отриманого доходу; між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток; системою управління та його організаційно-правовою формою; великою кількістю

посередників, нестачею власного капіталу та зростаючою заборгованістю; недостатнім кредитуванням та високими відсотками за кредити.

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

Таблиця 1.2. Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явищав діяльності підприємства

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

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

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

**Таблиця 1.3. Зовнішні фактори кризи підприємства
(узагальнено на основі даних)**

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

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

Основні внутрішні фактори, що сприяють розвитку кризи, узагальнено нами на основі праць та зведено в табл. 1.4.

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

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

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

3 Ознаки прояву кризових явищ в діяльності підприємства та необхідність застосування антикризового управління

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

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

1. Негативна реакція суб’єктів зовнішнього середовища як партнерів по бізнесу (відмови постачальників, зниження попиту на продукцію підприємства зі сторони споживачів, тиск зі сторони кредитно-фінансових установ тощо).

2. Негативна реакція суб’єктів зовнішнього середовища як контролерів бізнесу (негативні аудиторські перевірки, публікації в ЗМІ про втрату іміджу компанії, позапланові перевірки державних органів тощо).

3. Негативна реакція внутрішнього середовища бізнесу (вихід одного із засновників зі складу підприємства, страйки трудового колективу, протидія профспілки тощо).

4. Різкі негативні зміни в динаміці фінансово-економічних показників діяльності підприємства, неможливість досягнення поставлених цілей та завдань діяльності впродовж 3-4 років.

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

Сигналами про виникнення кризових явищ є зміна факторів

внутрішнього середовища, котрі до певної міри визначають умови функціонування підприємства:

- нарощування зносу засобів технологічного оснащення, що викликає зростання витрат виробництва; виведення комплексу засобів технологічного оснащення, котре викликало скорочення обсягів виробництва; використання морально застарілого обладнання, що призводить до зниження конкурентоздатності товарів; відсутність резервних засобів технологічного оснащення; відсутність страхових запасів матеріалів й напівфабрикатів, резервних енергетичних потужностей – параметри технічних ресурсів підприємства;

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

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

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

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

- нерегулярне інформаційне забезпечення виробництва та інформаційного супроводу науково-дослідних і конструкторських робіт, процесу управління – параметри інформаційних ресурсів;

- часткове задоволення потреби у власних ресурсах, систематичне залучення позичкових засобів або випуск цінних паперів – параметри фінансових ресурсів;

- значення показників відповідності стратегічного потенціалу нижче встановлених – параметри стратегічного потенціалу підприємства.

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

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

Подолання кризових явищ – процес цілком керований. Про це свідчать багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання.

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

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

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

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

Методологія розпізнавання кризи найтіснішим чином пов'язана з організацією цієї роботи, що допускає наявність фахівців, функції їхньої діяльності, статус рекомендації ними рішень, взаємодія в системі управління. Коли ми говоримо про таких фахівців, як менеджери чи фахівці-аналітики, передбачається не тільки підготовка та наявність так званих антикризових менеджерів чи арбітражних керуючих. Не варто забувати й про спеціалізованих в цій діяльності

економістів, пов'язаних з виробництвом аналітиків, що знають це виробництво і здатні працювати в тісному співробітництві з інженерами, технологами, котрі володіють проблемою.

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

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

4 Процес розвитку кризової ситуації та методи її діагностики і прогнозування

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

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

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

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

Таблиця 2.1. Процес розвитку та діагностики кризових явищ підприємства

Розвиток кризової ситуації (етапи та критичні точки)	Методи діагностики кризових явищ	Динаміка основних показників	Запобіжний захід
--	----------------------------------	------------------------------	------------------

Передкризова ситуація	Аналіз виробничих та фінансових показників господарської діяльності	Наявність короткочасних симптомів кризи у вигляді незначного зменшення найважливіших показників	Комплексна економічна діагностика підприємства та розробка на основі її результатів заходів запобіжного, пом'якшувального чи ліквідаційного характеру
Точка входу (виникнення кризового стану)	Експрес-діагностика господарської діяльності підприємства	Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності підприємства знижуються до критично нормативних	
Зародження кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче нормативних	
Розвиток кризового стану	Комплексна економічна діагностика підприємства, оцінка ймовірності банкрутства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче норми та має тенденцію до зниження	
Точка банкрутства	Діагностика банкрутства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства свідчать про необхідність порушення справи щодо банкрутства	
Стабілізація кризового стану	Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства стабільно низькі	
Згасання кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства наближаються до нормативних	
Точка виходу (завершення кризового стану)	Експрес-діагностика господарської діяльності підприємства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства перебувають в межах норми	
Післякризовий стан	Аналіз виробничих та фінансових показників господарської діяльності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства має тенденцію до поліпшення	

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

Основні методи прогнозування потенційних кризових явищ слід класифікувати за рядом ознак. А для діагностування потенційних криз слід провести експрес-аналіз деяких характерних показників, наявності необхідних для функціонування підприємства документів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Параметри, які свідчать про кризовий стан на підприємстві

Показник	Передкризовий стан	Криза
Відсутність перспективного стратегічного плану	+	+
Відсутність поточних і оперативних планів	+	-

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

Скористатись для прогнозування кризових явищ можливо методами:

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

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

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

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

Метод динамічного програмування та діагностичного

моделювання може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту, організаційної кризи, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи, кризи управління персоналом.

Окрім того, корисним може стати проведення моніторингу зовнішнього середовища підприємства, моніторингу внутрішнього середовища підприємства методом моментних спостережень, що базується на теорії ймовірності та економічній статистиці, аналізу фінансового стану підприємства, інтегральної оцінки показників й моделі оцінки платоспроможності підприємства, комплексного підходу до діагностування стану підприємства.

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

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

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

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

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