Система антикризового управління потенціалом підприємства

1. Ідентифікація й оцінка кризових проявіє у діяльності підприємства
2. Протиріччя та розбіжності у розвитку підприємс­тва, що призводять до кризових явищ і процесів
3. Організаційно-економічні передумови гнтикризово-го управління
4. Особливості антикризового управління потенціа­лом підприємства
5. Механізми протидії кризовим явищам / процесам

8.1. Ідентифікація й оцінка кризових проявів у діяльності підприємства

Кожне підприємство має свій потенціал розвитку, свої умови його реалізацій підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Тому воно знаходиться в стані визна­ченого відношення до загальних циклів розвитку економ іки, маючи при цьому власні цикли і кризовий розвиток. Більшість підприємств проходять стадії підйому і спаду, а багато з них опиняються в кризовій ситуації і наближаються або стають банкрутами.

Кризова ситуація — це раптове (незаплановане) обмеження чи припинення результативної (ефективної) діяльності підприємства з важко прогнозованими наслідками для його подальшого розвитку

Проявами наростання кризових явищ **в діяльності підприємства є:**

порушення рівноваги економічної системи; погіршення стану потенціалу підприємства;

поступова втрата життєздатності підприємства;

утворення дефіциту окремих ресурсів;

виникнення та тривале існування проблем в розвитку підприємства.

Для глибокого розуміння сутності досліджуваного явища необхідно виявити його джерела та причини появи. В узагальненому вигляді джере­лами кризових ситуацій можуть бути: природні явищі, екологічні проблеми, виробничо-технічні (техногенні) процеси, державна і міжнародна політика, фінансово-економічна діяльність, соціально-психологічні відносини [111, с. 79].

Причинами кризових ситуацій можуть бути різні фактори, які класифікують за насіупними ознаками:

- залежно від місця виникнення: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні);

- залежно від наслідків їх впливу:

- загальні (викликають погіршення загальних умов функціо­нування підприємства та розвитку його потенціалу);

- специфічні (погіршують перспективи підприємства в ок­ремих сферах діяльності);

- індивідуальні (призводять до банкрутства підприємства).

залежно від ступеня впливу: основні та другорядні: за ступенем взаємозумовленості: незалежні та похідні; за часом дії: постійні та тимчасові;

за фактом настання кризи: фактичні та потенційні;

за ступенем охоплення системи: локальні та системні. Успіхи та невдачі управління потенціалом підприємства необхідно розглядати як взаємодію цілого ряду зовнішніх та внутрішніх факторів. В економічній літературі до зовнішніх факторів, які суттєво впливають на стан потенціалу підприємства, відносять:

* розмір і структуру потреб населення;
* рівень доходів і нагромаджень населення, його купівельну спроможн іст ь;
* політичну стабільність у країні і спрямованість її внут­рішньої політики;
* розвиток науки і техніки, який визначає всі складові проце­су виробніщтва товару і його конкурентоспроможність;

- рівень культури, що виявляється у звичках і нормах спо­живання;

- міжнародну конкуренцію;

- наслідки фінансової кризи, інфляцію та ін.

В процесі управління потенціалом підприємства важливим є визначення внутрішніх причин виникнення кризових явищ в діяльності підприємства, що обумовлюють рівень використання його

|  |  |
| --- | --- |
| Види ресурсів | Причини виникнення кризових ІІВИЩ |
| Технічні | Незадовільний стан та якість окремих елементів матеріально-технічної бази підприємства, сировини, основних та допоміжних матеріалів Висока матеріаломісткість виробництва Значні необгрунтовані втрати ресурсів Значне недовантаження потужностей |
| Технологічні | Використання застарілих технологій, їх низька продуктивність Необгрунтовані масштаби розвитку забезпечуючих невиробничих ланок  Ранній виробничий старт до завершення стадії проектування і налагодження виробництва за новим проектом Високий рівень риробничого браку |
| Трудові | Низький рівень кваліфікації персоналу Плинність кадрів Слабка мотивація праці  Відсутність на підприємстві соціальних прогрш  Недостатня послідовність та твердість при вирішенні  соціальних питань  Відсутність системи планування кадрівта розпитку переоназу |
| Інформаційні | Відсутність необхідної інформації для потреб управління Незадовільний стан інформаційного забезпечення управління потенціалом підприємства  Відсутність комплексної оцінки результатів в розрізі функціональних сфер підприємства  Відсутність моніторингу стану окремих елементів та сукупного потен піалу підприємства |

Таблиця 8.1

Причини виникнення кризових явищ в діяльності підприємств а та використанні його потенціалу

потенціалу та залежать від організації роботи самого підприємства (тг;бл. 8.1).

Існують і інші фактори, що посилюють кризовий стан потенціалу підприємства:

|  |  |
| --- | --- |
| Види ресурсів | Причини виникнення кризових явищ |
| Організаційні | Неефективність організаційної форми виробництва  Неефективність системи менеджменту підприємства  Патріархальний стиль управління  Гіпертрофія адміністрування  Відсутність механізму організаційної адаптації  Надмірні масштаби реструктуризації  Невдала правова форма  Схильність до монопродукту |
| Фінансові | Нестача власного капіталу  Низька мобільність власного капіталу  Неефективність залучених джерел фінансових коштів  Помилкова цінова політика  Переоцінка можливостей резервного капіталу  Зростання боргових зобов'язань |
| Просторові | Відсутність можливостей територіальної диверсифікації діяльності підприємства  Відсутність можливостей зміни ринку виготовлюваної продукції |

Продовження таблиці 8.1

- виникнення збитків підприємства, пов'язаних із незадовільною маркетинговою роботою, нездатністю товару успішно конкурувати з іншими товарами на ринку, несвоєчасним оновленням асортименту продукції;

- різке підвищення рівня витрат виробництва і збуту товару, що може бути викл икане нераціональною структурою та завеликим штатом апарату управління, використанням дорогих технологій, засобів і предметів праці тощо;

- втрата рівня культури виробництва і культури потенціалу під­приємства взагалі, яка включає кваліфікований склад персонал, технічний рівень виробництва, психологічну атмосферу керівного персоналу і всього колективу підприємства, його впевненість в ефективній робсті.

Наведений перелік факторів є неповним, а їх поділ на зовнішні і внутрішні — дуже відносним. Різною є також природа виникнення та глибина впливу факторів на утворення кризових ситуацій. Водночас, усі ці фактори, діючи в різних напрямах, призводять до руйнування механізму функціонування потенціалу підприємства.

Бажання підприємства щодо власного функціонування на ринку у перспективі потребує подолання кризи. У разі виникнення кризових явищ як наслідку загострення розбіжностей в окремих елементах системи без погіршення режиму діяльності основних функціональних складових мають місце локальні кризи. Виокремлюють такі види локальних криз в діяльності підприємства:

- криза збуту — зумовлена невідповідаістю обсягу і структури виго-товлюваної продукції (послуг) та обсягу і структури попиту на неї на ринку;

- криза діяльності — пов'язана з порушенням відповідності між можливостями виробничої системи та їх реалізацією у межах обраної ніші ринку;

- фінансова криза — виявляється у неможливості отримання необ­хідних для функціонування підприємства фінансових ресурсів;

- управлінська криза — зумовлюється невідповідністю стилю, методів і засобів управління підприємством його стратегічним цілям, якості персоналу тощо;

- криза організаційної структури — виникає внаслідок невідповід­ності між організаційно-правовою формою господарювання, фермою власності, внутрішньою організаційною структурою та масштабами діяльності підприємства, характеристиками елементів потенціалу;

криза платоспроможності — викликається через невідповідність грошових доходів і витрат підприємства, внаслідок чого унеможлив­люється фінансування поточної діяльності та виконання зовнішніх зобо­в'язань підприємства.

Поява та розповсюдження кризових явищ в окремих елементах системи лише на початку відбувається ізольовано один від одного. У ході розвитку та поглиблення окремі локальні кризи переплітаються та формують підґрунтя для переходу до системної кризи.

Активізація управлінського впливу з метою протидії кризовим явищам починається з моменту виявлення кризи. Ідентифікація кризи може здійснюватися через управлінську функцію контролю. Прояв функції контролю залежить від специфіки ситуації, що складається на підприємстві, яка і визначає алгоритм здійснення контролю.

Багато кризових ситуацій можна передбачати і на цій основі усувати їх, а ті, що не підлягають усуненню, можуть бути пом'якшені або ж під­приємство буде гаговим до їх появи шляхом добре налагодженої системи антикризового управління.

8.2. Протиріччя та розбіжності у розвитку підприємства, що призводять до кризових явищ і процесів

В економічній літературі криза розглядається як об'єктивна риса та передумова розвитку будь-якої господарюючої системи. Кризові явища у діяльності системи проявляються у формі різкого загострення протиріч, які виникають у процесі взаємодії окремих її елементів як між собою, так і з зовнішнім оточенням. Найпоширенішими серед протиріч, що вини­кають на підприємствах, є наступні:

- між кількісними та якісними характеристиками продук­ції чи послуг та відповідними характеристиками ринкового попиту;

- між фактичною та необхідною потужністю підприємс­тва;

- між необхідним обсягом ресурсного потенціалу, який споживає підприємство, та можливостями його залу­чення (цінами ресурсів, відстанями доставки тощо);

- між вартістю, отриманою після реалізації продукції чи послуг, та витратами підприємства, які мають бути відшкодованими за рахунок отриманого доходу;

- між розподілом прибутку, що залишається у розпоряд­женні підприємства, на виробничий та соціальний розвиток.

Розбіжності поступово посилюються, що може призвести до пору­шення рівноваги економічної системи, погіршення стану потенціалу підприємства, поступової втрати життєздатності підприємства, утворення дефіциту окремих ресурсів, ускладнення подальшого розвитку підприємс­тва.

Однією з поширених причин виникнення кризового стану на підприємстві є конфлікт цілей. Можливості розв язання конфліктів цілей реалізуються шляхом:

а) домінування цілей - одна з них виокремлюється як головна, лише  
після цього приймаються інші;

б) упорядкування цілей за значенням (ранжування);

в) антагонізму цілей — незважаючи на непримиренність, цілі  
залишаються для виконання, але у різних сферах господарської діяльності  
підприємства та у різний час;

г) зближення цілей - конфліктуючі цілі трансформуються у єдину,  
ієрархічно упорядковану систему;

д) компромісу цілей.

З метою недопущення конфлікт/ цілей є сенс визначати у ході аналізу внутрішнього стану підприємства та ефективності використання його потенціалу причини невідповідності цілей умовам ринку. Відповідна методика запропонована Д. М ллером і М. Старром (аналіз "причин суб-оптимізації'):

1. діяльність економічної системи не можна описати та визначити одним показником;
2. множинність цілей необхідна для відображення різноманіття зв'язків економічної системи зі складним зовнішнім середовищем та його окремими елементами;
3. всередині економічної системи єдність цілей є уявною: кожна група працівників, кожен індивід, ідо певним чином є причетним до цієї економічної системи, керуються власними інтересами, а це містить у собі ознаки потенційного конфлікту;
4. необхідність цілей зумовлена дисбалансом часових характеристик та змісту управлінських рішень;
5. менеджери завжди приймають рішення за умов хронічної нестачі необхідної інформації, засобів її обробки.

Варто зауважити, що характеристика цілей підприєм ства та їх ролі у виникненні чи запобіганні кризовим явищам слід доповнити і поняттями процесів їх ідентифікації та адаптації

Процес ідентифікації - це взаємозв'язок ототожнення окремими особами, причетними до функціонування економічної системи, її цілей з власними цілями. Отже, чим більшою є розбіжність, тим вірогіднішою є і можливість виникнення кризи на підприємстві.

Процес адаптації- це дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі економічної системи, змінюючи їх.

На формування цілей підприємства мають вплив носії різних інтересів. Результат інтеграції зазначених інтересів також визначає передумови виникнення кризових явищ на підприємстві. До носіїв інтересів належать: власники - за рахунок розвитку' економічної системи вирішують власні житгєві проблеми;

працівники - своєю працею забезпечують існування економічної системи, за свою працю отримують компенсацію, яка дозволяє їм вирішу­вати власні життєві проблеми;

споживачі - за продукцію чи послуги, надані економічною систе­мою, віддають їй власні ресурси (найчастіше - у формі грошей), задовольняючи свої життєві потреби;

партнери по ринку - надають підприємству різноманітні послуги (як матеріальнего, так і нематеріального характеру), а за це отримують від нього відпое ідну плату;

населення регіону, де розташоване підприємство - формує со­ціальне, екологічне та економічне середовище існування економічної системи, переважно виступає і як споживач продукції чи послуг цього підприємства;

суспільство у голому - отримує від підприємств частку створюва­ного багатства (через податки та формування різноманітних фондів) для забезпечення суспільних потреб. За думкою К. Маркса, підприємство у суспільстві створюється там і тоді, де виникає у ньому потреба, оскільки члени суспільства виступають і як споживачі продукції чи послуг будь-якого підприємства. Інтереси усіх зазначених носіїв відображаються у місії підприємства.

Обрання ефективних механізмів та інструментів запобігання та протидії кризовим явищам вимагає врахування опору змінам.

Під ^опором шінам розуміють багатогранні явища, що викли­кають непередбачувані відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу просування підприємства до окресле­них орієнтирів. Такий опір проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. Опір змінам є проявом ірраціональної поведінки економічної системи, відмови визнати нові риси реальності, розмірковувати логічно та реалізовувати! на практиці висновки логічного мислення. Опір являє собою природний прояв різноманітних психологічних настанов стосовно раціональності, згідно яких групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Причини опору можна простежити за реакцією окремих осіб, а також за спільними діями груп індивідів. Відомо, що людина чинить опір змінам тоді, коли вона не почуває себе у безпеці. Опір змінам властивий будь-яким категоріям працівників, але найгірші наслідки від нього тоді, коли це стосується представників управлінської ланки. Для представників системи менеджменту опір змінам є характерним у наступних випадках: <=> менеджер змушений ризикувати, а це є протиріччям його натурі;

О менеджер відчуває, що внаслідок змін він може виявити­ся зайвим;

^ менеджер не здатен виконувати нову роль, відведену йому внаслідок змін;

^ менеджер відчуває, що він втрачає "обличчя" в очах ке­рівництва;

°> менеджер не здатний або не бажає навчатися новому та освоювати новий тип поведінки.

Слід зауважити, що у межах одного підприємства можна зустріти як опір, так і підтримку змін.

Основними чинниками, що впливають на формування опору змінам, є наступні: ступінь невідповідності організаційної (корпоративної) культури та структури влади прийдешнім змінам; тривапість періоду запровадження змін; загрози втрат престижу та влади і пов'язані з ними інші ускладнення для окремих представників системи менеджмент}/; нас­лідки змін для економічної системи; відданість працівників підприємству тощо.

Боротьбу з опором змінам корисно розпочати зі створення так званого "стартового майданчика", для чого необхідно:

1. провести аналіз внутрішнього стану підприємства;
2. скласти прогноз поведінки працівників;
3. усунути надлишковий опір;
4. створити опорну базу з числа прибічників змін;
5. опрацювати та внести до плану заходи з нейтралізації опору. Неефективність механізмів та інструментарію запобігання кризовим

явищам і процесам призводить до банкрутства підприємств. Закон України "Про банкрутство" визначає банкрутство як пов'язану з браком активів у ліквідній формі неспроможність суб'єкта господарювання задовольнити у передбачений термін пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги та виконати зобов'язання перед бюджетом. Кредиторами неплатоспромож­них боржників є суб'єкти, які мають підтверджені відповідно до чинного законодавства вимоги до боржника щодо грошових зобов'язань, вклю­чаючи і тих кредиторів, вимоги яких повністю або частково забезпечені заставою.

Згідно до Господарського кодексу України у разі нездатності суб'єкта підприємництва після настання встановленого терміну виконати свої грошові зобов'язання перед іншими особами, територіальною громадою або державою інакше як через відновлення його платоспроможності цей суб'єкт (боржник) визнається неспроможним. Нездатність боржника відновити власну платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредите зів інакше як через застосування визначеної судом ліквіда­ційної процедури вважається банкрутством.

Характерними симптомами банкрутства є: падіння обсягів ре&тізації продукції, спад попиту на продукцію, зменшення прибутковості господгрської діяльності, звуження сегменту ринку, збільшення обсягів неліквідних оборотних коштів, нериї мічність виробництва, низький рівень ефективності використання потенціалу підприємства, зростання витрат, падіння продуктивності праці, скорочення кількості робочих місць тощо. Практика переконує, що такі симптоми не проявляються поодиноко, підприємства відчувають їх сукупний вплив.

Існує низка чинників, що врешті решт призводять до банкрутства, а саме:

невдаїе визначення місії підприємства;

відсутність підприємницьких здібностей у власника; <=> недосконалість системи менеджменту; ^> низький рівень кваліфікації виконавців тощо.

Це чинники внутрішнього характеру, тобто ті, що цілком залежать від суб'єктивнего впливу. Разом з тим, банкрутству сприяють поряд з дією зазначених, також і чинники макроекономічного характеру, серед яких зазвичай згадують недосконалість фіскальної системи у державі, неадекватність кредитно-грошової (банківської) політики, декларатив­ність державних програм розвитку економіки, підтримки національного вироби ика та багато інших.

8.3. Організаційно-економічні передумови антикризового управління

Криза є невідворотним явищем будь-якого сучасного ринку, відображає об'єктивні процеси структурної перебудови господарства. Кризовий процес - це розвиток, який впливає на налагоджену структуру зв'язків. Природа кризових явищ і сьогодні залишається у полі зору теоретиків, серед дослідників не існує єдиного погляду на неї Криза має руйнівний характер, призводить до деформації соціально-економічних відносин, пропорцій у структурі потенціалу підприємства. Разом з тим, низка науковців стверджує, що криза має і оздоровчий характер, стимулює процеси оновлення основного капіталу та пошук шляхів і резервів змен­шення витрат, стабілізації доходів тощо [64]. Отже, протидія кризовим явищам може розглядатися і як один із важливих заходів забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Взагалі ж до таких заходів варто віднести наступні:

& забезпечення техніко-економічних та якісних показників,

що створюють пріоритетність продукції (послуг)

підприємства на ринку;

°> зміна якості виробу через зміну техніко-економічних па­раметрів з метою врахування вимог споживача, під­вищення уваги до надійності продукції;

^ виявлення та забезпечення переваг продукту порівняно з іншими конкурентами;

^ дослідження заходів, що вживаються конкурентами з метою удосконалення аналогічних продуктів тощо.

Підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку сприяє реалізація наступних принципів:

спрямованість дій усіх працівників та системи менеджмен­ту на реалізацію місії підприємства;

створення творчої атмосфери у колективі;

°і> мінімізація управлінського персоналу.

Як ми вже зазначали, проблема забезпечення конкурентоспромож­ності підприємства на ринку щільно пов'язана і з проблемою забезпечення якості продукції. При цьому якість найчастіше розглядається як певною мірою синтетичний показник, що відображає сукупний прояв багатьох чинників - як економічних, так і організаційних. Сучасні умови зростаючої конкуренції на національному ринку вимагають від власників (керівників) підприємств незалежно від їх розмірів та форм власності, приділення усе більшої уваги проблемам забезпечення якості. Сьогодні якість продукції (послуг) є основною передумовою виживання підприємства у конкурент­ному середовищі. Але, як переконує світоей практика, шанси на перемогу у конкурентній боротьбі мають лише ті, хто керується загальновизнаними принципами управління потенціалом, постійно дбають про оптимізацію механізмів та інструментарію протидії кризовим явищам і процесам. Безумовно, усі принципи є важливими, але акцент варто зробити на орієнтації на споживача, визнанні його вимог найбільшим пріоритетом для будь-якого виробника, оскільки для споживача саме система якості продукції найчастіше є гарантом звернення саме до цього підприємства. Тому серед механізмів та інструментарію протидії кризовим явищам і процесам основною має стати орієнтація на якомога повне задоволення постійно змінюваних вимог споживачів, що потребує постійної та наполегливої діяльності у напрямку вивчення потреб ринку. А це допоможе сформувати на підприємстві поважливе ставлення до споживача, його вимог.

Забезпечення стабілізації функціонування суб'єктів господарювання вимагає проведення досконалої інноваційної політики. Така політика на кожному підприємстві має бути спрямованою на подолання технічної відсталості, прискорення розвитку наукомістких сфер виробництва, ство­рення нових конкурентоспроможних виробництв. Сучасна інноваційна політика підприємства за своїм змістом являє сукупність науково-техніч­них, виробничих, управлінських та інших заходів, пов'язаних з оптимізацією просування продукції(постуг) підприємства на ринок. Інноваційна політика має розглядатися як важливий елемент інструментарію боротьби з кризовими процесами.

Забезпечення виживання підприємства та конкурентноздатності його потенціалу у перспективі вимагає розгляду кризового стану як об єкта управління.

8.4. Особливості антикризового управління потенціалом підприємства

Основною особливістю кризової ситуації є те, що вона містить у собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи та потенціалу підприємства. Тому завдання.» антикризового управління є вплив на проблеми, а також на окремі чинники, що призводять до появи кризових явищ і процесів, на усі прояви загострення протиріч. Будь-яке управління в умовах ринку має бути антикризовим. В табл. 8.2 представлена порівняльна характеристика традиційного та антикризового управління.

Вона дає можливість розкрити сутність антикризового управлін­ня наступним чином:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри | Традиційне управління | Лити кризове управління |
| Умови  діяльності  підприємства | Невисокий темп змін; передбачення ситуацій; повторювані управлінські проблеми | Високий темп змін; непередбачуганість ситуацій; нові управлінські проблеми |
| Цілі діяльності підприємства | Одержання максимального прибутку | Антикризові цілі, пов'язані з ліквідацією гричин кризових явищ або їх наслідків |
| Вирішення  проблем  управління | Реакція на проблему, що виникла; орієнтація на минулий досвід | Передбачення і можливе попередження проблем; творчий пошук |
| Організація ресурсів для досягнення цілей | Жорстка структура | Гнучка структура на основі розподілу ресурсів у відповідності 3 антикризовими пріоритетами |
| Характер  управлінської  інформації | Регламентовані інформаційні потоки; надлишкова нформація | Залежність інформаційних потоків від реальної кризової ситуації |
| Організаційна  структура  управління | Стабільна або екстенсивно  мінлива; чіткий розподіл функцій на тривалий період; вузька функціональна орієнтація | Гнучка, 'імітована у відповідності до антикризовнх пріоритетів; відсутнісгь ч ткого розподілу функцій па тривалий період;  широка і частково непередбачувана сфера дій |
| Система стимулів | За стабільність та ефективність | За ініціативу |
| Стиль управління | Вміння встановити єдність підходів | Вміння спонукати персонал на сприйняття змін |

Таблиця 8.2

Порівняльна характеристика традиційного та ант жризового

управління

* кризи можливо передбачати, упереджувати, пом 'як-шувати. Через недосконалість системи менеджменту кри­зи інколи прискорюються;
* з метою ефективного впливу на формування кризових явищ та протидію їм на підприємстві має розроблятися сис­тема антикризовнх заходів;

> у разі настання кризи управління потребує особливих додаткових підходів, спеціальних знань, досвіду та стилю;

Р кризові явища і процеси з позицій економічної теорії слід розглядати як керовані;

Р ефективне антикризове управління має бути спрямова­ним на мінімізацію негативних наслідків від прояву кризи [16, с. 285].

Важливість антикризового управління потенціалом підприємства зумовлюється наступним:

■=> його головною метою є забезпечення стабільного стану підприємс­тва на ринку і стійких його фінансів при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні;

>=> в основ)' антикризового управління потенціалом підприємства покладено процес постійних і послідовних інновацій у всіх сферах діяльності підприємства;

антикризове управління потенціалом підприємства спрямоване на те, щоб у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які дозволили б подолати труднощі із найменшими дня потенціалу підприємства втратами.

Процеси та технології антикризового управління характеризуються наступними ознаками [64]:

> мобільність та динамічність використання ресурсів, реалізації інноваційних програм;

Р використання програмно-цільового підходу у техноло­гіях розробки та реалізації управлінських рішень;

Р посилення чинника часу у процесі управління; Р оцінка наслідків за кожним з можливих до прийняття управлінських рішень тощо.

Система антикризового управління буде ефективною у разі наявності наступних особливих властивостей:

гнучкість та адаптивність - управлінські рішення мають бути прийняті швидко, з урахуванням тенденцій, що склалися на ринку;

посилення неформального впливу на працівників підприємства;

диверсифікація форм, методів та видів управління, пошук най­більш ефективь их методів;

посилення інтеграційних процесіє, що дозволить концентрувати зусилля та ефективно використовувати потенціал підприємства.

Ефективність антикризового управління залежить від застосовуваних механізмів впливу. Підвищенню ефективності антикризового упраніління сприяють такі механізми, де пріоритети надаються:

а) мотивації, орієнтованій на ресурсоощадне використання потенціалу;

б) забезпеченню соціально-психологічної стабільності у колективі  
підприємства;

в) інтеграції професійних знань, умінь, навичок та досвіду працівників  
усіх категорій та підрозділів підприємства;

г) пошуку альтернативних варіантів антикризових управлінських  
рішень;

д) спрямуванню на інноваційний розвиток.

Зазначене у сукупності відображає стиль управління, який в умовах необхідності попередження кризових явищ та нейтралізації чи усунення негативних наслідків характеризується наступними рисами: професіо­налізм менеджерів усіх рівнів, довіра до представників системи менедж­менту з боку переважної більшості колективу підприємства, цілеспрямо­ваність, інноваційність управлінських рішень, вміння брати на себе відповідальність за прийняті управлінські рішення.

Успіх чи невдача антикризового управління обумовлюється ступенем готовності менеджерів підприємства до потенційних загроз і кризових їх проявів, наявністю резервів, рівнем компетенції та досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів антикризового управління (рис. 8.1).



Оцінка можливостей та способів подолання кризи починається з виявлення й аналізу причин кризи. На основі даних носіїв інформації (первинні бухгалтерські документи, рішення зборів акціонерів, фінансові плани тощо) визначаються зовнішні та внутрішні фактори кризи, а також якісний стан потенціалу підприємства. Після отримання нгобхідних даних про потенціал підприємства та причини кризи робиться висновок щодо ліквідації чи санації даної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал зруйновано, капітал втрачено, структура балансу підприємства незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію суб'єкта господарювання., яка може здійснюватися на добровільній основі (злиття, продаж об'єкта цілком або частинами та ін.) і в примусовому порядку (процедура банкрутства на підставі рішення судового органу). У випадку, коли потенціал підтфиємства має реальну можливість відно­витися через показники платоспроможності, ліквідності та прибутковості, підприємство володіє достатньо підготовленим управлінським персоналом, ринками збут/, вирсбницгво продукції відповідає пріоритетним напрямам розвитку економіки країни, приймається рішення про прове­дення сшшг//ї(фінансового оздоровлення, відродження ефективної вироб­ничо-господарської діяльності).

Для подолання кризової ситуації підприємством розробляється стратегія оздоровлення потенціалу підприємства. її завдання — визначити основні напрями антикризових заходів і загальну очікувану ефективність. На основі стратегії оздоровлення потенціалу підприємства розроізляються більш конкретні документи: плани маркетингу, виробничі плани, графіки робіт та ін.

Заходи антикризового управління потенціалам підприємства можна поділити на тактичні і стратегічні. Тактичні (оперативні) заходи щодо виведення потенціалу підприємства із кризи полягають в усуненні поточних збитків; виявленні внутріишіх резервів потенціалу; залученні спеціалістів для пошуку шляхів виходу з кризової ситуації; кадрових змінах; отриманні кредитів; отриманні відстрочки платежів; зміцненні трудової та фінансової дисципліни.

Реакцією підприємства на кризовий стан є застосування захисної або наступальної тактики. Захисна тактика полягає у проведенні заходів щодо збереження існуючого підприємства та його потенціалу, основними з яких є: скорочення витрат, закриття підрозділів підприємства, звільнення персоналу, скорочення обсягів виробництва і збуту. Найбільш

ефективною є наступальна тактика, яка, поряд з економними, ресур­созберігаючими заходами, передбачає активну маркетингову політику, політику більш високих цін, збільшення витрат на удосконалення вироб­ництва за рахунок його модерніз ації, оновлення основних засобів, впровад­ження перспективних технологій, використання резервів. У той же час змінюється або зміцнюється управління потенціалом підприємства, прово­диться комплексішй аналіз та оцінка ситуації і, якщо потрібно, коригується стратегія діяльності підприємства.

Стратегічні заходи полягають в аналізі та оцінці стану потенціалу, виробничих програм, політики доходів та інвестицій; розробці концепції оздоровлення потенціалу підприємств: фінансової, маркетингової, технічної, управлінської, інвестиційної; розробці плану антикризових заходів.

Для подолання кризових явищ у розвитку потенціалу підприємство може використовувати ряд способів (методів, шляхів виходу із банкрутс­тва і оздоровлення), що апробовані на практиці. Ці способи і методи відображаються в аптикризовій програмі управління потенціалом підприємства, яку розробляють висококваліфіковані спеціалісти (експерти). Необхідно підкреслити, що антикризова програма управління потенціалом підприємства використовується як для санації підприємств-банкрутів, так і для покращення стану потенціалу і виходу із кризи підприємств, що знаходяться на межі банкрутства.

Структура антикризової програми управління потенціалом підприємс­тва передбачає чотири основних напрями управління:

1. Докорінна перебудова струкгури управління потенціалом під­приємства, організації виробництва і праці. Необхідно максимально спростити структуру управління, різко скоротити управлінські і накладні витрати всіх видів. Особливу увагу потрібно приділити вибору оптималь­них систем організації та оплати праці.
2. Підтримка мінімальної стабільності виробництва в умовах кризо­вого періоду: подальше скорочення накладних витрат, зниження витрат на утримання соціально-культурних об'єктів, що знаходяться на балансі підприємств; збереження господарських зв'язків, що сіслалися, пошук нових партнеріва; розпродаж надлишкових запасів, обладнання, неліквідів тощо; перегляд товарної номенклатури; поділ підприємства на ряд господарсько самостійних підприємств із збереженням за головним підприємством основної частки в статутному капіталі організованих під­приємств.
3. Впровадження ефективної технології та організації виробництва і збуту продукції (робіт, послуг) підприємств: забезпечення максимально можливої доставки до периферії підприємства (де здійснюється приймання й відвантаження матеріалів і товарів) для кожної його філії; вибір оптималь­них форм збуту продукції і каналів товаропросування; скорочення до мінімуму транспортних витрат тощо.
4. Використання фінансово-правових прийомів і методів стабілізації економічного стану потенціалу підприємства: запобігання і стягнення простроченої дебіторської заборгованості; додатковий випуск акцій та облігацій з метою залучення додаткових грошових ресурсів для підтри­мання платоспроможності і задовільного стану фінансового потенціалу; виважене застосування митних пільг і звільнень при здійсненні зовнішньо­економічних операцій; оптимальне податкове планування тощо.

8.5. Механізми протидії кризовим явищам /процесам

Як свідчить світова практика, шанси на перемогу в конкурентній боротьбі мають лише ті підприємства, які керуються загальновизнаними принципами управління потенціалом підприємства та постійно дбають про оптимізацію механізмів та інструментарію протидії кризовим явищам і процесам. Механізми управління, спрямовані на протидію кризовим явищам, являють собою систему впливу на об'єкт з метою досягнення бажаного результату. Така система містить сукупність елементів, взаємодія між якими приводить механізм у рух [64]. Отже, у широкому розумінні механізми та інструменти протидії кризовим явищам розгля­дають як відповідну організацію господарського процесу.

У протидії кризовим процесам вагоме місце посідає економічна безпека підприємства як універсальна категорія, що віддзеркалює захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на усіх рівнях. В загальному вигляді під ^безпекою підприємства розуміють ефективне використання ресурсів, що забезпечує стабільне функціонування підприємства в даний час та стабільний роз­виток у майбутньому [62, с. 323]. Для підприємства \*еконо­мічна безпека відображає захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, здатність швидко усунути різнохарактерні загрози, адаптуватися до умов, що склалися і негативно відбиваються на його діяль­ності. Крім того, розглядаючи це поняття у межах тривалого проміжку часу, варто акцентувати, що його зміст включає систему заходів, які у сукупності забезпечують конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємства, сприяють підвищенню рівня добробуту праців­ників.

Оскільки економічна безпека охоплює широкий спеьтр проблем, що зумовлюють її необхідність, доцільно зупинитися на її класифікації:

технологічна безпека - відображає ступінь спрацювання основних виробничих засобів, завантаженість устаткування, введення у дію нових виробничих засобів тощо;

-> ресурсна безпека - характеризує забезпеченість виробництва основними видами ресурсів переважно за рахунок власних джерел; важливим тут є оцінка якості наявних ресурсів;

фінансова безпека - залежить від динаміки прибутку, розміру заборгованості, рентабельності, ліквідності;

соціальна безпека - обумовлюється розміром мінімальної заро­бітної плати, показником середньої заробітної плати по підприємству та по галузі; чисельністю працівників на підприємстві, їх віковим складом; витратами працівників на харчування; тривалістю робочого часу тощо;

екологічна безпека - відображає витрати на дотримання еколо­гічних норм, втрати від сплати штрафних санкцій за порушення екологіч­них норм, втрати від закриття для продукції підприємства ринків інших держав з жорсткішими нормами екологічної чистоти продукції.

Отже, економічна безпека — це такий стан потенціалу підприємства, за якого гарантується найбільш ефективне його використання, стабільне функціонування господарської системи, її подальший розвиток.

В кризові періоди найбільшу загрозу становить руйнування потенціалу (виробничого, технологічного, технічного, трудового) як головного чинника життєдіяльності підприємства. Для підприємств оцінка економічної безпеки важлива передусім тому, що їх активно діючий потенціал є визначальним, стабілізуючим фактором антикризового розвитку та гарантом економічного зростання.

Оцінка економічної безпеки підприємства залежить від точної ідентифікації заітюз, від правильного вибору індикаторів їх прояву, а також від комплексу нгобхідних заходів по попередженню небезпеки. В зв'язку з цим важливим є формування системи кількісних і якісних показників економічної безпеки підприємства (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

Індикатори економічної безпеки підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Групи індикаторів | Індикатори економічної безпеки підприємства |
| Індикатори виробництва | Динаміка виробництва  Досягнутий рівень використання виробничих потужностей  Темпи оновлення основних виробничих засобів Ритмічність та рівномірність виробничого процесу Рівень конкурентоспроможності продукції (послуг) Вікова структура машин та обладнання |
| Фінансові індикатори | Обсяг замовлень на продукцію підприємства  Фактичний та необхідний обсяг інвестицій (для  підтримки та розвитку потенціалу)  Рівень інвестиційної активності  Рентабельність виробництва  Фондовіддача  Прострочена заборгованість (дебіторська та кредиторська)  Частка власних засобів у оборотних засобах підприємства |
| Соціальні індикатори | Рівень заробітної плати порівняно з середньогалузевим показником  Рівень заборгованою по заробітній платі Втрати робочого часу  Структура трудового потенціалу (вікова, кваліфікаційна) |

В табл. 8.4 відображена характеристика стану підприємства (нор­мальний, передкризовий, кризовий, критичний) в залежності від відхилень індикаторів економічної безпеки вад критичних (нормативних) значень.

Забезпечення на будь-якому підприємстві економічної безпеки потребує аналізу її рівня, що здійснюється в наступній послідовності:

1 етап: Формування системи індикаторів економічної безпеки підприємства.

1. етап: Кількісна ідентифікація індикаторів економічної безпеки підприємства.

|  |  |
| --- | --- |
| Стан підприємства | Параметри індикаторів економічної безпеки підприємства |
| Нормальний | Індикатори економічної безпеки знаходяться в межах критичних (нормативних) значень, а рівень використання потенціалу наближений до технічно обгрунтованих нормативів завантаження обладнання та виробничих площ |
| Передкризовий | Перевищення критичного значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а інші наближаються до нормативних значень. При цьому не втрачені технічні та технологічні можливості покращення умов та результатів виробництва шляхом прийняття запобіжних заходів |
| Кризовий | Перевищення критичного значення більшістю індикаторів економічної безпеки. Прояв ознак незворотності спаду виробництва та часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу обладнання та виробничих площ, скорочення персоналу |

Таблиця 8.4

Характеристика стану підприємства за індикаторами економічної

безпеки [62, с. 327]

1. етап: Визначення критичних (нормативних) значень індикаторів економічної безпеки.
2. етап: Ідентифікація стану підприємства та його потенціалу за відхиленням значень індикаторів економічної безпеки підприємства від критичних (нормативних).
3. етап: Визначення структури негативних впливів на кожен функціональний елементу складі потенціал)' підприємства.
4. етап: Опрацювання низки попереджувальних заходів за окремими складовими економічної безпеки підприємства (технологічною, ресурс­ною, фінансовою, соціальною, екологічною).
5. етап: Оцінка ефективності попередніх заходів щодо нейтралізації негативних впливів.
6. етап: Визначення причин недостатньої ефективності заходів, здійснених для подолання фактичних та гіпотетичних негативних впливів на економічну безпеку підприємства та окремі складові сукупного потенціалу підприємства.
7. етап: Формування системи заходів попередження прояву кризових явищ.

10 етап: Оцінка вартості кожного із запропонованих заходів.

Для оцінки рівня економічної безпеки слід розраховувати сукупний її критерій (це порівняльна характеристика з аналогічними підприємствами галузі) та за окремими функціональними складовими.

Рівень економічної безпеки на кожному підприємстві залежить від того, наскільки ефективно власник та представники системи менеджмен­ту будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати негативні наслідки впливу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. При цьому джерелами негативного вшиву можуть бути: свідомі чи несві­домі дії посадових осіб та суб'єктів господарювання, дії органів державної влади та місцевого самоврядування, дії міжнародних організацій, дії конкурентів, збіг об'єктивних обставин.

До головних цілей формування економічної безпеки підприємства належать:

^ забезпечення фінансової стійкості та незалежності;

^> досягнення лідерства у технологіях;

^ забезпечення високого конкурентного статусу;

^ підвищення ефективності менеджменту;

<=> оптимізація використання потенціалу підприємства;

& мінімізація руйнівного впливу зовнішнього середовища;

<=> забезпечення функціонування підприємства у межах пра­вового поля; ^> захист власної комерційної таємниці.

Серед макроекономічних елементів у механізмах протидії кризовим явищам і процесам на підприємстві слід зазначити структурну перебудову. її економічна необхідність пояснюється тим, що сучасний стан економіки України характеризується деформованою структурою виробництва, отже, одним із стратегічних завдань ефективного розвитку потенціалу підприємства є його структурна перебудова (реструкту­ризація).

+Реструктуризація — це здійснення організаційно-економіч­них, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну струк­тури підприємства, системи управління ним, форми власнос­ті, що дозволяють адаптувати потенціал підприємства до вимог зовнішнього середовища його функціонування. За при­значенням процес реструктуризації можна розглядати як елемент антикри­зового управління, який націлетгий на відновлення стійкої життєдіяльності підприємства, виведення підприємства із кризової ситуації, що склалася, шляхом змін, як правило, в організаційній структурі.

До основних результатів здійснення процесу реструктуризації слід віднести:

фінансове оздоровлення підприємства;

^ збільшення обсягів випуску продукції (надання послуг); створення та поступове зміцнення конкурентного статусу;

°г підвищення ефективності виробництва.

За рівнем впливу на об 'єкт розрізняють комплексну та локальну реструктуризацію. При комплексній реструктуризації зміни стосуються всього підприємства, сукупного потенціалу і можливо навіть бізнес-проце­сів. Найчастіше реструктуризація має локачьний характер, тобто направ­лена на зміни окремих елементів організації, складові потенціалу під­приємства.

За формою впливу виокремлюють фінансову, правову, організа­ційну, операційну, управлінську та інвестиційну реструклу ризацію.

Фінансова реструктуризація спрямована на управління пасивами підприємства та необхідна для підприємств, переобтяжених боргами. Вона супроводжується змінами в структурі фінансових ресурсів, в управлінні грошовими потоками, факторами ризику.

Правова реструктуризація передбачає юридичний перерозподіл і закріплення прав власності та контролю, переслідує мету вдосконалення відносин підприємства і держави.

При організаційній реструктуризації відбувається перепроекту­вання складу та структури всіх підрозділів, їх внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків. Мета такої реструктуризації - перебудова підприємства для виробництва продукції, обслуговування нових ринків з одночасними змінами в організаційній структурі.

Операційна реструктуризації означає зміни в сфері виробничо-технологічних процесів, в системі збуту, в маркетингов й діяльності та політиці ціноутворення. Мета даної реструктуризації-забезпечення вчас­ного випуску конкурентоспроможної продукції необхідної ікості і у достат­ній кількості, зумовлених вимогами ринку.

Управлінська реструктуризація передбачає зміни в структурі управління, перерозподіл функцій управління, підвищення кваліфікації управлінсь кого персоналу.

Реструктуризація в інвестиційній сфері пов'язана з плануванням основних джерел інвестиційних ресурсів та їх оптимальним розподілом по групах активів.

За способом проведення виділяють реструктуризацію активів і пасивів підприємства.

За способом досягнення цілей розрізняють реструктуризацію оперативну, стратегічну- та реструкгуризацію прискореного розвитку.

Оперативна реструктуризація застосовується на підприємствах, де терм інові антикризові заходи приймаються в ситуації, коли необхідно зберегти саме підприємство та його сукупний потенціал. При цьому комплекс антикризових заходів включає:

С оперативне зменшення дебіторської заборгованості;

С виявлення і реалізацію зайвих запасів;

<=> відмову (продаж) від участі у статутних фондах інших під­приємств;

виявлення і реалізацію зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;

<=> оптиіу ізацію основних виробничих процесів та організаційних структур;

Сприпинення всіх інвестицій

Особливе місце серед інструментарію запобігання кризовим явищам і процесам посідає так звана стратегічна реструктуризація. При стратегічній реструктуризації процеси змін здійснюються на підприємствах, де кризові явища ще не перейшли у відкриту форму. Причинами реструктуризації в цьому випадку є зниження прибутку підприємства та його ринкової вартості, організаційні протиріччя та ін. Відповідно, результатом успішного проведення стратегічної реструкту­ризації є ріст ва]ггості власного капіталу підприємства та конкурентоспро­можності його потенціалу в довгостроковому періоді. Проведення стратегічної реструктуризації передбачає:

<=> визначення стратегічної мсти підприємства;

<=> опрацювання моделі (концепції) стратегії розвитку;

& оцінку конкурентної позиції підприємства у різних сферах діяльності;

Сформування перспективного плану для кожної сфери діяльності;

^ скерування всіх структур і процесів підприємства на досягнен­ня визначених цілей;

<=> формування комплексу заходів по адаптації структур і проце­сів до вимог нової концепції розвитку.

Реструктуризація прискореного розвитку передбачає кардиналь­ні перетворення структури підприємства та його потенціалу, ґрунтується на принципах реінжинірингу і направлена на істотне підвищення ефектив­ності діяльності. Вона вимагає значних інвестицій та пов'язана з ризиком.

Як альтернативні варіанти проведення реструктуризації слід розгля­дати:

<=> об'єднання (злиття) підприємств,

виокремлення структурних підрозділів чи підприємств;

°> створення холдингової компанії з дочірніми підприємс­твами;

& перепрофілювання підприємства;

передавання виокремлюваних структурних підрозділів у сферу управління іншого суб 'єкта господарювання.

У межах запобігання кризовим явищам та процесам значна увага приділяється санації підприємства. & Санація (від лат. запаге-оздоровлення, одужання) є системою заходів управління по­тенціалом підприємства для уникнення проголошення під­приємства банкрутом і його майбутнього відродження. Якщо реструктуризація може здійснюватися в процесі звичайного режиму функціонування підприємства з метою його подальшої оптимізації, то санація - це засіб запобігання виходу підприємства з ринкової орбіти. Класична модель санації передбачає:

1 етап: Здійснення при чинно-наслідкового аналізу виникнення кризового стану.

1. етап: Прийняття рішення щодо ліквідації підприємства.
2. етап: Вжиття примусових або добровільних заходів щодо санації.
3. етап: Визначення цілей санації.
4. етап: Опрацювання програми санації.
5. етап: Вихід із кризи та відновлення позицій підприємства на ринку. Залежно від глибини кризового стану потенціалу підприємства та

умов надання йому зовніїїіньої допомоги розрізняють два види санації:

1. без зміни статусу юридичної особи підприємства, що підлягає санації (здійснюється з метою уникнення неплатоспроможності підприємс-тва, якщо його кризовий стан розглядається як кризове явище). Цей вид санації має такі форми: погашення боргу підприємства за рахунок засобів бюджету (тільки для державних підприємств); погашення боргу під­приємства за рахунок цільового банківського кредиту (здійснюється, як правило, комерційним банком, що обслуговує підприємство, після ретель­ного аудиту діяльності останнього); перенесення боргу на іншу юридичну особу (на основі договору); випуск облігацій (та інших боргових цінних паперів) під гарантію санатора (здійснюється, як правило, комерційним банком, що обслуговує підприємство, якщо з якихось причин надання йому банківське го кредиту неможливе); перепрофілювання підприємства; мирова угода з кредитором про відкладення боргів або їхнє дарування; л іквідація (у раз і її наявності) дебіторюької заборгованості: продаж частини майна боржниіа як цілісного майнового комплексу (згідно до Госпо­дарського кодексу України); виконання зобов'язань боржника його влас­ником; взяття на себе інвестором зобов'язань боржника шляхом переве­дення боргу і його подальшого виконання тощо;
2. із зміною статусу юридичної особи підприємства, що підлягає санації. Даний вид має назву реорганізації підприємства і вимагає ряду реорганізаційних процедур, пов'язаних зіі зміною його форми власності, організаційно-правової форми діяльності. Вона здійснюється при більш глибокому кризовому стані потенціаігу підприємства та має такі форми, як злиття; поглинання; розподіл (виокремлення); перетворення у відкрите акціонерне товариство; передача в оренд;/; приватизація.

Злиття здійснюється шляхом об'єднання потенціалу підприємства з іншим фінансово стійким підприємством, у результаті якого підприємс­тво втрачає евй юридичний статус. У процесі злиття підприємства об'єднують свої бухгалтерські баланси. Для підприємств при злитті забез­печується збереження робочих місць і напряму виробничої діяльності. Мотивом злитті може бути синергетичний ефект, пов'язаний з новими можливостями внутрішньої кооперації, диверсифікації продукції, ринків збуту тощо.

Виокремлення може використовуватися для підприємства, що здійснює багатогалузеву господарську (виробничу) діяльність. Його особливість полягає в тому, що за рахунок суттєвого скорочення управ­лінського апарату, невиробничих та допоміжних служб значно скоро­чується сума постійних витрат і зростає ефект операційного лівериджу нових виокремлених підприємств. Виділені в процесі виокремлення підприємства отримують статус нової юридичної особи, а майнові права та обов'язки переходять до кожного з них.

Процес реорганізації підприємства, що підлягає санації, потребує попередньої розробки проекту санації, в якому відображаються:

1) економічний та фінансовий стан підприємства-боржника та його  
потенціалу до початку санації;

1. головні причини, що обумовлюють критичний стан підприємства;
2. мета та форми санації;

4) план санації з виділенням першочергових заходів з оздоровлення  
потенціалу підприємства;

5) розрахунок ефективності запропонованої форми санації;

6) визначення критеріїв (умов), що забезпечують успіх проведення  
санації в запропонованій формі.

Вибір способу санації залежить від низки чинників та критеріїв, серед яких найчастіше виокремлюють:

& забезпечення максимально можливої прибутковості у поєднанні з мінімізацією витрат;

^ існування ризику неповернення боргів (у тому числі і за вкладами у цінні папери);

<^> відсутність можливостей стягнення дебіторської за­боргованості;

поява шансу переходу підприємства на більш перспек­тивний ринок;

^ гарантії соціального захисту персоналу.

Результати санації (хоча і спрямовані на відвернення неплатоспро­можності та відновлення фінансової стійкості підприємства) у кінцевому підсумку можуть бути оцінені за допомогою розміру додаткового прибутку (різниці між сумою до і після здійснення санації). Додатковий прибуток у цьому випадку отримується за рахунок нормалізації використання потен­ціалу підприємства при відповідній фінансовії! підтримці.

Мета санації вважається досягнутою, якщо за рахунок зовнішньої фінансової допомоги або реорганізації вдалося вийти з кризи, нормалізу­вати виробничу діяльність підприємства, відновити його позиції на ринку, уникнути оголошення підприємства банкрутом з наступним призупиненням його діяльності та продажем майна.

Варто наголосити, що ресурсні потенціали окремих суб'єктів господа­рювання, будучи однаковими за своїми якісними та кількісними показ­никами, в жодному разі не призводять до однакових результатів функціо­нування економічної системи. Це свідчить про унікальність співвідно­шення складових елементів у сукупності потенціалу та залежить від рівня розвитку системи менеджмент). Управління, система менеджменту надає підприємству системного характеру, регулює і координує діяльність усіх структурних підрозділів та служб з метою реалізації заздалегідь визначе­них цілей на основі їх узгодження, що гармонізує взаємозв'язки виробничої системи у цілому.

Механізм управління потенціалом підприємства має за мету досягнення реально можтивих результатів на основі врахування фактич­ного стану об'єкту управління та прагнення власника поетапно впливати на процес досягнення такої мети. Тому управління як систему варто розглядати як гармонійне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою досягнення об'єктом управлінського впливу ефективних резуль­татів.

Питання для контролю знань

1. Що розуміють під кризовою ситуацією на підприємстві? Які прояви наростання кризових явищ в діяльності підприємства Вам відомі?
2. Класифікуйте фактори, що викликають виникнення кризових ситуацій.
3. Основні причини кризи потенціалу підприємства. Розмежуйте зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на стан потенціалу під­приємства.
4. Які протиріччя, що виникають на підприємствах, призводять до кризових процесів?
5. Конфлікт цілей як причина виникнення кризового стану на під­приємстві.

6. Опір змінам, його сутність, причини виникнення, засоби боротьби.

7. Які причини виникнення кризових явищ можна виокремити за окре-  
мими складовими потенціалу підприємства?

1. Відмінності локальної та системної кризи.
2. Кризовий стан підприємства як об'єкт управління.
3. Сутність та завдання антикризового управління. Відмінності традиційного та антикризового управління.
4. Чим обумовлена необхідність антикризового управління? В чому його роль?
5. Охарактеризуйте заходи антикризового управління потенціалом підприємства.
6. Напрями антикризової програми управління потенціалом під­приємства.
7. Чим забезпечується ефективність системи антикризового управ­ління потенціалом підприємства? Розкрийте механізми та пріоритети забезпечення ефективного антикризового управління.
8. Сутність та роль економічної'безпеки. Система індикаторів еконо­мічної безпеки підприємства.
9. Реструктуризація як елемент антикризового управління. Види реструктуризації. Особливості стратегічної реструктуризації.
10. Основні випадки проведення санації підприємства та її види в межах антикризового управління потенціалом підприємства.

Тести для самоконтролю

1. Кризова ситуація для підприємства — це:

а) форс-мажорні обставини діяльності підприємства;

б) раптове обмеження чи припинення результативної діяльності  
підприємства з важко прогнозованими наслідками для його подаль-  
шого розвитку;

в) банкрутство підприємства.

2. Реакцією підприємства на кризовий стан є:

а) застосування захисної або наступальної тактики;

б) виявлення та аналіз причин фінансової кризи;

в) розробка програми антикризового управління.

3. Кризові явища у діяльності економічної системи прояв-  
ляються у формі:

а) різкого загострення протиріч, які виникають у процесі взає­модії її окремих елементів як між собою, так і з зовнішнім ото­ченням;

б) зміни дизайну продукції;

в) порушення зовнішньоекономічних зв'язків підприємства.

4. Виокрел.'те прояви нароспшння кризових явищ в діяльності  
підприємства:

1. раптове настання обмеженої чи припинення резуль­тативної діяльності підприємства;
2. поруїиення рівноваги економічної системи;
3. висока плинність кадрів;
4. погіршення стану потенціалу підприємства;
5. банкрутство підприємства;
6. поступова втрата життєздатності підприємства;
7. утворення дефіциту окремих ресурсів;
8. виникнення та тривале існування проблем в розвитку підприємства:
9. відставання від потреб ринку.

а) 1; 6; 8; 9;

б) 2; 4; 6; 7; 8;

в) 3; 5; 9.

5. За якими ознаками класифікують причини виникнення кри-  
зових ситуацій в діяльності підприємства та стані його потен-  
ціалу?

а) за ступенем охоплення системи; за часом дії; за ступенем  
взаємозумовленості; за фактом настання кризи;

б) залежно від місця виникнення; залежно від ступеня впливу;  
залежно від наслідків впливу;

в) усі відповіді правильні.

6. У якому випадку приймається рішення про проведення са-  
нації:

а) при можливості відновлення потенціалу підприємства;

б) при раптовому обмеженні чи припиненні результативної  
діяльності підприємства;

в) у випадку банкрутства підприємства.

7. До зовнішніх факторів антикризового регулювання потен-  
ціалу підприємства не належать:

а) розмір і структура потреб населення;

б) рівень доходів і нагромаджень населення, його купівельна  
спроможн іст ь;

в) система задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'я-  
зань.

8. Локальна криза, що характеризується порушенням відповід-  
ності між можливостями виробничої системи та їх реалізацією у  
межах обраної ніші ринку — це...

а) криза збуту;

б) управлінська криза;

в) криза діяльності.

9. Фактори, що посилюють кризовий стан потенціалу під-  
приємства:

а) плинність кадрів, наявність заборгованості з виплати заро-  
бітної плати, трудові конфлікти, опір змінам з боку персоналу  
підприємства;

б) неконкурентоспроможність продукції підприємства, несвоє-  
часне оновлення виробництва, неналежний рівень маркетингової  
роботи;

в) усунення поточних збитків; задоволення вимог кредиторів,  
не забезпечених заставою.

10. Метою антикризового управління потенціалам підприємс-  
тва є:

а) запобігання кризовим ситуаціям;

б) відновлення платоспроможності;

в) реалізація заходів щодо виведення потенціалу підприємства  
із кризового стану.

11. Розмежуйте стратегічні та тактичні антикризові заходи:

1. аналіз та оцінка стану потенціалу;
2. ліквідація підприємства;
3. вияв внутрішніх резервів потенціалу;
4. розробка плану антикризових заходів;
5. розробка концепції оздоровлення потенціалу підприємс­тва;
6. усунення поточних збитків;
7. залучення фахівців для пошуку шляхів виходу з кризо­вої ситуації;
8. ресурсоощадне управління.

а) стратегічні — 2; 8; тактичні — 4; 5; 6;

б) стратегічні - 1; 4; 5; 8; тактичні - 3; 6;

в) стратегічні — 1; 4; 5; тактичні - 3; б; 7.

12. Чим обумовлюється успіх чи невдача антикризового  
управління?

а) рівнем компетенції та досвіду менеджерів, якістю профілак-  
тичних заходів, ефективністю застосовуваних методів антикри-  
зового управління;

б) ступенем готовності менеджерів підприємства до потенцій-  
них загроз і кризових їх проявів, наявністю резервів;

в) усі відповіді правильні.

13. З якою метою розробляють систему антикризових заходів  
на підприємстві?

а) для проведення санації підприємства;

б) для ефективного впливу на формування кризових явищ та  
протидію їм;

в) для управління майном підприємства-банкрута.

14. Структура антикризової програми управління потенціалом  
підприємства передбачає:

а) перетворення підприємства у відкрите акціонерне това-  
риство; перебудову структури управління потенціалом підприємс-  
тва; скорочення накладних витрат;

б) перебудову структури управління потенціалом підприємства,  
організації виробництва і праці; перегляд товарної номенклатури;  
впровадження ефективної технології та організації виробництва і  
збуту продукції; стабілізацію стану фінансового потенціалу;

в) вихід підприємства на нові ринки збуту; впровадження сучас­них дорогих технологій та обладнання; отримання кредитів банків; повернення дебіторської заборгованості; розвиток інвестиційної діяльності.

15. Для чого необхідна антикризова програма управління по-  
тенціалом підприємства?

а) для санації підприємств-банкрутів; для покращання стану і  
виходу із кризи підприємств, що знаходяться на меж,' банкрутства;

б) для перебудови структури управління потенціалом під-  
приємства;

в) для повного задоволення всіх вимог кредиторів.

16. Ефективна система антикризового управління потенціалом  
підприємства характеризується наявністю таких властивостей:

а) посилення інтеграційних процесів у використанні потенціалу  
підприємства; гнучкість; адаптшність; диверсифікація форм та  
методів управління;

б) корисність, найбільш ефективне використання потенціалу,  
раціональність, оптимальність;

в) матеріально-технічна, функціонально-структурна, соціаль-  
но-трудова, ринкова.

17. Вкажіть правильне трактування поняття „економічна  
безпека підприємства»:

а) стан потенціалу підприємства, за якого гарантується най-  
більш ефективне його використання, стабільне функціонування гос-  
подарської системи, її подальшим розвиток;

б) захищеність діяльності підприємства від негативних впливів  
зовнішнього середовища, здатність швидко усунути різнохарактерні  
загрози, адаптуватися до умов, що склалися і негативно відби-  
ваються на його діяльності;

в) ефективне використання ресурсів, що забезпечує стабільне  
функціонування підприємства в даний час та стабільний розвиток  
у майбутньому.

18. Від чого залежить правильна оцінка економічної безпеки  
підприємства?

а) від рівня компетенції та досвіду менеджерів, якості профілак-  
тичних заходів, ефективності застосовуваних методів антикри-  
зового управління;

б) від точної ідентифікації загроз, правильного вибору індика-  
торів їх прояву, комплексу попереджувальних заходів;

ву від відповідності індикаторів економічної безпеки норма­тивно встановленим рівням.

19. Реорганізація підприємства, яка здійснюється шляхом об'єд-  
нання підприємства-боржника з іншим фінансово стійким під-  
приємством, у результаті якого підприємство-боржник втрачає  
свій юридичний статус, це...

а) поглинання:

б) передача в оренду;

в) виокремлення.

20. Стан потенціалу підприємства, який характеризується  
перевищенням критичного значення більшості індикаторів еконо-  
мічної безпеки, проявом ознак незворотності спаду виробництва  
та часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного  
ресурсу обладнання та виробничих площ, скорочення персоналу,  
вважається:

а) критичним;

б) кризовим;

в) катастрофічним.

Глосарій

Банкрутство - нездатність боржника відновити власну платоспро­можність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів інакше як через застосування визначеної судом ліквідаційної процедури.

Безпека підприємства - ефективне використання ресурсів, що забезпечує стабільне функціонування підприємства в даний час та стабіль­ний розвиток у майбутньому.

Економічна безпека підприємсгна - система заходів, які у сукупності відображають захищеність його діяльності від негативних впливів зов­нішнього середовища, здатність швидко усунути різнохарактерні заг­рози, адатуватися до умов, що склалися і негативно відбиваються на його діяльності; забезпечують конкурентоспроможність і економічну стабільність підприємства, сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Завдання антикризового управління - вплив на проблеми та окремі чинники, що призводять до появи кризових явищ і процесів, на усі прояви загострення протиріч.

Захисна тактика - проведення заходів щодо збереження існуючого підприємства та його пстгенціалу.

Криза - об'єктивна риса та передумова розвитку будь-якої господа­рюючої системи, яка проявляється у формі різкого загостзення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих її елементів як між собою, так і з зовнішнім оточенням.

Криза діяльності підприємства - локальна криїа, пов'язана з порушенням відповідності між можливостями економічної системи та їх реалізацією у межах обраної ні ті ринку.

Криза збуту — локальна криза, зумовлена невідповідністю обсягу і структури виготовлюваної продукції (послуг) та обсягу і структури попиту на неї.

Криза організаційної структури - локальна криза, що виникає внаслідок невідповідності між організаційно-правовою формою госпо­дарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою та масштабами діяльності підприємства, характеристиками елементів його ресурсного потенціалу.

Криза платоспроможності- локальна криза, викликана невідповід­ністю між грошовими доходами та витратами підприємства, що призво­дить до періодичної чи постійної неможливості фінансування поточної діяльності та виконання зовнішніх зобов'язань підприємства.

Кризова ситуація — раптове (незаплановане) обмеження чи припи­нення результативної (ефективної) діяльності підприємства з важко прогно­зованими наслідками для його подальшого розвитку.

Локальна криза - виникнення кризових явищ в окремих елементах системи підприємства без погіршення режиму діяльності основних функціональних складових.

Наступальна тактика - проведення заходів щодо зміни або зміц­нення управління потенціалом підприємства, комплексного аналізу та оцінки ситуації, коригування стратегії діяльності підприємства.

Оперативна реструктуризація — здійснення термінових антикри­зових заходів в ситуації, коли необхідно зберегти саме підприємство та його сукупний готенціал.

Опір змінам - багатогранні явища, що викликають передбачувані відстрочки, додаткові витрати та нестабільність процесу просування підприємства до окремих орієнтирів.

Реорганізація підприємства - вид санації, пов'язаний із зміною статусу юридичної особи підприємства (зміною форми власності, організаційно-правової форми діяльності)

Реструктуризація - здійснення організаційно-економічних, право­вих, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, системи управління ним, форми власності, що дозволяють адаптувати потенціал підприємства до вимог зовнішнього середовища його функціо­нування.

Реструктуризація прискореного розвитку - кардинальні пере­творення струюури підприємства та його потенціалу, що ґрунтуються на принципах реішкинірингу і направлені на істотне підвищення ефективності діяльності.

Санація - юмплекс послідовних взаємопов'язаних заходів (фінансо­во-економічного, виробничо-технічного, функціонального, соціального характеру) управління потенціалом підприємства, спрямованих на уникнення проголошення підприємства банкрутом і його ліквідації, виведення його з кризи, відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності.

Стратегічна реструктуризація — здійснення змін на підприємс­твах, де; кризові явища ще не перейшли у відкриту форму.

Управлінська криза - локальна криза, зумовлена невідповідністю стилю, методів і засобів управління підприємством його стратегічним цілям, якості персоналу тощо.

Фінансова криза — локальна криза, що виявляється у неможливості отримання необхідних для функціонування підприємства фінансових ресурсів.