

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
вибіркової навчальної дисципліни
циклу професійної та практичної підготовки
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
для студентів денної, заочної форми навчання

Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування
Напрямок підготовки: 6.030601 Менеджмент організацій
Спеціалізація: Організаційне-економічне та правове
забезпечення діяльності підприємств (МПП)

Донецьк, 2015

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

вибіркової навчальної дисципліни
циклу професійної та практичної підготовки
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ
для студентів денної, заочної форми навчання

Галузь знань: 0306 Менеджмент і адміністрування
Напрямок підготовки: 6.030601 Менеджмент організацій
Спеціалізація: Організаційно-економічне та правове
забезпечення діяльності підприємств (МПП)

РОЗГЛЯНУТО:
на засіданні кафедри
менеджменту і маркетингу
Протокол №__ від ____ ____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖЕНО:
на засіданні навчально-
видавничої ради ДонНТУ
Протокол №__ від ____ ____ 20__ р.

Донецьк, 2015

УДК 005(072)
К 64

Конспект лекцій з вибіркової навчальної дисципліни циклу професійної та практичної підготовки «Антикризове управління» розроблено для студентів всіх форм навчання галузі знань 0306 «Менеджмент організацій та адміністрування» напряму підготовки 6.030601 Менеджмент організацій / [укл. Г.Б.Мирошніченко]. – Донецьк: ДонНТУ, 2015.- 113 с.

Конспект лекцій містить теоретичний матеріал згідно вимогам підготовки бакалаврів галузі знань 0306 «Менеджмент організацій та адміністрування»

Укладачі:
Г.Б. Мирошніченко

Відповідальний за випуск
І.В. Шкрабак, д.е.н., професор

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Тема 1. Кризи в соціально-економічних системах.....	7
1.1 Сутність і зміст поняття «криза» і «антикризовий стан».....	7
1.2 Історичний аналіз природи кризових явищ.....	11
1.3 Класифікація кризових явищ.....	16
Тема 2. Кризи в тенденціях розвитку економіки.....	19
2.1 Економічні кризи і циклічний розвиток економіки.....	19
2.2 Наукові концепції пояснення циклів і економічних криз.....	20
2.3 Історичний аналіз природи кризових явищ.....	21
Тема 3. Кризи і безпека розвитку.....	30
3.1 Державне антикризове управління в структурі національної безпеки.....	30
3.2 Система економічної безпеки держави і регіонів.....	34
3.3 Суб'єкти управління економічною безпекою.....	37
3.4 Удосконалення управління економічною безпекою.....	40
Тема 4. Стратегічні цілі і завдання антикризового управління.....	44
4.1 Цілі і завдання антикризового управління.....	44
4.2 Функції антикризового управління.....	47
4.3 Методи антикризового управління.....	49
4.4 Стратегія і тактика в антикризовому управлінні.....	53
Тема 5. Діагностика криз у процесах управління.....	60
5.1 Діагностика криз в процесі управління.....	60
5.2 Технології антикризового управління.....	64
5.3 Механізм антикризового управління.....	67
Тема 6. Організація моніторингу в антикризовому управлінні.....	74
6.1 Моніторинг в системі антикризового управління.....	74
6.2 Методи моделювання діагностики кризових явищ і процесів	76
Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні.....	90
7.1 Природа і класифікація управлінських ризиків.....	90
7.2 Класифікація ризиків в антикризовому управлінні.....	93
7.3 Управління ризиком: можливості, засоби, фактори.....	95
Тема 8. Ефективність і досвід антикризового управління.....	99
8.1 Ефективність антикризового управління.....	99
8.2 Зарубіжний досвід антикризового управління.. ..	102
Список рекомендованої літератури.....	111

ВСТУП

Термін «антикризове управління» виник порівняно недавно. Багато хто вважає, що причиною його виникнення з'явилося поступове входження економіки в зону кризового розвитку, що викликало потребу ефективного механізму, здатного діагностувати наближення проблем, а головне, – зменшити негативні наслідки кризових явищ і процесів.

Корисно задуматися над тим, що таке криза, коли і чому вона виникає, яка її структура? Тоді стане ясно, що криза характеризується безліччю взаємопов'язаних ситуацій, які підвищують складність і ризик управління. Можливі віддалення і вихід з кризи, його профілактика, переростання однієї кризи в іншу, не виключають небезпеку у сьогоденні і повернення кризи в майбутньому. Економіка функціонує циклічно, а тому сам процес розвитку породжує кризові ситуації, це – об'єктивна тенденція.

Наступ кризи визначається реальними тенденціями розвитку економіки, потребами їх періодичної реконструкції, а глибина і характер кризи залежать від ефективності управління, тобто можливостей при вирішенні проблем передбачати і пом'якшувати негативні наслідки використовуючи їх для удосконалення господарської діяльності фірм (підприємств, корпорацій).

Відомо, що основною потребою сучасного управління та головним чинником його ефективності є професіоналізм персоналу, який, у свою чергу, визначається підготовкою фахівців, здатних своєчасно розпізнавати і успішно вирішувати основні проблеми розвитку. Ось чому в процесі підготовки менеджерів необхідно оволодіти методологією антикризового менеджменту.

Конспект лекцій побудований за логічною схемою послідовного поглиблення знань, а також їх доповнення, конкретизації та деталізації за окремими характеристиками, які мають вирішальне значення в розумінні всіх процесів розв'язання криз.

Конспект лекцій підготовлено з урахуванням сучасних новітніх принципів технології освіти. Саме тому кожна тема починається з викладу проблематики навчального матеріалу, що сприяє ефективному переходу від міркувань з позицій здорового глузду і наявних знань до нового, глибшого, конкретного і систематизованого знання. Графічний матеріал, широко представлений в конспекті, також сприяє систематизації та агрегуванню понять, вчить виділяти головне, шукати зв'язки, що сприяє розвитку методологічної культури.

Курс «Антикризове управління» входить до циклу професійної та практичної підготовки напряму «Менеджмент організації і адміністрування».

Метою викладання навчальної дисципліни є визначення сутності, місця та ролі, основних видів кризових явищ та стадій розвитку кризи соціально-економічних систем, розкриття методичних підходів до діагностики й моделювання в прогнозуванні й подоланні криз.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Антикризове управління» є формування знання, уміння та навички щодо розв'язання проблем розпізнавання кризових явищ; прогнозування наслідків розвитку кризових явищ та їхнього впливу на результати діяльності підприємства; визначення можливостей запобігання кризи і/або її пом'якшення; забезпечення функціонування підприємства в умовах криз; стабілізація діяльності окремих підсистем підприємства для подолання, пом'якшення проявів системної кризи підприємства в цілому для створення можливостей його подальшого розвитку; ліквідація наслідків кризи і/або ліквідація підприємства; розвиток підприємства на новій основі, якщо кризу вдалось подолати.

Він найтіснішим чином пов'язаний з іншими дисциплінами економічної, управлінської та правової підготовки. Для більш глибокого осмислення проблематики антикризового управління необхідно мати знання в галузі економічної теорії, макро- і мікроекономіки, основ менеджменту та господарського права. Велику роль у розумінні антикризового управління відіграють такі дисципліни, як стратегічний та інноваційний менеджмент, дослідження систем управління, організаційна поведінка, управлінські рішення, основи управлінського консультування, фінансовий менеджмент. Підготовка фахівців у галузі антикризового управління передбачає освоєння комплексу знань, що допомагають бачити його проблеми в різних ракурсах і орієнтовані на практичне використання у різних галузях народного господарства.

Тема 1. Кризи в соціально-економічних системах.

1.1. Сутність і зміст поняття «криза» і «антикризовий стан».

1.2. Класифікація кризових явищ.

1.3 Ознаки кризи: розпізнавання і управління

1.1. Сутність і зміст поняття «криза» і «антикризовий стан»

У розвинутій економіці процес відтворення національного продукту має таку особливість: через певні проміжки часу його нормальний хід переривається кризою (від грец. *krisis* – поворотний пункт, результат), що означає різкий переломний стан.

Криза стосовно економіці трактується як відносне надвиробництво товарів і послуг, що періодично повторюється, з одночасним зниженням абсолютної величини платоспроможного попиту й призводить до зниження рівня і якості життя населення, збільшення безробіття, скорочення доходів, що виникнувши (зародившись) в одному місці як правило поширюється на інші економіко-політичні системи в різних країнах і в цілому в світовій економіці. Якщо використовувати медичне визначення, то слід звернути увагу, що «криза» використовується для характеристики важких, переломних процесів при переході від хворобливого стану до одужання.

В процесі розвитку теорії досліджень поняття «криза» набула більш глибокого змістовного значення. Так, на сьогоднішній день існує велика кількість суджень різних науковців з приводу визначення поняття «криза».

За словами Ю. Розенталя та Б. Піджненбурга: «Криза – це ситуація позначена високою небезпекою, станом невпевності, відчуттям невідкладності» [45]. Тобто, науковці дотримуються думки, що криза є руйнівною силою, яка призводить до переходу соціально-економічної системи в інший, новий стан, «криза» розглядається як ситуація небезпеки та загрози. На думку С.М. Іванюта, криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад [21]. Такого ж погляду дотримуються й інші науковці. Так, Л. Бартон вважає, що криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [43].

На думку А.М. Штангрета та О.І. Копилюка, криза – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження [40]. Е.П. Жарковська та

Б.Е. Бродський вважають, що криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем [19].

Позиції вчених досі різноманітні. Одні відносять їх лише до процесів макроекономічного розвитку, а в масштабах фірми чи підприємства, наприклад, існують тільки більш-менш гострі проблеми, викликані помилками чи непрофесіоналізмом управління. Ці проблеми нібито свідчать про кризу розвитку, не пов'язана з об'єктивними тенденціями, хоча й зумовлені деякими зовнішніми причинами.

Поняття «криза» найтіснішим чином пов'язане і з поняттям «ризик», яке в тій чи іншій мірі впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Виключить з нього очікування кризи, і пропаде гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від цього ще більш важкими не тільки кризові ситуації, а й цілком звичайні помилки.

Функціонування як підтримка стійкого стану, що характеризується цілісністю, якісною визначеністю, безпосередньо залежить від розвитку на новому рівні, відображаючи діалектичну єдність основних форм соціально-економічної системи, рис. 1.1.

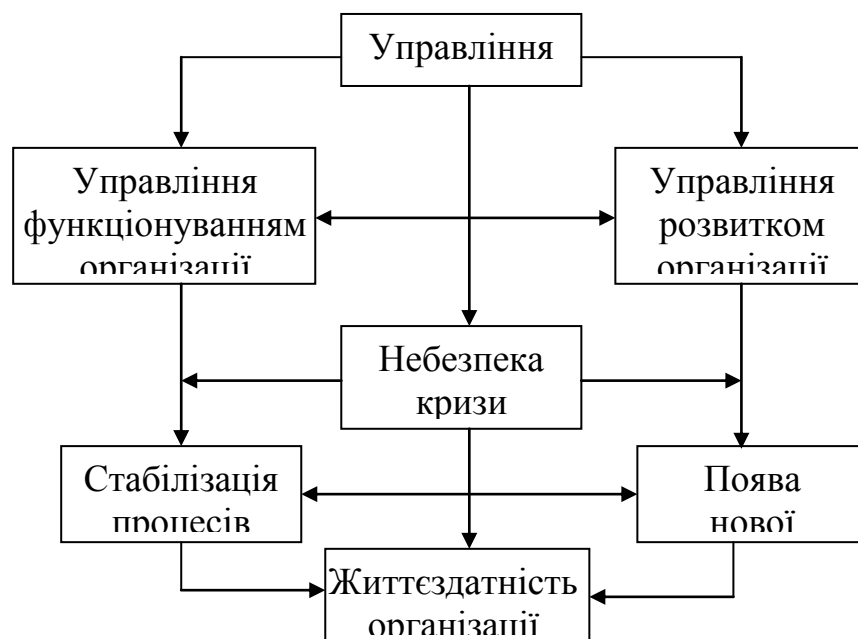


Рисунок 1.1 – Форми взаємодії основних процесів соціально-економічній системі

Наприклад, функціонування соціально-економічної системи характеризується обов'язковою наявністю предмета праці, засобів праці і

людини, що здійснює трудову діяльність. При цьому функціонування соціально-економічної системи можливе лише при певній відповідності цих ознак: засоби праці можуть змінювати його предмет, людина повинна володіти засобами праці, а результат має відповідати інтересам і потребам людини.

Розвиток характеризує зміни в предметі, засобах праці та в людині, критерієм чого є поява нової якості, що зміцнює стабільність і гармонійність функціонування соціально-економічної системи або створює принципово нові умови для цього. Фактом розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності, негативна трансформація функціонування соціально-економічної системи.

Кризи не обов'язково є руйнівними, вони можуть протікати з визначеним ступенем гостроти, але їх наступ викликається не тільки суб'єктивними, але й об'єктивними причинами, самою природою соціально-економічної системи.

На рис. 1.2 представлено класифікацію причин виникнення криз у зв'язку з особливостями функціонування соціально-економічних систем на різних рівнях управління.

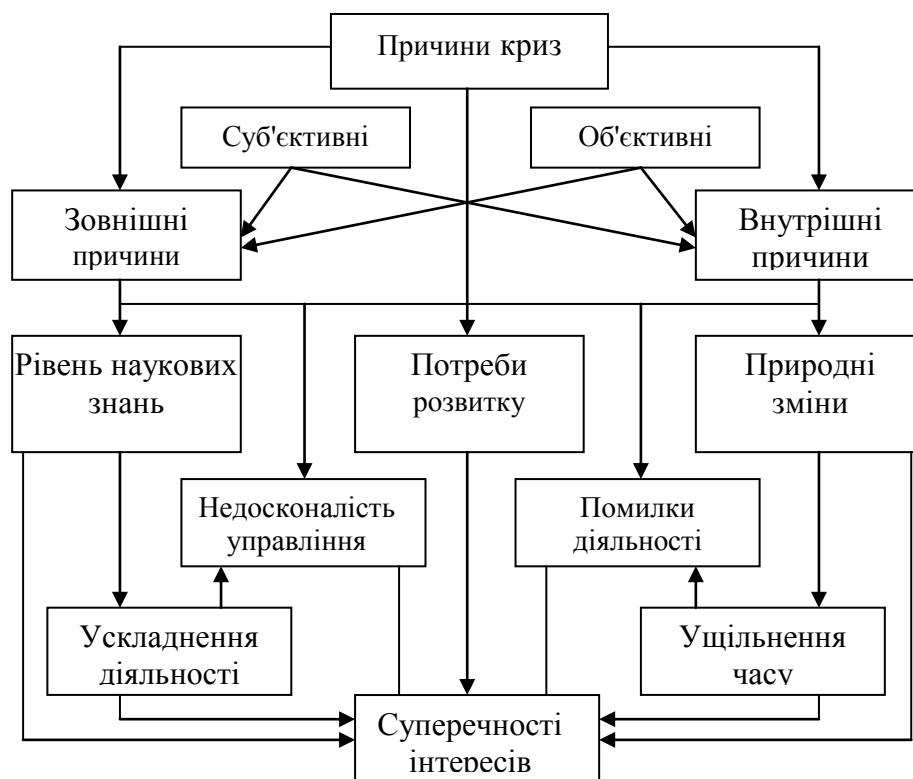


Рисунок 1.2 – Причини кризових явищ

Причини кризи поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації, і суб'єктивні, що відображають помилки і волюнтаризм в управлінні, а також природні, характеризують явища клімату, землетрусу та ін.

Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки його причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення або виникнення нової кризи. Вихід з кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками, не можна виключати перехід у стан нової кризи, більш глибокої і тривалої.

Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час, що може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з двома чинниками: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Можливості управління залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності (рис. 1.3).

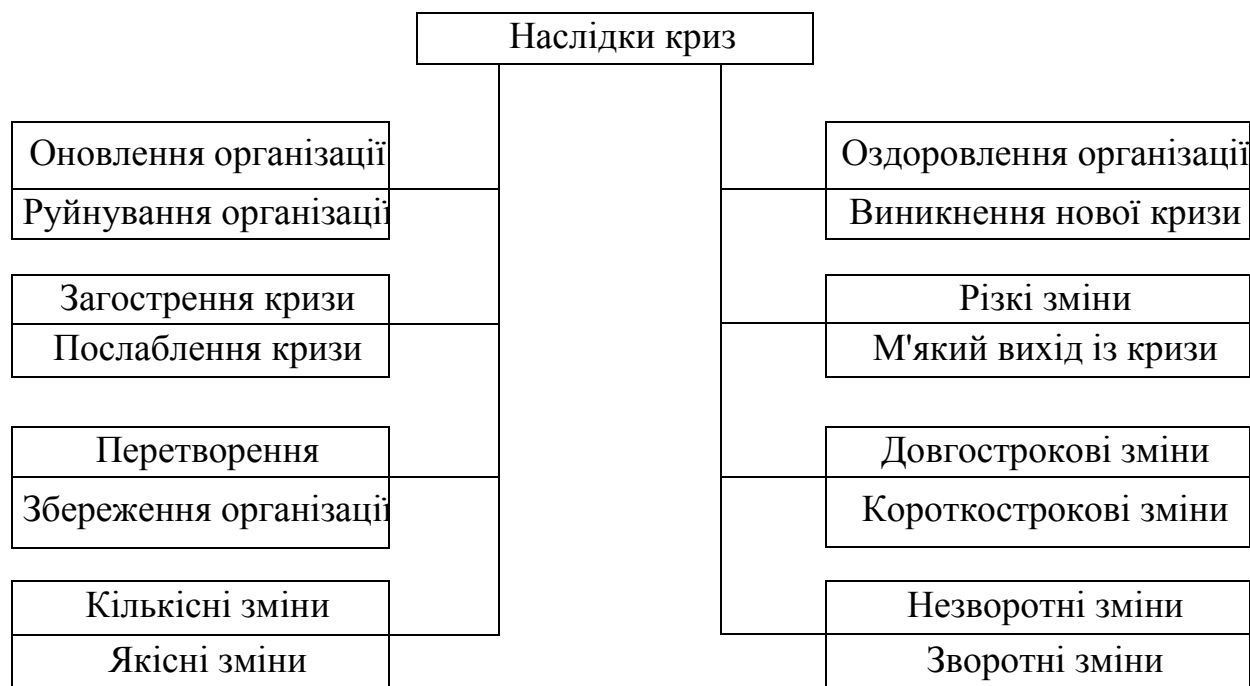


Рисунок 1.3 – Позитивні та негативні наслідки кризи

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі, що узгоджено з законами функціонування і розвитку соціально-економічної системи, яка прагне управляти своєю діяльністю (самоуправління), знижувати частку некерованих процесів. Можна припустити, що в майбутньому система взагалі виключить кризи з тенденцій розвитку, а нинішні кризи залишаться як приклад недосконалості управління.

У міру розвитку соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактору в її антикризовому розвитку, яке означає не бездумну протидію йому, а передбачення і впевнене, своєчасне і по можливості безболісне його подолання.

Отже, криза – це економічна категорія, оскільки відрізняється певною об'єктивністю виникнення і є невід'ємною частиною закону еволюційного розвитку. Це проявляється в циклічних коливаннях різних за рівнем розвитку систем. Макроекономічні диспропорції і коливання показників не означають відсутності рівноваги, а швидше відображають рівень стійкості економічної системи при якісних змінах соціально-економічних параметрів її функціонування.

Основним протиріччям і причиною перманентних криз є розрив між реальним і грошовим позиковим капіталом, який приростає більш високими темпами, викликаючи при цьому спекулятивні тенденції на фінансовому ринку. У свою чергу, об'єктивні економічні закони адекватно реагують на попит і пропозицію зміною цін або процентної ставки. Тому кризи в економіці є своєрідним індикатором тих протиріч, які виникають на різних ринках.

Одночасно до «кризи» застосовне визначення закономірності критичного стану, яке відчують під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів у тій чи іншій мірі, всі учасники суспільного виробництва незалежно від рівня матеріального добробуту населення, зрілості ринкових і постіндустріальних форм економічного розвитку. Основним проявом цієї суперечності стає проблема діагностування кризи, що наближається, і наслідків, які загрожують людям, системам, країнам, світовій економіці.

1.2 Класифікація кризових явищ

Кризові явища, що виникають, прогресують і трансформуються, неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, а й за самою суттю. Необхідність у класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними, можливості зниження його гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Типологія криз

Існують загальні і локальні кризи. Загальні охоплюють всю соціально-економічну систему, локальні – тільки частина її. Генезису кризи можна виділити макро- та мікрокризи.

Особливістю кризи є її ланцюгова реакція, яка може поширюватися на всю систему чи весь процес розвитку.

За структурою відносин у соціально-економічній системі, по диференціації проблематики її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних криз.

Економічні кризи відбивають гострі протиріччя в економіці країни чи економічному стані окремого підприємства, фірми: кризи виробництва і реалізації товару, взаємини економічних агентів, проблеми неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутства й ін.

У групі економічних криз окремо можна виділити фінансові кризи, які характеризують протиріччя в стані фінансової системи чи фінансових можливостях агентів економічних відносин через грошові вираження.

Соціальні кризи виникають при загостренні і протиріччі або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень: працівників і роботодавців, профспілок і підприємців, працівників різних професій, персоналу і менеджерів та ін. Часто соціальні кризи є ніби продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати і самі по собі, наприклад, по приводу стилю управління, невдоволення умовами праці, відношення до екологічних проблем, з патріотичних почуттів.

Особливе становище в групі соціальних криз займає політична криза, яка зачіпає всі сторони розвитку суспільства і переходить у економічні кризи.

Організаційні кризи виявляються як кризи поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій або дочірніх фірм.

Психологічні кризи також нерідкі в сучасних умовах соціально-економічного розвитку. Це кризи психологічного стану людини, які проявляються у вигляді стресу, що здобуває масовий характер, у виникненні почуття невпевненості, паніки, страху за майбутнє, незадоволеності роботою, правовою захищеністю і соціальним становищем.

Технологічна криза виникає як криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях, можуть виглядати кризами науково-технічного прогресу – загострення протиріч між його тенденціями, можливостями, наслідками.

За періодичністю визначають циклічні кризи, які пов'язані з циклічними коливаннями економіки та нециклічні кризи, не пов'язані з циклічними коливаннями економіки, а викликані причинами об'єктивного чи суб'єктивного характеру.

За безпосередніми причинами виникнення кризи розділяються на природні, суспільні, екологічні.

Кризи також можуть бути передбачуваними (закономірними) і несподіваними (випадковими). Передбачувані кризи настають як етап розвитку, вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами нагромадження факторів виникнення кризи – потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.

Несподівані кризи часто бувають результатом грубих помилок в управлінні, або будь-яких природних явищ, чи економічної залежності, що сприяє розширенню і поширенню локальних криз. Різновидом

передбачуваних криз є циклічна криза (звичайно, у тому випадку, якщо відома і вивчена природа кризи і її характер). Може виникати періодично і має відомі фази свого настання і протікання.

Існують також кризи явні та латентні (приховані). Перші протікають помітно і легко виявляються. Другі є прихованими, протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні.

Кризи бувають глибокими і легкими. Глибокі, гострі кризи часто ведуть до руйнування різних структур соціально-економічної системи, протікають складно і нерівномірно, часто акумулюють в собі безліч протиріч, зав'язують їх у заплутаний клубок. Легкі, м'які кризи протікають більш послідовно і безболісно, їх можна передбачати, ними легше управляти.

Вся сукупність можливих криз поділяється також на групи криз, затяжних і короточасних. Фактор часу в кризових ситуаціях відіграє важливу роль. Затяжні кризи, як правило, проходять болісно і складно, часто є наслідком невміння управляти кризовими ситуаціями, нерозумінням сутності та характеру кризи, її причин і можливих наслідків.

Кризи різної періодичності, частково збігаючись у часі, доповнюють і посилюють один одного, роблять більш важким вихід з кризи, посилюють руйнівні тенденції. Кризи в складних сферах, що розвиваються одночасно, набувають синергетичний ефект, поглиблюються в результаті взаємодії, але зате ведуть до суттєвого оновлення. Найважливішим кінцевим результатом кризи є якісний стрибок, перехід до нового етапу в розвитку системи або до нової системи. Однак характер підйому після кризи неоднаковий. Що ж до найближчих наслідків криз, то в них поєднуються руйнівні, негативні з позитивними, причому в самий гострий період кризи перші явно переважають, а потім ситуація змінюється.

У табл. 1.1 наведено розподіл наслідків впливу економічної кризи на розвиток, який можна вважати певною мірою умовним, тому що його окремі характеристики, залежно від рівня і масштабів діяльності кризового об'єкта, глибини кризових «поразок», з негативних нерідко стають позитивними і навпаки.

Таблиця 1.1 – Класифікація наслідків економічних криз за умовою оцінки впливу їх на ефективний розвиток

Позитивні	Негативні
Регуляторно-очисні	Монополізація і концентрація у виробничій та невиробничій сфері
Підвищення конкуренції	Зниження соціальних параметрів життєдіяльності (якості життя, скорочення
Посилення ринкових механізмів	Підвищення соціальної напруженості в суспільстві (зростання безробіття, скорочення доходів населення, збільшення
Підвищення якості товарів і послуг	Інфляція
Демократизація економічного розвитку	Збільшення державного втручання в економічні процеси, в тому числі ринкові
Прискорення інноваційних процесів	Посилення податкового «тягаря»
Техніко-технологічний прогрес	Скорочення «запасу міцності» фінансової системи (бюджет, довіра до банків)

Класифікація криз має велике значення в їх розпізнаванні, а отже, і успішному управлінні ними. Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися і як його параметри, «підказують» або визначають оцінку ситуації, розробку і вибір вдалих управлінських рішень. Небезпека кризи існує завжди, навіть коли її немає. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і обґрунтовано оцінювати можливості їх вирішення.

1.3 Ознаки кризи: розпізнавання і управління

Класифікація криз має велике значення в їх розпізнаванні, а отже, і успішному управлінні ними. Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися і як його параметри, «підказують» або визначають оцінку ситуації, розробку і вибір вдалих управлінських рішень. Небезпека кризи існує завжди. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їх вирішення.

Соціально-економічна система є саморегулюючою системою. Це означає, що в її існуванні діють механізми відновлення необхідної і відносної рівноваги. Але адже управління тому й існує, що, з одного боку, воно є частиною цих механізмів, а з іншого, воно необхідне для того,

щоб , спираючись на ці механізми забезпечити менш хворобливе і більш послідовне з точки зору інтересів людини розвиток соціально-економічної системи.

Але це можливо тільки в тому випадку, якщо будуть відомі тенденції поведінки і розвитку соціально-економічної системи, її характеристики й ознаки стану , настання певних фаз цього стану і етапів об'єктивного розвитку:

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

Ознаки кризи диференціюються насамперед за його типологічної приналежності: масштаби, проблематика, гострота, галузь розвитку, причини, можливі наслідки, фаза прояви .

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування і характер такого взаємозв'язку можуть багато сказати і про небезпеку кризи, і про його характер .

В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління. Адже існує передбачення погоди, землетрусів, сонячної активності. Цим займаються спеціальні служби. Але для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку , методологія їх розрахунку і використання в аналізі . Передбачення криз можливе тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз беруть участь усі показники оцінювання стану соціально-економічної системи.

Розпізнавання будується як на діючих в управлінні показниках, так і на спеціалізованих, які, ймовірно, в майбутньому ще доведеться розробляти. Наприклад, зниження продуктивності праці чи ефективності виробництва не може не відображати можливість кризи. Воно може бути випадковим і епізодичним, але може і свідчити про тенденцію кризового розвитку.

Існуюча в даний час система показників не була орієнтована на розпізнавання криз. Вона працювала на управління ситуаціями послідовного і «неухильного» (так, принаймні, вважалося в нашій країні) розвитку. Тому необхідна розробка нових, очевидно, синтетичних показників для того, щоб більш точно і вчасно визначати імовірність і момент кризових ситуацій.

Велике значення має не тільки система показників, що відображають основні ознаки кризи, а й методологія їх конструювання і практичного використання. У сучасному механізмі управління це є його найбільш слабкою ланкою. Йдеться зрештою про методологію розпізнавання кризи у всіх аспектах цього процесу : мета , показники, їх використання в аналізі ситуацій , практична цінність передбачення криз.

Методологія розпізнавання кризи найтісніше пов'язана з організацією цієї роботи, тобто з наявністю фахівців , визначенням функцій їх діяльності , винесенням рекомендацій або рішень , взаємодією в системі управління. Передбачається підготовка і наявність не тільки так званих антикризових менеджерів, але і спеціалізованих в цій діяльності аналітиків.

Розпізнавання і передбачення кризових ситуацій сьогодні у зв'язку з великою складністю управління і збільшуються масштабів виробничої діяльності повинні бути поставлені на професійну основу. Подолання криз залежить від методики аналізу кризових ситуацій і наявності фахівців в галузі антикризового управління. Професіоналізм управління повинен проявлятися не тільки в нормальних , звичайних умовах, але і в умовах підвищеного ризику, екстремальних ситуацій, кризи.

Тема 2. Кризи в тенденціях розвитку економіки.

2.1 Економічні кризи і циклічний розвиток економіки.

2.2 Наукові концепції пояснення циклів і економічних криз.

2.3 Історичний аналіз природи кризових явищ.

2.1 Економічні кризи і циклічний розвиток економіки.

Економічний розвиток – це багатфакторний процес, який відображає як еволюцію господарського механізму, так і зміну на цій основі економічних систем. Разом з тим, це суперечливий і складний процес, який не може здійснюватися прямолінійно, по висхідній лінії. Розвиток проходить нерівномірно, має періоди зростання та спаду, кількісні та якісні зміни в економіці, позитивні та негативні тенденції. Саме циклічний характер розвитку економічної системи, її коливання між спадом та підйомом є причиною, яка стримує економічний ріст.

З тих пір як в рамках капіталістичного суспільства здійснився перехід до індустріального виробництва, економічний ріст прийняв циклічний характер. Циклічність – це форма руху національної економіки та світового господарства в цілому, що припускає зміну революційних і еволюційних стадій розвитку економіки, економічного прогресу.

Циклічний розвиток економіки супроводжується високим рівнем економічної активності, а потім спадом цієї активності до рівня нижче за допустимий. Проблема циклічності завжди привертала увагу вчених-економістів і сьогодні залишається однією з центральних проблем економічної теорії. Цю проблему вивчали такі видатні дослідники цього феномену, як А. Шпітгоф, М. Туган-Барановський, К. Маркс, Т. Веблен, І. Мітчелл, Дж. Хікс, Дж. М. Кейнс, Й. Шумпетер і багато інших. Проблеми циклічності намагалися пояснити ще філософи Стародавньої Греції. Історично їх пов'язували то з циклом руху Венери, то з появою плям на Сонці чи світовими війнами та соціальними революціями. Економічні кризи почали досліджувати на початку XIX ст. Так, Сісмонді їх пояснював недоспоживанням населення, Мальтус – невідповідністю у темпах зростання чисельності населення та темпах зростання обсягів продуктів споживання, К. Маркс – загостренням соціально-економічних протиріч.

В економічній теорії існує багато підходів до економічних циклів. Їх можна згрупувати за такими групами:

– економічний цикл – це відхилення від нормального стану рівноваги;

– економічний цикл – це загальна форма економічного прогресу, а рівновага не розглядається як норма, до якої тяжіє економіка в процесі коливань;

– відмова від закономірно-періодичного циклу.

За причинами циклічності теорії зазвичай поділяють на екзогенні, ендогенні та їх синтез.

Таким чином, в економічній теорії існує безліч підходів до проблеми економічної циклічності. Складність й суперечливість економічного життя відбивається в різноманітті теорій економічних циклів. Серед них не треба шукати однієї вірної, а треба враховувати здобуття кожної. Сьогодні можна навести докладний перелік чинників, дія яких викликає циклічність:

– природні (астрофізичні, біологічні);

– техногенні (технологічні уклади, чинники технічного оновлення, нагромадження критичної маси капіталовкладень, життєвий цикл товару);

– економічні (надвиробництво, інфляція, емісія, зміна швидкості обертання грошей, циклічність податкових надходжень);

– знання (цикл подвоєння і розпаду, який реалізується в циклічних змінах інтелектуальних ресурсів і технологій);

– оновлення потреб, інтересів, мотивацій;

– зміни в зростанні професіоналізму та інтенсивності праці;

– оновлення уявлень, вірувань (нагромадження і крах ілюзій);

– оновлення владних структур (вибори).

Пояснити циклічність руху економіки дією тільки зовнішніх або внутрішніх факторів неможливо, тому що економічний цикл прискорює і гальмує економічну систему, використовуючи їх разом.

Сучасні економічні методи вможливили виділення 1380 видів циклів, які стосуються економіки. Проте лише три з них мають практичне і теоретичне значення:

1. Цикли товарно-матеріальних запасів Дж. Кітчина (з періодом до 3 років).

2. Цикли інвестицій в обладнання та устаткування К. Жугляра (період 7-11 років).

3. Будівельні цикли С. Кузнеця (період 18-22 роки).

На певному етапі економічного розвитку утворюючі фактори перетворюються на руйнівні. Це залежить від характеру циклу, його тривалості, специфіки проявів окремих фаз.

Розробка теорії циклів почалась із середини XIX ст., коли англійський учений Х. Кларк звернув увагу на 54-річний розрив між двома економічними

кризами 1793 і 1847 рр. Він припустив, що це не випадково, що мають бути якісь на те причини, але не зміг їх сформулювати.

2.3. Наукові концепції пояснення циклів і економічних криз.

Якщо економічний розвиток має циклічний характер і головною характеристикою циклів є криза, то виникають питання, що мають велике практичне значення. По-перше, чим визначається, чому і як змінюється тривалість циклу? По-друге, чи можливі ефективний вплив на циклічність, управління кризами? Чи дозволяє природа економічних криз пом'якшувати, відсувати криза, скорочувати час його протікання?

За Марксом головна причина циклічності капіталістичної економіки та економічних криз - нездоланні протиріччя між суспільним характером виробництва і приватним привласненням його результатів; це ускладнює, на його думку, усунення криз в умовах капіталізму.

Представники неокласичної і ліберальної шкіл економічної теорії не пов'язують витoki і причини криз з природою капіталізму. Багато з них вважають причиною криз недоспоживання населення, що викликає, на їх думку, перевиробництво, яке і веде до кризи. Послідовною представницею теорії недоспоживання була Джоан Робінсон (1903-1983), лідер лівого кейнсіанства. «Ліками» від криз у цій теорії вважається стимулювання споживання - в цьому бачили можливість управління кризами. Але недостатнє споживання, низька платоспроможність є скоріше наслідком, ніж причиною, криз, факторами і симптомами їх настання.

Більш близькі до марксистської позиції економісти, що вважають причиною кризи диспропорційність розвитку економіки, або «нерівновага» ринку. Кризи, на їх думку, обумовлені відсутністю правильних пропорцій між галузями стихійними діями підприємців - а це наслідок недосконалого, непрофесійного управління.

Теорія «нерівноваги» поєднується з іншим поширеним поглядом на кризи - як на породження зовнішніх умов (політичних, демографічних, природних).

Економіст Ф. Хайєк, прихильник ринкової свободи і лютий супротивник державного втручання, вважає, що кризи надвиробництва виникають через надлишкове фінансування з боку держави (дешеві кредити, накачування попиту і пр).

Існує й психологічна теорія криз. На думку Й. Шумпетера, кожній фазі властива своя психологічна картина, що формує відношення до інвестицій. Паніка і розбрід кризового стану ведуть до застою капіталовкладень, ейфорія

в умовах підйому стимулює гарячку. «Мінливі ситуації» формують нерівномірність інвестиційного циклу.

Економічна наука розробила різні теорії, що пояснюють причини економічних циклів і криз. Узагальнюючи їх, відомий економіст П. Самуельсон називає найбільш важливі теорії циклів і криз:

- грошова теорія, що пояснює цикл експансією (стиском) банківського кредиту (Хоутрі та ін.);
- теорія нововведень, що пояснює цикл використанням у виробництві важливих нововведень (Шумпетер, Хансен);
- психологічна теорія, що трактує цикл як наслідок хвиль песимістичного і оптимістичного настрою населення (Пігу, Беджгот та ін);
- теорія недоспоживання, що вбачає причину циклу в занадто великій частці доходу, яку отримують багаті і заощадливі люди, у порівнянні з тим, що може бути інвестовано (Гобсон, Фостер, Катчінгс та ін.)
- теорія надмірного інвестування (Хайєк, Мізес та ін.);
- теорія сонячних плям – погоди – врожаю (Джеванс, Мур).

2.3 Історичний аналіз природи кризових явищ

Імовірність виникнення економічних криз визначається протиріччями між виробництвом і споживанням товарів, попитом і пропозицією, кількістю і якістю. У міру розвитку ринкової економіки, товарного та грошового обігу підвищується загострення цих протиріч, тому що вклинюються інтереси посередників, а тому виникає регіональна та галузева структура, де відбувається загальна інтеграція економічного життя. Загострення протиріч стає не тільки помітним, але і регулярним та протікає періодично згідно історичним періодам економічного існування.

У докапіталістичних способах виробництва економічна криза проявлялася у вигляді недовироблення матеріальних благ. При капіталізмі він найбільш гостро проявляється в перевиробництві.

Прояв цього протиріччя в різні історичні періоди і в різних країнах має свою специфіку. Проте криза як будь-яке явище суспільного розвитку має певні особливості. Сутність економічної кризи проявляється у значному розузгодженні виробництва і споживання. Це порушує нормальне функціонування всієї економічної системи і спостерігається в перевиробництві товарів стосовно платоспроможному сукупному попиту, порушенні процесу умов відтворення суспільного капіталу, масового банкрутства фірм, зростанні безробіття та інших соціально-економічних потрясінь.

Періодичність настання економічної кризи і фази його прояви характеризують циклічний характер розвитку економіки, що, у свою чергу, відображає закономірні тенденції відтворення, чергування спадів і підйомів виробництва.

Найбільш глибоко досліджував цю проблему К. Маркс. Він вивчав причини криз і обґрунтував їх закономірний характер. Відомий вчений-економіст В. Леонтьєв писав: «Теорія ділового циклу явно в боргу перед Марксовою політекономією. Навряд чи було б перебільшенням сказати, ніж яка б то не була інша робота, сприяли висуванню цієї проблеми на передові рубежі економічних дебатів» [25].

Протиріччя між виробництвом і споживанням – головна, але не єдина причина економічних криз. Початком економічних криз є накопичення і загострення різноманітних процесів економічного розвитку. Багато протиріч та їх загострення можна передбачити, але не завжди можна повністю їх усунути. Зміна потреб та інтересів людини, а отже, і попиту на ті чи інші види продукції, природна і закономірна. Виробництво до певної міри є інертним і може лише періодично перебудовуватися. Науково-технічний прогрес, який визначає виникнення нових технологій, також має імпульсивний характер: накопичення потенціалу нових відкриттів і реалізація його в технологічних рішеннях обумовлює тривалість циклів.

Але безпосередніми причинами економічних криз можуть бути різноманітні події не лише економічного, а й соціально-політичного характеру. У цьому виявляється зв'язок економіки і соціально-політичного життя суспільства.

Точка зору про причини економічних криз вельми суперечлива. Вплив одних і тих же факторів на циклічність економічного розвитку в різні періоди часу в окремих державах має відмінні риси. Потреба в оновлення основного капіталу є стимулом економічного пожвавлення. Вихідним мотивом служить заміна обладнання і технології, тому оновлення основного капіталу є матеріально-технічною основою нового економічного циклу і причиною виникнення кризи. Скорочення періодів циклу (з 10 р. у XIX ст. до 7-8 р. у передвоєнні і 4-5 р. у післявоєнні роки XX ст.) характеризує прискорення розвитку науково-технічного прогресу в сучасному світі.

Немарксистські школи спочатку заперечували неминучість економічних циклів, доводячи можливість подолання циклічності як явища в рамках традиційного ринкового механізму. Розвиток світової економіки XX в. показав, що крайнощі в поглядах на циклічність процесу відтворення не відображають реальностей світу.

Перша періодична криза відбулася в 1825 р. в Англії, де до того часу капіталізм став пануючим ладом. Наступна криза була в 1836 р. у Великобританії і США. Криза 1847 р. охопила всі країни Європи, Північну і Південну Америки, а криза 1873-1878 рр. – Більшість європейських країн і США і перевершив усі попередні за своєю тривалістю. Світові економічні кризи проходили в 1900-1903, 1907, 1920 рр., але всі вони не йдуть ні в яке порівняння зі світовою кризою 1929-1933 рр., який охопив весь капіталістичний світ і всі сфери економіки. Сукупний обсяг промислового виробництва капіталістичних країн скоротився тоді на 46%, виплавка сталі – на 31%, зовнішньоторговельний оборот – на 67%, кількість безробітних досягла 26 млн. осіб, або 25% всіх зайнятих у виробництві, реальні доходи населення зменшилися в середньому на 58%. Криза супроводжувався величезною кількістю банкрутів – тільки в США розорилося 109 тис. фірм [3].

Посткризова депресія була затяжною. Після деякого пожвавлення в 1937 р. настав період нової кризи, що характеризується тим, що йому не передувала фаза підйому. Нова криза, хоча і був слабкіше попередньої, але протікала дуже гостро. Загальний обсяг промислового виробництва в капіталістичному світі скоротився на 11%, а в США на 21%, випуск автомобілів зменшився на 40%. Розвиток і загострення цієї кризи було перервано Другою світовою війною.

Після Другої світової війни (1948-1949 рр.) вибухнув локальний економічний кризис, що охопив США і Канаду. У США обсяг промислової продукції знизився на 18,2%, в Канаді – на 12%, загальний обсяг розвинених капіталістичних країн скоротився на 6%. Чергова економічна криза виникла в 1957-1958 рр. в США, Японії, Франції, Канаді, Великобританії, Бельгії, Швеції, Нідерландах, Фінляндії та інших країнах. Але найглибшим у післявоєнні роки була економічна криза 1974-1975 рр., що охопила всі капіталістичні країни і відрізнялася високим рівнем інфляції. Характерною особливістю цієї кризи було переплетення його з глибокими структурними змінами, що вразили найважливіші сфери виробництва – енергетику, сировинні галузі, включаючи і сільське господарство, а також валютну систему.

Виділяють три етапи зміни поглядів на економічні цикли.

Перший етап – з початку XVIII в. до середини 30-х рр. XX в. У цей період переважали переконання в тому, що економічні кризи або взагалі неможливі при капіталізмі (Дж. Мілль, К. Б. Сей, Д. Рікардо), або носять лише випадковий характер і що система вільної конкуренції здатна самотійно їх переборювати (К. Сісмонді, Р. Робертус, К. Каутський).

Другий етап – з середини 30-х до середини 60-х рр. ХХ в. У цей період набули поширення праці Д. Кейнса, і насамперед його висновок, що економічні кризи (точніше депресії, застій) неминучі в умовах класичного капіталізму і обумовлені природою властивого йому ринку. Кейнс одним з перших серед західних економістів заявив про те, що капіталістичний ринок містить у собі різні прояви монополізму і поєднується з державним регулюванням, від чого ціни і заробітна плата є негнучкими. Принципово необхідним засобом згладжування проблем кризи і безробіття Кейнс вважав державне втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту. До його заслуг у дослідженні фактора циклічності слід віднести також розроблену ним теорію мультиплікатора, яка в подальшому стала широко використовуватися при аналізі причин циклічності.

Третій етап – з середини 60-х рр. до теперішнього часу. У цей період, по-перше, стала приділятися особлива увага розмежуванню екзогенних (внутрішніх) і ендогенних (зовнішніх) причин циклічності ринкової економіки, причому перевага була віддана саме ендогенним факторам. По-друге, визначилася позиція ряду фахівців, які стверджували, що уряди розвинених країн далеко не завжди прагнуть до антикризового регулювання, боротьби з циклічними коливаннями і до стабілізації економічної рівноваги, а нерідко проводять так звану проциклічну політику, тобто провокують і підтримують циклічність.

Взаємодія екзогенних і ендогенних факторів при поясненні причин циклічності є ключовим моментом у так званому мультипликационно-акселеративному механізмі циклу.

Моделі мультиплікатора і акселератора при аналізі можна розглядати окремо, але насправді механізм їх дії припускає тісний зв'язок між ними: як тільки приходить у дію один з даних механізмів, починає функціонувати і другий. Якщо, наприклад, у положенні рівноваги відбувається автономна (яке залежить від економічної системи) зміна попиту у вигляді приросту інвестицій, то в рух приходить мультиплікатор, який викликає цілий ряд змін доходу. А зміна доходу приводить у рух дію акселератора, що породжує нові обсяги виробничих капіталовкладень. Зміни в капіталовкладеннях знову приводять в дію механізм мультиплікації, який породжує зміна доходу, що приводить до нових капіталовкладень.

Відхилення, які викликаються мультипликационно-акселераційним механізмом, ділять на три основні категорії: затухаючі, вибухові і рівномірні. Затухаючі – це відхилення, амплітуда яких поступово скорочується до того моменту, коли вони зовсім зникають і дохід стабілізується на досягнутому

рівні; вибухові – це відхилення, амплітуда коливань яких постійно збільшується; рівномірні – це відхилення, амплітуда коливань яких постійна.

Дослідження природи циклічності відтворення в умовах державного регулювання економіки сприяє появі нових поглядів і концепцій, що відносяться до даної проблеми. У їх числі концепції «рівноважного ділового циклу» і «політичного ділового циклу».

Концепція «рівноважного ділового циклу» відображає розвиток ідей монетаризму: згідно цієї концепції держави в багатьох країнах виконують поряд з багатьма властивими їм функціями роль своєрідних генераторів грошових «шоків», які виводять господарську систему зі стану рівноваги й таким способом підтримують циклічні коливання в суспільному відтворенні.

У 70-80-х рр. ХХ ст. дана концепція активно розроблялася представниками теорії раціональних очікувань. На відміну від монетаристів, які вважають, що держава може спровокувати цикл, користуючись недостатньою обізнаністю людей про дійсний зміст і цілі різних напрямків державної економічної політики, прихильники теорії раціональних очікувань переконані, що підприємці і населення навчилися, завдяки інформаційній революції, оцінювати і розпізнавати дійсні мотиви рішень державних органів і можуть вчасно реагувати на державні рішення згідно своєї вигоди. У результаті мета державної політики залишається нереалізованою, а спад або підйом стають ще більш критичним.

Концепція «політичного ділового циклу» базується на тому, що залежність між рівнем безробіття та інфляції визначається за типом «кривої Філіпса»: чим менше безробіття, тим швидше ростуть ціни. Прихильники цієї концепції вважають, що економічний стан країни істотно впливає на популярність правлячої партії. Головними економічними показниками, на які реагує населення, вважаються темпи інфляції і норма безробіття: чим нижче їхні рівні, тим за інших рівних умов більше голосів буде подано на майбутніх виборах за правлячу партію або президента.

Для класичного циклу кризи характерні чотири фази.

1. Криза (спад). Відбуваються скорочення обсягу виробництва і ділової активності, падіння цін, затоварення, зростання безробіття і кількості банкрутств. При цьому ступінь негативного впливу економічних криз на окремі галузі різна. У галузях, що постачають предмети повсякденного вжитку, виробництво скорочується в порівняно менших масштабах. У той же час при несприятливій економічній ситуації споживачі можуть мало не повністю припинити закупівлі обладнання або побутової техніки в очікуванні кращих часів. Відповідно падіння виробництва в металургії, важкому машинобудуванні, галузях, що виробляють холодильники, автомобілі тощо,

буває, як правило, набагато більшим, ніж у легкій і харчовій промисловості. Реакція на кризу монополій і немонополізованих секторів економіки також різна. Якщо в галузях з високим рівнем концентрації виробництва в період кризи ціни майже не знижуються при різкому скороченні обсягів виробництва, то в галузях з низькою концентрацією виробництва відбувається значне падіння цін при відносно невеликому зниженні обсягів випуску продукції. Інакше кажучи, монополії, використовуючи свою економічну владу, з набагато меншими витратами можуть пережити кризу.

2. Депресія (стагнація). Ця фаза набуття нової рівноваги (більш-менш тривала – від півроку до трьох років) характеризується пристосуванням господарського життя до нових умов і потреб. Для неї характерна невпевненість і безладні дії. Довіра підприємця до кон'юнктури не відновлюється, є ризикую вкладати значні кошти в бізнес, хоча ціни й умови господарювання стабілізуються. Ця фаза характеризується в багатьох випадках падінням норми відсотка.

3. Пожвавлення. Це фаза відновлення, коли починаються капіталовкладення, зростають ціни, виробництво, зайнятість, процентні ставки, що охоплює насамперед галузі, які поставляють засоби виробництва. Заохочувані успіхом інших, створюються нові підприємства. Інакше кажучи, пожвавлення завершується досягненням передкризового рівня за макроекономічними показниками. Потім починається новий, більш високий, ніж раніше, підйом.

4. Підйом (бум). Прискорення економічного розвитку виявляється в серії нововведень, виникненні маси нових товарів і нових підприємств, у стрімкому зростанні капіталовкладень, курсів акцій та інших цінних паперів, процентних ставок, цін і зарплати. У той же час наростає напруженість банківських балансів, збільшуються товарні запаси. Підйом, що виводить економіку на новий рівень у її поступальному розвитку підготовляє базу для нової, періодичної кризи.

Первісним «поштовхом» (причиною) нової періодичної кризи є скорочення сукупного попиту, після чого знову починається спад виробництва, падіння зайнятості, зменшення доходів, скорочення витрат і попиту. Що ж стосується факторів, які викликають первісне скорочення сукупного попиту, то вони можуть бути самими різними: заміна зношеного обладнання (зменшуються колишні закупівлі сировини, матеріалів, запчастин), падіння попиту на окремі види продукції, зростання податків і кредитний відсотків, порушення закону грошового звернення, різні політичні події, непередбачені ситуації тощо. Все це може порушити сформовану ринкову рівновагу і дати поштовх черговій економічній кризі.

З урахуванням різноманіття причин (збудників) циклічного відтворення і частих порушень традиційних фаз криз вчені різних напрямків пропонують наступні різновиди циклів:

- цикли Кондратьєва, або довгохвильові цикли, продовжності 40-60 рр. Їх головною рушійною силою є радикальні зміни в технологічній базі суспільного виробництва, його структурна перебудова;
- цикли Кузнеця, обмежені тривалістю до 20 р., а рушійними силами є зрушення у відтворювальній структурі виробництва (часто ці цикли називають відтворювальними чи будівельними);
- цикли Джаглера періодичністю 7-11 рр., які є підсумком взаємодії різноманітних грошово-кредитних факторів;
- цикли Китчина тривалістю 3-5 рр., породжувані динамікою відносної величини запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємствах;
- приватні господарські цикли, що охоплюють період від 1 до 12 рр. і існують у зв'язку з коливаннями інвестиційної активності.

У сучасних умовах учені приділяють велику увагу теорії «довгих хвиль» Н.Д. Кондратьєва (1892-1938 рр.). Ще в 20-і рр. XX в., вивчаючи питання динаміки господарської кон'юнктури в СРСР, Н.Д. Кондратьєв проводив економічні зіставлення ряду показників, що характеризують розвиток соціалістичної економіки, з динамікою світового капіталістичного господарства, в результаті чого обґрунтував концепцію «довгих хвиль» капіталістичного відтворення. Досвід розвитку світової економіки показав, що кондратьєвські «довгі хвилі» достовірно прогнозують розвиток суспільного відтворення. Тому його теорія отримала визнання в багатьох країнах світу. У 80-90-х рр. цієї теорії був присвячений ряд міжнародних конференцій, на яких було зроблено висновок про те, що в світі існує закон циклічності як єдиної форми розвитку природних і суспільних процесів, причому закономірності соціального та економічного характеру не можуть бути зрозумілі без урахування впливу природно-екологічних циклів, їх синхронізації і взаємодії.

Західна економічна думка не тільки визнала циклічність економічного розвитку і поглибила дослідження форм, структур і причин циклів, але і посилено і безуспішно почала шукати шляхи і методи нейтралізації негативних наслідків впливу циклічності на соціально-економічний розвиток суспільства. Погляди прихильників марксистського підходу до циклічності також зазнали змін. Більшість вчених виходять в даний час із загальних оцінок циклічності за багатьма істотним позиціям.

По-перше, явище циклічності визнається як багатовимірне, ряд його форм носить загальносвітовий характер. Більше того, у своєрідних формах циклічність визнається і в умовах директивно-планової економіки. По-друге, циклічність в цілому, в тому числі і її найбільш руйнівна фаза – економічна криза, – зізнається не тільки і не стільки як громадське «зло», а швидше як своєрідна форма забезпечення поступального розвитку економіки в умовах ринкових відносин. Коливання економічної активності оцінюється як одна з умов поновлення і росту. По-третє, оскільки рух відбувається не по колу, а по спіралі, циклічність визнається формою прогресивного розвитку суспільства. По-четверте, необхідно поглиблювати об'єктивні знання про цикли, їх причини і знаходити ефективні методи та засоби для згладжування їх негативних наслідків. Разом з тим не можна ігнорувати і той факт, що ряд видних економістів не визнають загальносвітового характеру циклічності і доводять, що цикли та кризи – це результат внутрішніх особливостей кожної країни.

Регулярні (циклічні), або періодичні кризи повторюються з певною закономірністю, охоплюють всі сфери економіки, досягаючи великої глибини і тривалості. Регулярні кризи надвиробництва дають початок новому циклу, в ході якого економіка послідовно проходить чотири фази і готує базу для подальшої кризи.

До нерегулярних економічних криз відносяться проміжні, часткові, галузеві і структурні.

Проміжні кризи відрізняється від регулярних тим, що не стають початком нового циклу, переривають на певний час фазу підйому або пожвавлення. Він менш глибокий і тривалий у порівнянні з періодичним і, як правило, носить локальний характер. Подібні кризи мали місце в капіталістичних країнах в 1924 і 1927 рр., а в 1953-1954 і 1960-1961 рр. – тільки в США і Канаді.

Часткова криза відрізняється від проміжної тим, що охоплює не всю економіку, а будь-яку сферу суспільного відтворення (наприклад, банківська криза в Німеччині 1932 р.).

Галузева криза охоплює одну з галузей народного господарства. Приводом для нього можуть послужити найрізноманітніші причини: диспропорції в розвитку галузі, структурна перебудова, надвиробництво. Такі кризи мають національні та міжнародні особливості (наприклад, криза світового судноплавства в 1958-1962 рр. і криза в текстильній промисловості в 1977 р.).

Структурна криза є порушенням загального об'єктивного економічного закону пропорційного розвитку галузей і сфер суспільного виробництва. Це

проявляється в серйозних диспропорціях між галузями, з одного боку, і випуском найважливіших видів продукції в натуральному вираженні, необхідних для збалансованого розвитку, з іншого боку (наприклад, енергетичний, сировинний та продовольчий кризи на Заході, які паралізували розвиток економіки в 70-ті рр.).

Перед черговою періодичною кризою виробництво досягає найбільш високого рівня, за яким вже починається перевиробництво. Але можливості збуту поки ще здаються райдужними, і банки продовжують кредитувати промисловість і торгівлю, сприяючи тим самим розширенню виробництва і збільшення пропозиції. Уявіть собі що на автостраді підірваний міст і передні машини зупинилися перед прірвою, але машини, наступні за ними, нічого не підозрюючи, продовжують їхати, поки, зрештою, не буде перекрито рух на якомусь відрізку цієї траси. Чим довше кризова «пробка», тим складніше її буде ліквідувати.

Тема 3. Кризи і безпека розвитку.

- 3.1. Державне антикризове управління в структурі національної безпеки.
- 3.2. Система економічної безпеки держави і регіонів.
- 3.3. Суб'єкти управління економічною безпекою.
- 3.4. Удосконалення управління економічною безпекою.

3.1. Державне антикризове управління в структурі національної безпеки

Україна, як незалежна держава, існує у взаємопов'язаному та взаємозалежному світі, де діють фактори глобалізації, інтеграції господарської діяльності, економічної та соціальної політики, спостерігається жорстоке суперництво національних економік, наднаціональних структур і транснаціональних організацій у відстоюванні власних інтересів. Можливість зменшення впливу подібних явищ повинна забезпечувати політика гарантування економічної безпеки держави.

У працях економістів поняттю «економічна безпека» даються різні визначення. Найбільш адекватним є таке: стан економіки та інститутів влади, при якому забезпечуються гарантований захист національних інтересів, соціальна спрямованість політики, достатній оборонний потенціал навіть за несприятливих умов розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів.

Фактором, в значній мірі визначальним економічну безпеку країни, є максимальна кількість економічних ресурсів на душу населення. Саме від їх величини залежать рівень, якість і тривалість життя населення, стан його здоров'я, якість харчування, рівень освіти, фінансові можливості держави і суспільства щодо забезпечення соціального захисту незапрацездатних, розвиток науки і культури.

Для аналізу стану економічної безпеки важливе значення мають показники (індикатори), тобто ті граничні величини, недотримання яких призводить до формування негативних, руйнівних тенденцій в галузі економічної безпеки.

В Україні переважна більшість його складових – демографічна, виробнича, енергетична, інвестиційна, фінансова, зовнішньоекономічна, продовольча, соціальна, – знаходяться в зоні небезпечного стану, а макроекономічна та науково-технологічна – у зоні критичного стану.

Незважаючи на важке становище щодо забезпечення фінансової безпеки, Україна зацікавлена у надходженні коштів від міжнародних фінансових організацій і в акумулюванні внутрішніх джерел. На превеликий жаль, спостерігається негативна тенденція непродуктивного відтоку

(вивезення) фінансового ресурсу за межі держави. Тільки за I півріччя 2012 р., порівняно з 2011-м, відзначається його збільшення в 1,65 рази – до 9,2 млрд. дол. Це пов'язано зі зниженням рівня довіри вітчизняних і іноземних інвесторів до стійкості національної економіки в умовах погіршення зовнішньої кон'юнктури і зростання внутрішніх ризиків: високі девальваційні очікування на тлі зменшення міжнародних резервів НБУ; низькі темпи відновлення кредитування національної економіки та ін. Не зважаючи на це, Україна в рейтингу Глобального індексу конкурентоспроможності у 2012-13 рр. поліпшила свої позиції на 9 пунктів і посіла 73-є місце серед 144 країн, що в цілому підтверджує деякі позитивні зміни в усіх сферах суспільного життя.

Якщо оцінювати ослаблення науково-технічного потенціалу, різку диференціацію в доходах основних груп населення, виникнення надзвичайних ситуацій, витік фінансових коштів за кордон, то за цими показниками економічна безпека України продовжує знижуватися.

Зміст поняття «економічна безпека України» може бути розглянуто у відносно статичному стані як комплекс важливих для національної економіки елементів, – людські ресурси, техніко-виробничі, технологічні, продовольчі, енергетичні, управлінські і інформаційні елементи (рис. 3.1).

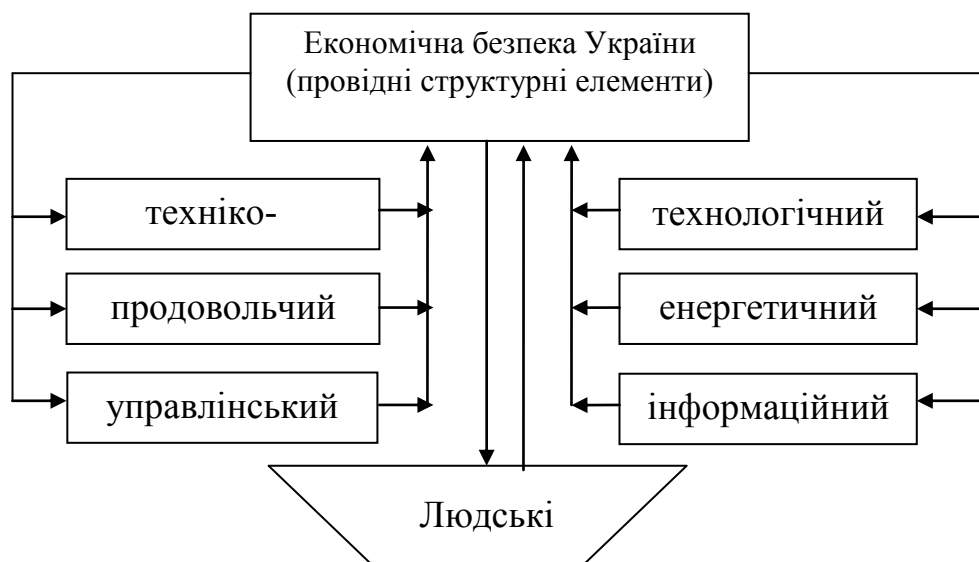


Рисунок 3.1 – Елементи економічної безпеки

На жаль, здоров'я населення України гірше, ніж в індустріально розвинених країнах. У цілому за інтегральним показником здоров'я українці перебувають на 68 місці у світі. Середня працездатність українського

робітника, якщо оцінювати кількістю років роботи, втрат робочого часу через хвороби та нещасних випадків, активності на роботі, вдвічі нижче, ніж у США. В сучасних умовах професіоналізм, компетентність і моральність людських ресурсів значною мірою визначають стан економічної безпеки.

Велике значення для економічної безпеки держави має її техніко-виробнича складова через здатність індустрії країни, в разі порушення зовнішньоекономічних зв'язків або поглиблення економічної кризи, компенсувати негативні наслідки, задовольняти суспільні, в тому числі і оборонні, потреби.

Технологічна складова економічної безпеки припускає такий стан науково-технічного потенціалу, який гарантує в мінімально короткі терміни самостійну розробку новітніх технологічних рішень, що забезпечують прорив у провідних галузях цивільного та оборонного виробництва.

Важливим елементом системи економічної безпеки є продовольча складова, що припускає здатність сільськогосподарського сектора економіки забезпечувати населення країни продовольством, а промисловість – необхідною сільськогосподарською сировиною. Сьогодні небезпека втрати продовольчої незалежності країни стає дуже реальною. Частка імпортного продовольства, в т. ч. м'ясопродуктів, становить більше третини. Це може призвести до диктату цін, а також до руйнування вітчизняного виробництва, захопленню внутрішнього ринку іноземними фірмами.

В системі економічної безпеки велика роль належить енергетичній складовій, яка передбачає забезпечення стабільності поставок енергоносіїв для потреб національної економіки виробництва і оборонного комплексу, що викликає збільшення внутрішнього споживання палива, а паливна промисловість в даний час не готова помітно збільшити обсяги своїх послуг.

У структурі економічної безпеки особливе місце займає управлінська складова. Зараз ефективність економіки значною мірою залежить від якості управлінського потенціалу, синхронності систем управління на макро-і мікрорівні. На українських підприємствах не подолано спрощене уявлення про проектування на принципах управління соціально-економічними системами. Часом вся справа зводиться до зміни форм та переділу власності, але не приділяється увага створенню сучасної системи управління фінансами (насамперед, управління витратами), розробці детальних маркетингових програм просування своєї продукції на внутрішній або зовнішній ринок. Інформаційна складова економічної безпеки передбачає такий порядок взаємного обміну економічними, соціальними, науково-технічними та військовими джерелами інформації всередині народногосподарського комплексу і з зарубіжними партнерами, при якому буде гарантуватися

належна таємниця ведення бізнесу в інтересах держави, суспільства та господарюючого суб'єкта.

Інформатизація соціально-економічної сфери надає одночасно позитивний і негативний вплив на її розвиток. Про негативний вплив на економічну свідомість і вчинки окремих громадян свідчать наступні факти. Сотні шахрайських фінансових пірамід, розкручених різними каналами телебачення, дозволили пограбувати мільйони довірливих громадян, а недобросовісна реклама сприяла розпродажу неякісних товарів на сотні мільйонів гривень.

Швидкими темпами розвивається і промислове шпигунство (і контршпигунство). У США збитки приватних фірм через розкрадання виробничих секретів оцінюються десятками мільярдів доларів на рік. За оцінками експертів, з України за роки реформ вивезено цінної інформації про винаходи, відкриття, «ноу-хау» на сотні мільярдів доларів. Отже, в умовах ХХІ ст. особливу роль і значимість набуває інформаційна підсистема економічної безпеки.

Аналіз основних елементів, що складають економічну безпеку України, свідчить, що її порогові значення в умовах кризи національної економіки в ряді випадків перевищили допустимі норми. Загрози і небезпеки охопили ряд галузей економіки, торкнулися фундаментальних основ забезпечення життєдіяльності держави, підприємств та населення. Така ситуація вимагає оперативної розробки ефективної стратегії забезпечення економічної безпеки України.

Більшість дослідників вважають, що для побудови системи кількісних і якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства доцільно визначати наступні індикатори.

1. Індикатори виробництва: динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темп зміни); реальний рівень завантаження виробничих потужностей; частка науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт у загальному обсязі робіт; темп оновлення основних виробничих фондів; стабільність виробничого процесу (ритмічність, рівень завантаженості протягом певного часу); питома вага виробництва у ВВП (для великих підприємств-монополістів); оцінка конкурентоспроможності продукції; структура і технічний ресурс парку машин і устаткування.

2. Фінансові індикатори: обсяг портфеля замовлень (загальний обсяг передбачуваних продажів); фактичний і необхідний обсяг інвестицій; рівень інноваційної активності; рентабельності; капіталомісткості виробництва; прострочена заборгованість (дебіторська і кредиторська); частка забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних коштів.

3. Соціальні індикатори: рівень оплати праці по відношенню до середнього показника по промисловості або народному господарству в цілому; рівень заборгованості по заробітній платі; втрати робочого часу; структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна). Система організаційно-режимних заходів, пов'язаних з охороною приміщень і носіїв інформації, заходів щодо забезпечення фізичної охорони найбільш відповідальних осіб компанії (підприємства), а також системи по роботі з кадрами, включаючи профілактичні заходи (психологічне тестування, аналіз поведінки співробітників тощо).

4. Заходи боротьби з промисловим шпигунством, з «мисливцями за головами», з відтоком інформації про стан соціально-економічного і фінансового становища підприємства, його конкурентоспроможності. Це може бути пов'язано з діями менеджерів, особливо менеджерів найвищого рівня, секретарів, а також тих, хто довгий час працював з одним і тим же шефом або мав доступ до конфіденційної інформації.

Оцінка стану служби безпеки підприємства (організації) є забезпечення надійної охорони будівель, офісів, спеціальних споруд, особистої безпеки керівників персоналу, захист комерційних таємниць. Працівники служб безпеки беруть участь в оцінці партнерів, клієнтів конкуруючих компаній, контролюють повернення простроченої заборгованості. Однак практика свідчить про деякі недоліки, властивих службам безпеки окремих підприємств. Серед них: зневага профілактикою загроз; схильність орієнтувати роботу служби безпеки тільки на охорону матеріальних цінностей, на конфіденційність діловодства тощо. Саме тому суттєвою проблемою залишається підбір кадрів для служби безпеки.

Менеджеру необхідно мати на увазі, що економічна безпека – проблема комплексна, яка вирішується тільки тоді, коли стає важливою справою поряд зі службовими обов'язками всіх керівників і співробітників підприємства.

3.2. Система економічної безпеки держави і регіонів

Поняття економічної безпеки української держави після проголошення незалежності набуло надзвичайно великого значення. І це не дивно: гарантування економічної цілісності відтворювального комплексу країни, його ефективності – необхідна відповідь на принципові виклики часу. Можна сказати, що саме економічна безпека – кардинально значуща складова державної безпеки взагалі. Чітке розуміння поняття економічної безпеки, її параметрів та пріоритетних цілей обов'язкове для вироблення тих

практичних заходів, яких було б доцільно вжити з метою гарантування життєвих пріоритетів державного та національного розвитку.

Сутність економічної безпеки полягає в тому, що вона є базовою завдяки знанням про передбачення наслідків зовнішніх або внутрішніх діянь з метою збільшення позитивного впливу на розвиток держави. Важливо зазначити, що економічна безпека держави являє собою комплексну систему, яка сама по собі теж має багато відгалужень (напрямків): сировинно-ресурсна, енергетична, фінансова, технологічна, продовольча, соціальна, демографічна, екологічна та ін. У той же час серед науковців немає єдиної думки щодо визначення суті економічної безпеки та її складових.

Таким чином, економічна безпека держави, з одного боку, – це надсистема, що складається із систем різних напрямів (які, відповідно, мають свою внутрішню структуру). З іншого, – це складова національної безпеки держави, а водночас може розглядатися як підсистема міжнародної економічної безпеки, що, у свою чергу, є складовою надсистеми міжнародної безпеки.

Серед наявних у сучасних нормативних документах, науковій економічній та юридичній літературі визначення поняття «економічна безпека», на нашу думку, можна умовно поділити на декілька груп:

- «економічна безпека» як стан захищеності наявної суспільної системи від можливих загроз (О. Лепіхов, А. Городецький, В. Пірумов);
- «економічна безпека» як стан суспільної системи, здатний забезпечити необхідні параметри її існування та розвитку (Л. Абалкін, В. Геєць, М. Єрмошенко);
- визначення, які поєднують характеристики двох попередніх підходів (В. Шлемко, І. Бінько, Г. Пастернак-Таранушенко);
- «економічна безпека» як механізм, система або комплекс заходів державного регулювання (В. Мунтіян, В. Амітан), що входять до окремої галузі науки – екосистейт (Г. Пастернак-Таранушенко);
- приклади комплексного підходу до визначення поняття «економічна безпека» (А. Сухоруков, О. Ладюк, Є. Олейников, В. Предборський) [4].

Однак для всіх наведених визначень характерне надання максимальної абстракції, або розкриття лише сутності поняття, тобто пояснюють значення цього терміна без урахування вимог формальної логіки.

На основі вищезазначеного, стосовно антикризового управління, поняття «економічна безпека» характеризується як стан економіки, суспільства та інститутів державної влади, що забезпечені необхідними ресурсами на всіх рівнях, які дозволяють гарантувати постійний і стабільний розвиток економіки, захищеність національних економічних інтересів від

зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечує незалежність національної економіки, спроможність до постійного оновлення й саморозвитку.

У руслі ринкових перетворень в Україні відбувається корінний поворот в її зовнішньоекономічній політиці: від орієнтації на відносну замкненість до відкритої економіки та інтеграції в систему світогосподарських зв'язків, лібералізації всіх форм зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація курсу на відкритість економіки, свободу торгівлі стає загальносвітовою тенденцією, оскільки дає країні ряд потенційних переваг: збільшення обсягу національного доходу внаслідок зростання маси залучених у міжнародний оборот ресурсів і факторів виробництва; перехід від традиційного товарообміну до більш високих форм співпраці (науково-технічної кооперації, виробничої інтеграції тощо); наближення рівня вітчизняного виробництва до світового; підвищення ступеня мобільності національних факторів виробництва; прискорення розвитку в країні ринкової інфраструктури.

За час незалежності України більшості структурних змін у державному управлінні був притаманний безсистемний, спонтанний характер, науково обґрунтована структурна перебудова економіки практично не проводилася. Держава втратила за цей період значну частину свого виробничого потенціалу, майже половина її економіки стала тіньовою. Водночас чимало країн світу продемонструвало не лише високі і сталі темпи розвитку виробництва й зовнішнього ринку, а й здатність формувати інструменти стосовно цілеспрямованості нейтралізації негативних явищ на випадок їх виникнення в зовнішньоекономічній діяльності або, іншими словами, уміння застосовувати спеціальні методи управління з тим, щоб забезпечити стабільну економічну безпеку.

Низька ефективність і несприятлива структура зовнішньої торгівлі товарами, відсутність помітних успіхів у залученні до сфери міжнародних економічних відносин поки що незначного вітчизняного науково-технічного та інтелектуального потенціалу є факторами, які погіршують економічне становище нашої держави. Все ще зберігається розрив між невисокою експортною спроможністю та великою імпоротною залежністю економіки. Це обмежує можливості структурної перебудови національного господарського комплексу, становлення його ефективної зовнішньоекономічної спеціалізації та дедалі більше загрожують економічній безпеці держави.

Донедавна гарантії економічної безпеки у сфері зовнішньоекономічної діяльності централізовано надавалися державними органами управління України. Зараз же за ринкових відносин та широкої відкритості внутрішнього ринку майже всі питання управлінського характеру доводиться вирішувати

на рівні галузей, підприємств, посередників, які не мають потрібної кваліфікаційної підготовки та спеціальних методичних розробок. Недосконалість управління процесами економічної безпеки призводить до того, що нерідко найкращі наміри у сфері зовнішньоекономічної діяльності перетворюються на свою протилежність і, замість здобутків, провокують шкоду при експортно-імпортних операціях.

Нині процес інституціоналізації світових економік прискорився, оскільки економічні інститути, створювані різними системами господарства (окремими національними економіками) та різноманітними міжнародними інтеграційними об'єднаннями (світовими фінансовими та господарськими організаціями, регіональними групуваннями тощо), все більшою мірою претендує на роль творців глобальних правил та норм або на врахування їх національної або регіональної специфіки під час розробки загальних правил. У цих умовах процеси зростання і розвитку національних економік посилюють суперечності в інституціональному контурі економічної безпеки: між формальними і неформальними інститутами, що регулюють контрактні відносини; між інтересами суб'єктів (сторін, відносин) економічної безпеки; між населенням і органами влади; між економічними агентами, що беруть участь у контрактних відносинах з приводу економічної безпеки й економічними агентами, не допущеними до участі; між державою і бізнес-структурами. Частково вирішити виявлені суперечності може вдосконалення системи управління економічною безпекою держави в частині активізації форм і методів взаємодії держави та бізнесу.

3.3. Суб'єкти управління економічною безпекою

Згідно зі ст. 4 Закону України «Про основи національної безпеки України» № 964-15 [33], суб'єктами забезпечення національної безпеки в Україні є Президент України; Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Рада національної безпеки і оборони України; міністерства та інші центральні органи виконавчої влади; Національний банк України; суди загальної юрисдикції; Прокуратура України; місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування; Збройні сили України, Служба безпеки України, Служба зовнішньої розвідки України, Державна прикордонна служба України та інші військові формування, утворені відповідно до законів України та об'єднання громадян України.

При цьому ефективність діяльності людей у сфері безпеки набагато підвищується, якщо вони об'єднані у відповідні організації, установи та інститути. Найсильнішою підготовленою формою організації, покликаною

забезпечити національну безпеку, є держава. Держава здійснює діяльність із забезпечення всіх видів національної безпеки, в тому числі й економічної. Вона спрямовує зусилля всіх громадян суспільства, незалежно від їх національної належності, на створення умов, що сприяють захисту їхніх національних інтересів та інтересів самої держави. Держава через систему своїх органів приймає закони та інші нормативні акти, забезпечує їх втілення в життя всіма наявними в її розпорядженні методами, в тому числі адміністративними. В той же час держава володіє значними матеріальними та фінансовими ресурсами, формує в суспільстві певну економічну мотивацію, заохочуючи і розвиваючи одні види діяльності та обмежуючи інші.

На рис. 3.2 наведено діючу в Україні систему управління економічною безпекою держави.

Ефективність процесу управління економічною безпекою залежить від рівня адекватності державних інституцій завданням, покладених на них Конституцією функцій, а також від характеру й масштабів зовнішніх загроз та викликів. Як відомо, за Конституцією, поряд із захистом суверенітету і територіальної цілісності України забезпечення її економічної безпеки – найважливіша функція держави і справа всього українського народу. За умов глобалізації контрольні та розподільні функції в національній економіці та (найголовніше) спроможність відстоювати інтереси власних громадян усупереч будь-яким іншим інтересам зберегли далеко не всі держави. На наш погляд, здатність держави на власний розсуд здійснювати економічну політику в інтересах виключно власних громадян і визначає рівень забезпечення її економічної безпеки.

В загальній системі економічних відносин економічна безпека підприємства є однією з найменш досліджених складових. Однак, саме на рівні первинної ланки економіки (підприємстві) закладаються конкурентні переваги. Об'єднання підприємств є найважливішими і впливовими організаціями, що захищають економічні інтереси національних виробників і активно впливають на стратегію управління економічною безпекою підприємств в цілому та підприємництва зокрема.

В умовах сучасних кризових явищ і радикальних трансформацій економічних і політичних інститутів, змінюються механізми і функції економічного управління. Разом з тим підприємства і підприємництво проходять етапи самоідентифікації, самоорганізації, інституціоналізації, формування систем захисту своїх інтересів, у тому числі через інститут економічної безпеки. А тому виникає, з одного боку, необхідність спільної підтримки підприємств, з іншого, – зацікавленість підприємств в інститутах

економічної безпеки. Таким чином, формується економічна безпека підприємств і підприємництва.

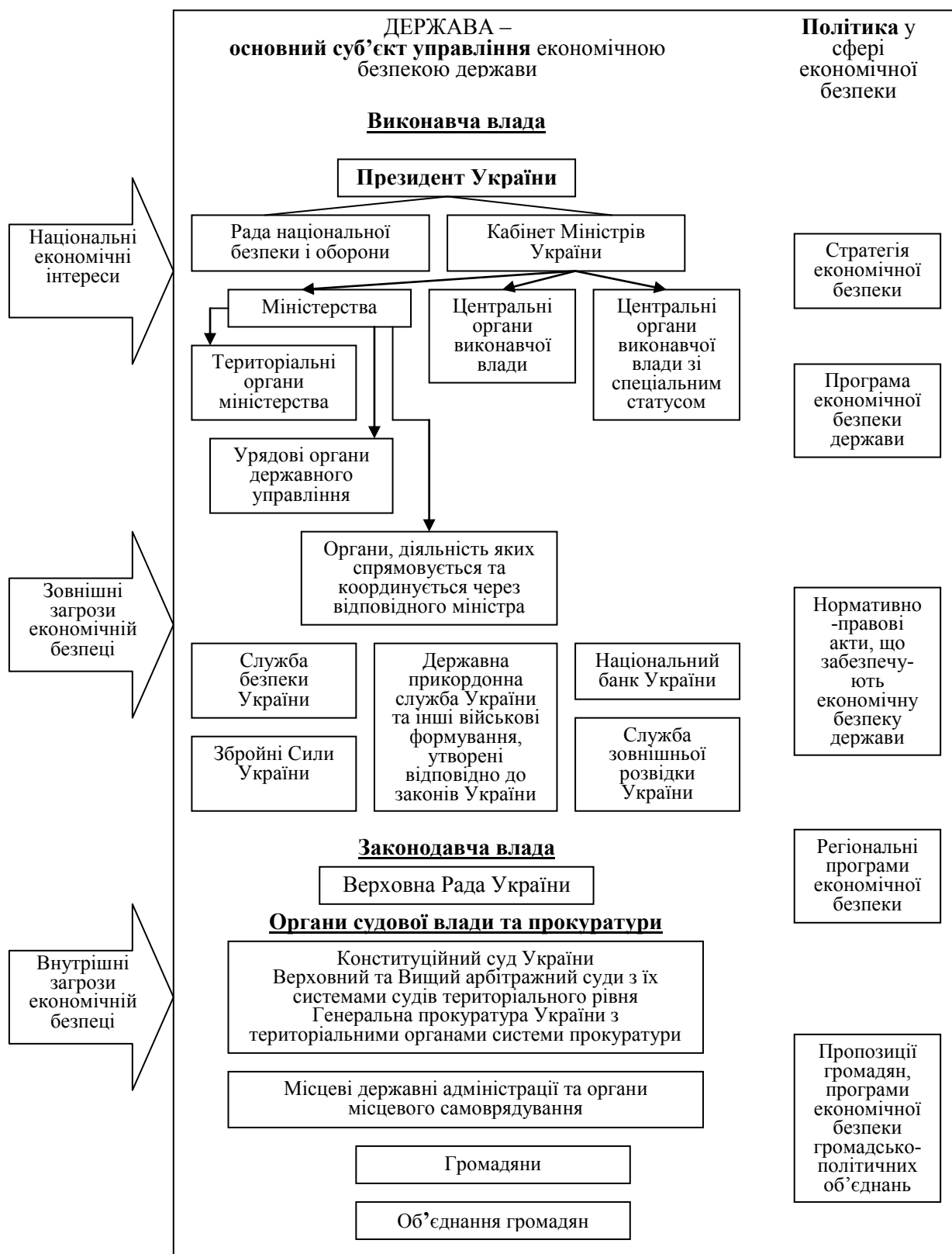


Рисунок 3.2 – Система управління економічною безпекою в Україні

Економічна безпека є самоналагодженим інститутом, одночасно економічним і політичним, вбудованим в ринкову систему господарювання, який виконує не тільки функції забезпечення ефективної роботи його підсистем і підрозділів, формування та підтримку довгострокової конкурентоспроможності підприємств на ринку, а й функції захисту своїх економічних інтересів в тих випадках, коли економіка функціонує неефективно.

Найбільш істотний вплив на формування інституту економічної безпеки підприємництва надають процеси структурної та інституційної деформації в економічному, соціальному, політичному житті України. Основні характеристики системи управління економічною безпекою підприємства та підприємництва: пріоритетний розвиток, підтримка, захист інтересів суб'єктів господарювання, представники якого мають вплив на формування законів та економічну політику країни; невизначеність соціального статусу підприємця порівняно зі статусом державного службовця; використання директивних механізмів державного управління для узгодження економічних інтересів як всередині держави, так і за його межами.

Таким чином, належний рівень економічної безпеки досягається здійсненням єдиної державної політики (в тому числі економічної), підкріпленою системою скоординованих заходів, адекватних внутрішнім і зовнішнім загрозам. Без такої політики неможливо домогтися виходу з кризи, створити ефективні механізми управління економічною ситуацією в Україні.

3.4. Удосконалення управління економічною безпекою

В даний час значна частина вітчизняних підприємств, працюючи в нестабільному економічному середовищі, є збитковими, переживають глибокий спад виробництва і знаходяться в критичному стані або в стані банкрутства.

Основне завдання управління стійкістю системи пов'язане з дослідженням комплексу процесів планування, аналізу і контролю за всіма функціональними, територіальними та іншими підсистемами.

Необхідним елементом покращення управління безпекою виступає кількісна оцінка її рівня, яка дає змогу у випадку існування істотних порушень або відхилень визначити ступінь близькості системи до критичної межі, де буде втрачена передбачуваність її змін у відповідь на зовнішні і внутрішні впливи.

У практичному вимірі існує два основних підходи до управління економічною безпекою – галузевий і функціонально-територіальний. Враховуючи тенденції та перспективи розвитку світових регіональних процесів, територіальний розвиток та планування неможливі без адекватної системи управління економічними процесами на регіональному рівні. Регіональна економічна система повинна здійснювати управління господарством, соціальною сферою та охороною навколишнього середовища, маючи для реалізації цього процесу необхідні повноваження, методи і важелі управління та відповідні управлінські структури. Важливим фактором успішної реалізації основ управління економічною безпекою є їх аналогічність зі стратегічною метою забезпечення безпеки, тому ці положення можна ототожнити.

Визначальні процеси розвитку економіки ведуть до все більшого поширення виробництва і технологій, які виникають на основі поєднання галузей (мають міжгалузевий характер). Підприємства, орієнтовані на функціонування господарства ринкового типу, змушені випускати продукцію, виконувати роботи та послуги, визначені не директивними постановами, а виключно кон'юнктурою ринку.

Велике значення в удосконаленні управління, спрямованого на забезпечення економічної безпеки, має управлінське консультування (консалтинг) як вид інфраструктурної діяльності з надання професійної допомоги в раціоналізації управління.

Забезпечення ефективної взаємодії держави та бізнесу в регулюванні економічних процесів і зміцненні економічної безпеки необхідно використовувати досвід соціально-економічного розвитку провідних країн Європи, Америки та Росії, який побудовано на поєднанні економічної діяльності держави з ринковим механізмом господарювання. Держава повинна бути надійним партнером бізнесу. Є багато сфер, де в державі і бізнесу збігаються інтереси: створення умов для активізації інвестиційної та інноваційної діяльності, формування належної інфраструктури, охорона прав власності, боротьба з кримінальними елементами та ін.

Зростає роль держави в реструктуризації підприємств для вдосконалення їх організаційної структури, що забезпечує зниження виробничих та управлінських витрат, економію оборотних коштів, інтеграцію науки і виробництва. Одним з напрямків організаційних перетворень може бути створення інтегрованих структур, які об'єднують підприємства, фінансові та наукові організації (фінансово-промислові групи, науково-виробничі центри, корпорації, холдингові компанії).

Усебічна підтримка малого підприємництва дозволяє забезпечити структурні зрушення у виробництві, активізувати інноваційні процеси, розробляти, освоювати нові технології в різних галузях національної економіки. Державні законодавчі органи повинні проявити велику наполегливість у вдосконаленні нормативно-правового забезпечення малого підприємництва. Деякі економісти вважають, що переваги малого підприємництва обумовлені економічним змістом нинішнього етапу НТП. Численні дослідження показали, що задоволеність осіб творчої праці пропорційна масштабам діяльності. Нерідко висококваліфіковані співробітники вважають за краще влаштовуватися на роботу в невеликі фірми або починають власну справу.

Інноваційна діяльність різних типів підприємств є продуктивнішою в умовах єдиної державної інноваційної політики, коли визначені пріоритети розвитку цієї сфери, відомі напрями удосконалення законодавчих, нормативних актів, підприємства переведені на вищі технологічні уклади і створені для цього сприятливі економічні та фінансові умови. Державні органи покликані надавати фінансову підтримку патентній та винахідницькій діяльності, сприяти захисту інтелектуальної власності в Україні та за кордоном.

Особливу увагу слід звернути на необхідність обґрунтованого і зваженого використання механізму банкрутств. Переважна більшість українських підприємств з огляду на високий рівень взаємної заборгованості формально відповідають ознакам банкрутства або можуть мати таку можливість при відносно невеликій зміні макроекономічних умов. Враховуючи ці обставини, важливо визначитися в цілях і межах застосування інституту банкрутства, а також забезпечити інші заходи впливу на ситуацію, що складається, насамперед, за допомогою фінансового оздоровлення підприємств.

Розробка і втілення в життя структурної політики – пріоритетний напрямок розвитку, що забезпечує економічну безпеку країни, спрямований на збереження найцінніших елементів накопиченого технічного потенціалу, подолання деформацій у галузевій, внутрішньогалузевій та виробничій структурі, що виражаються в технічному і технологічному відставанні вітчизняного виробництва від зарубіжних підприємств. Важливо створити і закріпити власну нішу на світовому ринку для експорту української промислової продукції, домогтися насичення внутрішнього ринку вітчизняною продукцією відповідно до обсягів структурного попиту.

Активізація науково-технічної політики, поряд з розробкою та проведенням раціональної реструктуризації за допомогою держави, забезпечують комерціалізацію результатів НДВКР, субсидування витрат

вітчизняних підприємств та організацій на імпорту технологій, підтримку функціонування досвідчених стендів, експериментальних установок і виробництв. Щоб досягти прориву в цьому важливому напрямку, держава має використовувати всі наявні важелі впливу: індикативне планування, державні інвестиції, митні збори, освітню політику, виділення квот на закупівлю високоефективних технологій та «ноу-хау».

Запобігання витоку капіталів з України та їх повернення в національну економіку пов'язано з відповідальністю власників за вчинені правопорушення за допомогою амністії, в тому числі, за рахунок скасування обмежень на рух капіталу та посилення кримінальної відповідальності в усіх випадках нелегального вивезення капіталу (прибічники цієї думки – в основному представники силових міністерств).

Основою удосконалення управління економічною безпекою, як невід'ємної функції антикризового управління, є створення прийнятних умов для життя та розвитку особистості, соціально-економічної стабільності суспільства і збереження цілісності держави, успішного протистояння до впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на основі достатньої забезпеченості необхідними ресурсами. Завданням державної стратегії в даній області є створення умов для економічного зростання виробництва, високої конкурентоспроможності продукції, підтримання науково-технічного потенціалу, збереження соціально-економічної стабільності в суспільстві.

Серед всієї сукупності інструментів підтримки і забезпечення економічної безпеки держави і регіонів пріоритетною повинна стати фінансова політика. Концентрація фінансових ресурсів в бюджетах України дозволить органам виконавчої влади мати фінансову базу для реалізації своїх повноважень у відповідності з Конституцією України.

Стратегічними напрямками регулювання економічної безпеки України в просторовому вимірі є комплекс заходів, які передбачають гарантії сталого регіонального економічного розвитку, зменшення рівня міжрегіональної диференціації, організацію належного забезпечення державної політики щодо контролю за економічною безпекою регіонів, надання пріоритетності економічним методам та ін. Для надходження до управлінських органів об'єктивної інформації стосовно регулювання економічної безпеки необхідно проводити прогнозування і моніторинг безпеки і факторів впливу на неї, які визначаються системою спостереження та контролю за станом антропогенних (економічних) комплексів з метою формування оптимальних варіантів стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

Тема 4. Стратегічні цілі і завдання антикризового управління.

- 4.1. Цілі і завдання антикризового управління.
- 4.2. Функції антикризового управління.
- 4.3. Методи антикризового управління.
- 4.4. Стратегія і тактика в антикризовому управлінні.

4.1. Цілі і завдання антикризового управління

Антикризове управління – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки – мікро-, мезо-, макро-, світовий.

Метою антикризового управління є збільшення ефективності використання ресурсів, максимізація прибутку, ритмічне функціонування підприємства за рахунок високої фінансової стабільності та своєчасного уникнення, попередження та усунення господарських ризиків.

Цілі є вихідним пунктом систем стратегічного планування, мотивації та контролю, що використовуються на підприємстві. Цілі лежать в основі організаційних відносин і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів та організації в цілому. Цілі більш високого рівня орієнтовані на довгострокову перспективу. Вони дозволяють менеджерам зважувати вплив сьогоденних рішень на довгострокові показники. Цілі більш низького рівня орієнтовані на короткострокову та середньострокову перспективу і є засобом досягнення цілей високого рівня.

Короткострокові цілі визначають швидкість розвитку компанії, рівень показників діяльності та результати, які потрібно досягти в найближчому майбутньому. Те, на який рівень цілей орієнтується вище керівництво підприємства, може служити причиною кризової ситуації.

Залежно від цілей реалізації антикризовий менеджмент поділяється на (рис. 4.2):

- реактивний – що характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням та базується на незначній кількості заходів з метою досягнення докризового стану підприємства;
- превентивний (попереджувальний) – реалізація якого здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування. Це основний інструмент реалізації стратегічних завдань менеджменту загальної структури підприємства.

За наявністю ознак кризи чи її відсутності, антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне. Активнее – це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на

використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових. Пасивне – управління процесами на підприємстві з урахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

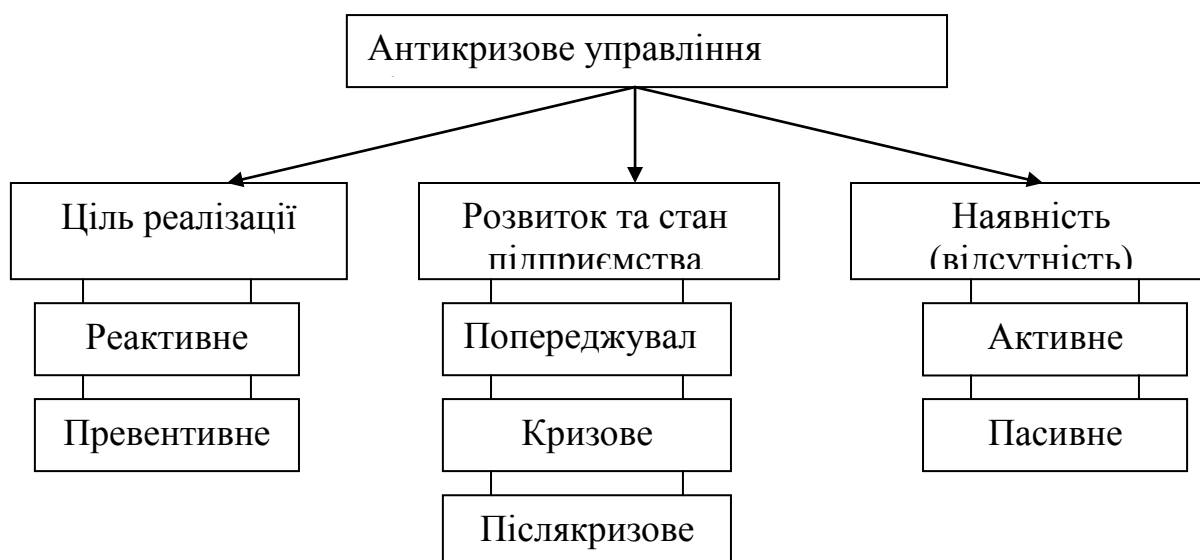


Рисунок 4.2 – Видова класифікація антикризового управління

Головним завданням антикризового управління є забезпечення такого положення підприємства на ринку, коли наголос робиться на подолання не тільки тимчасових труднощів, але і майбутніх проблем.

Антикризове управління покликане забезпечити міцне становище на ринку і стабільну стійкість фінансів підприємства за наявності економічних, політичних і соціальних дисбалансів в країні. Антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи, де об'єднані дві складові: запобігання, якщо не настала криза і подолання її у післякризовий період.

У реальній практиці завдання антикризового управління часто рознесені в часі, характеризують якісно різні підприємства і припускають використання ефективних інструментів управління.

Вирішення першого завдання – запобігання кризи – передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу і вирішенню виникаючих проблем. Він має спільні для багатьох підприємств риси, а тому він є базовим.

Антикризове управління в широкому сенсі – це збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства в умовах невизначеності, коли антикризові заходи використовуються на успішних підприємствах і на всіх стадіях життєвого циклу.

Вирішення другого завдання – подолання кризи – завжди носить специфічний характер, і тому його можна вважати як запобігання банкрутства підприємства з відновленням його платоспроможності, що

характерно для умов конкретної кризової ситуації та спрямоване на відновлення конкурентоспроможності підприємства. Таке антикризове управління найчастіше має місце на стадії спаду економіки.

Концептуальна установка антикризового управління організаціями виражається в наступних основних положеннях:

- кризи можна й необхідно передбачати, очікувати і викликати, а тому у визначеній мірі вони здібні прискорюватися, випереджатися і відсуватися;
- наслідки криз можна пом'якшувати, бо вони в певній мірі керовані, а управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси і мінімізувати їхні негативні наслідки;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, інструментів, знань і навичок.

Завдання антикризового менеджменту можна об'єднати в такі групи:

- прогнозування передкризових станів, оскільки своєчасне виявлення дозволить вирівняти ситуацію і не понести великих втрат. Це досить складно, оскільки необхідно розпізнати найперші ознаки, зачатки кризи, що іноді проблематично. Але це дійсно необхідно, тому що є головним заходом щодо запобігання кризи;
- економічне обґрунтування застосованих програм;
- визначення засобів і методів менеджменту в умовах кризових ситуацій, перш за все – методологічні завдання;
- диференціація технологій менеджменту, де велику роль грають аналіз і оцінка кризових ситуацій, пошук необхідної інформації та розробка рішень по впровадженню інноваційних стратегій. Все це вимагає часу, певної кваліфікації співробітників, доступності інформації тощо;
- ротація кадрів і дослідження конфліктів, які є невід'ємною частиною кризових ситуацій.

Предметом впливу антикризового менеджменту вважаються питання і чинники, що стосуються кризових ситуацій. На думку більшості економістів, управління має бути на якийсь відсоток антикризовим і негайно ставати таким в момент приближення кризи.

Взагалі, всі процеси, які мають місце на підприємстві або в організації, можна розділити на дві групи: керовані і некеровані. Керовані – це процеси, які піддаються впливу внаслідок зміни їх напрямків під впливом зовнішніх умов. Некеровані процеси не змінюються і протікають за своїми внутрішніми законами. Ці дві групи перебувають у певному співвідношенні і мають свою динаміку, що, до речі, відображає техніку управління та її ефективність.

У деяких випадках керовані процеси можуть стати некерованими, що є негативним показником. Переважання некерованих процесів є однією з

причин криз і показником неспроможності апарату управління до ефективної діяльності. Однак занадто великий відсоток керованих процесів також може привести в підсумку до кризи.

Тому так важливо організувати антикризовий менеджмент на належному рівні і підтримувати його в умовах, коли відбувається наростання темпів і складності соціально-економічних процесів, тобто відбувається розвиток діяльності. При цьому ефективність управління залежить від своєчасної реакції на проблеми розвитку, маючи на увазі, що в певний момент може настати уповільнення темпів, а тому потрібно для майбутнього існування організації.

4.2. Функції антикризового управління

Важливим елементом системи антикризового управління є його функції. Функції антикризового управління – це види діяльності, які реалізують предмет антикризового управління і визначають його результат (рис. 4.3).

Кожна з функцій має свої особливості, але в сукупності вони відображають зміст антикризового управління. Антикризове управління характеризується своєю системою, механізмом, специфічними процесами, технологіями, стилем управління.

У багатьох джерелах функції і завдання антикризового менеджменту ототожнюються. Це не зовсім коректно, оскільки завдання визначають напрям менеджменту, а функції відображають предмет управління і його результат та ефективність. У цілому функції антикризового менеджменту полягають в тому, щоб приймати ті заходи, які призведуть до позитивних результатів напередодні, в процесі і після кризової ситуації.

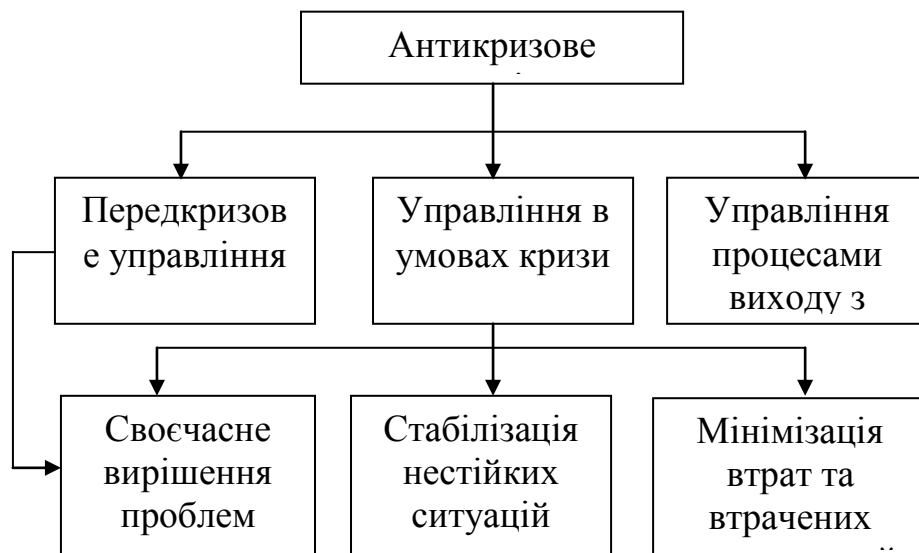


Рисунок 4.3 – Функції антикризового управління

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове.

Попереджувальне антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи. Кризове управління – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства. Післякризове управління – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

У сучасній економічній літературі контроль визнається однією з обов'язкових та надзвичайно важливих функцій менеджменту, яка поряд з плануванням, аналізом та регулюванням характеризує зміст управлінського впливу. Основною метою системи контролю будь-якого процесу визнано своєчасне виявлення відхилень від нормативного (запланованого) перебігу провадження та здійснення адекватних управлінських заходів щодо виправлення становища для виконання розроблених планів, досягнення встановлених цілей діяльності з метою запобігання в майбутньому кризових явищ і процесів.

Суб'єктом контролю, тобто особою, що його здійснює, як правило, є та сама особа, що здійснює антикризове управління загалом. За потреби ці функції делегуються одному з працівників економічної або бухгалтерської служби підприємства, який організує збирання, попередню аналітичну обробку та узагальнення контрольної інформації, її передачу на вищий рівень управління або зовнішнім контролюючим органам.

Контроль як елемент системи антикризового управління підприємством характеризується різноманіттям форм, типів та видів, які можуть бути виділені відповідно до сучасних розробок з питань теорії контролю. Відповідно до прийнятої типології, за організаційною ознакою очевидна необхідність виділення зовнішньої та внутрішньої форми контролю.

Важливою умовою раціональної організації антикризового контролю є ідентифікація об'єктів контрольного нагляду в межах стратегічного, тактичного та оперативного контролю.

За часом проведення контрольного спостереження необхідно виокремлювати такі види контролю: попередній, поточний та заключний.

Ефективність контролю в системі антикризового управління обумовлюється додержанням єдиних принципів, що мають фундаментальне методологічне значення. До основних належать принципи цілісності, всебічності, системності, динамічності та адекватності. Принцип цілісності системи контролю за перебігом реалізації антикризової програми полягає у раціональному поєднанні форм, типів та видів контролю, які задовольняють вимоги управління комплексною контрольною інформацією по усіх об'єктах контролю, що у сукупності характеризують діяльність щодо виведення підприємства зі стану кризи та досягнуті результати.

Мета антикризового менеджменту реалізується через функції управління. Реалізація кожної функції буде сприяти ефективній реалізації управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки – мікро-, мезо-, макро-, світовому.

4.3. Методи антикризового управління

Особливість антикризового управління організацією полягає в підвищеній складності управлінських процесів. Висока ймовірність виникнення кризових явищ на підприємстві зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Для проведення ефективного антикризового управління у практиці використовуються різні методи. У практиці розроблена багата методологічна база антикризового управління, яка розділяється на дві великі групи методів: діагностичні та спрямовані на подолання кризи, які, у свою чергу, всередині діляться на ряд конкретних методів. Група методів з діагностики спрямована на виявлення проблем, слабких і «вузьких» місць в системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності. Наступна група – це методи подолання кризи. Доцільно поділити всі методи антикризового управління на дві групи – тактичні (табл. 2.1) та стратегічні (табл. 4.2).

Таблиця 4.1 – Тактичні методи антикризового управління

Назва методу	Характеристика
Санація	об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів

	та пасивів підприємства: консервація, оренда та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміна короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, тощо.
Даун-сайзинг	зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.

Таблиця 4.2 – Стратегічні методи антикризового управління

Назва методу	Характеристика
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо. За допомогою цього методу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Злиття та диверсифікація	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності. Застосування цих методів стає доцільним тоді, коли така інтеграція призводить до суттєвої економії на масштабі чи до значного зменшення транзакційних витрат
Реструктуризація	зміна організаційної структури управління підприємством та його капіталом з метою економічного й організаційного відокремлення та оздоровлення бізнес-процесів (видів, напрямків діяльності). Під час реструктуризації бізнес-процеси переводяться на принципи самофінансування та самоуправління, отримують певний ступінь господарської незалежності. Підприємства використовують цей метод тоді, коли існуюча система управління неспроможна забезпечити ефективне управління діяльністю та розвитком усіх

	напрямків діяльності одночасно
Реінжинірінг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів. Реінжинірінг дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо

Відповідно до того, що є причиною кризи, підприємству слід вибрати метод, який краще за інші допоможе усунути ці причини. Так, наприклад, для ліквідації кризи, що пов'язана з невідповідністю існуючої організації новій стратегії, можна пропонувати до використання реінжинірінг, реструктуризацію, регуляризацію або ліквідацію підприємства.

На відміну від стратегічних, використання тактичних методів залежить від глибини кризи та підходів до антикризового менеджменту. Виділяється три основні підходи: активний, реактивний та плановий (прогнозний). Різниця між ними полягає у тому, як і коли підприємство реагує на кризові явища.

Активний підхід можливий на невеликих фірмах, що активно розвиваються. Вони досить швидко виявляють відхилення показників діяльності фірми від нормальних параметрів, аналізують причини та оперативно вживають заходи для подолання наслідків кризи.

Використання реактивного підходу можливо на великих підприємствах, що характеризуються значною ефективністю діяльності, і можуть вживати антикризові заходи із певним запізненням, коли криза уже настає.

Плановий підхід частіш за все використовується підприємствами, які мають сучасні системи управління, можуть здійснювати постійний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, прогнозувати виникнення кризових явищ і заздалегідь вживати заходи для запобігання кризи.

При прогнозному підході немає необхідності вживати тактичних заходів. Тоді як при реактивному основна увага керівників концентрується саме на них. Розглядаючи методи антикризового менеджменту в координатах “підхід до антикризового менеджменту”/“причини кризи”, сферу використання цих методів можна визначити за допомогою табл. 4.3.

Таблиця 4.3 – Сфера застосування методів антикризового управління

Причини кризи	Підходи до антикризового менеджменту		
	плановий	активний	реактивний
1. Стратегія – зовнішні умови	Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Діверсифікація	<i>Санація</i> <i>Даунсайзінг</i> Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Діверсифікація	<i>Санація</i> <i>Даунсайзінг</i> <i>Банкротство</i> Ліквідація Створення нових підприємств Модернізація Злиття Діверсифікація
2. Стратегія – цілі	Регуляція Реструктуризація	<i>Санація</i> <i>Даунсайзінг</i> Регуляція Реструктуризація	<i>Санація</i> <i>Даунсайзінг</i> <i>Банкротство</i> Регуляція Реструктуризація
3. Стратегія – організація	Ліквідація Регуляція Реструктуризація Реінженірінг	<i>Санація</i> <i>Даунсайзінг</i> Ліквідація Регуляція Реструктуризація Реінженірінг	<i>Санація</i> <i>Даунсайзінг</i> <i>Банкротство</i> Ліквідація Регуляція Реструктуризація Реінженірінг

Існування такої значної кількості методів пов'язано, принаймні, з двома причинами: наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством та різною природою й причиною самих кризових явищ. Вибір тактичних методів залежить від глибини кризи, а стратегічних – від причин кризи. Для визначення виду та глибини кризи необхідно серйозну увагу приділяти діагностичному аналізу стану підприємств, а потім переходити до вибору методів подолання кризи. Помилки у такому стратегічно важливому виборі зазвичай дорого коштують підприємствам.

4.5. Стратегія і тактика в антикризовому управлінні

Ринкові форми господарювання в умовах жорсткої конкуренції призводять до неспроможності окремих суб'єктів господарювання або їх тимчасової неплатоспроможності. Наприклад, за даними статистики, в результаті глибокої економічної кризи 1998 р. в Україні кількість збиткових підприємств склала 80%. В результаті, неплатежі досягли астрономічної величини, що, у свою чергу, призвело до великого обсягу бартерних угод (понад 80%). Проте навіть у разі стабілізації економіки не слід очікувати, що в країні таких підприємств не буде. У США, як відомо, близько половини новостворених малих і середніх підприємств припиняють свою діяльність протягом одного року. Разом з тим, визнані законом банкрути становлять усього близько 1% загальної кількості всіх підприємств.

Чому ж раніше благополучні підприємства опинилися в стані неплатоспроможності? Як свідчить теорія і досвід, порушення платоспроможності в сучасних умовах перш за все є наслідком невідповідності стратегії підприємства змінам у зовнішньому середовищі.

Ще 50 років тому в практиці управління підприємствами були відсутні стратегічні принципи. Тільки на стику 60-70-х рр. з'являються нові методи управління, пов'язані зі змінами зовнішнього середовища бізнесу, – «стратегічне управління».

Ситуацію, в якій підприємство не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризовою. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, за якими підприємство опинилося в кризі, і вжити заходів ще до зовнішнього прояву проблем.

Дослідження, проведені на українських підприємствах, що знаходяться в кризовій ситуації, виявили комплекс причин, через які підприємство потрапляє в кризу. Їх можна розділити на дві групи:

– зовнішні причини, які не залежать від підприємства або на які підприємство може незначно вплинути (табл. 4.4);

Таблиця 4.4 – Зовнішні фактори кризових явищ

Фактори	Прояви кризових факторів	Можливі наслідки
Стан національної економіки	уряд намагається згладити наслідки погіршення економічної політики регулюванням податків, грошової маси, ставки банківського відсотка	посилення оподаткування, подорожчання кредиту, зростання витрат

Політичні	ставлення держави до підприємницької діяльності обмежувального або заборонного характеру, нестабільність діяльності уряду та ін.	погіршення інвестиційного клімату, вивіз капіталу з країни
Правові	недостатнє антимонопольне регулювання, обмежене регулювання зовнішньоекономічної діяльності, недосконалість законодавчої бази	підвищення підприємствами монополістами доходів за рахунок цін на продукцію, спад виробництва, відсутність необхідної законодавчої бази, труднощі виходу на зовнішній ринок
Соціальні	традиції, життєві цінності, менталітет, методи планово-адміністративної економіки; відсутність навичок управління фінансами, недостатній рівень культури	низький рівень керівництва, злочинність, корупція
Технологічні	низькі витрати держави на науку і техніку, низький технічний рівень виробництва	технологічний застій, не якісна продукція і висока її собівартість, низький рівень продуктивності та конкурентоспроможності підприємства
Взаємовідносини з постачальниками й споживачами	повільний темп зростання виручки, затримки поставок сировини, продукції	зростання неплатежів, зниження обсягів виробництва

– внутрішні причини кризи, які виникли в результаті діяльності самого підприємства.

Внутрішні фактори, що виникають в результаті діяльності підприємства, також можуть бути причиною кризи. Дослідження підтвердили, що внутрішні фактори підсилюють дію зовнішніх. Логічний ланцюжок пошуку внутрішніх причин економічної кризи на українських

підприємствах можна побудувати, виходячи з відповіді на питання, збільшився або зменшився обсяг продажів за останні два роки.

Якщо проблем з продажем продукції немає, причина полягає не в самій продукції, а в оборотності оборотних коштів. Якщо оборотність недостатня, проблема пов'язана з великою тривалістю виробничого циклу. Необхідно виявити слабку ланку циклу. Це можуть бути затримки з оплатою відпущених товарів, що в свою чергу, пов'язано з ціновою політикою і контролем цін, з умовами договору на продаж товару. Високі ціни можуть бути пов'язані з високими витратами виробництва. Тоді слід з'ясувати динаміку зміни витрат на виробництво товару і причини їх зростання. Для українських підприємств, як правило, високі складові витрат – це витрати на енергоносії.

При високій оборотності коштів причини економічної кризи полягають в низькій рентабельності товару. Якщо обсяг продажу зменшується, причину слід шукати в реалізації продукції. Подальші питання пов'язані з наявністю запасів готової нереалізованої продукції, споживчими властивостями товару, ціновою політикою і системою розподілу і просування товару, відповіді на які можуть дати уявлення про причини кризи підприємства.

Таким чином, вихід з кризи пов'язаний з усуненням причин, а сам процес планування цього виходу є стратегією і тактикою в антикризовому управлінні.

У розвитку будь-якої організації існує імовірність настання кризи. Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства (становлення, зростання, зрілість, спад).

Короткострокові кризові ситуації не змінюють суті підприємства, оскільки можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Якщо підприємство в цілому неефективно, економічна криза набуває затяжного характеру, аж до банкрутства. Гостроту кризи можна знизити, якщо врахувати його особливості, вчасно розпізнати і діагностувати його наступ. У цьому відношенні будь-яке управління повинно бути антикризовим, тобто побудованим на обліку можливості та небезпеки кризи. В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Коли стає явною неминучість кризи, неможливість її усунути або сповільнити, у стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, всі зусилля зосереджуються на шляхах і засобах виходу з нього.

Пошук шляхів виходу з економічної кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням причин, що викликали її виникнення. Проводиться ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу, виділяються ті

фактори, які дійсно мають значення для організації, проводиться збір і моніторинг ситуації на основі оцінки реального стану підприємства з'ясовуються причини кризового стану.

Об'єктивна, комплексна й своєчасна діагностика стану підприємства – перший етап у розробці стратегії антикризового управління діяльністю підприємства.

При проведенні аналізу зовнішнього середовища великий обсяг отриманої інформації може призвести лише до плутанини. Однак неповний аналіз здатний спотворити справжній стан. Щоб сформулювати чітку і зрозумілу картину розвитку ситуації, отримані результати необхідно правильно й послідовно проаналізувати наступним чином:

- аналіз макросередовища, який умовно можна розділити на чотири сектори: політичне, економічне, соціальне, техніко-технологічне оточення;
- аналіз конкурентного середовища за її п'яти основних складових: покупці, постачальники, конкуренти всередині галузі, потенційні нові конкуренти, товари-замінники.

Отримавши необхідну інформацію про зовнішнє середовище, можна синтезувати її методом створення сценаріїв. Сценарії – це реалістичний опис того, які тенденції можуть проявитися в тій чи іншій галузі в майбутньому. Зазвичай створюється кілька сценаріїв, на яких потім випробовується та чи інша антикризова стратегія підприємства. Сценарії дають можливість визначити найбільш важливі фактори зовнішнього середовища, які необхідно враховувати підприємству, частина з них буде перебувати під прямим контролем підприємства (воно зможе або уникнути небезпеки, або скористатися новою можливістю). При існуванні факторів, невіддільних контролю з боку підприємства, антикризова стратегія повинна допомогти підприємству максимально використати конкурентні переваги і в той же час мінімізувати можливі втрати.

Вивчаючи зовнішнє середовище, менеджери концентрують свою увагу на з'ясуванні можливостей зменшення його впливу. Досить популярним способом, що застосовують для аналізу зовнішнього середовища, є метод SWOT, докладно описаний в літературі зі стратегічного управління.

При аналізі стану підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації, поряд з аналізом зовнішнього середовища підприємства, важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Озброєний цим знанням і баченням майбутнього, менеджер може розробити досяжну антикризову стратегію для проведення необхідних змін на підприємстві.

Кризова ситуація на підприємстві – ознака або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або їх разом. Аналізуючи стратегію підприємства,

менеджери повинні сконцентрувати свою увагу на наступних п'яти кардинальних показниках.

Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу, без їх усвідомлення не можна приступити до розробки антикризових заходів підприємства. Або в стратегію вносяться невеликі зміни, або стратегія повністю переглядається і розробляється нова з переглядом місії та цілей підприємства, що передбачено процедурою коригуванням стратегії підприємства.

Процес стратегічного планування закінчується формулюванням методів стратегічного аналізу і планування альтернатив виходу підприємства з економічної кризи і здійсненням вибору стратегії, після чого починається процес тактичної реалізації обраної стратегії, тобто оперативне планування. Наступні етапи пов'язані з реалізацією антикризової стратегії, оцінкою і контролем результатів.

Тактичні заходи щодо виходу з економічної кризи можуть бути наступними: скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, зменшення обсягів виробництва і збуту, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, виявлення і використання внутрішніх резервів, модернізація, залучення відповідних фахівців, отримання кредитів, зміцнення дисципліни тощо.

Стратегічне й оперативне планування взаємопов'язані, і займатися одним у відриві від іншого неможливо. Тактичне планування має здійснюватися в рамках обраної стратегії. Якщо оперативні заходи по виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, це може призвести до короткочасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

Діяльність менеджерів при реалізації обраної стратегії включає в себе виконання наступних завдань:

- остаточне з'ясування антикризової стратегії і цілей, їх відповідність один одному;
- більш широке доведення ідей нової стратегії і цілей до співробітників з метою підготовки ґрунту для залучення співробітників у процес реалізації антикризової стратегії;
- приведення ресурсів у відповідність з реалізацією антикризової стратегії;
- прийняття рішення з приводу організаційної структури.

При реалізації нової стратегії необхідно сконцентрувати увагу на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили будуть чинити опір, який стиль поведінки треба вибрати. Опір необхідно зменшити до мінімуму або усунути

незалежно від типу, сутності та змісту зміни. На стратегію підприємства впливають і накладають певні обмеження існуючі структура і система управління; управлінська культура; навички та ресурси. Структура підприємства багато в чому визначає його здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. У разі якщо підприємство має занадто жорстку організаційну структуру, вона може стати перепорою на шляху гнучкого пристосування до нових реальних умов, гальмувати процес інновацій і перешкоджати творчому підходу до вирішення нових проблем і завдань. В основному менеджери прагнуть уникнути структурних змін, які зазвичай супроводжуються плутаниною, невдоволенням з боку персоналу. В результаті реорганізація відкладається на максимально тривалий період.

Система управління сприяє чи заважає реалізації стратегії. З одного боку, на підприємствах, де процвітає бюрократичний стиль, навіть нескладні рішення і витрати персоналу нижніх рівнів повинні бути схвалені менеджером більш високої ланки. Якщо людина протягом тривалого часу працює в структурі такого типу, навряд чи вона захоче взяти на себе додаткову відповідальність та ініціативу. У цих умовах захистом від нових проблем і відповідальності будуть відмовки, що це не входить у коло посадових обов'язків. З іншого боку, відсутність систем та документації може призвести до дублювання вже виконаної роботи або втраті інформації, якщо працівник звільняється або переходить на інше місце роботи всередині підприємства.

Управлінська культура може бути значною рушійною силою. Однак не слід забувати, що управлінська культура підприємства виникла результатом традицій, які мають тривалу історію, змінити її не можна в одну мить. Проблеми виникають, коли управлінська культура увійде в суперечність з антикризовою стратегією підприємства.

Для різних підприємств характерний свій стиль управління. Він може добре вписуватися в стратегію фірми, а може і увійти в суперечність з нею. У ряді випадків переважання одного стилю може привести до проблем. Вважається, що автократичний стиль може бути корисний тільки в ситуаціях, що вимагають негайного усунення опору, при проведенні дуже важливих змін.

Навички та ресурси також впливають на антикризову стратегію, тому що їх правильне використання має вирішальне значення для успішної діяльності підприємства. Менеджер повинен в максимальній мірі мобілізувати ресурси підприємства і розподілити їх таким чином, щоб мати найбільший ефект. Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства необхідно привести у відповідність із здійснюваною

антикризовою стратегією. До функціональних підрозділів, що здійснюють керівництво рухом ресурсів всередині підприємства, повинні бути доведені нові завдання. При цьому необхідно провести відповідну підготовчу роботу, щоб усунути опір з їх боку і переконати в необхідності ефективної участі в здійсненні нової стратегії.

Якщо підприємство своєчасно відстежує появу зовнішньої загрози і розташовує часом, достатнім для розробки ефективної реакції, воно може послідовно ліквідувати всі проблеми. Але в кризовій ситуації реалізацію змін треба здійснити в жорстко обмежений термін. Тому при плануванні антикризової стратегії необхідно прагнути до максимальної паралельності робіт. Впровадження антикризової стратегії найбільш ефективно, якщо вона поєднується з вже адаптованою структурою і підпорядковується збалансованій системі цілей. Однак у критичних ситуаціях часу на підготовку бази для стратегічних змін не залишається, тоді рішуче доводиться змінювати сформовану систему управління, що болісно позначається на роботі персоналу.

Значну допомогу в проведенні антикризової стратегії може надати залучення фахівців зі сторони. Ними можуть бути зовнішні консультанти, нові керуючі, які раніше працювали на інших підприємствах, або керуючі з самої компанії, ім'я яких не асоціюється з минулою стратегією.

Тема 5. Діагностика криз у процесах управління

- 6.1. Діагностика криз в процесі управління
- 6.2. Технології антикризового управління
- 6.3. Механізм антикризового управління

4.1 Діагностика криз в процесі управління

Діагностика (від грец. *diagnostikos* – здатний розпізнавати) являє собою процес цілеспрямованої дослідницької, аналітичної діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з інтерпретацією результатів економічного аналізу, отриманих за допомогою інформаційних технологій для визначення стану об'єкта й проблеми. Діагностику можна розуміти як оцінку діяльності з точки зору отримання загального управлінського ефекту і визначення відхилень, існуючих прогностичних параметрів функціонування підприємства в турбулентному зовнішньому середовищі з метою попередження криз.

Об'єктом діагностики є складна, високоорганізована динамічна система – вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності й виду діяльності, а також елементи цих систем – внутрішнє середовище, конкретні ресурси, виробничі функції, організаційна структура, собівартість та ін.

Мета діагностики – встановити діагноз об'єкта дослідження і дати висновок про його сучасний стан і на перспективу з розробкою ефективної соціальної, економічної та політичної стратегії і тактики управління. Цільова установка діагностики в превентивному антикризовому управлінні полягає в тому, що покликана своєчасно попереджати про переростання нормальних ситуацій в проблемні, проблемних – у конфліктні, а також своєчасно націлювати менеджерів на їх усунення.

Завдання діагностики полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи і способів їх реалізації. Не можна здійснювати управління тільки на господарському і управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики тісно переплітаються з двома іншими завданнями – прогнозом і аналізом. При цьому прогноз дозволяє уточнити діагноз. Діагностика процесу розвитку об'єкта також допомагає краще усвідомити його існуючий стан. У той же час діагностика є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформованого положення неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта. Тому проведення діагностичних досліджень необхідне у всіх структурах і на всіх рівнях управління.

Сутнісні ознаки діагностики:

– суб'єкт діагностики самостійно вибирає методи, засоби, інструменти, програму дослідження;

– діагностика має міждисциплінарний характер, використовуючи методи економічного аналізу, маркетингу, формальної логіки, статистики, економіко-математичного моделювання, прогнозування, аудиту, конфліктології, психології та ін.;

– головне в діагностиці – це інтерпретація результатів аналізу, уточнення і конкретизація оцінок з метою системної інтерпретації проблеми.

Діагностика повинна спиратися, перш за все, на традиційні принципи економічного аналізу: науковість, комплексність, системний підхід, об'єктивність і конкретність, дієвість, систематичність, оперативність, ефективність, а також на специфічні для неї принципи: комплексність, еластичність, принцип доказовості, об'єктивності та відповідності.

Для оперативного управління кризами необхідно розташувати їх згідно цільової класифікації (рис. 4.1).

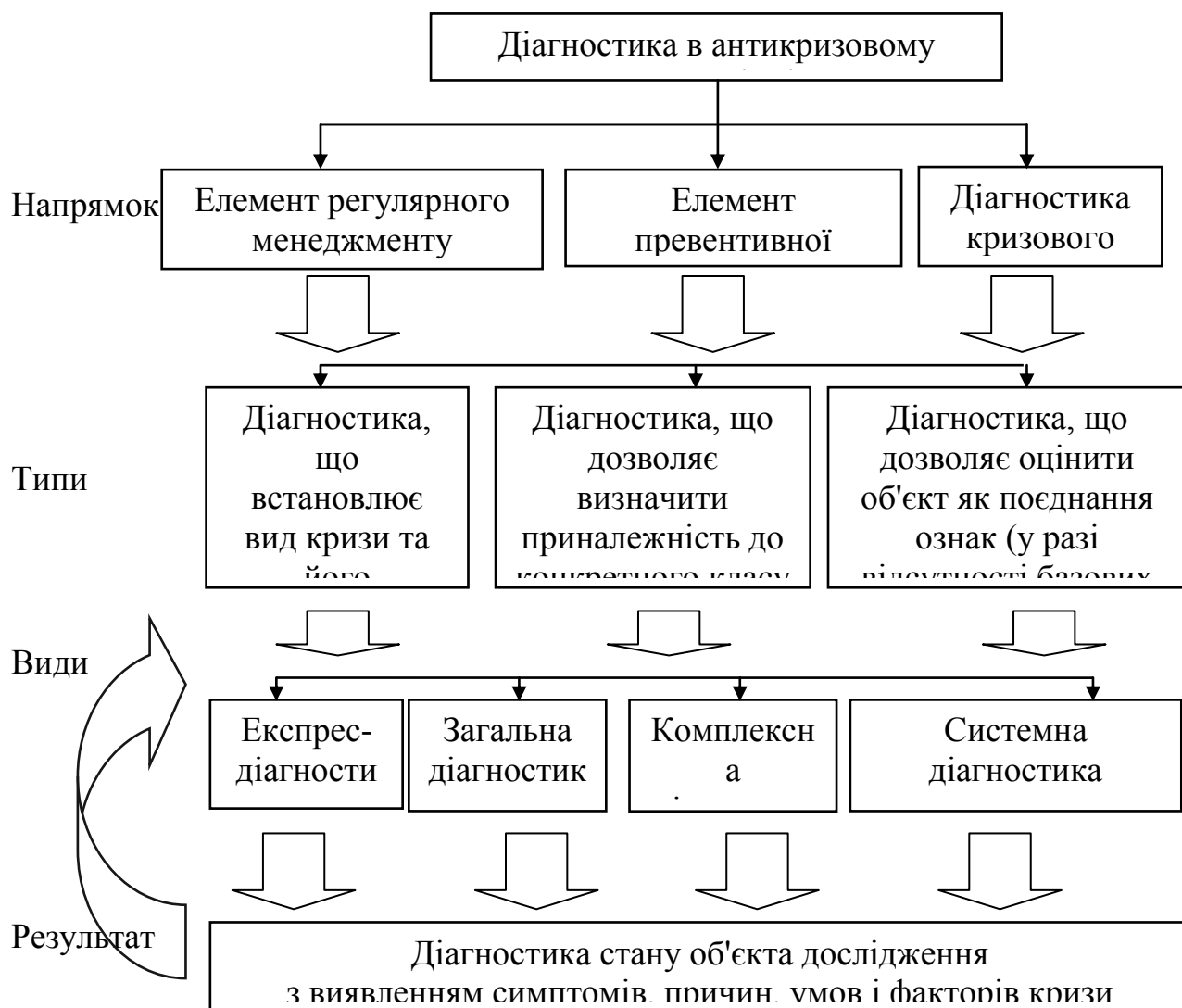


Рисунок 4.1 – Класифікація типів і видів діагностики

Методи, форми і засоби діагнозу можуть досить суттєво відрізнятися в залежності від природи об'єкта дослідження.

Діагностика використовує різні методи – аналітичні, експертні, лінійні, динамічного програмування та моделювання.

До аналітичних відносяться методи, засновані на різних операціях із статистичними даними з використанням комплексного економічного аналізу, бальних оцінок та ін.

Під експертною діагностикою розуміються засоби діагнозу, засновані на узагальненні оцінок експертів. Експертна діагностика будується на інформації, одержаної для цілей діагнозу контактними методами для проведення спеціальних експертних опитувань. При цьому використовується велика кількість прийомів, інструментів і методів.

До методів діагностики криз належать системи формалізованих і неформалізованих критеріїв, розрахунок показників та індексів плато- та кредитоспроможності.

Можливість використання різних методів діагностики дозволяє отримати комплекс принципово нових даних щодо об'єкта, який діагностується, предмета, явища, процесу, а головне – зробити відповідні висновки про його економічний і соціальний розвиток.

Методи діагностики кризи в організації включають також моніторинг зовнішнього середовища і системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентоспроможності підприємств, аудит фінансів, аналіз кредитної політики та заборгованості компанії, визначення ризиків, оцінку поточної організації та прогнозування її можливих коливань у майбутньому.

Інструментами діагностування кризового стану є: статистика, моделювання, прогнозування, експеримент, експертиза, маркетингові дослідження та ін., які застосовуються залежно від типу кризи і форми його прояву з метою визначення діагнозу об'єкту дослідження.

Сукупність передумов, методів, принципів і цільової спрямованості діагностики визначає сутність концепції діагностики. Для того щоб правильно оцінити стан об'єкта, необхідна система критеріїв, здатних адекватно відобразити специфіку конкретного об'єкта з урахуванням чинників, що впливають на нього в той чи інший період часу. Це насамперед побудова системи показників для оцінки стану об'єктів, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для вимірювання певних значень цих характеристик і показників.

Діагностика також передбачає класифікацію можливих відхилень основних параметрів явищ, їх проявів, процедури збору і обробки діагностичної інформації від нормативних даних. У загальному вигляді

проведення діагностики звичайно передбачає порівняння стану обраного об'єкта з діючою нормою чи еталоном з тим, щоб виявити характер відхилень – позитивний чи негативний. Цей діагноз, що встановлює відхилення від норми або патологію, застосовується в тих випадках, коли необхідно отримати висновок про відповідність техніко-економічних та інших параметрів об'єкта наявним вітчизняним аналогам.

Приналежність об'єкта до конкретного класу, групи або сукупності дозволяє визначити можливість використання традиційної форми, в основі якої є проведення конкретних цілеспрямованих досліджень. Прикладом тут є розподіл результатів на принципово нові або модифіковані.

Системний аналіз сигналів про можливі зміни стану та конкурентного статусу фірми, запропонований вітчизняними дослідниками, дозволяє розглядати в сукупності цілий ряд параметрів, які виконують роль індикаторів кризових явищ, свідчать про наростання загроз виконання місії, або, навпаки, можуть інформувати про розширення можливостей організації. Дана методика є ефективною на етапах раннього діагностування криз, коли ставиться мета попередити їх виникнення, не допустити подальшого погіршення результатів діяльності.

Діагностика вимагає варіювання альтернативними проектами з виведення підприємства з кризи чи її недопущення. Природно, це вимагає інформації, що об'єктивно відбиває реальні процеси в системі.

При діагностиці кризи ведеться дослідження не статичного стану об'єкта, а його розвитку в часі. Якщо об'єктом діагностики є економіка держави, критеріями діагнозу є макроекономічні показники, в умовах галузі показниками є основні техніко-економічні характеристики, застосовані в бухгалтерському обліку.

Основна інформація, необхідна для отримання висновку про об'єкт, узагальнюється за двома блоками: вплив факторів, що стабілізують систему; динамічні прояви властивостей системи.

Всі стадії діагностики тісно пов'язані між собою, недоліки, що виникають в одній з них, позначаються на всьому дослідженні. Завдання антикризового менеджменту полягає в тому, щоб своєчасно розпізнати і забезпечити прийняття таких управлінських рішень, які сприятимуть зниженню впливу негативних процесів на стан об'єкта, тобто локалізації найбільш істотних його проявів. Зміст та результати діагностичних досліджень дозволять зробити висновок, що вони є одним з найбільш універсальних засобів отримання достовірної інформації про стан і відхилень у розвитку досліджуваного об'єкта. Особливо важливими в менеджменті є соціально-економічні системи, оскільки можуть заздалегідь,

до моменту прояву негативних тенденцій в діяльності підприємства, виявити ситуації, які породжують подібні тенденції, і вжити відповідних заходів щодо їх ліквідації чи зниження напруги негативних впливів. Найбільший ефект від проведення діагностичних досліджень досягається в тому випадку, коли забезпечено використання комплексних підходів до системних методів діагностування.

5.2. Технології антикризового управління

Технологія антикризового управління – це комплекс послідовних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Вона припускає як велику дослідницько-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну практичну діяльність. Не можна технологію антикризового управління зводити тільки до пошуку варіантів поведінки. Це – активна управлінська діяльність в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

Метою технології управління є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними для досягнення результату.

Основна функція технології антикризового управління полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесів управління з конкретними управлінськими технологіями, які сприяють реалізації управлінської діяльності на попереджуючий аналітичний та інноваційний розвиток.

Розробка технології управління передбачає визначення кількості, послідовності і характеру операцій, які становлять процес управління, розробку або підбір для кожної операції відповідних способів, прийомів і технічних засобів, виявлення оптимальних умов протікання процесу переведення об'єкта з вихідного стану в бажаний або запланований.

Проблема специфічних властивостей економічної діагностики, які проявляються в антикризовому управлінні залишається актуальною і включає:

- вивчення нових якостей об'єкта управління в результаті розвитку соціально-економічних систем;
- виявлення причинно-наслідкових зв'язків у розвитку об'єкта і суб'єкта управління;
- визначення меж експертного знання та досвіду менеджера і використаних експертних систем у діагностуванні кризи, його попередженні і після нього;

- моніторинг за зміною станів ситуації в умовах високої ентропії ринкового макросередовища підприємств, істотно знижує керованість і ступінь інформаційного контролю та ймовірність прогнозування;
- необхідність підвищення ефективності антикризових і прогностичних функцій діагностики.

Найбільш відповідальний етап у технології антикризового управління – розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень залежить від безлічі факторів, найбільш значущими з яких категорія проблеми, умови розробки рішень, достатність вихідної інформації, достовірність вихідної інформації, масштаб проблеми, технічне оснащення. Перераховані фактори природно можуть бути доповнені іншими, залежно від специфіки поставленої мети, виникаючих проблем, умов їх вирішення в процесах антикризового управління.

Технологічна схема розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні складається з наступних етапів (рис. 4.3).



Рисунок 4.3 – Технологічна схема розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні

Технологія антикризового управління характеризується не тільки послідовністю етапів розробки управлінських рішень, а й використанням певних прийомів аналізу і оцінок, організації роботи, вибору варіантів антикризових рішень.

Діагностика конкурентного успіху є підставою для коригування ринкової стратегії фірми, обґрунтування конкретних дій в області освоєння нових ринкових позицій. Для виявлення конкурентних переваг продукту, що випускається, можна, наприклад, провести порівняльний аналіз.

Аналіз діяльності організації в технології антикризового управління може вестися в різних напрямках, по різних методиках з урахуванням специфіки конкретної ситуації. Аналіз стану та динаміки показників рекомендується проводити оцінкою:

- економічної ситуації і тенденцій ринку;
- фінансового стану організації;
- виробничих технологій;
- організації управління;
- персоналу;
- інформаційного забезпечення;
- безпеки та ризику;
- положення організації в суспільних відносинах;
- правового поля.

З усього різноманіття напрямків аналізу необхідно виділити аналіз фінансово-господарської діяльності. Фінансовий стан виявляється за допомогою системи показників, що відображають наявність, розміщення, використання, рух грошових ресурсів підприємства і формується під впливом безлічі факторів. Основні напрямки аналізу фінансового стану організації:

- аналіз динаміки складу і структури майна;
- оцінка руху джерел фінансування;
- характеристика стану запасів і витрат;
- аналіз фінансових коефіцієнтів.

Аналіз інформаційного забезпечення дозволяє визначити об'єктивність, достатність і цінність інформації для прийняття ефективних рішень в антикризовому управлінні. Для цього потрібно з'ясувати, яким чином організовано надходження управлінської інформації керівництву організації. Необхідно уявити, чи влаштовує ця система фахівців з антикризового управління, чи забезпечує вона керівництво інформацією, достатньою для

оперативного управління. Якщо не влаштовує, то визначити інформацію, яка необхідна для здійснення ефективного оперативного управління та внести до положення про підрозділи і посадові інструкції пункти, що забезпечують надходження керівництву необхідної інформації. Важливим є також питання вирішення про своєчасне надання якісної й достовірної інформації.

Технологія антикризового управління – вирішальний фактор його успіху. Вона повинна розроблятися з урахуванням конкретних обставин і певною мірою є продуктом мистецтва управління.

5.3. Механізм антикризового управління

Механізмом антикризового управління є вся сукупність і цілісність елементів, що входять в теорію і практику антикризового управління:

- субстанціональні елементи (суб'єкти антикризового управління; відносини і зв'язки учасників антикризового процесу, законодавча база антикризового регулювання);

- функціональні елементи (принципи антикризового регулювання, антикризові політика й стратегія підприємства, прогнозування антикризових процедур, програми з фінансового оздоровлення підприємства, моніторинг стану підприємств, маркетинг антикризового управління, прийняття управлінських рішень, координування і організація їх виконання, введення системи стимулів, облік і контроль результатів функціонування).

У механізмі антикризового управління пріоритетним є:

- мотивації, орієнтовані на антикризові заходи, економію ресурсів, уникнення помилок, обережність, глибокий аналіз ситуацій, професіоналізм та ін.;

- установка на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;

- ініціативність у вирішенні проблем і пошук найкращих варіантів розвитку;

- корпоративність, взаємоприйнятність, пошук та підтримка інновацій.

Основою механізму антикризового управління є комплексний механізм оперативного управління, в якому на різних етапах посилюється значимість тих чи інших конкретних механізмів, а також застосовуються специфічні ресурси. Найбільш чітко проявляється посилення правового механізму в період проведення процедур оздоровлення та банкрутства підприємств і політичного механізму, що регулює формування механізмів антикризового управління стратегічними підприємствами та суб'єктами природних

монополій. Істотно перебудовуються також мотиваційний механізм і механізм державної підтримки.

Склад комплексного механізму управління підприємством залежить від його організаційно-правової форми. Так, в економічному механізмі акціонерного товариства присутній акціонерний механізм інвестування та реінвестування розвитку виробництва. На підприємствах інших форм механізм інвестування побудований на інших принципах. Є також відмінності у механізмах позикових коштів і державної підтримки.

Мотиваційний механізм управління є більш універсальним для всіх організаційно-правових форм підприємств, проте і в ньому можуть мати місце відмінності у конкретному змісті мотивів.

Диференціація організаційних механізмів з організаційно-правовими формами стосується в основному структурних механізмів, тому що управління розвитком носить багаторівневий характер, основною ланкою якого є підприємство. Механізм управління на мікрорівні формується під впливом закономірностей виробничого процесу та його зв'язків з ринковим середовищем. На механізми, що діють на мікрорівні, повинні орієнтуватися регіональні органи управління при формуванні стратегії економічного розвитку і розробці норм господарського права.

В антикризовому управлінні діють також специфічні механізми:

- економічні – за допомогою фінансових інструментів антикризового управління;
- організаційні – основою яких є інформаційна система антикризового управління;
- мотиваційні – з мотивацією виживання;
- правові – обумовлені правовідносинами, що виникають в процесі реалізації заходів з попередження банкрутства;
- політичні, що є економічною політикою фінансового оздоровлення підприємств.

Комплексний механізм управління належить до класу цілеспрямованих систем, і постановка (вибір) цілі є вихідним пунктом формування механізму. Цілі антикризового управління диференціюються за типами управління і характером сигналів про небезпеку настання кризи. Вибір цілі завжди має суб'єктивний характер, а наближення мети до об'єктивного подання залежить від мотивації діяльності людей. У силу цього провідна роль у складі комплексного механізму управління належить мотиваційному механізму.

Мотиваційний механізм є одним з компонентів механізму зацікавленості в досягненні максимальних економічних і соціальних результатів підприємницької діяльності. Поняття мотивації означає всю

сукупність факторів, механізмів і процесів, забезпечують виникнення у людей спонукань до досягнення життєво необхідних цілей. Таке прагнення передбачає активність у мінливому середовищі і вимагає ситуативної реакції. У процесі ситуативного розвитку мотивації оцінюється можливість і визначається спосіб досягнення необхідного результату. Таким чином, мотиваційний механізм слід розглядати як упорядковану результативну сукупність мотивів досягнення стратегічної мети.

Мотиваційний механізм повинен мати властивість раціональної цілісності та відокремленості його елементів. Це означає, що в ньому багато елементів взаємопов'язані між собою і зміна одного з них зажадає тих чи інших змін. Так, взаємопов'язані між собою оплата праці, сприйняття нововведень у виробництво і якість праці. Зміна змісту одного з цих елементів неминуче призводить до необхідності зміни змісту інших елементів. Інакше, мотиваційний механізм стає малоефективним. У той же час необхідна певна ступінь відособленості елементів з тим, щоб зміна змісту окремого елемента певною мірою компенсувалася іншими елементами мотиваційного механізму, забезпечуючи його ефективність. Такими елементами можуть бути, наприклад, диференціація оплати праці залежно від умов господарської діяльності.

Основними елементами мотиваційного механізму з різною тривалістю їх життєвого циклу є: з тривалим, у тому числі «вічним», тобто зміна здійснюється тільки зі зміною природи людини (традиції суспільства); коротким, тобто змінюються зі зміною соціально-економічної або виробничої ситуації; проміжним між тривалим і коротким життєвим циклом. Такий склад мотиваційного механізму забезпечить його стійкість і динамічність розвитку шляхом заміни найбільш рухливих елементів.

Розвиток виробництва спрямований, в першу чергу, на підвищення науково-технічного рівня виробництва, створення та освоєння нових видів продукції, підвищення конкурентоспроможності продукції і конкурентного статусу підприємства (компанії), пов'язаний з мотивами нововведень у виробництво, що генеруються внутрішніми елементами виробничого процесу і зовнішнім середовищем, мотиви сприйняття нововведень виробничою системою, мотивами інженерно-технічного персоналу як безпосередніх учасників процесу технічного розвитку.

Стрижнем економічного механізму антикризового управління підприємством є ринковий механізм конкуренції і ціноутворення на основі розвитку виробництва, відтворення основних фондів і політика кредитування.

Розвиток народного господарства промислово розвинених країн, інтегрованих у світову економіку, свідчить про те, що ринкових механізмів саморегулювання недостатньо, щоб забезпечити загальну економічну рівновагу і поступальний розвиток економіки в інтересах всього суспільства. Потрібно державне регулювання економічних процесів.

Механізм державної підтримки науково-технічного розвитку виробництва різноманітний. Основу цього механізму складають бюджетне фінансування науки і освіти і раціональна система податків.

Особливого значення в антикризовому управлінні набувають механізми фінансового оздоровлення неплатоспроможних підприємств.

Приклад організаційного механізму антикризового управління, його складових наведено на рис. 4.4.



Рисунок 4.4 – Організаційний механізм антикризового управління

Для підприємства та корпорацій характерний наступний склад структурних механізмів: механізм гнучкої перебудови системи цілей (виділення пріоритетів), посилення організаційного потенціалу підприємств і корпорацій за рахунок раціоналізації їх організаційної структури (реструктуризації), диверсифікації діяльності, конверсії виробництва, заміщення активів і механізм взаємодії суб'єктів господарювання. На регіональному та міжрегіональному рівнях даний склад доповнюється механізмом структурної перебудови економіки.

Основними підсистемами організаційно-адміністративного механізму є програмно-цільове планування розвитку виробництва (інвестиційні програми, бізнес-плани); технічне регулювання, стандартизація та сертифікація. Програмно-цільове планування має організаційно-економічний зміст, а технічне регулювання, стандартизація та сертифікація – організаційно-технічне. Цим механізмам на рівні організації властива, як правило, адміністративна природа впливу, тому що вони в більшості випадків носять обов'язковий характер. Комплексність їх впливу може бути досягнута включенням планів стандартизації та сертифікації до складу цільової програми.

На державному рівні управління основне значення має технічне регулювання, та сертифікація, які носять обов'язковий характер. Як норми права, технічне регулювання і сертифікація є механізмами реалізації промислової політики держави, тобто механізмами державного регулювання виробництва. Стандартизація здійснюється на основі національних стандартів і тому містить рекомендаційні норми, забезпечуючи свободу вибору. Однією з найважливіших завдань стандартизації є забезпечення конкурентоспроможності та високої якості продукції (робіт, послуг).

У ринковій економіці, в умовах децентралізації управління зростає роль інформаційних механізмів, особливо для виробництв, потенціал яких відповідає постіндустріальній епосі. Включення підприємств і корпорацій в міжнародну виробничу кооперацію можливе за умови істотного зростання їх інформаційного потенціалу. Інформаційний механізм повинен стати найважливішою складовою комплексного механізму управління діяльністю і розвитком виробництва.

Для сучасного етапу розвитку виробництва доцільно використовувати інформаційний механізм в складі:

- оперативної та фундаментальної науково-технічної інформації про новітні досягнення вітчизняної та зарубіжної науки і техніки;
- поширення (дифузії) нововведень на основі різноманітних взаємодій розробників і споживачів технічних і організаційних нововведень;

- маркетингової інформації про стан ринку споживчих товарів (робіт, послуг), ринку технологій та ринку промислової (інтелектуальної) власності;
- інформації про міжгалузеві взаємодії підприємств, що конкурують на ринку, і змагаються з розробниками нових видів продукції і технологій;
- інформаційної системи антикризового управління.

Правовий механізм управління виробничою діяльністю організації покликаний здійснювати регулювання правовідносин між суб'єктами господарювання, що реалізуються через п'ять правових норм:

- норми, що регулюють способи дії підприємств (внутрішню організаційно-економічну діяльність) і процеси їх організації (створення, реорганізації, ліквідації);
- узгоджують правовідносини у процесах виробничо-господарської діяльності: при створенні продукції та технології, при розвитку виробництва, при виготовленні продукції (виконання робіт), при реалізації продукції та наданні послуг, у маркетинговій діяльності, а також при банкрутстві;
- регулюють правовідносини між органами державної влади та управління (в межах компетенції кожного рівня) і підприємствами різних організаційно-правових форм;
- положення про арбітражний розгляд господарських спорів та процедур банкрутства (норми арбітражного процесуального права).

Слід мати на увазі, що регулюючи функцію виконує не сама норма права, а сформована в рамках цієї норми мотивація діяльності та відповідні цієї мотивації економічні та організаційні механізми. Ступінь об'єктивно-суб'єктивного характеру законодавчих норм залежить від того, наскільки законодавець близький до об'єктивного розуміння економічної, соціальної та організаційної сутності нормованих правовими актами господарських процесів. Суб'єктивний характер правових норм не дозволяє виключити суперечливого характеру результатів впливу однієї і тієї ж правової норми на різні механізми, коли під впливом цієї норми одні механізми посилюються, а інші слабшають. Так само не можна розглядати суперечливий характеру впливу інших правових норм на один і той же механізм управління.

Таким чином, використання організаційно-економічних методів для розв'язання завдань антикризового управління дає змогу визначити механізм антикризового управління як організаційно-економічний, що поєднує концептуальні, методичні і програмні інструменти для моделювання варіантів прийняття рішень, розробки засобів їх аналізу й реалізації. Організаційно-економічний механізм антикризового управління є підсистемою загальної системи антикризового управління, об'єктивність його

існування визначено потребою в управлінні процесами функціонування й розвитку суб'єктів в умовах запобігання кризі та її подолання.

Механізм антикризового управління соціально-економічної системи є комплексним механізмом оперативного управління, в якому на різних етапах посилюється значимість тих чи інших конкретних механізмів і застосовуються специфічні ресурси.

Емпіричний матеріал, отриманий при дослідженні соціально-економічної системи є основою для побудови моделей в діагностиці, спрямованих на рішення теоретичних і практичних завдань, призначених до побудови ефективних соціально-економічних систем, а також розширює межі емпіричного дослідження кризи.

Тема 6. Організація моніторингу в антикризовому управлінні.

6.1 Моніторинг в системі антикризового управління

6.2 Методи моделювання діагностики кризових явищ і процесів

6.1. Моніторинг в системі антикризового управління

Моніторинг (англ. monitoring, нім. monitoringn) – комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів.

Система моніторингу – це спеціальний механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними показниками та визначальними реквізитами економічної діяльності об'єкта в умовах постійної кон'юнктури ринку з урахуванням впровадження інновацій, методів моделювання, прогнозування й системного аналізу економічних подій і процесів, пошук залежностей, виявлення аномалій.

Сучасні підходи до антикризового управління соціально-економічними об'єктами передбачають залучення високих інформаційних технологій, створення автоматизованих систем спостереження та контролю за виконанням тактичних і стратегічних програм розвитку підприємств, галузей, економіки країни в цілому. Системи моніторингу економічних об'єктів покликані забезпечити органи управління інформаційною підтримкою для прийняття оперативних антикризових рішень, планування програм стабілізації, розвитку підприємств різних галузей і форм власності. Моніторинг підтримує зворотний зв'язок між системою управління й об'єктом управління шляхом постійних і комплексних спостережень за основними параметрами його функціонування.

Система моніторингу має ґрунтуватися на використанні таких методичних принципів:

- економічність – забезпечення високого рівня якісних характеристик при мінімальній вартості побудови й функціонування системи моніторингу;
- ефективність – задоволення інформаційних потреб системи управління економічним об'єктом;
- керованість – передбачає своєчасне реагування системи моніторингу на зміни умов її функціонування;
- відповідність рівня інформаційних процесів й ефективності системи моніторингу;
- узгодженість роботи системи моніторингу й управління економічним об'єктом;

– використання в системі моніторингу сучасних інформаційних технологій, які впливають на ефективність роботи системи, в т. ч. на технічні засоби і на програмне забезпечення.

Для нормального функціонування системи моніторингу, що обслуговує великомасштабний об'єкт, необхідно передбачити в її складі забезпечувальні підсистеми, а саме: методологічну, наукову, математичну, інформаційну, технічну, програмну, організаційну, кадрову, правову та метрологічну.

Методологія моніторингу – це проведення низки однотипних замірів досліджуваного об'єкта і подальший аналіз, оцінка, порівняння отриманих результатів для виявлення певних закономірностей, тенденцій.

Класифікація різних методологій моніторингу наведено на рис. 6.1.

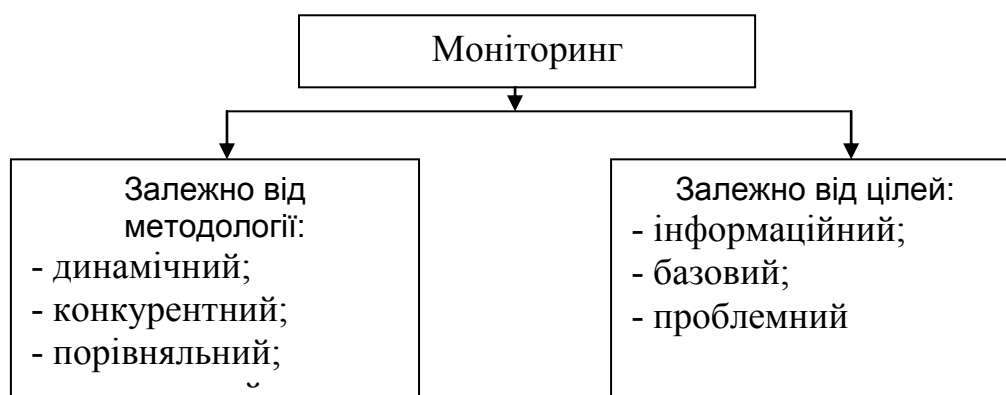


Рисунок 6.1 – Класифікація різних методологій моніторингу

При використанні динамічного способу моніторингу аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища або певної характеристики. Це найпростіший спосіб, який використовується для аналізу відносно простих систем: цін, доходів і витрат населення, зайнятості громадян тощо. Основною метою такого дослідження є встановлення тенденцій, а не виявлення їх причин чи передумов.

Конкурентний спосіб характеризується паралельним дослідженням за однією, кількома чи низькою ідентичних або подібних систем та дає можливість оцінити і порівняти показники систем, виявити різницю між ними, встановити переваги та недоліки.

Порівняльний спосіб моніторингу використовується при порівнянні окремих показників або результатів більш комплексних досліджень, проведених за ідентичними критеріями, кількох систем одного рівня або вищих і нижчих систем. Такий підхід дає можливість ранжувати показники, виявити причини, що збільшують або зменшують різницю між ними.

Комплексний – поєднує методи дослідження, що використовуються у різних видах моніторингів, а інформаційний полягає у структуризації, накопиченні і розповсюдженні інформації.

Базовий (фоновий) – виявляє нові проблеми, небезпеки, тенденції до того, як вони стануть усвідомленими на рівні управління. За об'єктом моніторингу організовується постійне спостереження з періодичним вимірюванням показників.

Постійний моніторинг фінансового стану підприємства здійснюється з метою раннього виявлення симптомів кризи. Такий моніторинг організовується в рамках загального моніторингу, як самостійний його блок для виявлення ранніх ознак можливої фінансової кризи, містить наступні етапи.

Системи моніторингу діяльності соціально-економічних формувань є найбільш актуальним інструментом для здійснення основних функцій антикризового управління. Вони інтегрують головні ознаки контролінгу, діагностики, сканування та оцінювання параметрів діяльності підприємств.

Водночас цільова спрямованість, універсальність щодо об'єктів спостереження, високий рівень адаптивності, економічність та можливість автоматизації вигідно відрізняють моніторинг від інших інструментів підтримки прийняття управлінських рішень в антикризовому менеджменті.

6.2. Методи моделювання діагностики кризових явищ і процесів

Всі методи і моделі діагностики можна розбити на три класи, які дозволяють оцінити в якому конкретному стані знаходиться дане підприємство або процес в конкретний момент часу (рис. 6.3).



Рисунок 6.3 – Методи і моделі діагностики

Для визначення поточного стану підприємства в світовій практиці використовують два підходи:

а) перший заснований на використанні фінансових показників, які характеризують стійке зростання і фінансову стабільність економіки України і, зокрема, фінансову стійкість підприємств – основного структурного

елементу економічної системи країни. Оцінка фінансової стійкості в короткостроковому плані пов'язана з ліквідністю балансу і платоспроможністю, причому вони оцінюються за допомогою абсолютних, і відносних показників.

б) другий підхід заснований на застосуванні найпоширеніших моделей оцінки кризових явищ і процесів за допомогою наступних економетричних моделей:

- двохфакторна модель діагностики кризових явищ;
- діагностики кризових явищ на основі Z-рахунку Альтмана;
- модель Романа Ліса для оцінки діагностики кризових явищ;
- модель діагностики кризових явищ за показниками У. Бівера;
- метод рейтингової оцінки діагностики кризових явищ (рейтингове число);
- діагностика (прогноз) кризових явищ на підставі R-моделі;
- прогнозна модель Таффлера кризових явищ;
- модель Фулмера;
- модель Спрингейта;
- узагальнена модель, що розроблена на основі дискримінантної функції;
- дискримінантна модель А.А. Терещенко;
- БМ-модель.

На практиці використовуються моделі, які можна розбити на три класи:

- моделі діагностики кризового стану;
- моделі прогнозування кризового стану;
- змішані моделі, тобто моделі, що дозволяють одночасно проводити діагностику й прогнозувати кризовий стан.

Розглянемо основні моделі, які дозволяють проводити діагностику кризового стану, переваги і недоліки цих моделей.

1. Однією з простих моделей прогнозування діагностики кризових явищ вважається двохфакторна модель. Вона базується на двох ключових показниках: показнику поточної ліквідності і показнику частини позикових засобів. Ці показники коректуються за допомогою вагових коефіцієнтів, знайдених економетричним шляхом, причому ця модель приймає вигляд Z:

$$Z = -0,3877 - 1,0736K_{\text{л}} + 0,0579K_3, \quad (6.1)$$

де $K_{\text{л}}$ – показник поточної ліквідності (покриття);

K_3 – показник питомої ваги позикових засобів в пасивах підприємства.

Якщо величина Z приймає негативне значення ($Z < 0$), то ймовірність кризових явищ невелика, при позитивному значенні ($Z > 0$) ймовірність появи кризових явищ висока.

Для отримання точнішої діагностики кризових явищ рекомендується брати до уваги рівень і тенденцію зміни рентабельності реалізованої продукції, оскільки даний показник суттєвим чином впливає на фінансову стійкість підприємства. Це дозволяє одночасно порівнювати показник ризику очікуваних кризових явищ і рівень рентабельності продажу продукції. Якщо перший показник знаходиться в безпечних межах і рівень рентабельності продукції досить високий, то ймовірність появи кризових явищ невелика.

Потрібно мати на увазі, що дана модель розроблена для економіки США, а в нашій країні інші темпи інфляції, інші цикли макро- і мікроекономіки, а також інші показники фондо-, енерго- і трудомісткості виробництва, продуктивність праці, інший податковий тягар. Внаслідок цього неможливо механічно використовувати приведені вище значення коефіцієнтів в українських умовах. Проте саму модель з числовими значеннями, відповідними реаліям українського ринку, можна було б застосувати, якби вітчизняні облік і звітність забезпечували досить представницьку інформацію про фінансовий стан підприємства.

Розглянута двохфакторна модель не забезпечує всесторонньої оцінки фінансового стану підприємства, а тому можливі дуже значні відхилення розрахункових даних від реальності.

2. Метод оцінки ймовірності кризових явищ на основі Z -рахунку Альтмана запропонований в 1968 р. відомим західним економістом Альтманом (Edvard I. Altman). Індекс, побудований за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу, дозволяє в першому наближенні розділити господарюючі суб'єкти на такі, для яких ймовірність появи кризових явищ достатньо висока, для других мала або зовсім відсутня.

У загальному вигляді індекс Альтман (Z -рахунок) має вигляд:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (6.2)$$

де X_1 – капітал/сума активів, що обертається;

X_2 – нерозподілений прибуток/сума активів;

X_3 – операційний прибуток/сума активів;

X_4 – ринкова вартість акцій/сума заборгованості;

X_5 – виручка/сума активів.

Залежно від значення Z дається оцінка ймовірності кризових явищ за наступною шкалою, наведеною в табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Оцінка ймовірності настання кризових явищ за індексом Альтмана

Параметри зміни величини Z	Ймовірність настання кризового явища
$Z \leq 1,8$	дуже висока
$1,8 < Z \leq 2,7$	висока
$2,7 < Z \leq 2,9$	можлива
$Z > 2,9$	дуже низька

Z-коефіцієнт Альтмана має один серйозний недолік, який полягає у тому, що його можна використовувати тільки для відносно крупних компаній, акції яких котируються на фондових біржах. Саме для таких компаній можна одержати об'єктивну ринкову оцінку фінансового стану підприємства або іншої економічної системи.

У 1983 р. Альтман запропонував модифікований варіант своєї формули для компаній, акції яких не котирувалися на біржі, а саме:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (6.3)$$

де X_4 – це балансова вартість економічного об'єкту, а не ринкова вартість його акцій/ сума заборгованості.

Нижнє значення для величини Z в цій формулі дорівнює 1,23, тобто при значенні показника $Z > 1,23$ економічна система вважається стійкою і поява кризи малоймовірна або практично неможлива, а при значенні $Z < 1,23$ ймовірність кризи велика і економічна система вважається нестійкою.

В українській практиці робилися численні спроби використання Z-рахунку Альтмана для оцінки кризових явищ в економічній системі. Проте відмінність зовнішніх факторів функціонування вітчизняної економічної системи через слабкий розвиток фондового ринку за рахунок вторинного ринку цінних паперів, відсутність ефективного податкового законодавства, нормативного забезпечення бухгалтерського обліку та ін. від умов функціонування Американських компаній призводить до того, що економічні показники для нашої системи, які використовуються в моделі Альтмана, скривлюють картину цих оцінок.

Досвід використання вказаних моделей у ряді країн США, Канаді, Бразилії, Японії показав, що спрогнозувати ймовірність економічної кризи за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана на 1 рік можна з точністю до 90 %, на 2 роки – до 70 на 3 роки – до 50%.

3. У 1972р. Роман Ліс добув наступну формулу для оцінки ймовірності економічної кризи у Великобританії:

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (6.4)$$

де X_1 – капітал/сума активів, що обертається;

X_2 – операційний прибуток/сума активів;

X_3 – нерозподілений прибуток/сума активів;

X_4 – власний капітал/позиковий капітал.

Граничне значення для цієї моделі дорівнює 0,037, тобто якщо величина $Z < 0,037$, то ймовірність появи економічної кризи дуже висока, а при значенні $Z > 0,037$ – дуже мала.

4. Відомий фінансовий аналітик Уільям Бівер запропонував свою систему показників для оцінки ймовірності появи кризових явищ. Система показників Бівера та їх значення для оцінки кризових явищ представлені в табл. 6.2.

Таблиця 6.2 – Розрахунок показників У. Бівера

Показники	Метод розрахунку	Значення показників		
		Відсутність	За 5 років	За 1 рік
1. Коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток-амортизація)/ (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання)	0,4-0,45	0,17	-0,15
2. Рентабельність активів	(Чистий прибуток / Активи)·100%	6-8	4	-22
3. Фінансовий леверідж	(Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання) / Активи·100%	≥ 7	≥ 50	≥ 80
4. Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним	(Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи	≥ 0.4	≥ 0,3	0,06

5. Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Короткострокові	$\geq 3,2$	≥ 2	≥ 1
------------------------	--------------------------------------	------------	----------	----------

Дана методика також не відображає всі сторони діяльності об'єкту господарської діяльності й не є універсальною методикою для оцінки прогнозу ймовірності появи економічної кризи.

5. Р.С. Сайфулін і Р.Г. Кадиков (Росія, 2011 р.) запропонували використовувати для фінансового стану економічної системи рейтингове число:

$$R = 2K_o + 0,1K_{\text{тл}} + 0,08K_i + 0,45K_m + K_{\text{пр}}, \quad (6.5)$$

де K_o – коефіцієнт забезпеченості власними засобами ($K_o > 0,1$);

$K_{\text{тл}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{\text{тл}} - 2$);

K_i – інтенсивність обороту авансованого капіталу, і характеризує об'єм реалізованої продукції, яка припадає на одиницю грошових засобів, вкладених в діяльність підприємства ($K_i > 2,5$);

K_m – коефіцієнт менеджменту, характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації;

$K_{\text{пр}}$ – рентабельність власного капіталу – відношення балансового прибутку до власного капіталу ($K_{\text{пр}} > 0,2$).

Якщо рейтингове число $R > 1$, то економічний об'єкт знаходиться в задовільному стані. Якщо значення $R < 1$, то цей стан характеризується як незадовільний. Рейтингова оцінка фінансового стану може застосовуватися з метою класифікації підприємств за рівнями ризику, взаємин з ними банків, інвестиційних компаній, партнерів. Даний метод оцінки рейтингового числа, проте, не дозволяє оцінити причини попадання підприємства «в кризову зону». Крім того, нормативне значення коефіцієнтів, які використовуються для рейтингової оцінки, також не враховує галузевих особливостей підприємств.

6. Вченими Іркутської державної економічної академії запропонована чотирьохфакторна модель прогнозу ризику банкрутства (R-модель діагностики кризових явищ Давидової-Белікова, 2008 р.), яка має наступний вигляд:

$$R = 8,38X_1 + X_1 + 0,054X_3 + 0,63X_4, \quad (6.6)$$

де X_1 – капітал/актив, що обертається;

X_1 – чистий прибуток/власний капітал;

X_3 – виручка від реалізації/активи;

X_4 – чистий прибуток/інтегральні витрати.

Ймовірність кризи підприємства у відповідності зі значенням моделі R визначається таким чином (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 – Загальна оцінка ймовірності кризи на підприємстві

Значення R-коефіцієнта можливості	Ймовірність кризи, %
$R < 0$	Максимальна (90-100)
$0 < R < 0,18$	Висока (60-80)
$0,18 < R < 0,32$	Середня (35-50)
$0,32 < R < 0,42$	Низька (15-20)
$R > 0$	Мінімальна (до 10)

До очевидних переваг даної моделі можна віднести досить простий механізм її розробки, який може бути детально обґрунтовано. Але необхідно відзначити, що при оцінці схильності підприємства до кризи і розрахунку ймовірності кризи потрібно враховувати галузеві специфіки підприємств. Тому при проведенні точнішої оцінки схильності підприємства до кризи потрібно розробити і користуватися галузевими коефіцієнтами ймовірності появи кризи.

7. Модель Спрингейта дозволяє отримати оцінки ймовірності появи кризи на основі наступної формули:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (6.7)$$

де X_1 – робочий капітал/загальна вартість активів;

X_2 – прибуток оподаткування та відсотки/загальна вартість активів;

X_3 – прибуток оподаткування/короткострокова заборгованість;

X_4 - об'єм продажі/загальна вартість активів.

Якщо $Z < 0,862$, то з високим ступенем упевненості можна припустити, що криза потенційно можлива. Вважається, що точність прогнозування банкрутства на один часовий період по цій моделі складає 92%, проте з часом цей показник зменшується.

8. Відповідно до деяких методик прогнозування кризових явищ була побудована модель на основі дискримінантної функції, яка має вигляд:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (6.8)$$

де X_1 – cash-flow/зобов'язання;

X_2 – валюта балансу;

X_3 – прибуток/валюта балансу;

X_4 – прибуток/виручка від реалізації;
 X_5 – виробничі запаси/виручка від реалізації;
 X_6 – оберненість основного капіталу (виручка від реалізації/валюта балансу).

Набуті значення Z -показника можна інтерпретувати таким чином:

якщо $Z > 2$ – то економічна ситуація вважається стійкою і кризова ситуація відсутня;

якщо $1 < Z < 2$ – то економічна рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, але за умови переходу до антикризового управління, ситуацію можна відновити і кризова ситуація для підприємства не загрожуватиме;

якщо $0 < Z < 1$ – то економічна рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, підприємству загрожує криза, якщо воно не здійснить антикризових дій;

якщо $Z < 0$ – то економічна рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена і криза неминуха.

У вітчизняній практиці вказана модель використовується мало, оскільки не враховує галузевих особливостей розвитку підприємств і існуючих форм організації бізнесу. Тому дані такого розрахунку досить суб'єктивні і не дають підстав для практичних висновків.

9. Ймовірність банкрутства для підприємств України з урахуванням галузевих особливостей можна оцінити за допомогою дискримінантних моделей, розроблених А.А. Терещенко (Росія, 2003 р.). Це в загальному випадку десятифакторні моделі наступного вигляду:

$$Z = \alpha_0 + \alpha_1 \cdot X_1 + \alpha_2 \cdot X_2 + \dots + \alpha_{10} \cdot X_{10}, \quad (6.9)$$

де X_1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

X_2 – коефіцієнт фінансової незалежності;

X_3 – відношення чистого доходу до активів;

X_4 – відношення операційного грошового потоку (Cash-flow I) до суми чистого доходу та інших операційних доходів;

X_5 – відношення операційного і інвестиційного грошового потоку (Cash-flow II) до активів;

X_6 – відношення чистого доходу до позикового капіталу;

X_7 – відношення операційного грошового потоку (Cash-flow I) до позикового капіталу;

X_8 – відношення прибутку до оподаткування до чистого доходу;

X_9 – відношення чистого прибутку до власного капіталу;

X_{10} – коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Для різних галузей економіки України були розраховані свої коефіцієнти (табл. 64.4) і відповідні критичні значення для показника Z (табл. 6.5).

Таблиця 6.4 – Значення коефіцієнтів моделей прогнозування кризових явищ на підприємствах України

№ галузі	α_0	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5	α_6	α_7	α_8	α_9	α_{10}
1	2,26	0,105	1,56 7	0,30 1	1,37 5	×	×	×	1,68 9	0,16 8	×
2	– 1,433	0,261	1,27 1	0,13 1	0,48 6	×	×	×	×	0,63 9	0,22 1
3	– 1,757	0,139	1,53 5	0,48 9	1,45 9	×	×	×	×	0,26 5	0,15 9
4	– 2,599	0,213	2,20 8	0,67 0	1,13 0	1,48 0	×	×	0,51 5	×	0,46 7

ПРИМІТКА. Умовні позначення: 1 – сільське господарство; 2 – харчова промисловість; 3 – інші галузі оброблювальної промисловості; 4 – добувна промисловість, металургія, машинобудування, виробництво електроенергії, газу, води.

Таблиця 6.5 – Критерії оцінювання ймовірності кризових ситуацій на підприємствах України

Галузь	Зона кризи	Зона додаткового аналізу	Зона стійкості
Сільське господарство	$Z < -0,8$	$-0,8 \leq Z \leq 0,48$	$Z > 0,48$
Харчова промисловість	$Z < -0,65$	$-0,65 \leq Z \leq 0,43$	$Z > 0,43$
Інші галузі оброблювальної промисловості	$Z < -0,68$	$-0,68 \leq Z \leq 0,44$	$Z > 0,44$
Добувна промисловість, металургія, машинобудування, виробництво електроенергії, газу, води	$Z < -0,8$	$-0,8 \leq Z \leq 0,51$	$Z > 0,51$

10. Математична обробка даних бухгалтерського балансу, звітів про фінансові результати, рухи грошових коштів, звіту про власний капітал за представленими підприємствами дозволила здобути економетричну модель тесту для оцінки ймовірності наявності кризи (БМ) наступного вигляду:

$$\text{БМ (\%)} = \text{ZA} + \text{ZД} + \text{Zл} + \text{ZТф} + \text{НФ} + \text{ZCR} + \text{R} + \text{ZC} + \text{ZT} + \text{КБ}, (4.10)$$

де ZA – оцінка за моделлю Альтмана;

ZД – оцінка за двофакторною моделлю;

Zл – оцінка за формулою Ліса;

ZТф – оцінка за моделлю Тафлера;

НФ – оцінка за моделлю Фулмера;

ZCR – оцінка за універсальною дискримінантною моделлю;

R – оцінка за R-моделлю;

ZC – оцінка за моделлю Спрингейта;

ZT – оцінка за дискримінантною моделлю А.А. Терещенка;

КБ – оцінка за коефіцієнтом Бівера.

При практичному застосуванні данної моделі необхідно враховувати наступне:

- кожна величина, що входить в модель, є величиною, що розраховується за відповідною моделлю;
- коефіцієнт ваги кожного негативного (загроза/ймовірність настання кризи) показника за підсумками розрахунку моделей рівний 10%;
- за підсумками розрахунку всіх вхідних моделей складаємо негативні показники (загроза/ймовірність настання кризи) і одержуємо суму, тобто процентний вираз ймовірності кризи;
- напрям позитивних змін моделі в умовах фінансової кризи дає нуль.

Орієнтація на який-небудь один критерій, навіть досить привабливий з позиції теорії, на практиці не завжди виправдана. Тому багато аудиторських фірм і консалтингових компаній, які займаються аналітичними оглядами, прогнозуванням і консультуванням, використовують для аналітичних оцінок системи критеріїв, тобто різноманітні порівняльні, якісні методики оцінки кризового стану компанії або іншого суб'єкта економічної діяльності. Використання таких методик для подібного дослідження містить в собі як переваги, так і недоліки. Основною перевагою є те, що за допомогою цих методик можна аналізувати ті процеси, які працюють з однією оцінкою.

Але в цьому є і свої мінуси: набагато легше ухвалити рішення в умовах однокритерійної задачі, ніж за умов багатокритеріальних умов. Разом з тим будь-яке прогнозне рішення подібного роду, незалежно від числа критеріїв, є

суб'єктивним, а розраховане значення критеріїв носить швидше характер інформації до роздуму, ніж викликає спонукальні стимули для ухвалення негайних рішень. Розглянемо найбільш застосовні в антикризовому управлінні якісні діагностичні методики: методика В.В. Ковальова, метод Аргенті (А-рахунку), методика компанії ERNST&WHINNEY, метод Скоуна.

1. Методика якісного аналізу В.В. Ковальова. Як приклад можна привести рекомендації Комітету з узагальнення практики аудиту (Великобританія), які містять перелік критичних показників для оцінки можливого стану досліджуваного об'єкту. В.В. Ковальов, базуючись на розробках західних аудиторських фірм і адаптуючи ці розробки до вітчизняної (Росії та України) специфіки бізнесу, запропонував наступну дворівневу систему показників.

До першої групи відносяться критерії і показники, несприятливі поточні значення або динаміка зміни яких свідчать про можливі в майбутньому значні фінансові ускладнення. До них відносяться:

- втрати, які повторюються в основній виробничій діяльності;
- перевищення деякого критичного рівня простроченої кредиторської заборгованості;
- надмірне використання короткострокових позикових засобів як джерела фінансування довгострокових вкладень;
- стабільно низькі значення коефіцієнтів ліквідності;
- хронічний недолік оборотних коштів;
- стійка питома вага позикових засобів, яка наближається до небезпечної межі в загальній сумі джерел засобу;
- неефективна політика реінвестиції;
- перевищення розмірів позикових засобів над встановленими лімітами;
- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами і акціонерами (щодо своєчасності повернення позик, виплати відсотків і дивідендів);
- наявність наднормативних товарних і виробничих запасів;
- погіршення відносин з установами банківської системи;
- використання (вимушене) нових джерел фінансових ресурсів на відносно не вигідних умовах;
- застосування у виробничому процесі оснащення, термін експлуатації якого вже закінчився;
- потенційні втрати довгострокових контрактів;
- несприятливі зміни в портфелі замовлень.

До другої групи входять критерії і показники, несприятливі значення

яких не дають підстави розглядати поточний фінансовий стан як критичний. Разом з тим вони вказують, що за певних умов або неприйняття дієвих заходів ситуація може різко погіршитися. До них відносять:

- втрата ключових співробітників апарату управління;
- вимушені зупинки, а також порушення виробничо-технологічного процесу;
- недостатня диверсифікація діяльності підприємства, тобто надмірна залежність фінансових результатів від якого-небудь одного конкретного проекту, типу оснащення, виду активів і т. п.;
- зайва ставка на успішність, яка прогнозується, і прибутковість нового проекту;
- участь підприємства в судових розглядах з непередбаченим результатом;
- втрата ключових контрагентів;
- недооцінка технічного і технологічного оновлення підприємства;
- неефективні довгострокові угоди;
- політичний ризик, пов'язаний з підприємством взагалі або його ключовими підрозділами.

Що стосується критичних значень цих критеріїв, то вони повинні бути деталізовані по областях, а їх розробка передбачає накопичення певних статистичних даних.

2. Метод Аргенті (А-рахунок). Відповідно до даної методики, дослідження починається з припущень, що йде процес передкризовий; процес цей для свого завершення вимагає декілька років та може бути поділений на три частини:

- недоліки – компанії, на яких спостерігається криза, протягом років демонструють ряд недоліків, очевидних задовго до фактичного наближення кризи;
- помилки виникають унаслідок накопичення цих недоліків, а тому компанія може здійснити помилку, яка приведе до кризи.
- симптоми – зроблені компанією помилки починають виявлятися у відомих симптомах неплатоспроможності: погіршення показників (приховане за допомогою «творчих» розрахунків), ознаки недоліку грошей. Ці симптоми виявляються в останні два або три роки перед кризою і часто розтягуються на термін від п'яти до десяти років.

3. Методика компанії ERNST&WHINNEY. Компанія ERNST&WHINNEY (зараз ERNST&Young) розробила наступний тест для прогнозу настання кризи фірми:

- директори їздять на особистих «Роллс-ройсах»;

- фонтан в приймальні;
- флагшток у дворі фабрики;
- некваліфікований / немолодий бухгалтер;
- аудитор, який працював з компанією, зробив блискучу кар'єру;
- новий офіс;
- слова «Hi-Tech» («високі технології») в назві фірми;
- річний звіт з фотографією голови ради директорів, який спускається з вертольота;
- компанія, що недавно відкрила офіс в Китаї;
- продукція – лідер ринку;
- задоволені життям співробітники, відсутність страйків.

Якщо на п'ять і більш питань відповідь – «так», то компанія переживає ускладнення. Якщо відповідь на більш ніж вісім питань позитивна – фінансовий стан досить важкий.

4. Метод Скоуна базується на наступних підходах:

- компанії менше п'яти років?
- компанія працює в циклічній області?
- короткострокові зобов'язання більше оборотних активів?
- співвідношення позикових і власних засобів більше 100%?
- за останні чотири роки виручка збільшилася більше ніж на 50%?
- резерви негативні і по абсолютній величині перевищують вартість статутного капіталу?
- компанія переїздить або має намір переїхати?
- чи використовує компанія «творчий» бухгалтерський облік?
- чи не дуже сильно збільшилося співвідношення позикових і власних засобів за минулий рік?
- чи не змінила компанія останнім часом банк, аудиторів, директорів?
- чи не є голова ради директорів одночасно виконавчим директором?
- чи не перевищує сума короткострокового капіталу величину довгострокового капіталу?
- чи не є облік і звітність надмірно докладними або представленими в нестандартному форматі?

Якщо на п'ять і більш питань відповідь – «так», то компанія переживає ускладнення. Якщо відповідь на більш ніж вісім питань позитивна – фінансовий стан досить важкий.

Огляд і аналіз приведених вище методик і методів оцінки схильності до ризику дозволяє сформулювати їх достоїнства і недоліки. Практика використання цих методів за даними українських підприємств і аналіз експертних висновків в даному контексті показали, що найпопулярнішими є

методи оцінки, засновані на аналізі фінансових коефіцієнтів. Це пов'язано, перш за все, з тим, що порівняльні методи передбачають широке використання експертизи, а національні підприємства або не мають вільних грошей для подібних досліджень, або не хочуть показувати своє реальне положення.

Безумовно, більшість приведених моделей розроблена для інших ніж існуючих в Україні економічних умов. Розрізнення в темпах інфляції і фазах циклу, особливо фондо-, енерго-, трудомісткості виробництва, специфічний податковий клімат вимагають відповідного коректування моделей. Разом з тим використання інтегрального підходу при оцінці і прогнозуванні фінансового стану підприємств значно підвищить якість аналізу і об'єктивність його висновків, а відповідні моделі дозволять досить оперативно виявляти наближення кризових ситуацій і вчасно доводити інформацію зацікавленим особам, що ухвалюють антикризові рішення. Це значною мірою пом'якшить наслідки неплатоспроможності для господарюючих партнерів даних підприємств, їх кредиторів, населення та ін.

Теорія діагностичних досліджень відноситься до числа теорій, що описують механізми функціонування в економіці та суспільстві, розвиток якої досяг такого стану, коли постановки, моделі і методи стають корисними в практиці управління і одночасно в рішенні теоретичних проблем в інших областях і сферах діяльності. Діагностика в антикризовому управлінні досі залишається проблемою мало розробленою. Тому виявляється актуальним завдання обґрунтування методології та аналітичного апарату побудови моделей, розробки аналітичних процедур для широкого кола організацій, підприємств та організаційно-економічних умов їх діяльності.

Тема 7. Ризики в антикризовому управлінні

7.1 Природа і класифікація управлінських ризиків.

7.2 Класифікація ризиків в антикризовому управлінні.

7.3 Управління ризиком: можливості, засоби, фактори.

7.1 Природа і класифікація управлінських ризиків.

Управлінська діяльність в тій чи іншій мірі має ризиковий характер, що зумовлено багатofакторною динамікою об'єкта управління і його зовнішнього оточення, а також роллю людського чинника в процесі господарської діяльності. Поняття «ризик» також має багатofакторну природу, розкрити яку можна лише у взаємозв'язку з такими поняттями, як «невизначеність», «ймовірність», «умови невизначеності», «умови ризику».

Згідно математичних підходів, невизначеність виявляється тоді, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, ймовірність яких невідома. Ризик має місце, якщо дія призводить до набору альтернатив, причому ймовірність здійснення кожної з них відома. Поняття «ризик» і «невизначеність», широко використовуються в теорії ігор і динамічному програмуванні, застосовуються в економіці, політиці, теорії управління, галузі права та страхування.

Формування ринкових відносин в Україні активізувало процес дослідження підприємницького ризику, в тому числі інвестиційного, страхового та банківського. Разом з тим проблема ризиків залишається мало дослідженою, немає достатньо ясних понять про сутність підприємницького ризику, його різновидах, областях використання, засобах управління. Ризики і невизначеність виступають невід'ємними рисами господарської діяльності і процесів управління. Невизначеність розглядається як умова ситуації, в якій не можна оцінити ймовірність потенційного результату. Часто така ситуація виникає, коли впливають на ситуацію нові фактори і про них не можна отримати достовірну інформацію. Тому наслідки прийняття управлінського рішення важко передбачити, наприклад в швидкоплинних умовах. До них відносяться такі, як наукомістка та інноваційна сфери, цінова і ринкова кон'юнктура. Зазвичай менеджер, стикаючись з невизначеністю, намагається отримати додаткову інформацію експертними методами, а частіше інтуїтивно, тобто визначити ймовірність досягнення результату.

Поняття «визначеність» пов'язано з умовами прийняття управлінських рішень, коли керівник з достатньою для даної ситуації достовірністю реально оцінює потенційний результат кожного з можливих варіантів розвитку подій. Наприклад, якщо відома динаміка зміни вартості матеріалу і робочої сили,

орендної плати, можна розрахувати витрати на виробництво конкретного виробу і спрогнозувати ціни. Слід зазначити, що ситуація повної визначеності зустрічається досить рідко.

Ризик у економічному сенсі передбачає втрати, збиток, ймовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (недостатності інформації, недостовірності), а також вигоду і прибуток, отримати які можливо лише при діях, обтяжених ризиком, що найчастіше пов'язується з інноваційною діяльністю.

У менеджменті поняття «ризик» зв'язується з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень і прогнозуванням результату. Управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, здійснюваної в ситуації тій чи іншій мірі невизначеності, внаслідок недостатності інформації, при виборі менеджером альтернативного рішення, критерій ефективності якого пов'язаний з ймовірністю прояву негативних умов реалізації.

Розмір втрат організації як результату діяльності в умовах невизначеності являє собою «ціну ризику», а величина успіху (додатковий прибуток) – «плату за ризик». Ризик виявляється в процесі реалізації продукції виробничо-господарської системи або послуги і виступає одним з кінцевих результатів діяльності. Сутність, зміст, характер прояву ризику в діяльності організації дозволяють визначити економічну природу ризику.

У практиці менеджменту використовуються наступні характеристики ризику:

- розмір ймовірного збитку (втрат) або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку) як результат діяльності в ризик-ситуації;
- ймовірність ризику – ступінь впливу джерела ризику (події), яка вимірюється в межах значень від 0 до 1;
- рівень ризику – відношення величини збитку (втрат) до витрат на підготовку і реалізацію управлінського рішення. Вимірюється за величиною від нульового значення до 1, вище якого ризик не виправданий;
- ступінь ризику – якісна характеристика величини ризику і його ймовірності. Розрізняють ступеня: високу, середню, низьку і нульову;
- прийнятність ризику-ймовірності втрат і ймовірність того, що ці втрати не перевищать певний рівень;
- правомірність ризику – ймовірність ризику знаходиться в межах нормативного рівня (стандарту) для даної сфери діяльності, який не можна перевищити без правових порушень.

В кризових умовах у підприємства велика ймовірність опинитися банкрутом, у зв'язку з чим персоналу потрібне вміння в ризик-ситуаціях, з

одного боку, уникати невинуватених втрат, з іншого, – діяти сміливо і ініціативно. Менеджер повинен вміти ризикувати, тобто виважено, чи не перебільшуючи небезпеки, домагатися намічених цілей при дотриманні меж правомірності дій.

У практиці мають місце випадки, коли вибирається варіант невеликого результату, але за відсутності ризику, що може призвести до зниження результативності та конкурентоспроможності організації. При прийнятті рішення з максимальним результатом, а й з високим рівнем ризику використовується критерій максимакса. У таких випадках треба зіставити очікувану економічну вигоду і можливі втрати у зв'язку з ризиковими діями. Якщо втрати перевищують вигоду, таке рішення невинуватено. Очевидно, що в складних ситуаціях потрібно використання сукупності критеріїв, при виборі яких важливий комплексний підхід, що дозволяє оцінити ситуацію з урахуванням різноспрямованих факторів.

Приставаючи до аналізу ризикової ситуації та розробки рішень, в першу чергу, слід встановити, з якими видами ризиків зустрінеється менеджер у процесі управління. У значній мірі дана проблема вирішується на основі методологічної систематизації ризиків та їх класифікації, яка відображає багатофакторну природу цього поняття.

Існує взаємозв'язок і взаємодія зовнішніх і внутрішніх (системних) чинників, або джерел, ризику стосовно менеджменту виробничо-господарських організацій. Із зовнішніх факторів слід зазначити джерела ризику, викликані кризою соціально-економічного розвитку країни та окремих регіонів, а також ринкові джерела, обумовлені порушенням надійності чи труднощами формування нових зв'язків із споживачами, постачальниками, з проблемами забезпеченості фінансовими, трудовими, матеріальними та іншими видами ресурсів.

Серед внутрішніх ознак виділені функціональні особливості ризикової діяльності – виробничої, фінансової, маркетингової та ін. Важливим є і зміст ризиків: економічних, соціальних, організаційних, правових, інноваційних та ін. Серед наслідків реалізації результатів ризик-рішень найбільш поширені екологічні, соціальні, політичні.

Інтеграційні фактори, або фактори взаємодії, властиві менеджменту, забезпечують управління ризиком як процесом виявлення джерел ризику, визначення ймовірності його прояви в ході виробничого процесу і впливу на результат і наслідки виробничо-господарської діяльності організації.

Здійснюючи управління, менеджер ризикує, вибираючи цілі, стратегії розвитку, системи мотивації діяльності персоналу.

Значна частка ризику криється і у виборі методів і критеріїв вимірювання та оцінки ймовірностей і величин ризику, наприклад, при проведенні експертизи, при дослідженні статистичних даних або визначенні коефіцієнта дисконтування при приведенні вартості майбутніх доходів до теперішнього часу.

7.2 Класифікація ризиків в антикризовому управлінні.

Класифікація ризиків за основними ознаками (табл. 5.1) і факторами (табл. 5.2) дозволяє провести їх ранжування, створити сценарії ймовірного ходу подій для конкретної ситуації, розробити карти ризику, виявити пороги стабільності системи управління за допомогою імітаційного та інших видів моделювання.

Таблиця 5.1 – Класифікація ризиків за ознаками в антикризовому менеджменті

Ознака	Вид ризику
Призначення ризику	ризик, що припускає втрати ризик, що передбачає вигоду
Функціональні особливості ризик-процесу	маркетинговий інноваційний інвестиційний виробничий страховий фінансовий
Зміст ризик-результату	економічний соціальний організаційний психологічний іміджевий
Наслідки реалізації ризик-рішення	соціальні політичні екологічні демографічні

Розгляд природи і змісту ризику, різноманіття факторів (джерел) ситуацій, що вимагають специфічної організації та управління, дають підставу трактувати ризик як категорію менеджменту.

Маркетинговий ризик конкурентної стратегії розвитку фірми може бути виражений у втраті частки ринку, в зниженні обсягу продажів і розміру прибутку, а також у величині ймовірності прояву негативних змін у зовнішньому середовищі, наприклад, зростання цін на енергоносії, підвищення процентних ставок по кредитах.

Фінансовий ризик, перш за все, – ризик фінансової стратегії фірми, який може бути виражений у величині втрат прибутковості цінних паперів внаслідок фінансової кризи і падіння валютного курсу та у ймовірності виникнення такої ситуації. Слід зазначити, що фінансові ризики найбільш рухливі і різноманітні. Серед них виділяють ризики: процентний, кредитний, валютний, неплатоспроможності, ліквідності, ринковий, інфляційний, фінансових зловживань.

Таблиця 5.2 – Класифікація ризиків за факторами в антикризовому менеджменті

Ознака	Вид ризику
Рівень зовнішніх джерел (факторів) ризику	міжнародний макроекономічний регіональний
Ринковий фактор ризику	конкурентний кон'юнктурний ціновий комунікаційний
Ринки факторів виробництва як джерела ризику	людських ресурсів інформаційний фінансових ресурсів матеріальних ресурсів тимчасовий
Засіб впливу	цільовий, стратегічний, тактичний прогнозований, плановий, концептуальний мотиваційний, стимулюючий, структурний
Характер прояву	суб'єктивний (об'єктивний) неправомірний (правомірний) невиправданий (виправданий) криміногенний
Метод	експертний економіко-математичний

	статистичний інтуїтивний дисконтування
--	--

Виробничий ризик характеризує перевищення поточних витрат підприємства в порівнянні з бізнес-планом через непередбачені ситуації: простоїв обладнання, недопоставки матеріалів. Ймовірність виникнення таких ситуацій безпосередньо пов'язана зі зниженням рівня організації управління на підприємстві за зовнішніх і внутрішніх факторів.

Інвестиційний ризик – показник невизначеності повернення вкладених коштів і отримання доходу. Наприклад, ризик вкладення коштів у проект пов'язаний з невизначеністю його реалізації, у зв'язку з неповнотою вихідних даних про умови реалізації, про величину витрат і результатів, з виникненням негативних ситуацій при проектуванні (зміна кон'юнктури ринку), а також з впливом факторів технічного, комерційного, політичного характеру.

В Україні поряд з ризиками, наявними в традиційно функціонуючій ринкової економіці, у зв'язку з недосконалістю системи управління економікою, відсутністю нормативних актів, виникають несподівані ситуації, що ускладнюють діяльність українських підприємств.

Найбільш поширені джерела ризиків:

- нестійка політична та економічна ситуація в країні;
- зниження економічного, наукового та інноваційного потенціалу;
- порушення договірних зобов'язань та зменшення доходів через злочинні дії третіх осіб;
- зміни вартості факторів виробництва;
- втрата керованості та кадрового потенціалу;
- зниження якості продукції та послуг, престижу організації;
- зміни зовнішньоекономічних чинників.

7.3 Управління ризиком: можливості, засоби, фактори.

Антикризовий менеджмент у значній частині пов'язан з розв'язуванням ризикових проблем. У кризових ситуаціях виникає безліч ризиків різноманітних за змістом, джерелами прояви, величиною ймовірності та розміром можливих втрат і негативних наслідків для даного бізнесу, а іноді і економіки в цілому. Все це зумовлює потребу створення системи управління ризиком із залученням кваліфікованих «ризикових менеджерів» – фахівців з управління в ризикових ситуаціях. Управління ризиком найбільш наочно

можна розглянути на методологічній основі процесу вироблення та реалізації управлінських рішень. Нагадаємо, що цілеспрямований процес управління передбачає виконання в логічній послідовності взаємозалежних управлінських функцій (управлінських робіт) за рішенням конкретної проблеми з використанням управлінських засобів і методів впливу на персонал, зайнятий у спільній виробничо-господарській діяльності. Тому результати процесу управління матеріалізуються в продукті і відображаються у підсумкових показниках і соціальних наслідках діяльності виробничо-господарської системи.

Управлінський ризик як багатфакторна категорія менеджменту досліджується в динаміці цілеспрямованого циклічного процесу управління, що має інформаційні, тимчасові, організаційні, економічні, соціальні та правові параметри. Інформаційний аспект процесу управління ризиком являє собою перетворення інформації про фактори та джерела невизначеності в інформацію про рівні ймовірності здійснення умов невизначеності в процесах виробництва та реалізації продукції, яка потім перетвориться в інформацію про показники рівня ефективності або неефективності результатів діяльності в умовах ризику і про негативний вплив на екологічні та соціальні умови життя.

Інформаційний аналіз містить роботи з моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення нових джерел ризику та коригуванням факторів, прояв яких залежить від мінливих обставин.

Розробка варіантів рішень, як стадія процесу управління, встановлює межі можливого негативного прояву ризику. Оцінка проводиться по всіх змістовних аспектах ризику: економічних, соціальних, екологічних, організаційних, іміджевих, правових. Критерії вибору ризик-рішення передбачають розробку меж ризику, динаміку зміни втрат (збільшення, зниження) в залежності від обсягу продажів, розміру витрат, зміни цін, інфляції та ін.

Реалізація ризик-рішення, в процесі якої виявляються нові аспекти прояви організаційного ризику вимагає оперативного прийняття заходів. Контроль змін в параметрах ризику і корегування можуть мати істотне значення в антикризовому менеджменті. Своєчасність реакцій і дій менеджера – головна умова стабілізації ситуації і зниження загрози втрат.

У системі управління організаціями формуються гнучкі організаційно-управлінські ланки, такі, як «експертиза і прогнозування ризиків», «консультаційні служби в області ризикової діяльності». Найбільш простими рішеннями може стати введення посади ризикового менеджера в апарат

управління і створення органу, що координує дії з управління основними видами ризику всіх підрозділів організації.

Професіоналізм в управлінні ризик-ситуаціями в антикризовому менеджменті набуває виняткового і вирішального значення. Рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних чинників розвитку економіки, а й значною мірою від суб'єктивного сприйняття ситуації менеджером, який приймає рішення, від його досвіду, знань, інтуїції.

В українській економіці широко використовують організаційно-правові форми з обмеженою відповідальністю суб'єкта власності, який ризикує лише виробничими інвестиціями, наприклад, акціями, а не всім своїм майном. Розподіл ризику між партнерами і зниження рівня ризику для кожного партнера створюється при взаємному володінні акціями в умовах об'єднань, корпорацій, фінансово-промислових груп.

Інформація про потенційного партнера, конкурента або клієнтів повинна містити відомості про можливі ризики у взаєминах. У зарубіжній практиці така інформація міститься в бізнес-довідках, що надаються ринком інформаційних послуг. Для оцінки ризику взаємин представляють інтерес неформальні контакти, «зустрічі без краватки», які дозволяють мати більш повну інформацію про потенційного партнера і своєчасно розробити стратегію поведінки з мінімізацією непередбачених витрат.

Мірою захисту і компенсації негативного впливу некерованих факторів виступає страхування, яке захищає власника від ризику загибелі та псування матеріальних цінностей. Страхування комерційних ризиків включає: ризики орендної плати, передоплати, затримки платежів і неплатежів; ризики засновників; ризики несвоєчасного відвантаження товарів і недопоставки. Слід зазначити, що розвиток ринку страхових послуг в Україні значно відстає від потреб економіки та суспільства.

Наведемо відомий у літературі приклад прийняття рішення у страхуванні. Керівник компанії повинен прийняти рішення – страхувати або не страхувати свій парк автомобілів. У керівника немає впевненості в тому, що аварій не буде, а якщо будуть, то не знає, у що вони обійдуться. Зі статистики відомо, що один з десяти водіїв потрапляє один раз у році в аварію і середній збиток обходиться в 2000 грн. Якщо у організації 500 автомобілів, то ймовірно 50 аварій на рік загальною вартістю 100 тис. грн. У дійсності аварій може бути і більше, а втрати вище. При прийнятті рішення про страхування всього парку машин страховий поліс буде коштувати 110 тис. грн. (100 + 10%), а рішення приймається в умовах невизначеності.

Розробка шляхів і засобів мінімізації втрат, нейтралізації та компенсації негативних наслідків ризик-рішень, страхування та інші

можливості захисту від ризику розглядаються в антикризовому менеджменті як необхідні умови розробки і реалізації ризик-рішень, які використовуються при виконанні робіт на кожній стадії процесу управління ризиком.

Оцінка ризику виступає важливою частиною оцінки ефективності управлінського процесу як процесу обґрунтування ризикового рішення. Результат оцінки дає підставу для коригування окремих елементів процесу управління конкретними ризиками, що деталізується з урахуванням відповідної ситуації, внутрішніх і зовнішніх факторів, а також тенденцій розвитку та особливостей прояву ймовірних наслідків.

Тема 8. Ефективність і досвід антикризового управління.

8.1 Ефективність антикризового управління.

8.2 Зарубіжний досвід антикризового управління.

8.1 Ефективність антикризового управління

Важливим показником – результатом антикризового управління є його ефективність – здатність приносити оптимальний ефект від впровадження відповідних антикризових програм максимально можливим збереженням всіх переваг при мінімальних витратах засобів і ресурсів. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунках (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Антикризове управління з точки зору ефективності

Аспекти кризи	Неефективне управління	Ефективне управління
отримання сигналу про можливу кризу	сигнали ігноруються	сигнали рано виявляються і приймаються відповідні заходи
межі кризи	криза виходить за межі організації	криза локалізована всередині організації
відновлення ділової активності	всі організаційні процеси припинені, адміністрація намагається відновити діяльність	організація функціонує, всі її функції і зобов'язання виконуються
ефект використання минулого досвіду	відсутнє використання минулого досвіду, допускаються ті ж помилки	в результаті кризи змінюється організаційна політика та процедури управління
вплив кризи на репутацію організації	громадська думка засуджує поведінку організації, деякі припиняють взаємодію з нею	імідж організації підвищується завдяки ефективної поведінки під час кризи
доступність ресурсів	організації бракує ресурсів для подолання	організаційні та зовнішні ресурси є в достатній

	кризи	кількості
процес прийняття рішень	здійснюється повільно із за внутрішніх конфліктів	приймаються своєчасно на основі достовірної інформації

Ефективність антикризового управління залежить від якості управлінських рішень, а ефективність прийнятих рішень може служити засобом виміру ефективності управлінської системи. Тобто, ефективність і якість антикризового рішення визначаються, насамперед, методологією і дотриманням параметрів раціональності з орієнтацією на позитивні кінцеві результати.

Розробка відповідних антикризових рішень не повинна обмежуватися одним варіантом; оцінка ймовірності характеру виникнення соціально-економічних подій; через комплексний показник ефективності кожного з варіантів рішення; необхідне застосування сучасних логічних прийомів і методичного інструментарію.

Ефект (результат, наслідки) антикризового впливу розглядати з позицій показників діяльності об'єкта в цілому, досягнуті підприємством за період впровадження програми антикризового управління, для чого пропонується використовувати наступну систему критеріїв:

- досягнуті зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за тиждень, місяць, квартал або рік;
- економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якого є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління та вартості додатково залучених ресурсів);
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства.

Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові

пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством в цілому.

Перед менеджментом, що здійснює антикризове управління, однією з актуальних проблем є підвищення ефективності та якості управління, активне і вміле застосування яких сприятиме вирішенню цієї центральної проблеми.

В останні роки в Україні приділяється велика увага спеціалізований підготовці антикризових керівників, які здатні виводити організацію з кризи з найменшими негативними наслідками. Їхня професійна підготовка орієнтована на кризові ситуації. Але при підготовці звичайних менеджерів також слід приділяти велику увагу розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління має стати необхідним елементом стратегічного, креативного, виробничого, екологічного та фінансового управління.

Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, слід особливо виділити в переліку факторів ефективності антикризового управління, завдяки його вирішальній ролі в отриманні кінцевого результату, тобто чинником виходу з кризи чи її пом'якшення. А тому важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати з них тих, які здатні чуйно реагувати на наближення кризи і керувати організацією в екстремальних ситуаціях.

В таких умовах необхідна розробка методології ризикованих рішень, яка повинна бути створена і освоєна, тому що значною мірою визначає своєчасність, повноту відображення проблеми, конкретність та організаційну значимість.

Людський фактор в певній мірі відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але необхідно мати на увазі, що в антикризовому управлінні існує поняття антикризової команди – найближчих помічників антикризового менеджера, які можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління. Сукупність непередбачуваних екстремальних ситуацій можуть подолати тільки ті люди, які вірні загальній ідеї і задуму і довіряють один одному. Так само працює людський фактор і в антикризовому управлінні.

Корпоративність, як фактор ефективного адміністрування, – це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їх досягнення, особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних та організаційних відносин, внутрішній

патріотизм і ентузіазм. Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але він не виникає сам по собі, а є результатом управління.

Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління завдяки безлічі відтінків і модифікацій властивостей менеджера і сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилися довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю в майбутній успіх. Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи або її пом'якшення. Але для цього необхідні пошук і проектування лідерства. Це звучить незвично, але буде зрозумілим, якщо мати на увазі, що лідерство – це не тільки особистість менеджера, але і характеристика всієї системи та організації управління.

Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють стратегія й якість антикризових програм, оперативність і гнучкість управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління в складаних ситуацій, адаптації до умов кризи та майбутніх проблем. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

Значним фактором ефективності антикризового управління є система моніторингу кризових ситуацій. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідна для своєчасного його виявлення і розпізнавання.

8.2 Зарубіжний досвід антикризового управління.

Досліджуючи теорію і практику антикризового управління, важливо витягувати той позитивний досвід, який накопичено кращими закордонними менеджерами на рівні фірми, не повторюючи їх помилок, творчо приміряючи кращі зразки і методи організації господарської діяльності до наших потреб, до сучасної економічної дійсності.

Історія соціально-економічного розвитку багатьох, у тому числі розвинутих країн світу свідчить про те, що їм доводилося переживати глибокі спади виробництва, фінансові потрясіння, масове безробіття, гострі соціальні та політичні конфлікти. Одні країни з великими труднощами і значними витратами їх долали, досить успішно справляючись з економічними і соціальними потрясіннями і в досить короткі терміни виводили свої економічні та соціальні системи з гострих кризових станів.

Зупинимось на деяких класичних прикладах антикризового управління у різних країнах.

«Новий курс» Ф.Д. Рузвельта (1929-1933 рр.) – програма виведення американської економіки з кризи, що відбилося на поглядах англійського економіста Дж.М. Кейнса про необхідність державного регулювання капіталістичної економіки в поєднанні з розвитком ринкових відносин. В ті роки економічна ситуація в країні диктувала необхідність розпочати реформи з рішення кредитно-фінансових проблем. З ініціативи Ф. Рузвельта Конгресу був запропонований «надзвичайний закон про банки». Федеральна резервна система надавала позики банкам, міністр фінансів отримував право запобігати масове вилучення вкладів. Законом пропонувалося відкривати банки тільки тоді, коли їх стан буде визнано «здоровим». Експорт золота заборонявся. Спеціальний указ наказував громадянам США обов'язкову здачу золотих запасів на суму понад \$100. Одночасно дозволявся випуск нових банкнот, не забезпечених золотом. Слідом за цим уряд Ф. Рузвельта наклав ембарго на золото у відносинах між США та іншими країнами.

Другим найважливішим банківським законом став закон про банківську діяльність, прийнятий 16 червня 1933, за яким поділялися депозитні та інвестиційні функції банків, була створена Федеральна корпорація страхування депозитів. До початку 1934 р. близько 80% всіх банків США застрахували свої депозити, враховуючи бажання більшості вкладників мати, подібний захист. Закон встановив, що депозити розміром до 10 тис. дол. підлягають страхуванню на 100%, від 10 до 50 тис. дол. – на 75%, а понад 50 тис. дол. – на 50%. Суспільна довіра до банківської системи стало швидко відновлюватися.

У січні 1934 р. була проведена девальвація долара, яка знизила його золотий вміст на 41%. Було розпочато карбування срібної монети, в країні запроваджувався біметалізм. Девальвація долара, вилучення монетного золота з приватних рук, полегшення доступу до кредиту сприяли підвищенню цін і створили механізм інфляційного розвитку американської економіки, одночасно даючи тим самим в руки держави кошти для проведення реформ в інших галузях. Позитивно вплинула на стабілізацію фінансово-кредитної системи США скасування «сухого закону». З відміною заборони спиртних напоїв вводився податок на їх продаж.

Особливе місце в системі реформ «нового курсу» займала установа Цивільного корпусу про направлення безробітних міських юнаків на роботу в лісові райони. На думку президента, це давало можливість поліпшити природні ресурси країни, зміцнити здоров'я молоді. Вже на початку літа 1933 р. були створені табори на 250 тис. молодих людей у віці від 18 до 25 років з сімей, які отримують допомогу, а також безробітних ветеранів. У таборі вони мали безкоштовне харчування, дах, форму і долар на день. Роботи

проводилися під наглядом інженерно-технічного персоналу і військових. У таборах вводилася майже військова дисципліна. Ефект від створення таборів перевершив очікування Рузвельта. До 1935 р. табори були розширені вдвічі – до 500 тис. осіб. Всього в них побувало близько 3 млн. осіб. Силами табірної молоді було висаджено 200 млн. дерев, побудована значна кількість меліоративних споруд, мостів, прокладено тисячі кілометрів доріг і багато іншого.

Важливим заходом, що сприяв виходу з економічної кризи, став Закон про відновлення промисловості. Відповідно до нього підприємцям в кожній галузі промисловості пропонувалося добровільно об'єднатися і виробити «кодекси чесної конкуренції», які, по-перше, встановлювали розмір виробництва, по-друге, визначали рівень заробітної плати і тривалість робочого дня, по-третє, розподіляли ринки збуту між окремими конкурентами. На час дії закону, обмеженого двома роками, створювалася Національна адміністрація з оздоровлення промисловості на чолі з генералом Х. Джонсоном.

Закон про відновлення промисловості торкнувся і трудових відносин, бо надав робочим право участі в колективних договорах і профспілках. У законі визначалися три основні умови праці: мінімальна заробітна плата в розмірі 12-15 дол. за тиждень; максимальна тривалість робочого дня – 8 год.; заборона дитячої праці. Закон діяв два роки і був скасований Верховним Судом США під приводом того, що суперечив Конституції США, тому що втручався в права приватних власників. Але за цей час вдалося ліквідувати повний хаос в промисловості і підняти індекс виробництва на 10%.

«Новий курс» охопив і сферу аграрних відносин. З метою відновлення купівельної спроможності фермерів і підтримки цін на сільськогосподарські продукти уряд запропонував фермерам скорочувати посівні площі і поголів'я худоби з гарантованою виплатою відсотків з фермерської заборгованості на суму не більше 2 млрд. дол.

В аграрній політиці «новий курс» реалізувався також у законі 1938 р., який ввів концепцію «завжди нормальної житниці». Концепція пропонувала підтримку рівня цін здійснювати шляхом не знищення надлишків продукції, а збереження, виплачуючи фермерам аванс в рахунок ще не проданих сільгосппродуктів. Одночасно уряд проводив політику демпінгу за кордоном при експорті пшениці, бавовни та ін. товарів, заохочуючи фермерів видачею особливих премій. У результаті застосування заходів, спрямованих на оздоровлення аграрного сектора, процес розорення ферм загальмувався, іпотечна заборгованість зменшилася, грошові доходи фермерів, включаючи державні преміальні платежі, зросли майже вдвічі.

Пожвавлення, що почалося в американській економіці в 1933 р., супроводжуване активною фіскальною політикою адміністрації Рузвельта, сприяло різкої зміни структури федеральних витрат: вперше за всю американську історію в країні на рівні федерального уряду з'явився соціальний бюджет. Федеральне уряд взяв на себе турботу про «непродуктивну» або малопроодуктивну частину робочої сили – про престарілих, молодь, інвалідів, декласованих елементи, які представляли загрозу соціальної стабільності США.

Прибуткові податки залишилися приблизно на тому ж рівні, а от частка податків на прибуток корпорацій збільшилася в 1,5 рази, що, безумовно, відображало прагнення адміністрації Рузвельта покласти більшу податковий тягар на великий бізнес, як істинного провинника Великої депресії, а не на рядових американських громадян.

Здійснюючи реформи «нового курсу», адміністрація Рузвельта розраховувала оновити економіку країни і позбавити її від подібних Великої депресії потрясінь і криз. Однак ці цілі повністю досягнуті не були. Лише в 1939 р. економіка США впоралася з наслідками кризи, але до другої світової війни країні так і не вдалося досягти докризового рівня виробництва.

У той же час досвід реформування економіки, фінансів, соціальної політики, здійсненого Ф. Рузвельтом і його командою, має не тільки національне, а й велике міжнародне значення. Особливо він цінний для українських менеджерів, економістів і політиків. Безумовно, економічна, соціальна і політична криза, що вибухнула в Україні в першій половині 90-х рр. XX ст., багато в чому відрізняється від американської Великої депресії, але мають місце і деякі подібні сутнісні характеристики, тенденції розвитку, політичні та соціальні устремління різних суспільних груп, що ускладнюють вибір шляхів, методів виведення економіки з тривалої в нашій країні глибокої кризи.

Методологія, стратегія і тактика реформ у рамках «нового курсу» продемонстрували особливу роль державного регулювання в системі капіталістичного господарства і показали, що гнучке і помірне регулювання економіки, соціальної та політичної сфер, особливо у важкі періоди розвитку країни, є життєво необхідним.

Цей важливий висновок потребує глибокого осмислення, а головне – у практичному застосуванні з урахуванням українських історичних і соціально-економічних реалій.

Антикризовою спрямованістю реформ Л. Ерхарда – «архітектора німецького дива», стала концепція «соціального ринкового господарства». Це була не тільки теорія, а й державна політика, що дозволила радикально

змінити перспективу країни. За своїми теоретичними директивами концепція «соціального ринкового господарства» була по суті творчим застосуванням, з урахуванням конкретних німецьких національних та історичних умов, кейнсіанської теорії непрямого регулювання.

Л. Ерхард виходив з ідеї сильної держави як «конституційної», «керуючої» і «регулюючої» сили, здатної формувати суспільство. Держава активно втручалася в економічні процеси, але напрямок, характер, способи втручання були чітко орієнтовані на формування ринкової економіки, заснованої на приватній власності на засоби виробництва і захищеною законодавчою системою влади.

Держава підтримувала галузі, що зазнавали труднощі, особливо вугільну та електротехнічну промисловість, металургію. Інвесторам та підприємцям надавалися податкові пільги. Л. Ерхард широко використовував державні важелі для того, щоб долати труднощі, щоб не відхилятися від обраного курсу. На його переконання в сучасних соціальних умовах відповідальність за економіку несе лише держава. Визначення рамок економічного порядку знову-таки може бути завданням тільки держави.

Істотну роль в успіху проведених перетворень і виходу ФРН з кризи зіграла зовнішня підтримка (економічна допомога за планом Маршалла, а також постачання палива, продовольства, насіння, добрив по інших каналах). У німецьку економіку передавалися американський транспорт та інше майно армії США. З коштів Фонду європейської програми відновлення кредити надавалися на пільгових умовах.

Першим заходом, проведеним у липні 1948 р., була грошова реформа, яка стала важливою передумовою модернізації всього економічного механізму німецької економіки. Декретом були введені нові гроші. Слідом за грошовою реформою послідувала реформа цін. Законом про принципи господарської структури ціни відпускалися на свободу, скасовувалися адміністративний розподіл ресурсів і численні нормативні документи, щодо цього регулювали економічні відносини. Дещо пізніше були прийняті законодавчі акти про кредитну і податкову політику, про заходи проти довільного завищення цін, антимонопольні та антикартельні укази та ін.

Найважливішою складовою економічної політики Л. Ерхарда було зміцнення ФРН на світовому ринку завдяки чому вдалося втричі збільшити експорт. Були вжиті рішучі заходи щодо захисту внутрішнього ринку від зовнішніх конкурентів, пом'якшено податковий тягар, заборонялися набір нових службовців і підвищення їм окладів, проводився курс на жорстку економію державних витрат. Велика увага приділялася розвитку малого та середнього бізнесу. Державні органи виявляли турботу про створення

системи ефективної зайнятості, що включало в себе перепідготовку кадрів, розвиток громадських робіт, збільшення числа робочих місць і скорочення безробіття.

Позитивну роль у подоланні кризи у ФРН зіграло індикативне планування. Це не «плани-прогнози», «плани-здогади», а дуже ефективний в умовах ФРН економічний, правовий і адміністративний механізм впливу на всі сфери життєдіяльності країни. Виход з кризового становища в ФРН супроводжувався і позитивним вирішенням ряду духовно-культурних проблем, які торкалися стану масової свідомості, особливостей мислення, змін способу життя, мислення і поведінки мільйонів німецьких громадян.

Антикризові реформи, розроблені і вміло проведені Л. Ерхардом, не мали б успіху без активної підтримки громадськості, без участі громадян у процесі прийняття та реалізації рішень з соціально-економічних питань, без широкої опори на розробки і рекомендації вчених своєї країни. Підсумовуючи і оцінюючи антикризову реформаторську діяльність Л. Ерхарда, слід особливо підкреслити правильний вибір соціально орієнтованої моделі розвитку.

Антикризові особливості державного управління економікою в різних країнах виражаються в різних формах. У США, наприклад, це – вдосконалення законодавства в галузі зайнятості, збільшення робочих місць, особливо для молоді, розробці регіональних структурних програм та ін. Ефективні заходи уряду повинні включати спеціально розроблені програми зниженню високого рівня безробіття, по зменшенню структурного безробіття в окремих регіонах і серед окремих груп працівників; приділяти належну увагу збільшенню ролі експорту і підвищенню міжнародної конкурентоспроможності сільського господарства, промисловості та автомобілебудування.

На думку Конгресу США, на молодь припадає велика частка наявних у країні безробітних, і це значною мірою сприяє зростанню злочинності, алкоголізму, наркоманії і т. п. При виробленні заходів і програм щодо забезпечення роботою молоді, американські законодавці пропонують уряду передбачити розробку практичних методів поєднання роботи з професійним навчанням, стимулювання приватного підприємництва, практики отримання професійної освіти без відриву від виробництва. Другим важливим напрямом вдосконалення антикризового державного управління в США є всебічна науково обґрунтована координація зусиль різних державних відомств з розробки та проведення економічної політики.

Для цього в 1984 р. створена Президентська рада з удосконалення управління. Його найважливішим завданням є розробка рішень за наступними пріоритетними напрямками:

- вдосконалення управління фінансовими ресурсами;
- раціоналізація управлінських інструментів і процедур;
- координація діяльності державних інспекторів;
- зусилля різних відомств щодо скорочення числа злочинів та ін.

Слід зазначити, що антикризове державне управління значно посилюється в періоди екстремального розвитку – від посилення державного контролю над галузями і підприємствами в період кризи до централізованого адміністрування в сферах виробництва і розподілу продукції. Наприклад, в Японії в післявоєнні роки економічний механізм характеризувався прямим державним управлінням переважної більшості галузей і підприємств, системою фондового розподілу, жорсткого регулювання процесів обігу, ціноутворення, політики доходів.

Зусилля державної економічної політики Японії того періоду були спрямовані передусім на створення умов для ринкової конкуренції з ліквідацією надлишкової концентрації економічної потужності, реорганізацією приватних підприємницьких фірм. У 1949-1950 рр. продовжилася активна політика держави щодо демонополізації економіки, і лише після досягнення деяких стійких позитивних змін у цьому напрямі, було поетапно скасовано державне регулювання, цін.

Хвиля різких змін в японському управлінні пов'язана з прискореним освоєнням методів американського менеджменту в період після закінчення Другої світової війни. Вивчення та впровадження американських методів управління здійснювалося одночасно японськими державними органами і американською адміністрацією окупаційних військ. Серйозну проблему для японського бізнесу в той період являло незадовільна якість японських товарів. З ініціативи Міністерства зовнішньої торгівлі і промисловості в 1950 р. до Японії був запрошений відомий фахівець у цій галузі, професор Е. Демінг, який заявив японським підприємцям, що японська якість може стати найкращим у світі замість гіршого. Як відомо, ці слова Демінга стали пророчими.

У ряді країн державні органи розробляють програми приватизації та їх здійснення розглядається як превентивні антикризові заходи, спрямовані на запобігання або вихід з кризи окремих підприємств і навіть цілих галузей економіки. Мета такої приватизації – пошук нових, більш досконалих структур підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності.

Приватизація в кожній країні має свої особливості. Так, характерною рисою приватизації у Великобританії є поступовість, в Німеччині – обережність, в Італії – яскраво виражений прагматизм. У Чеській Республіці приватизація мала головну мету – зменшити частку держави у володінні власністю і довести питому вагу державної власності до 10-15%.

У цілому розвинені країни Заходу розглядають приватизацію як засіб створення змішаної економіки. На думку західних економістів, змішані підприємства в даний час визнані найбільш конкурентоспроможними, гнучкими, але для більшості державних підприємств у всіх країнах характерна низька ефективність витрат на одиницю продукції. Як правило, державні підприємства розглядаються інструментом економічної та соціальної політики, а не комерційним підприємством.

Основним спонукальним стимулом приватизації є оздоровлення економіки підприємств за рахунок приватних інвестицій, у тому числі іноземного капіталу.

У країнах з розвиненою ринковою економікою приватизація приймає такі форми:

- продаж державних підприємств приватним інвесторам – фізичним і юридичним особам;
- створення спільних підприємств з пайовою участю приватного капіталу;
- продаж частини акцій підприємств, що є державною власністю.

Приватизація в цих країнах здійснюється поетапно: спочатку підприємство піддається санації (оздоровлення), потім оцінюється експертом-оцінювачем і тільки потім продається приватному капіталу. Така послідовність дозволяє максимізувати виручку від приватизації підприємства.

У Чеській Республіці приватизація проходила у двох формах – мала й велика. Мала приватизація зачіпала підприємства сфери роздрібної торгівлі, побутового обслуговування, підприємства громадського харчування та ін. Економічний і соціальний ефект – стабілізація становища на великих підприємствах, розсмоктування безробіття, збереження і навіть збільшення робочих місць. Велика приватизація державних промислових підприємств здійснювалася в два етапи. На першому – розробка, обговорення та затвердження проектів приватизації. Другий етап пов'язаний з реалізацією прийнятих проектів приватизації. Його проводив Фонд народного майна, який прийняв для реалізації 7533 підприємств з різними формами приватизації: 23,6% – з перетворенням в акціонерні товариства; 30,8% – з

безкоштовною передачею населеним пунктам; 8,0% – шляхом громадських аукціонів; 22,3% – прямі продажі.

У Чехії в процесі приватизації активну участь брали іноземні фірми. Великий обсяг іноземних інвестицій припадав на фірми Німеччини (31,2%), США (27,8%), Франції (12,7%), Бельгії (7,2%), Австрії (6,2%). Іноземних інвесторів підприємства Чехії залучили порівняно високим рівнем кваліфікації робочої сили, більш низькими витратами на заробітну плату і матеріали, а також низьким рівнем ризику.

Отже, в країнах з розвиненою ринковою економікою накопичено багатий досвід запобігання й подолання кризових ситуацій на макро- і мікрорівнях. Звичайно, історичні та соціально-економічні умови виникнення, розвитку та загострення різних типів криз в Україні та інших країнах по багатьох позиціях не збігаються. Але це не применшує необхідності ретельного вивчення позитивного зарубіжного досвіду і вдумливого, творчого підходу до його застосування в процесі антикризового управління соціально-економічною системою держави.

Рекомендована література.

Основна:

1. Антикризове управління : навч. посіб. / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. – Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2013. – 250 с.
2. Антикризисное управление : учеб. / [под ред. Э.М. Короткова]. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 620 с.

Додаткова:

1. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р.Акофф ; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 2008. – 388 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И.Ансофф ; [пер. с англ.]. – М.: Экономика, 2008. – 510 с.
3. Антикризисный менеджмент / [под ред. А.Г. Грязновой]. – М.: ТАНДЕМ ; ЭКМОС, 2008. – 368 с.
4. Балдин, К.В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень: учеб. пособ. / К.В.Балдин, В.С.Зверев, А.В.Рукоусев.– М.: Дашков и Ко, 2007. – 280 с.
5. Беляев, А.А. Антикризисное управление : учеб. / А.А.Беляев, Э.М.Коротков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 311 с.
6. Большой энциклопедический словарь : В 2-х т. / [гл. ред. А.М. Прохоров]. – М. : Сов. энциклопедия, 1991. – Т.1. – 863 с.
7. Боронос, В.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч.посіб. / В.М.Боронос, І.Й. Плікус, М.А. Деркач. – Суми : СумДУ, 2008. – 172с.
8. Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К.Боумен ; [пер. с англ.]. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 610 с.
9. Бурий, С.А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: моногр. / С.А.Бурий, Д.С.Мацеха.– Хмельницький : Тріада-М , 2006. – 93 с.
10. Василенко, В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В.О.Василенко. – К.: ЦУЛ, 2005. – 507 с.
11. Виханский , О.С. Менеджмент / О.С.Виханский , А.И.Наумов. – М.: Экономист, 2006. – 670 с.
12. Глухов, В.В. Математические методы и модели для менеджмента / В.В. Глухов, М.Д. Медников, С.Б. Коробко.–3-е вид. – СПб. : Лань, 2007. – 528 с.
13. Гусев, В.С. Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов : учеб. / В.С.Гусев, Б.И.Кузин, М.Д.Медников и др. – СПб.: Очарованный странник, 2001. – 256 с.
14. Траут, Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает / Дж. Траут. – Спб.: Питер, 2007. – 412 с.
15. Траут, Дж. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции / Дж.Траут, С.Ривкин. – Спб.: Питер, 2007. – 380 с.

16. Джонсон, Д. Процессы управления стратегическими изменениями : хрестом. / Д.Джонсон.– М.: ЛИНК, 2006. – 267 с.
17. Друкер, П.Ф. Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении / П.Ф.Друкер ; [пер. с англ.]. – М.: Бук Чембэр Интернэшнл, 1994. – 380 с.
18. Жарковская, Е.П. Антикризисное управление: учеб. / Е.П.Жарковская, Б.Е.Бродский. – М.: Омега-Л, 2004. – 336 с.
19. История менеджмента / [под ред. Д.В. Валового]. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
20. Іванюта, С.М. Антикризове управління : навч. посіб. / С.М.Іванюта. – К.: ЦУЛ, 2007. – 288 с.
21. Король, В.С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук (08.06.02) / В.С.Король ; НАН України; Ін-т регіон досліджень. – Л., 2001. – 20 с.
22. Кошкин, В.И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 11 / В.И.Кошкин и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 529 с.
23. Круглова, Н.Ю. Антикризисное управление : учеб. пособ. / Н.Ю. Круглова . – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.
24. Ленд, П.Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / П.Э. Ленд.– М.: Инфра-М, 1995. – 144 с.
25. Леонтьев, В.В. Экономические эссе. Теории, исследования, факты и политика / В.В.Леонтьев . – М.: Политиздат, 1990. – 416 с.
26. Мерсер, Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации в мире / Д. Мерсер ; [пер. с англ]. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
27. Мильнер, Б.З. Японский парадокс / Б.З.Мильнер и др. – М.: Мысль, 1985. – 25 с.
28. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г.Минцберг ; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
29. Мірошніченко, О. В. Визначальні функції системи національної економічної безпеки / О. В. Мірошніченко // Наук. вісн. Волин. Держ. Ун-ту ім. Лесі Українки. – 2007. – №12. – С. 8-11.
30. Эффективное антикризисное управление : науч.-экон. журн. [Электронный ресурс] .– Режим доступа: e-s-m.ru.
31. Ольсевич, Ю. Трансформация хозяйственных систем / Ю.Ольсевич. – М. : Мысль, 1994. – 110 с.
32. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, Л.М. Васишина. – Донецьк: ДонНТУ, 2013. – 188 с.
33. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України №2343-ХІІ від 14.05.1992 в останній редакції від 16.06.2013 [Електронний ресурс] . – Режим доступу : zakon.rada.gov.ua/go/2343-12.
34. Про основи національної безпеки України : Закон України № 964-15 (із змінами, внесеними згідно із Законами України №3200-IV (3200-15) від

15.12.2005) в останній редакції від 20.07.2010 [Електронний ресурс] . – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/go/964-15.

35. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України №183/98-вр від 05.03.1998 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/>.

36. Проблеми економіки : наук. журн. [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Pekon/index.html.

37. Самуэльсон, П. Экономика / П.Самуэльсон . – М.: Мысль, 1993. – 740 с.

38. Ситник, Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник ; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

39. Стасюк, В.П. Модели адаптивного управления предприятием / В.П. Стасюк ; ДонНТУ. – Донецк : Юго-Восток, 2003. – 218 с.

40. Уткин, Э.А. Антикризисное управление / Э.А.Уткин. – М.: Тандем; ЭКМОС, 1997. – 400 с.

41. Чернявський, А.Д. Антикризове управління фірмою : навч. посіб. / А.Д.Чернявський. – К.: Зовнішня торгівля, 2005 – 328 с.

42. Штангрет, А.М. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.М.Штангрет, О.І.Копилук.– К.: Знання, 2007. – 335 с.

43. Эрхард, Л. Полвека размышлений: Речи и статьи / Л.Эрхард. – М.: Руссико: Ордынка, 1993. – 608 с.

44. Якокка, Л. Карьера менеджера / Л.Якокка. – М. : Прогресс, 1991. – 416 с.

45. Barton , L. (1993) Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L.Barton.– Cincinnati, Ohio: South-Western,1994.– P.2.

46. Forgue, B. Nouvelles approches de la gestion des crises / B. Forgue // Rev francaise de gestion. Paris. –1996. – № 108. - P. 72-73.

47. Rosenthal , U. (1991) Simulation – oriented scenarios / U. Rosenthal , B. Pijnenburg // Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios.– Dordrecht : Kluwer, 1992.– P.3.