

Лекція 1 Сутність кризи та причини її виникнення на підприємстві.

Сутність та специфіка антикризового управління підприємством

План

1. Основні ознаки, різновиди та причини виникнення кризи підприємства.
2. Кризове явище, як основний елемент кризи підприємства.
3. Циклічність економічного розвитку. Основні ознаки кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств.
4. Екзогенні та ендогенні фактори впливу на стан підприємства.
5. Загальні основи антикризового управління.

1. Основні ознаки, різновиди та причини виникнення кризи підприємства

Кожне підприємство в своїй діяльності так чи інакше постійно стикається з проблемами або критичними періодами, а кризи існують у життєвому циклі будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Часто кризи призводять до руйнування бізнесових процесів та структур, що спричиняє увагу до різноманітних кризових процесів із боку науковців і практиків.

Термін «криза» походить від грецького «crisis» – «вирок, рішення з якого-небудь питання, або у сумнівній ситуації». Також може означати «вихід, розв'язання конфлікту (наприклад, військового)». У широкому розумінні «криза» тлумачиться як «скрутне, важке положення» або «різкий, скрутний перелом у чому-небудь».

Поняття «криза на підприємстві» описує багатогранні феномени у життєвому циклі підприємства, від звичайних проблем у його функціонуванні через різноманітні конфлікти до його ліквідації. Тому, під **кризою** розуміють незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також являє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві.

Із статичної точки зору кризу на підприємстві слід розглядати як будь-яку нестандартну ситуацію, у якій виникає ймовірність втрати суб'єктом господарювання прибутку або його частини. Як сукупність послідовних взаємопов'язаних проблем, криза розвивається від незначних своїх проявів до катастрофічного погіршення стану суб'єкта господарювання та його краху. Із динамічної точки зору, криза на підприємстві – процес змін з характерними, притаманними тільки йому, особливостями перебігу у просторі і часі на різних стадіях підприємницької діяльності, що може призвести до негативних наслідків для даного суб'єкта діяльності.

Динамічність розвитку підприємницьких структур, наявність різних внутрішніх трансформацій у їх механізмі господарювання, змінюваність фінансового стану, а також негативний зовнішній вплив на фірму спричиняє періодичну появу кризових процесів на підприємстві. Саме виявлення періодичності у появі кризових процесів стало основою концепцій життєвих циклів трансформації підприємницьких структур.

Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, яка складається з окремих підсистем. Протягом тривалого часу елементи системи взаємодіють доповнюючи один одного, забезпечуючи тим самим досягнення мети системи в цілому, проте іноді виникають відхилення від нормальної діяльності даної системи, які можуть призвести до її руйнації. Тобто, система функціонує протягом певного життєвого циклу – сукупності етапів змін даної системи, які вона проходить протягом всього періоду функціонування. Життєвий цикл системи складається із сукупності життєвих циклів її елементів. Відповідно до цього розглядають такі життєві цикли: нововведення, попиту, продукції, ресурсу, технології, системи управління, підприємства, галузі.

Найбільш цікавим аспектом антикризового менеджменту є встановлення життєвого циклу підприємства, оскільки залежно від цього визначаються етапи внутрішнього розвитку фірми й прогнозуються певні кризи при переході з одного етапу на інший.

Життєвий цикл підприємства – період його існування, починаючи з розробки концепції бізнес-системи та закінчуючи ліквідацією його після досягнення місії.

Стадії життєвого циклу підприємства найчастіше включають: ініціалізація; проектування; будівництво; освоєння обсягу; нарощування виробництва; стабільне функціонування; застарівання підприємства; ліквідація. Тривалість «життєвого циклу підприємства» залежить від галузі, у якій воно функціонує. Так, вугільні копальні можуть існувати понад сто років, приблизно п'ятдесят років розвивалося та ефективно існувало виробництво вакуумних ламп, сьогодні ж венчурні фірми існують декілька місяців. Життєвий цикл торговельного підприємства часто не перевищує й п'яти років.

Сучасне підприємство, як інтегральна складна система, складається з сукупності менших систем (субсистем або підсистем), будь-які збої у функціонуванні яких призводять, як правило, до катастрофічних наслідків для нього. Тому найбільшою за масштабністю та руйнівними наслідками вважається **системна криза на підприємстві**, яка характеризується погіршенням фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального стану фірми, коли виникає загроза подальшого її існування в умовах обмеження власних потенційних можливостей.

Формування системної кризи на підприємстві, наслідками якої можуть бути банкрутство та ліквідація суб'єкта господарювання, необхідно розглядати як послідовний процес нарощування кризових явищ – від технологічного збою, кризової ситуації, локальної кризи й до системної кризи. Появі системної кризи передують окремі кризові явища, що утворюють стратегічну, тактичну кризи і кризу забезпеченості. Саме погіршення виробничо-технологічних та фінансових параметрів підприємства на фоні ознак кризи забезпеченості вказує на утворення стійкої системної кризи.

Традиційно під **стратегічною кризою підприємства** розуміють незапланований процес погіршення його стану в умовах обмеження можливостей впливу з наслідками, які призводять до вичерпування стратегічного потенціалу та втрати доцільності подальшого існування суб'єкта господарювання з незмінною місією, цілями, напрямками діяльності та підприємницьким потенціалом. До стратегічної кризи призводить недостатність розвитку системи стратегічного управління, а точніше: відсутність чіткої структуризації стратегічних цілей; орієнтація вищого керівництва на розв'язання оперативних завдань замість стратегічних; виключення процесу розробки стратегії з етапу планування діяльності.

Зовнішніми ознаками **тактичної кризи** є: скорочення масштабів діяльності; зниження частки на ринку; скорочення прибутків; зниження чисельності персоналу тощо. Розвиток кризового процесу у фінансовій сфері підприємства проявляється у збільшенні заборгованості, погіршенні показників ліквідності та фінансової стійкості, що утворює **кризу забезпеченості**, головною ознакою якої є тимчасова або тривала хронічна неплатоспроможність підприємства.

До стратегічної й тактичної кризи, кризи забезпеченості, яка трансформується у системну кризу, призводить активний розвиток схожих (загальних) кризових процесів у всіх підсистемах підприємства, які викликають стійке блокування їх діяльності. Однак не завжди кризові процеси призводять до стійких негативних змін у діяльності елементів системи. Часто такі зміни мають нестійкий характер й усуваються самим підприємством. З огляду на масштабність таких проблемних проявів доцільно говорити про ознаки загальної кризи на підприємстві.

Загальна криза підприємства – це сукупність проявів (ситуацій) або стан у певний момент часу, що виникає при порушенні нормального функціонування суб'єкта підприємництва у середовищі його господарювання.

Під нормальним функціонуванням розуміють ефективну діяльність підприємства, спрямовану на досягнення його місії та визначених для нього локальних цілей за умови використання оптимального обсягу ресурсів. Загальна криза може проявитися під час гармонійного розвитку підприємства і носити характер непереборної катастрофи або

виникнути відповідно доприпущень і розрахунків. У рідких випадках криза з'являється без будь-якого попередження для підприємства. Найперші проблеми для фірми створює локальна криза.

Локальна криза підприємства – погіршення діяльності в одній з підсистем організації, зумовлене впливом об'єктивних та суб'єктивних, зовнішніх та внутрішніх чинників, на які заздалегідь не був здійснений відповідний вплив для підтримки нормальної ситуації або збіг вищезгаданих чинників мав несподіваний, невідворотний характер.

Першим кроком у визначенні будь-якої локальної кризи на підприємстві є визначення симптомів кризи, за сферою прояву яких виокремлюють економічну, технологічну й соціальну кризи.

Економічна криза утворюється на фоні ресурсної, комерційної та управлінської кризи. У свою чергу, ресурсна криза може мати специфічні ознаки кризи постачання, фінансової кризи та кризи персоналу. Комерційна криза утворюється за кризових процесів при виробництві продукції (наданні послуг) та її збуті. А управлінська у першу чергу утворюється після появи організаційної кризи.

Якщо ранжувати різновиди локальних криз на підприємстві відповідно до протікання бізнес-процесів, то згідно ланцюжка діяльності фірми можна сформувати таку послідовність утворення проблемних ситуацій:

організаційна криза – криза постачання – виробничо-технологічна криза – криза збуту – фінансова криза – криза персоналу.

Створення та забезпечення ефективної діяльності підприємства передбачає у першу чергу його раціональну організацію. І за наявності проблеми організації утворюється низка проблем у різних сферах та напрямках діяльності внутрішнього господарського механізму фірми.

Організаційна криза – це процес виникнення протиріч всередині і поза межами організації, які мають хронічний характер.

Організаційна криза виникає, у першу чергу, як результат дестабілізації в організаційній діяльності підприємства (у тому числі через недоліки організації системи управління). Також вона може виникнути внаслідок дії інших різновидів локальних криз (збуту, постачання, персоналу, виробничо-технологічної, фінансової). Даний різновид локальної кризи виникає під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що формують систему кризових ситуацій, за яких відбувається руйнування пріоритетів вищих рівнів цілепокладання та стратегій підприємства, що зумовлювали його існування у попередньому періоді і вимагають від власників і керівництва специфічних заходів для забезпечення виживання фірми та збереження власності підприємств.

Основні симптоми організаційної кризи: порушення організаційних процесів; невиконання планів; збої у комунікаційних процесах; загальне погіршення показників діяльності; погіршення організаційної культури тощо. Основні причини виникнення організаційної кризи: невідповідність розвитку окремих підсистем встановленим параметрам їх діяльності; невідповідність чисельності і кваліфікації працівників обраній організаційній структурі; помилки у визначенні пріоритетів; невірне делегування повноважень; відсутність планів та програм розвитку фірми; відсутність регламентів робіт; затримка з переходом на нові управлінські технології або активна протидія впровадженню даних нововведень; недостатня мотивація персоналу й фірми в цілому; безсистемний характер розвитку.

Якщо діяльність фірми раціонально організована, то найпершою проблемою, з якою стикаються підприємці, є недоліки при постачанні необхідних матеріальних та технічних ресурсів для забезпечення діяльності фірми (кризою постачання).

Криза постачання – це результат проблем у зовнішньому середовищі – зонах стратегічних ресурсів, виробництві у основних постачальників або збої у транспортуванні ресурсів. Як взаємопов'язаний з внутрішньою діяльністю процес, вона може бути наслідком фінансової кризи або змін у виробничій системі. До кризових проявів різної глибини та

наслідків впливу у сфері забезпечення фірми ресурсами призводить несвоєчасне, у недостатньому обсязі постачання неякісних матеріальних ресурсів, що дестабілізує функціонування даного підприємства.

Існують три підходи до визначення кризи постачання на підприємстві:

- тривалий у часі процес, протягом якого оборотні кошти, призначені на придбання продукції виробничо-технічного призначення, не перетворюються у виробничі запаси через їхню відсутність або інші схожі причини;
- тимчасове порушення процесу своєчасного і безперебійного забезпечення виробництва товарів або послуг на підприємстві усіма видами продукції виробничо-технічного призначення (матеріально-сировинними ресурсами);
- ситуація, що характеризується наявністю збою на одному, чи одночасно декількох етапах проходження процесу матеріально-технічного постачання підприємства (визначення планової потреби в основних фондах; організація і планування завезення сировини, матеріалів, палива, устаткування тощо; приймання і збереження продукції; управління запасами; планування потреби в товарно-матеріальних цінностях; підготовка продукції до виробничого споживання).

Особливим аспектом антикризового управління є встановлення можливих наслідків прояву та розвитку кризових процесів у сфері забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Загальна сукупність можливих наслідків традиційно поділяється на дві групи:

- ✓ кількісні наслідки кризи постачання: невиконання зобов'язань перед споживачами; неотримання платежів; зменшення прибутків; збільшення заборгованості; втрата кваліфікованих робітників; зменшення частки підприємства на ринку; зниження технічного рівня виробництва; збільшення браку; збільшення простоїв; збільшення витрат;
- ✓ якісні наслідки: втрата репутації у партнерів; втрата репутації на ринку; погіршення морально-психологічного клімату; ускладнення відносин з регулюючими органами; втрата іміджу.

Рациональна організація та повна забезпеченість підприємницької діяльності фірми необхідними матеріально-технічними ресурсами не може вберегти її від проблем у виробництві.

Виробничо-технологічна криза – вид локальної кризи, виникнення якої зумовлене об'єктивними і суб'єктивними причинами, що ведуть до зниження рівня використання потужностей, невиконання зобов'язань перед клієнтами, нездатності випускати конкурентоздатну продукцію, зупинки виробництва тощо.

Основні симптоми виробничо-технологічної кризи: зростання виробничого браку і збільшення рекламцій на продукцію фірми; зростання витрат на виробничу діяльність, в тому числі на ремонт обладнання й приміщень; скарги робітників на проблеми у функціонуванні обладнання; зниження обсягів оборотних фондів; невідповідність запасів на складі потребам виробництва; невиконання планів виробництва; збільшення простоїв устаткування; збільшення виробничого циклу; збільшення трудомісткості виготовлення продукції.

Основна причина виробничо-технологічної кризи – вичерпання наявного виробничого потенціалу підприємства. Даний різновид кризи може призвести до утворення загальної кризи підприємства через неможливість виготовляти продукцію, що сприймається ринком.

Виготовлення підприємством продукції не завершує цикл підприємницької діяльності даного суб'єкта господарювання, оскільки для отримання прибутку виготовлену продукцію слід продати на ринку. Неконкурентоспроможна продукція та неефективна стратегія її продажу може призвести до утворення кризи збуту

Криза збуту – вид локальної кризи, яка формується на основі певного переліку кризоутворюючих чинників і впливає на підсистему збуту, що характеризується наявністю неліквідних запасів, втратою клієнтів, зменшення загальних обсягів виробництва і прибутків, що може призвести до загальнокризового стану підприємства.

Криза збуту охоплює систему реалізації продукції і призводить до розбалансування механізму збуту готової продукції. Проблема своєчасного виявлення та ліквідації кризи збуту

на підприємстві є досить важливою внаслідок того, що кризові явища в системі реалізації продукції можуть спричинити «ланцюжок» кризових проявів в інших підсистемах і призвести до системної кризи на підприємстві.

Основні симптоми кризи збуту на підприємстві: зменшення обсягів реалізації продукції (послуг); збільшення залишків готової продукції на складах; зменшення обігових коштів; зменшення обсягів замовлень; скорочення асортименту продукції; зниження прибутковості навіть при збільшенні обсягів реалізації тощо. Локалізація кризи збуту здійснюється за рахунок трансформації стратегії збуту продукції та формування ефективної гнучкої політики ціноутворення.

Втрата прибутків або зв'язування коштів надмірними запасами призводить до зниження обсягів фінансових ресурсів, результатом чого стає утворення фінансової кризи на підприємстві. Традиційно фінансова криза на підприємстві є похідною від виробничої, оскільки у виробництві акумулюється значна частка фінансових ресурсів. Дана проблема у діяльності фірми характеризується роботою підприємства у безприбутковій зоні, яка призводить до втрати потенціалу успіху, загрожує його платоспроможності та по дальшому існуванню як суб'єкта підприємницької діяльності.

Фінансова криза – це вид локальної кризи, за якої спостерігається погіршення показників поточної ліквідності, фінансової стійкості з одночасним зростанням коротко- та середньострокової заборгованості, що призводить до неплатоспроможності підприємства.

Фінансова криза проявляється у фазі розбалансованості діяльності підприємства за обмежених можливостей впливу топ-менеджерів на фінансові відносини, що виникають. З позиції фінансового менеджменту криза підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної діяльності. У результаті настання фінансової кризи на підприємстві, через нестачу грошових ресурсів, відбуваються збої в різних сферах діяльності (постачанні, виробництві, збуті тощо). Основні симптоми фінансової кризи: збитки від різних видів діяльності; збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості (за тенденції до значного перевищення останньої на попередню); зменшення рівня обігових коштів; зменшення оборотності і частки грошових ресурсів; будь-які зміни в структурі балансу.

Криза персоналу – це різновид локальної кризи, що проявляється в зміні кількості та якості прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови організаційної структури управління, принципів організаційної поведінки, які дестабілізують діяльність підприємства в цілому.

Криза персоналу вказує на невідповідність поточної діяльності персоналу новим умовам функціонування фірми. На розвиток проблем персоналу (конфліктів) і, як наслідок, кризи персоналу впливають стресові ситуації в навколишньому для людини середовищі.

Основні симптоми кризи персоналу: збільшення кількості конфліктів; висока плинність кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; зниження продуктивності праці; ігнорування вказівок керівництва; погіршення трудової дисципліни; страйки. Причини кризи персоналу: недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація працюючих; неефективний рівень навчання; погані умови праці; конфлікти між цілями діяльності фірми; неадекватність організаційної структур особливостям функціонування фірми; незабезпеченість ресурсами; невідповідність соціальних умов діяльності потребам персоналу; незадовільне інформування працюючих; недоліки в контролі; порушення етики; відсутність або неправильна оцінка результатів діяльності.

Велика кількість характеристик прояву криз на підприємстві, а також різні напрями у підходах до їх визначення дозволили науковцям сформувати своєрідні класифікаційні групи. Класичними є різновиди, агреговані й описані С. Фінком, Ж. Крістеком, М. Мюллером тощо (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класичні різновиди криз підприємства

Різновид кризи	Класифікаційна ознака	Автори класифікації
Попередня криза		

Гостра криза	Зміна кризи у часі	С. Фінк
Хронічна криза		
Розв'язана криза		
Потенційна криза	Агрегований стан кризи	Ж. Крістек
Латентна (прихована) криза		
Гостра переборна криза		
Гостра непереборна криза		
Стратегічна криза	Потенціал підприємства	М. Мюллер
Криза результатів		
Криза ліквідності		
Банкрутство		
Зниження рентабельності й обсягів прибутку	Ефективність фінансової діяльності	З. Айвазян, В. Кириченко
Збитковість виробництва		
Виснаження або відсутності резервних фондів		
Неплатоспроможність		
Економічна криза	Аспекти діяльності	Я. Корнаї
Юридична криза		
Стратегічна криза		
Криза лідерства	Життєвий цикл фірми	Л. Грейнер
Криза автономії		
Криза контролю		
Криза меж		
Криза від бюрократизму		

Для більшості визначень та характеристик властива фіксація статичних параметрів кризи. У той же час статика кризи лише відображає певний стан підприємства в обмежений момент часу, унаслідок же постійного функціонування підприємства кризу слід розглядати як динамічний процес. Оскільки «процес» (лат. Processus – проходження, просування) – закономірна, послідовна зміна явища, його перехід в інше явище (розвиток), то **кризовий процес підприємства** – це сукупність дій, що дестабілюють функціонування його внутрішнього механізму і створюють передумови для зміни загального фінансово-економічного становища.

На підприємстві одночасно можуть відбуватись декілька кризових процесів у різних сферах діяльності з різною інтенсивністю, час початку і час закінчення яких, як правило, не співпадають. А сила, тривалість та напрям впливу у значній мірі залежать від стану елементів механізму підприємницької структури, де ці процеси розвиваються. Залежно від стану елементів господарського механізму, їх здатності гнучко реагувати на зміни у системі управління кризові процеси у певних випадках деструктивно впливають на результативність діяльності підприємства, а у більшості ситуацій – стимулюють його еволюційний розвиток.

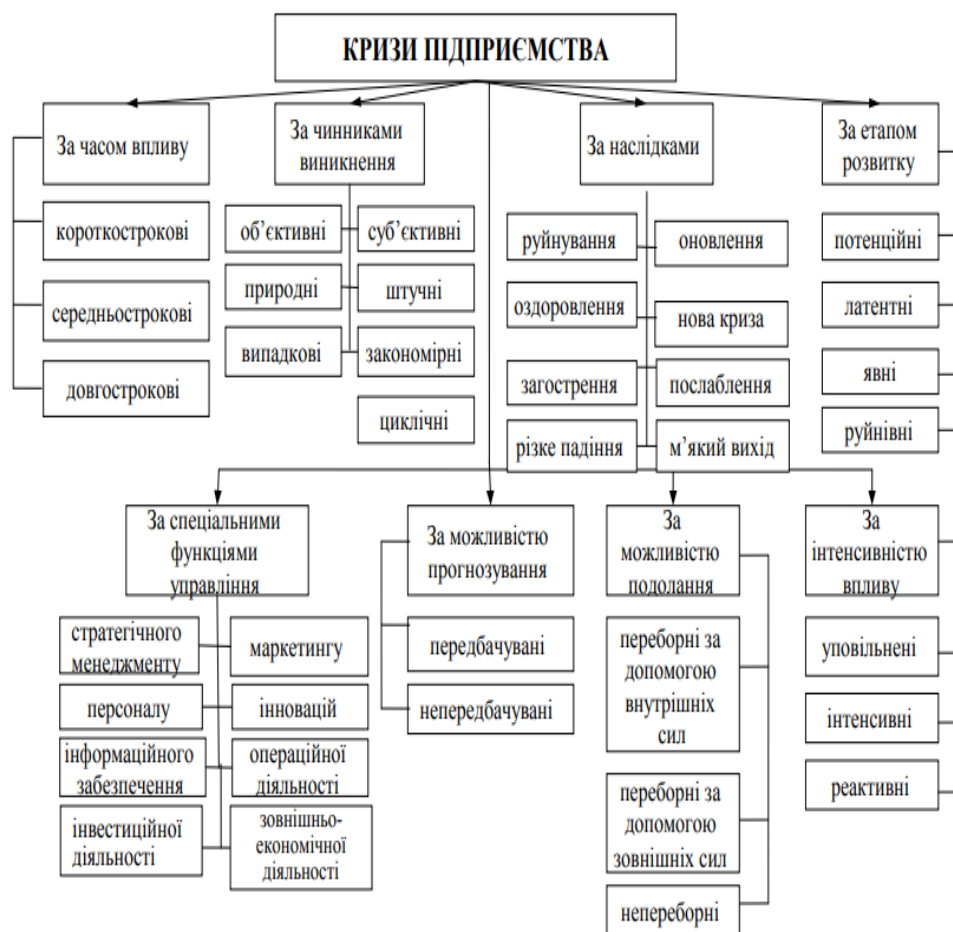


Рис. 1.1. Класифікація видів криз у функціонуванні та розвитку підприємства

2. Кризове явище, як основний елемент кризи підприємства.

Найбільш простою складовою кризи є кризове явище. Прояв кризового явища – один із перших і важливих симптомів розвитку кризи підприємства. Кризове явище слід розглядати як одиничний нестабільний прояв певного елементу кризи в надто малих розмірах протягом нетривалого часу. У даному випадку має місце стрімке значне погіршення одного з показників, що характеризує ефективність діяльності підприємства у певній сфері. З точки зору теорії управління **кризове явище** – негативне відхилення об'єкта управління від визначеної мети або строків її досягнення.

Кризове явище за своєю дією не викликає постійної і глибокої дестабілізації функціонування підприємства, тому що не перетинає межі, за якою починається стійке погіршення стану підприємства. При цьому, більшість підприємств не звертає на кризові прояви жодної уваги і не приймають жодних превентивних захисних заходів. Унаслідок цього реагування системи управління підприємства на кризу розпочинається вже на стадії активного негативного впливу кризових процесів на параметри його діяльності – кризової ситуації.

Сфери, способи та сила прояву незначних кризових процесів різноманітна, тому для систематизації різновидів кризових явищ з метою вибору ефективних методик та засобів протидії кризовим процесам наведена класифікація даних проявів за такими ознаками

1. За перебігом у часі кризові явища бувають періодичними і хаотичними (неперіодичними), синхронно виникаючими та асинхронними. **Періодичні явища** постійно

виникають на підприємстві через умовно рівні проміжки часу і певним повторенням. **Хаотичні (неперіодичні) кризові явища** протилежні за рівномірністю свого об'єктивного прояву, з'являються не через певні проміжки часу і не мають системного характеру. **Синхронно виникаючі кризові явища** – невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства або певне явище, що виникає при реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкту діяльності. **Асинхронні явища** виникають незалежно одне від одного або від певних процесів та дій у господарській діяльності підприємства та у навколишньому для нього середовищі.

2. За масштабами розповсюдження кризові явища є поодинокими, локальними та глобальними. **Поодинокі кризові явища** з'являються в окремих ланках господарської системи підприємства; не мають важливого дестабілізуючого впливу на діяльність підприємства та його ефективність і, як правило, нетривалі. **Локальні прояви кризи** охоплюють певні процеси, що протікають на підприємстві за горизонталлю або за вертикаллю. **Глобальні кризові явища** більш розповсюдженні ніж локальні, вони охоплюють всю господарську систему за горизонталлю та вертикаллю її внутрішніх ланцюгів.

3. За характером впливу кризові явища бувають стимулюючі та пригнічуючі. **Стимулюючі кризові прояви** через свій негативний вплив, але короточасний прояв, стимулюють виникнення позитивних явищ, щокомпенсують отриманий негативний ефект, і в подальшому сприяють отриманню значного позитивного ефекту у діяльності підприємства. Прикладом є постійні зміни виробничої активності у промисловості та сфері обслуговування, які мають назву циклів кон'юнктури або циклів ділової активності. **Ділові цикли** – адекватна реакція окремих підприємств або галузей на прояв кризових явищ у сфері споживання товарів, коли ринок перенасичений продукцією з певними споживчими якостями або коли методи організації виробництва себе вичерпали і виробник не здатний забезпечувати споживача необхідною на ринку продукцією й послугами за прийнятною для обох сторін ціною. У такій ситуації виникає необхідність певного зменшення обсягів виробництва і продажу товарів (надання послуг), активізації інвестування, пошукових, фундаментальних та дослідно-конструкторських робіт, які виробляють новий для споживача й виробника продукт (новацію). Після проведення ефективних новацій починається подальше зростання обсягів виробництва і продажу товарів з новими споживчими якостями. В абсолютних показниках це має вигляд періодичного зниження та підвищення обсягів продажу.

Пригнічуючі прояви кризи є проявами погіршення окремих показників діяльності, коли після дестабілізуючого впливу кризового явища подальший розвиток підприємства припиняється або погіршується. Ці прояви стимулюють активізацію процесів, які порушують внутрішній баланс на підприємстві, що призводить до подальшого погіршення його стану та розповсюдження кризових проявів у інші сфери діяльності.

4. За джерелом виникнення кризові явища бувають зовнішніми та внутрішніми. **Внутрішні кризові явища** – дестабілізуючі прояви у діяльності підприємства, які виникають через неузгодженість дій взаємопов'язаних ланок механізму господарювання самого підприємства, передумовами для виникнення яких є некомпетентні дії працівників підприємства різних рівнів, що порушують своєчасність та якість цілеспрямованого впливу суб'єкта управлінського процесу на об'єкт управління. Джерелами створення дестабілізуючого впливу **зовнішніх кризових явищ** є зовнішнє оточення підприємства. Їх проявом може бути впровадження у господарську практику певних нормативних або законодавчих актів, які порушують ефективну діяльність підприємства.

5. За сферою виникнення виділяють кризові явища: екологічні, економічні (фінансові, комерційні, управлінські), технічні, техногенні, соціальні, політичні, організаційні, демографічні, виробничі, інституційні.

6. За можливістю впливу на еволюцію кризового процесу: керовані та некеровані кризові явища; прогнозовані і не прогнозовані; латентні та відкриті.

7. За можливістю прояву у сферах діяльності підприємства виділяють: реальні і потенційні кризові явища.

8. За швидкістю протікання виділяють повільні, швидкі, миттєві кризові процеси.

9. За тривалістю дії: тимчасові та постійні. За тривалістю проміжку часу між початком і завершенням кризового прояву: тривалі, миттєві, короткотермінові.

10. За інтенсивністю дестабілізуючого впливу кризові процеси бувають: латентні, зненацька виникаючі, із високою інтенсивністю розвитку.

У процесі функціонування підприємства збільшення часу негативного впливу кризового явища або збільшення їх кількості призводить до переходу підприємства у стадію кризової ситуації.

Кризова ситуація – стійкий (періодичний) прояв у певному проміжку часу одного або кількох кризових явищ, незалежно від сфер їх прояву; перехід своєрідної межі коливань показників нестабільності з наступним нарощуванням у абсолютному виразі кількості кризових явищ.

Основні причини виникнення та розвитку кризових ситуацій на підприємствах поділяються на макро- та мікроекономічні. Макроекономічними причинами є: необґрунтована економічна політика уряду; некеровані інфляційні процеси; спад ділової активності в економіці; криза в окремих галузях національного господарства; різке погіршення кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків. Мікроекономічними: прорахунки в розробці і реалізації стратегії підприємства (фірми); погана якість системи управління діяльністю; нестача обігових коштів та інвестиційних ресурсів; зниження рівня використання виробничого потенціалу підприємства; випуск неконкурентоспроможної продукції; руйнування економічних і технологічних зв'язків з іншими підприємствами.

3. Циклічність економічного розвитку. Основні ознаки кризових явищ в економіці та в системі управління підприємств.

Умовою стійкості і стабільності економічного розвитку країни є економічна рівновага, тобто збалансованість між виробництвом і споживанням, сукупним попитом і сукупною пропозицією. Однак у ринковій економіці стан рівноваги періодично порушується. Спостерігається певна циклічність, тобто повторюваність, у функціонуванні національного господарства, коли періоди підйому економіки змінюються періодами спаду і депресії, а потім знову спостерігається підйом і бум.

Циклічність також можна визначити як рух національної економіки від однієї макроекономічної рівноваги до іншого, від одного економічного циклу (ділового циклу) до іншого.

Коливання економіки часто називають циклами ділової активності або циклами економічної кон'юнктури. Циклічні коливання можуть випробовувати різні макроекономічні показники, але найбільш поширеним є аналіз ділових циклів на прикладі коливань величини ВВП (або ВНП).

Економічний (діловий) цикл – підйоми і спади рівнів економічної (ділової) активності протягом декількох років. Це проміжок часу між двома однаковими станами економічної кон'юнктури.

У сучасній теорії економічних циклів виділяють двох- і чотирьох фазові моделі економічного циклу.

У двофазовій моделі виділяють підвищувальну фазу (підйом, експансія) і знижувальну фазу (спад, рецесія), а також вищу і нижчу поворотні точки циклу (точки А і В на рис. 2.1).

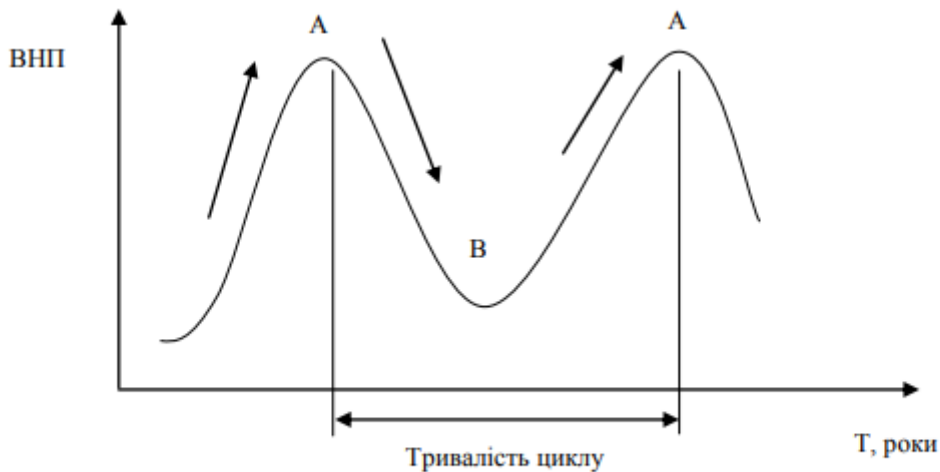


Рис. 2.1. Двофазна модель циклу

Одним із перших економістів, який почав приділяти проблемі циклів пильну увагу, був К. Маркс, який створив чотирифазну модель циклу (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Чотирифазна модель циклу (за К. Марксом)

Однак марксистська економічна школа досліджувала тільки промисловий цикл протяжністю 7–12 років.

У класичному циклі також можна виділити чотири фази: спад, депресія, підйом і бум.

Кінцевою і вихідною фазою у розвитку циклу виступає надвиробництво продукції порівняно з попитом. У свою чергу, перевиробництво відбувається через надмірні інвестиції (це призводить до перенакопичення капіталу) порівняно з місткістю ринку.

Перенакопичення капіталу призводить до надлишкових потужностей, зростання товарних запасів, уповільнення обороту капіталу і в результаті – падіння доходів підприємців і їх працівників. У свою чергу, це веде до зниження сукупного попиту на інвестиції та споживчі товари і послуги, і в кінцевому рахунку – до падіння темпів зростання ВВП / НД і навіть його скорочення з усіма наслідками (падінням курсів акцій, зростанням безробіття тощо). Настає **фаза спаду (рецесії)**.

У **фазі депресії** спад виробництва припиняється, але рівень безробіття залишається ще високим, зниження норми позичкового відсотка стимулює попит на капітал, що створює передумови для його накопичення. Настає нова фаза в русі циклу – **підйом (відновлення)**, у процесі якого збільшуються інвестиції, скорочується безробіття, зростає попит, спостерігається підвищення норми прибутку і ставки відсотка. Підйом економіки часто

переростає в **бум (процвітання)**, коли обсяг виробництва перевершує передкризовий рівень. Усі виробничі потужності задіяні, безробіття сягає мінімального рівня. Повна зайнятість супроводжується загальним зростанням заробітної плати і цін. У результаті фактичний ВВП перевершує потенційний ВВП. Настає інфляційний розрив. Зростання ділової активності припиняється. За межами буму настає проблема збуту, виробництво скорочується, різко знижуються темпи зростання ВВП.

Описана картина змін економічної системи на різних етапах циклу зображена на схемі (рис. 2.3).

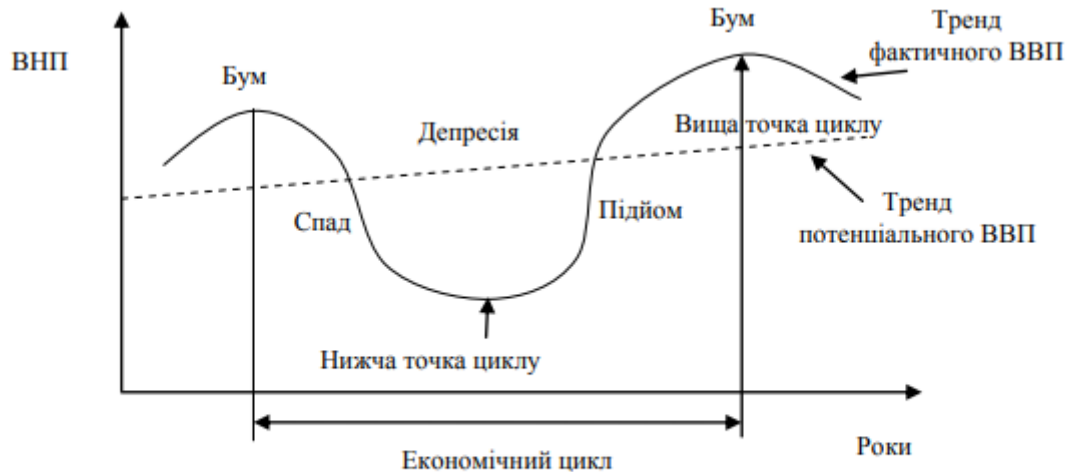


Рис. 2.3. Фази економічного циклу

Основним індикатором циклу є ВВП. Циклічно змінюються також рівні зайнятості, інфляції, ставки відсотка, валютного курсу і обсяг грошової маси. Однак основними індикаторами фази циклу зазвичай служать рівні зайнятості, безробіття та обсягу випуску, оскільки динаміка рівнів інфляції, процентної ставки та валютного курсу може бути різною в залежності від факторів що викликали спад. Спад зайнятості і випуску, викликаний скороченням сукупних витрат, нерідко супроводжується зниженням середнього рівня цін та рівня інфляції. Навпаки, спад викликаний скороченням сукупної пропозиції, нерідко супроводжується підвищенням рівня цін і рівня інфляції. В обох випадках динаміка процентних ставок буде визначатися політикою Нацбанку з регулювання грошової маси, що в свою чергу, спричинить відповідні зміни в рівні валютного курсу.

Специфічні риси економічного циклу, загальні для всіх досліджень у цій галузі:

- 1) коливання (зміни станів економічної системи);
- 2) повернення у вихідну точку (замкнений процес);
- 3) повторюваність (періодична і аперіодична).

За тривалістю цикли поділяються на декілька видів.

Короткі цикли, пов'язані з відновленням економічної рівноваги наспоживчому ринку, з коливанням оптових цін і зміною запасів у фірм. Їх тривалість становить 2–4 роки. Вони мають назву **циклів Кітчина**. Джозеф Кітчин, що присвятив цій проблемі свою роботу в 1923 р., пов'язував тривалість циклу (3 роки 4 міс.) із коливаннями світових запасів золота.

Середні цикли, пов'язані зі зміною інвестиційного попиту підприємств, із довгостроковим накопиченням факторів виробництва та удосконаленням технологій. Їх тривалість становить 10–15 років. Іноді їх називають **циклами Жугляра**, за іменем французького економіста, який досліджував економічні коливання у другій половині XIX ст. Клемент Жугляр розглядав економічний цикл як закономірне явище, причини якого криються у сфері грошового обігу, точніше кредиту. Тривалість циклів Жугляра збігається з тривалістю циклів, основну причину яких деякі економісти вбачають у термінах фізичного зносу активної частини основного капіталу.

Будівельні цикли або **цикли Саймона Кузнеця** тривалістю 15–20 років пов’язані з періодичним оновленням помешкань і певних типів виробничих споруд (пасивною частиною основного капіталу).

Довгі цикли (хвилі Н. Кондратьєва), пов’язані з відкриттями чиважливими технічними нововведеннями і їх розповсюдженням. Їх тривалість становить 40–60 років.

Виділення у кризі різних фаз необхідно, оскільки криза є не статичним станом, а процесом, який міняє свої основні характеристики в різні моменти часу, що має різні швидкості протікання деструктивних явищ і, відповідно, вимагає застосування різних заходів для пом’якшення та подолання кризи.

Знання основних стадій кризового процесу допомагає розпізнавати кризу на більш ранніх стадіях, що в свою чергу знижує швидкість і інтенсивність перебігу кризових процесів, час їх протікання і тяжкість кризових явищ та їх наслідків.

Механізм розвитку кризи являє собою один із різновидів економічного механізму. Це ланцюг взаємопов’язаних економічних явищ, що «запускаються» суб’єктами, які ініціювали вихідні економічні явища. Далі починається процес проходження в певній послідовності ланцюжка взаємозалежних економічних явищ, у кінці якого підприємство переходить в кризовий стан.

Кожне наступне економічне явище більш деструктивно впливає на діяльність підприємства і вимагає великих витрат на подолання його наслідків.

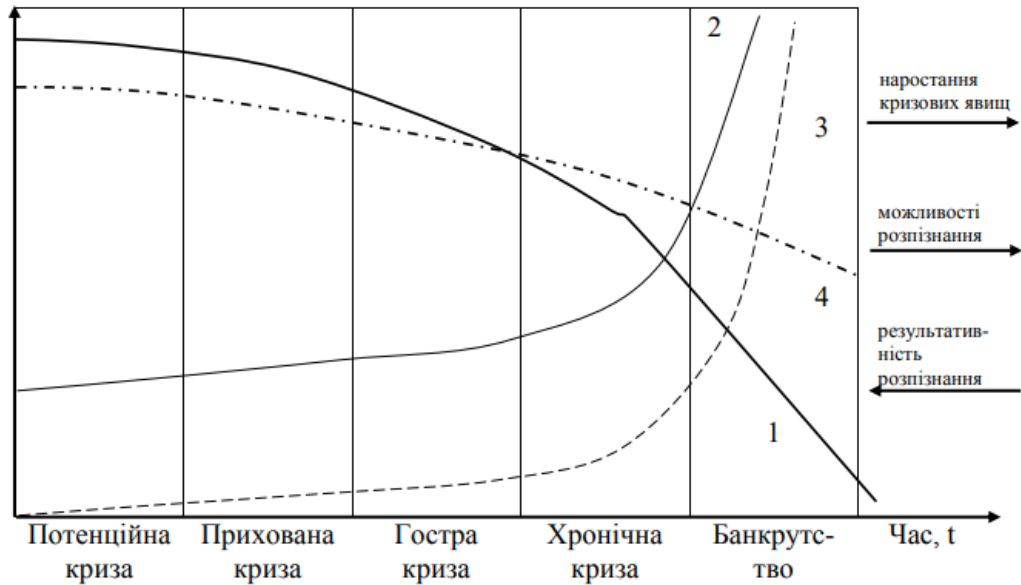


Рис. 2.4. Стадії кризового процесу:

1 – платоспроможність; 2 – вимоги щодо подолання кризи; 3 – швидкість наростання кризових явищ; 4 – потенціал підприємства щодо подолання кризи

1. **Потенційна криза.** На цій стадії криза ще не почалася, але вже склалися внутрішні і зовнішні передумови до її виникнення.

2. **Прихована (латентна) криза.** Це вже розпочата, але ще не видима «неозброєним оком» криза, що виявляється в якісних змінах у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Видимих симптомів кризи на такій стадії ще немає, що ускладнює її розпізнавання.

Прихована фаза кризи являє собою «передкризову» стадію. Однак розуміння цього приходить тільки після того, як підприємство перейшло вже в стадію гострої кризи.

Причина, чому прихована стадія кризи так важлива, проста: незважаючи на те, що більшість проблем можна вирішити і в гострій фазі, тим не менш, набагато надійніше і безпечніше не допустити небажаного розвитку подій і можливих ускладнень до того, як проблема стане гострою. Навіть у тому випадку, коли з будь-яких причин неможливо зупинити кризу, розпізнавши її перші ознаки, вже одне розуміння того, що повинно скоро статися, дозволить краще підготуватися до гострої фази кризи. Якщо керівництву вдається передбачити і виміряти потенційну швидкість і інтенсивність кризи на стадії прихованої кризи, воно буде набагато краще підготовлене до управління кризою в гострій фазі.

Фаза прихованої (латентної) кризи є попередженням реальної кризи. Вона має такі особливості:

- стан підприємства на цій стадії характеризується як квазінормальний;
- відсутні видимі симптоми кризових явищ;
- період протікання прихованої кризи варіюється в часі;
- прихована криза не визначається стандартними методами діагностики;
- своєчасна ідентифікація прихованої кризи дозволяє підготуватися до гострої кризи та полегшити її перебіг.

Нерідко перші дві стадії об'єднують в одну. Для їх ідентифікації велику роль відіграє прогнозування криз.

3. Гостра криза. Зазвичай, говорячи про кризу, мають на увазі її гостру стадію. Коли всі симптоми кризи наявні, підприємством вже знаходиться на стадії гострої кризи. Завдання керівництва підприємства на даному етапі – збереження контролю над процесами, що протікають в підприємстві.

Основні труднощі в управлінні кризою в гострій фазі полягають в тому, що навіть при високому ступені готовності керівництва до кризи, гостра фаза протікає з дуже високою швидкістю і інтенсивністю. Швидкість подій залежить від типу кризи, у той час як її інтенсивність вимірюється обсягом можливого збитку.

Незалежно від того, як довго може здаватися, що підприємство знаходиться в центрі гострої кризи, ця фаза часто є найбільш короткою. Однак через її інтенсивність фаза гострої кризи здається довшою, ніж вона є насправді.

Симптомами гострої стадії кризи є зниження основних показників діяльності підприємства:

- зниження обсягів продажів;
- зниження або втрата рентабельності, платоспроможності, ліквідності активів;
- погіршення фінансового стану;
- збитковість діяльності.

Для визначення глибини й ваги гострої стадії кризи використовуються різні методики діагностики криз.

4. Хронічна криза – такий період, коли гострота кризи вже минула і видно результати кризи. Хронічна криза може тривати до нескінченності, головним завданням на даному етапі – скоротити час її протікання.

Симптомами цієї стадії кризи є хронічна відсутність у підприємства оборотних коштів, перехід у режим скороченого відтворення.

$$ГК < ППП + ПФП,$$

.1)

(2

де ГК – грошові кошти;

ППП – поточна господарська потреба в оборотних засобах; ПФП – поточна фінансова потреба в оборотних засобах.

За сприятливого результату хронічна фаза кризи може стати періодом одужання і аналізу власного розвитку, і перейти у фазу розв'язання кризи. Але за будь-якого варіанту виходу з хронічної стадії (розв'язання кризи або банкрутство підприємства) керівництво повинно вміти отримувати вигоду з цієї фази. Хронічну фазу кризи необхідно використовувати для аналізу управлінських рішень, визначення сценарію поведінки в подальших подібних кризах.

5. Розв'язання кризи, або банкрутство – остання стадія кризи, яка є результатом виконаної роботи з боротьби із кризою. Це може бути або банкрутство, або подолання кризи та відновлення діяльності підприємства.

Симптомами стадії розв'язання кризи є поліпшення основних показників діяльності підприємства: збільшення рентабельності, обсягів продажів, фінансової стійкості, забезпеченості власними коштами тощо. Позитивна динаміка зміни цих показників свідчить про швидке розв'язання кризи.

Необхідно пам'ятати, що розвиток підприємства відбувається циклічно і кризи також розвиваються циклічним способом, тому підприємство, що потрапило в кризу, майже завжди змушене боротися відразу з декількома кризами одночасно. Нерідко стадія вирішення однієї кризи є прихованою фазою іншої. Саме циклічність криз робить важким розуміння того, де закінчується одна криза і починається інша.

Таким чином, важливо вміти виявити справжню, вихідну, кризу. Тому що криза не приходить одна, вона неодмінно тягне за собою цілий ланцюжок кризових явищ.

Одним із ключових понять антикризового управління є «розпізнавання» кризи. Швидкість наростання кризових явищ прямо пропорційна можливостям розпізнавання кризи і обернено пропорційна результативності розпізнавання (рис. 2.4). Тому необхідно вміти розпізнавати симптоми кризи задовго до того, як вона станеться, щоб почати вживати заходи щодо пом'якшення і подолання кризи перш, ніж вона перейде в гостру або хронічну фазу.

Знання про те, на якому етапі кризового процесу знаходиться підприємство, допомагає керівництву прийняти найбільш ефективні управлінські рішення щодо виходу із ситуації.

Для ідентифікації стадії кризового процесу використовується матриця кризових станів підприємства (рис. 2.5), яка характеризує кризу за глибиною і широтою охоплення.

		Посилення неплатоспроможності →			
Посилення потенціалу подолання кризи ↓	Широта кризи	Втрати	Зниження рентабельності	Збитки	Хронічна неплатоспроможність
	Глибина кризи				
	Невідповідність стратегії				
	Невідповідність результатів				
	Зниження потенціалу розвитку				
	Втрата потенціалу розвитку				

	– прихована криза
	– гостра криза
	– хронічна криза
	– банкрутство

Рис. 2.5. Матриця кризових станів підприємства

Матриця дозволяє визначити стадію кризи з метою більш ефективного пошуку причин і вироблення управлінських рішень із боротьби з кризою.

4. Екзогенні та ендогенні фактори впливу на стан підприємства.

Таким чином, причини появи економічних криз знаходяться у самому механізмі функціонування ринкового господарства, побудованому на задоволенні потреб споживача, які постійно змінюються під впливом різних чинників. Тому, для оцінки можливих втрат від кризових процесів на підприємствах потрібно уважно визначити та аналізувати фактори, що є каталізаторами кризи на підприємстві. Останнє в значній мірі залежить від динаміки зовнішнього для нього середовища, а також від ефективності функціонування власного внутрішнього механізму господарювання.

Чинники, що впливають на появу та розвиток кризових процесів на підприємстві, поділять на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До екзогенних чинників відносяться такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Ендогенні чинники, як правило, залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства.

Загальна сукупність зовнішніх чинників появи і розвитку кризи на підприємстві поділяється на такі групи: соціальні, економічні, політичні та науково-технічні чинники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні екзогенні чинники, що сприяють розвитку кризи підприємства

Група	Чинник
Соціальні чинники	Зміна вибору споживачів
	Зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства
	Негативні демографічні тенденції
	Погіршення криміногенної ситуації в державі
	Зниження культурного рівня населення
Економічні чинники	Зростання інфляції
	Нестабільність системи оподаткування
	Зниження активності фондового ринку
	Нестабільність валютного ринку
	Зниження рівня реальних доходів населення
Політичні чинники	Нестабільність законодавства
	Загальна політична нестабільність в державі
	Загострення взаємовідносин між гілками влади
	Зміна політичного устрою
Науково-технічні чинники	Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих
	Відсутність національної інноваційної стратегії
	Згорання інноваційної діяльності в державі
	Наявність на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками
	Згорання загальнодержавних програм з розробки прогресивних технологій

Такі процеси, як зростання інфляції, нестабільність системи оподаткування, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку, зниження рівня реальних доходів населення утворюють сукупність економічних чинників, що провокують і підтримують кризу на підприємстві.

Значний вплив на кризові трансформації у механізмі діяльності підприємств України здійснюють політичні чинники, що проявляються у нестабільності законодавства, загальній політичній нестабільності в державі, загостренні взаємовідносин між гілками влади, зміні політичного устрою.

Зниження кількості прогресивних досягнень у сфері науки та активності позитивних змін у техніці й технологіях відбувається за рахунок: зниження якості, сировини, матеріалів, комплектуючих, відсутності національної інноваційної стратегії, згорання інноваційної діяльності в державі, наявності на ринку обладнання з низькими експлуатаційними характеристиками, згорання загальнодержавних програм з розробки прогресивних технологій.

Внутрішні фактори, які спричиняють розвиток кризи на підприємстві, також поділяються на окремі групи: ситуаційні, ресурсні, маркетингові та фінансові чинники (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні ендогенні чинники, що сприяють розвитку кризи підприємства

Група	Чинник
Ситуаційні чинники	Не вірно визначена місія підприємства
	Галузь діяльності
	Погіршення іміджу і традицій фірми

	Невідповідність кваліфікаційного складу персоналу складності виконуваних робіт
	Зниження частки на ринку
Ресурсні чинники	Зниження прогресивності використовуваних технологій
	Збільшення тривалості виробничого циклу
	Збільшення рівня виробничих запасів
	Скорочення оборотності коштів
Маркетингові чинники	Відсутність стратегічних цілей маркетингу
	Невдалий вибір сегменту ринку
	Необґрунтована товарна політика
	Неефективна цінова політика
	Невірна збутова політика
Фінансові чинники	Неефективна структура балансу підприємства
	Низька ліквідність активів
	Погіршення інвестиційної привабливості підприємства
	Зниження рентабельності
	Збільшення частки залучених коштів

Ситуаційні чинники викликають появу кризових процесів на підприємстві у випадках коли: не вірно визначена місія підприємства, галузь діяльності має низький рівень віддачі на вкладений капітал, відбувається погіршення іміджу і традицій фірми, кваліфікаційний склад персоналу фірми не відповідає складності виконуваних ним робіт, відбувається зниження частки продукції підприємства на ринку.

Прояв ресурсних чинників відбувається у випадках: зниження прогресивності використовуваних технологій, збільшення тривалості виробничого циклу, збільшення рівня виробничих запасів, скорочення оборотності коштів.

Значний вплив на ефективність діяльності, відповідно на можливість появи кризи на підприємстві, здійснюють маркетингові чинники, що проявляються у випадках: відсутності стратегічних цілей маркетингу, невдалого вибору сегменту ринку, використання необґрунтованої товарної політики, неефективної цінової політики, невірної збутової політики фірми.

Визначальну дію на утворення кризових процесів, а точніше, появи високої ймовірності банкрутства, здійснюють фінансові чинники, що проявляються у вигляді: неефективної структури балансу підприємства, низької ліквідності його активів, погіршення інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання, зниження рівня прибутковості (рентабельності), збільшення частки залучених коштів.

У групі соціальних чинників найбільший вплив здійснюють: зміна вибору споживачів, зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства, негативні демографічні тенденції, погіршення криміногенної ситуації в державі, зниження культурного рівня населення.

5. Загальні основи антикризового управління.

Реалізація функцій управління потребує використання певного інструментарію управлінської діяльності, до якого відносяться методи управління. Методи управління – це способи впливу на окремих суб'єктів управління, необхідні для досягнення головної мети підприємства, або окремих його цілей. Загалом виокремлюють наступні методи управління: економічні, соціально-психологічні, організаційні.

Таким чином, управління підприємством як складною системою є антикризовим на всіх етапах його функціонування і розвитку, а вміння передбачати, розпізнавати кризу, яка наближається, що теж не можна розглядати як статичний стан, повинне визначати ефективність управлінських рішень. Таким чином, **антикризове управління**

можна визначити як систему управлінських заходів і рішень щодо діагностики, попередження, нейтралізації подолання кризових явищ і їхніх причин на всіх рівнях економіки підприємства. Воно повинне охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, у тому числі і його профілактиці, попередження.

У той же час, **антикризове управління** є системою управлінських заходів щодо діагностики (а), попередження (б), нейтралізації (в) та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

У широкому сенсі антикризове управління підприємством включає:

- аналіз мікро- і макросередовища і вибір кращою лінії поведінки організації;
- пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи «сканування» (безперервного упорядкованого спостереження простору або об'єкта) зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення «слабких» сигналів про наближення кризи;
- стратегічний контролінг діяльності фірми і вироблення стратегії запобігання банкрутства;
- оперативну оцінку і аналіз фінансового стану фірми і виявлення можливості настання неспроможності (банкрутства);
- постійний облік ризику підприємницької діяльності і вироблення заходів щодо його зниження.

Метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів, що призводять підприємство до кризового стану. Вибір і формування мети є початковим пунктом в антикризовому управлінні. У цей час контроль і раннє виявлення ознак можливості виникнення в майбутньому кризової ситуації, є специфічним атрибутом, властивим тільки процесу антикризового управління.

У процесі реалізації своєї головної мети антикризове управління підприємством спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження кризи;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- запобігання банкрутства та ліквідації підприємства;
- мінімізація негативних наслідків кризи підприємства.

Основним завданням антикризового управління є своєчасне виявлення кризових проявів, їх розпізнання, встановлення можливих напрямків та масштабів їх розповсюдження, створення умов для зниження активності та усунення передумов розвитку кризи. Розв'язання задач антикризового управління відбувається трьома складовими антикризового управління:

- система;
- механізм;
- процес.

Система антикризового управління базується на певних принципах, які є основою організації системи антикризового управління підприємством:

1. Принцип постійної готовності реагування. Рівновага, що досягається в результаті ефективного управління підприємства, дуже мінлива в динаміці. Можлива її зміна на будь-якому етапі економічного розвитку підприємства визначається природним відгуком на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарської діяльності підприємства. Ряд цих змін підсилює конкурентну позицію підприємства, підвищують його економічний потенціал і ринкову вартість; інші – навпаки, викликають кризові явища в його розвитку. Об'єктивність прояву цих умов у динаміці визначають необхідність підтримки постійної готовності керівництва до можливого порушення рівноваги

підприємства на будь-якому етапі його економічного розвитку.

2. Принцип превентивності дій. Цей принцип передбачає, що краще запобігти загрози кризи, ніж здійснювати її розв'язання і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків. Реалізація цього принципу забезпечується ранньою діагностикою передкризового стану підприємства і своєчасним використанням можливостей нейтралізації кризи. У цьому випадку антикризове управління використовує методологію «управління за слабкими сигналами».

3. Принцип терміновості реагування. Кожний із негативних проявів кризи не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, але й породжує нові супутні йому негативні наслідки. Тому, чим раніше будуть включені антикризові механізми за кожним діагностованим кризовим симптомом, тим більші можливості щодо відновлення порушеної рівноваги буде мати підприємство.

4. Принцип адекватності реагування. Використовувана система механізмів із нейтралізації або розв'язання кризи в переважній своїй частині пов'язана з витратами економічних ресурсів або втратами, пов'язаними з нереалізованими можливостями (викликаними скороченням обсягів операційної діяльності, призупиненням реалізації інвестиційних проектів тощо). При цьому рівень цих витрат і втрат прямо залежить від цілеспрямованості механізмів такої нейтралізації і масштабів їх використання. Тому «включення» окремих механізмів нейтралізації загрози кризи та її вирішення повинне виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватним цьому рівню.

5. Принцип комплексності прийнятих рішень. Практично кожна криза підприємства за джерелами генеруючих її чинників, а відповідно і за формами прояву своїх негативних наслідків, носить комплексний характер. Аналогічний комплексний характер повинна носити і система розроблюваних і реалізованих антикризових заходів.

6. Принцип альтернативності дій. Передбачає, що кожне із прийнятих антикризових рішень має базуватися на розгляді максимально можливого числа їх альтернативних проектів із визначенням рівня їх результативності і оцінкою витрат.

7. Принцип адаптивності управління. У процесі розвитку кризи генеруючі її чинники звичайно характеризуються високою динамікою. Це зумовлює необхідність високого рівня гнучкості антикризового управління, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів. У процесі антикризового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики кризи, підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні можливості її нейтралізації. У цьому випадку підприємство може уникнути втрати керованості і процедур зовнішнього контролю своєї господарської діяльності.

8. Принцип оптимальності зовнішньої санації. Принцип оптимальності зовнішньої санації припускає, що при виборі її форм і складу зовнішніх санаторів слід виходити з системи певних критеріїв (збереження управління підприємством його початковими засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства та інші), що розробляються в процесі антикризового управління.

9. Принцип ефективності. Реалізація цього принципу забезпечується зіставленням ефекту антикризового управління і пов'язаних із реалізацією його заходів ресурсів.

Ефективність антикризового управління характеризується здатністю підприємства адекватно реагувати на зміни на ринку, загрозливі його нормальному функціонуванню. Кризовий стан підприємства на ринку змінює акценти – те, з чим можна було миритися в період відносного економічного благополуччя, стає абсолютно неприпустимим в умовах неплатоспроможного підприємства.

Основним змістом антикризового управління, його головною особливістю є повернення до класичного менеджменту, а саме: вдосконалення внутрішньовиробничого планування (виробничий менеджмент) та управління

(персональний менеджмент). Таким чином, йдеться про орієнтацію на внутрішні резерви підприємства, так як зовнішня підтримка (наприклад, отримання пільгових кредитів) малоімовірна.

Проблеми антикризового управління великі і все ж всю їх сукупність можна виділити в три групи, як це показано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Проблематика антикризового управління

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Це непросте справа своєчасно побачити настання кризи, виявити його перші ознаки, зрозуміти його характер. Від цього в багатьох залежить запобігання кризи. Механізми запобігання кризи треба побудувати і запустити в дію. І це теж проблема управління.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це, насамперед, методологічні проблеми її

життєдіяльності. У процесах їх вирішення формуються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікованості виробництва чи проведення конверсії. Це вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально- психологічних проблем.

Проблематику антикризового управління можна представити і в диверсифікації технологій управління (третя група проблем), яка в узагальненому вигляді включає проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально- економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікації персоналу, недостатності інформації та ін. До цієї ж групи можна віднести і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють виводу організації з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, яка завжди супроводжує кризові ситуації. Не можна упускати зі структури антикризового управління та проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства та санації підприємств.

Керованість кризою відрізняється на різних етапах її розвитку, і обернено пропорційна її розвитку. Відповідно, характер і зміст антикризового управління різняться:

- 1) на різних етапах життєвого циклу підприємства в залежності від типу кризи;
- 2) на різних стадіях кризи.

Для першого випадку можна застосувати схему Л.Г. Грейнера (рис. 3.4), яка відображає характерні для різних етапів життєвого циклу підприємства кризи і спрямованість заходів з їх подолання.



Рис. 3.4. Схема типів кризи Л.Г. Грейнера

Другий варіант припускає, що різні стадії кризового процесу вимагають прийняття різних управлінських рішень щодо подолання кризи. Відповідно, антикризове управління можна розділити на два різних за характером процеси:

— антикризове управління в умовах гострої кризи, або «реактивне антикризове управління»;

— антикризове управління з метою передбачення криз, управління на ранніх етапах розвитку кризи і профілактики виникнення кризових ситуацій – апріорне (випереджальне) антикризове управління».

«Реактивне антикризове управління» спрямовано на виконання таких конкретних завдань, як відновлення достатнього рівня ліквідності в платоспроможності. Воно реалізується на стадії гострої кризи в умовах гострої нестачі часу, що суттєво ускладнює розробку зваженої антикризової концепції, а також переосмислення колишніх цілей і норм. «Реактивне антикризове управління» можна охарактеризувати як планування та впровадження, метою яких, як правило, є прагнення до відновлення колишнього, докризового стану (рис. 3.5).

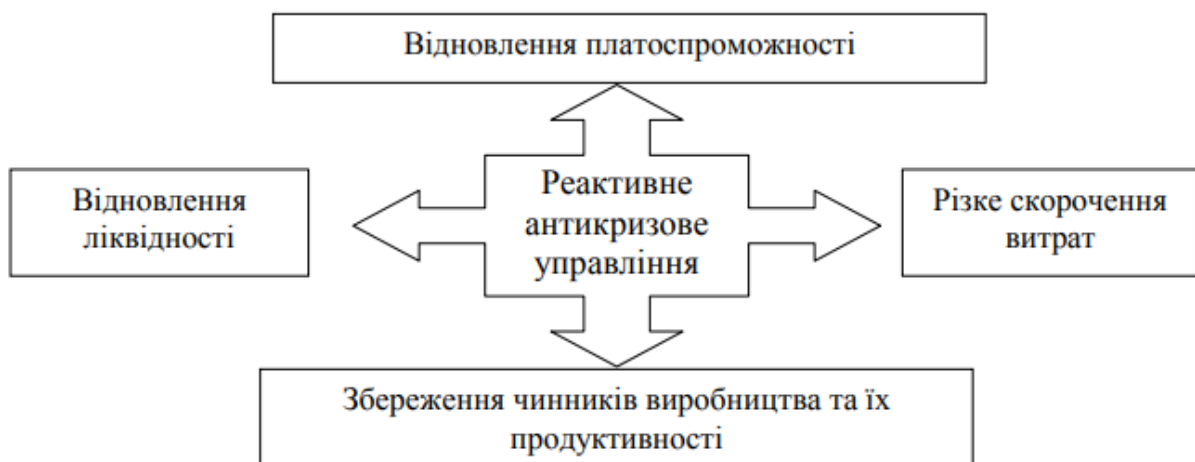


Рис. 3.5. Зміст реактивного антикризового управління

На противагу цьому «випереджальне антикризове управління» має справу з загальними цілями, які можуть бути сформульовані тільки на більш низькому ступені, ніж завдання розробки конкретних заходів. Антиципативні відносини розуміються як довгострокові завдання менеджменту, які можуть охоплювати всі сфери підприємства (рис. 3.6).

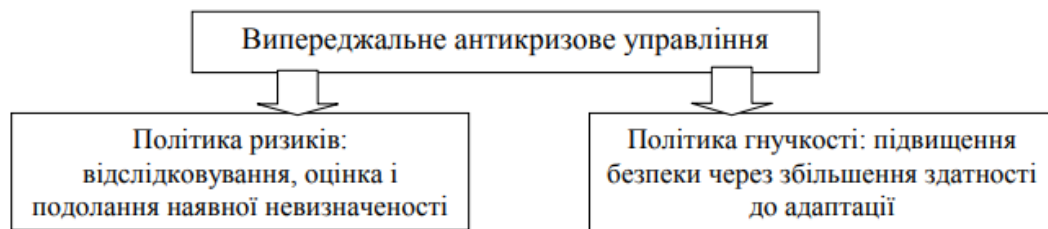


Рис. 3.6. Зміст випереджального (апріорного) антикризового управління

Той чи інший вид антикризового управління застосовується залежно від того, чи знаходиться підприємство в гострій стадії кризи, або здійснює антикризове управління з метою профілактики кризи і розпізнавання її на ранніх стадіях.

Випереджальне подолання кризи включає в себе прогнозування криз і їх розпізнавання на ранніх стадіях, а реактивне – виявлення причин кризи, яка вже

настала, і виведення підприємства з неї.

Для ефективної боротьби з кризами, управління підприємством має бути більше орієнтоване на випереджальне управління, ніж на реактивне, на заходиз розпізнавання, прогнозування криз на ранніх стадіях і попередження («профілактику хвороби»), ніж на «реанімацію» підприємства, яке потрапило в гостру кризу.

Механізм антикризового управління підприємства складається з наступних основних елементів (підсистем):

- діагностика фінансового стану;
- оцінка бізнесу підприємства;
- маркетинг;
- організаційно-виробничий менеджмент;
- управління персоналом;
- фінансовий менеджмент;
- антикризова інвестиційна політика;
- антикризове бізнес-планування;
- організація ліквідації підприємства.

На рис. 3.7 наведені вимоги до системи, механізму і процесу управління кризовим станом підприємства.



Рис. 3.7. Вимоги до системи, механізму і процесу управління кризовим станом

Технологічна схема управління кризовим станом складається з восьми блоків, зміст яких і функціональні зв'язки представлено на рис. 3.8. Вони характеризують повернено-поступальну послідовність різних операцій і їх груп при розробці і здійсненні управлінського рішення і, таким чином, оптимальний варіант виходу організації (підприємства) із кризової ситуації (передбачуваної або яка вже вибухнула).



Рис. 3.8. Технологічна схема управління кризовим станом

Запуск механізму антикризового управління, спрямованість його дії та ефективність залежать від обраної стратегії і тактики, глибини і обґрунтованості розроблених антикризовим менеджментом рішень і підбору команди, яка буде їх реалізовувати.

Тактичні (оперативні) управлінські рішення щодо виходу підприємства з кризи

мають бути як захисними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, скорочення виробництва й збуту), так і дійовими (активні маркетингові дослідження, підвищення ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація обладнання, удосконалення управління). У першу чергу вони повинні передбачати: призупинення поточних збитків, виявлення внутрішніх резервів, додаткове залучення кваліфікованих спеціалістів, проведення кадрових змін, зміцнення внутрішньофірмової дисципліни.

Стратегічні рішення антикризової системи управління повинні ґрунтуватись на результатах аналізу і оцінки стану підприємства, бути спрямованими на вивчення його виробничого потенціалу, ініціювати розробку виробничих програм, впливати на формування політики доходів та інноваційної політики

Головним чином, стратегічні і тактичні управлінські рішення антикризової діяльності повинні бути спрямованими на виробничу та фінансово-економічну сфери підприємства. У виробничій сфері слід бути орієнтованими на: удосконалення техніки і технології; концептуального відпрацювання транспортного забезпечення; реформування управління витратами; реорганізацію структур управління; залучення досвідчених менеджерів до реалізації відпрацьованих управлінських рішень. А у фінансово-економічній сфері на: проведення робіт щодо відстрочки, звільнення від виконання зобов'язань; перетворення короткострокових зобов'язань у позички; відстрочку процентів за кредити; розширення кредитних ліній; продаж тієї частини майна, що не має прямого відношення до виробництва; забезпечення фінансової стабілізації підприємства шляхом нагромадження власного капіталу, субвенцій тощо.