

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

О. М. Скібіцький

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*75-річчю
Національного авіаційного університету
присвячується*

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*

Київ
Центр учбової літератури
2009

УДК 65.016.7(075.8)
ББК 65.290-93я73
С 42

*Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 1.4/18-Г-1456 від 25.06.2008)*

Рецензенти:

Виноградський М.Д. – доктор економічних наук, професор, академік Академії економічних наук Національної академії наук України;

Жаворонкова Г.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій Національного авіаційного університету.

Скібіцький О. М.

С 42 Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009 — 568 с.

ISBN 978-966-364-763-0

У навчальному посібнику подані основні матеріали для вивчення нормативної дисципліни „Антикризове управління підприємством”. Висвітлюються питання сучасної теорії та практики управління кризовими ситуаціями в підприємствах виробничої сфери, торгівлі та сфери послуг, питання управління опромінням та стратегії використання людського потенціалу.

Посібник призначений для студентів вищих навчальних закладів з економіко-підприємницьких спеціальностей, викладачів та менеджерів.

ISBN 978-966-364-763-0

© Скібіцький О. М. 2009.

© Центр учбової літератури, 2009.

ВСТУП

Сучасний стан економіки України характеризується масштабними процесами соціально-економічного розвитку. Вони об'єднують в собі суперечливі процеси формування динамічних і конкурентоздатних ринкових структур, економічних відносин та інтересів, які можуть призвести до глибокої системної кризи. Її елементи впливають на всі сторони суспільного життя, мають соціальні наслідки і сприяють розвитку конфліктів.

З огляду на це, особливу актуальність набуває вивчення можливостей ефективного управління підприємством в умовах кризи, загострюються питання визначення глибини кризи, дослідження причин її розвитку й контролю розподілу грошових коштів санацій. Тому виникає необхідність в таких дослідженнях, які націлені на розробку системного підходу до управління підприємством в умовах кризи й підтримки необхідного організаційно-економічного статусу.

Ринкові реформи в Україні загострили проблему оздоровлення банкрутів через систему оперативного втручання в господарський процес, який розглядається з позиції санації підприємства.

Наразі більшість підприємств не просто випробують тимчасові утруднення, але вже давно й постійно балансують на самому краї прірви. Тому постає актуальною проблема пошуку й впровадження в практику таких форм і методів управління, використання яких дозволяло б не доводити справу до кризового стану підприємства, незважаючи на загальну несприятливу ринкову обстановку в Україні, а у випадку, коли результати виявилися катастрофічними й йдеться вже про банкрутство, дозволило б підготувати й реалізувати програму оздоровлення, санації підприємства.

У сьогоденнішніх умовах для ефективного функціонування підприємства на ринку необхідно керувати впливом не тільки внутрішніх, але і зовнішніх, стосовно підприємства, факторів.

Від керівника, менеджера залежить виживання підприємства. Тому менеджер зобов'язаний вміти виявляти основні фактори, що впливають на його організацію. Він покликаний знайти й запропонувати найбільш раціональні способи реагування на зовнішні впливи ризику, обумовленого невизначеністю зовнішнього середовища. Чим більше тут неясностей, тим більше ризик, тим складніше приймати ефективні рішення. Ризик є невід'ємним атрибутом ринкової діяльності.

У міру розвитку ринкових відносин підсилюється конкуренція. Щоб вижити в цих умовах потрібно зважитися на впровадження технічних й інших нововведень, на сміливі, нестандартні дії, а це підсилює ризик. Приходиться змиритися з невідворотністю ризику, навчитися прогнозувати його, оцінювати та не переходити за припустимі межі.

Зв'язок ризику і прибутку має фундаментальне значення для розуміння природи підприємництва, розробки ефективних методів його регулювання. У реальній економіці невизначеність стає джерелом або виграшу, або збитку. Причому виграш і надприбуток більш щасливих підприємств утворюється за рахунок збитків менш здібних. Тут варто мати на увазі не бухгалтерське трактування прибутку, а економічне, що враховує у витратах суми, зв'язані з «вартістю капіталу».

Зі взаємозумовленості чинника ризику і прибутку формується найважливіше фінансове поняття механізму виникнення банкрутства.

У зв'язку з відносним падінням прибутковості підприємств і можливих ускладнень в оплаті витрат виникає дефіцит наявних коштів. Цей дефіцит збільшується, якщо кредитори вважають занадто небезпечним відновляти кредитування навіть при підвищеному відсотку, тому що зі зменшенням вартості власного капіталу підприємства ризик не повернення коштів збільшується. Дуже проблематичним стає можливість пролонгації кредитних договорів і їхньої реструктуризації. Так може виникнути криза ліквідності, і підприємство ввійде в стан «технічної неплатоспроможності». Уже на цьому щаблі можливе звернення кредиторів до суду з метою визнання факту банкрутства. Зниження прибутковості підприємства означає й зниження його ціни.

Головну завдання антикризового управління полягає в забезпеченні такого становища підприємства на ринку, коли про банкрутство мови йти не повинна, а упор робиться на подолання тимчасових труднощів, у тому числі фінансових, за допомогою використання всіх можливостей сучасного менеджменту, розробки й практичної реалізації на кожному підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що дозволило б залишитися на плаву за будь-яких ринкових колізіях.

Діалектика розвитку національного ринку товарів і послуг сприяла загостренню конкурентної боротьби за сегменти ринку. Об'єднання управлінських, економічних і маркетингових знань і навичок стало основним напрямком розробки стратегічних планів підприємств. Істотний вплив на їх реалізацію мають зміни зовнішніх чинників і здатність організаційної і виробничої структури адаптуватися до мінливості ринкових процесів, які зумовлюють появу і загострення кризових явищ на підприємстві.

Криза є категорією діалектики, яка поширює свій вплив на фінансовому, економічному і стратегічному рівні. За цих умов до основних проблем управління підприємством слід відносити: визначення зони і виду кризи; наявний потенціал її подолання; побудову антикризової програми діяльності підприємства.

Механізм розробки програми подолання кризових явищ складається з блоків, до яких увійшли:

- визначення виду кризи на фінансовому, економічному і стратегічному рівнях;
- розробка заходів щодо нівелювання дій кризових явищ;
- організація робіт щодо виконання запланованих заходів і контроль результатів.

Основу механізму подолання кризи склали інформаційно-вирішальні центри фінансової, результативної і стратегічної кризи.

Моніторинг чинників діяльності підприємств дозволив знайти послідовність розповсюдження кризових явищ. Прикмети кризи виявляються на рівні фінансових показників. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства у поєд-

нанні з моделями багатьох чинників дає змогу надати прогноз його розвитку в короткостроковому періоді. Елементи фінансової кризи впливають на результативні показники діяльності підприємства, обумовлюють стан стратегічного потенціалу щодо подолання кризи і характеризують ефективність реалізації стратегічних планів.

Виявлення глибини кризи залежить від глибини економічного аналізу діяльності підприємства. Ліквідність і стійкість, оборот і витрати, ціна і місткість ринку доповнюються аналізом чинників і прогнозом перспектив їх зміни. Система мотивації персоналу і ступінь завантаженості виробничих потужностей обумовлює потенційні резерви подолання кризи.

Діагностика стратегічного управління дозволила визначити пряму залежність стану менеджменту від ефективності реалізації стратегічних планів. Встановлено, що підприємства з консервативним стилем управління більше підвладні до впливу кризових явищ. Це обумовлює потребу оперативно реагувати на зміну конкурентних сил, реалізувати стратегічні можливості, які відкриваються на ринку і обмежувати вплив зовнішніх загроз на діяльність підприємства.

Теорія та практика антикризового управління дозволяє виокремити наступні фактори успіху подолання кризових ситуацій:

- використання кваліфікованого кризис-менеджера і забезпечення глибокого причинного аналізу ситуації;
- послідовне впровадження заходів з вдосконаленням культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях;
- покращення мотивації персоналу і залучення його до управління на всіх можливих етапах для забезпечення співробітництва і зацікавленості.

Потреба в підготовці сучасних кризис-менеджерів для підприємств України вкрай необхідне завдання. Криза керівництва підприємствами спричинила, поряд з іншими факторами, кризу цілих перспективних та стратегічно важливих галузей господарства. Потрібні «нові» знання, «нові» люди, «новий» — економічний тип мислення. Управляти змінами зможуть лише професіонали-менеджери.

Для конкретного визначення задач кризис-менеджерів потрібно враховувати:

- зміст і динаміку параметрів кризової ситуації на окремих її фазах та етапах;
- зміст завдань діагностики, розробки концепції запобігання кризі і безпосередньої реалізації антикризової програми;
- специфіку сприйняття кризової ситуації і пов'язані з нею інформаційно-емоційні переваження.

Завдання нормативного курсу «Антикризове управління підприємством» полягають в:

- 1) ознайомленні слухачів з основними принципами та методами вирішення кризових ситуацій, досвідом цієї роботи в різних країнах та підприємствах України;
- 2) навчанні технологічним прийомам управління кризовими ситуаціями;
- 3) наданні знань і навичок розробки механізму подолання кризи, націленого на вироблення стратегічних та оперативних заходів.

Означені мета та задачі досягаються наступними шляхами:

- оптимальним сполученням теоретичної та практичної частини навчального курсу з максимальною орієнтацією на потреби слухачів та їх практичну діяльність, що передбачена після закінчення курсу;

- детальним ознайомленням слухачів із законодавчими актами, іншими нормативними документами, що визначають і регулюють процес організації і ведення антикризових заходів в різних сферах господарської діяльності в Україні;
- постійним проведенням тренінгів, ділових (рольових) ігор та інших видів практичних занять з антикризового управління;
- організацією роботи навчально-тренувальної фірми з наданням можливості тим, хто навчається, практично засвоїти обов'язки кризис-менеджерів за функціональними видами діяльності;
- виконанням проектної роботи кожним слухачем курсів на базі практичного матеріалу, основна мета якої — розробка антикризової програми конкретного підприємства.

ТЕМА 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничих систем. Місце антикризового управління в стратегії підприємства
- 1.2. Кризовий стан підприємства як об'єкт управління
- 1.3. Теоретичне обґрунтування механізму управління підприємством у кризовому стані.
- 1.4. Сутність і класифікація методів антикризового управління.
- 1.5. Створення системи антикризового управління підприємством.
- 1.6. Державне регулювання та економічна безпека підприємства.
- 1.7. Аналіз нормативно-законодавчої бази
- 1.8. Особливості антикризового менеджменту в країнах розвинутої ринкової економіки.

1.1. ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ. МІСЦЕ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Термін **«криза»** походить від грецького слова *«crisis»*, яке означає «вирок з якого-небудь питання або рішення в сумнівній ситуації». Також може означати «вихід, рішення конфлікту». В цьому значенні даний термін знаходить найчастіше застосування у Гіппократа й медичній практиці, де трактується як вирішальна фаза проходження хвороби. В цьому значенні про кризу говорять тоді, коли хвороба посилює інтенсивність, переходить в іншу хворобу або взагалі закінчується смертю. Лаконічне формулювання дано Козеллеком: **криза** — це *«ледве вимірний переломний момент, при якому рішенням є або смерть, або життя»*.

Класична економічна категорія **«кризи»** означає *небажану і драматичну фазу в економічній системі*. Каталізатором кризових процесів є коливання і негативні явища, що відбуваються в соціально-економічному житті суспільства. В цьому значенні поняття кризи довгий час посідало місце в схемі теорій кон'юнктури і розвитку економіки. Тому «класичне визначення» кризи було замінено більш багатозначним поняттям «економічна криза».

Представники класичного напрямку по-різному характеризують кризу. Так, Дж. Ст. Міль характеризує кризу так, — *«криза..., коли погляди зазнають серйозних змін»*. Таке визначення кризи дозволяє припустити, що йдеться про тимчасовий інтервал, протягом якого відбувається переродження або реструктуризація підприємства.

Дж. М. Кейнс говорив про кризу як про *«катастрофічне падіння інвестицій, скорочення господарської активності і масові звільнення»*.

Н. Д. Кондратьев називав кризу *рецесією* — «*тимчасовою фазою, протягом якої відбувається спад господарської активності*».

Є. Б. Яковлева називає кризу «*фазою падіння*».

За теорією Л. Троцького та сучасних неомарксистів криза характеризується як «*стан уповільнення розвитку, наступний за станом прискорення*».

Учені сучасної західної неокласичної школи (Дж. Хікс, Дж. Дьюзенбері) вважають, що кризи є «*наслідком випадкових дій, імпульсів або шоків на економічну систему, що і викликає дисбаланси у фінансових і економічних відносинах учасників господарських процесів*». До того ж вони акцентують увагу на тому, що характерною особливістю кризи є періодичність її появи.

Цікавий підхід до визначення сутності кризи можна знайти в роботах Ж. Сисмонді й Р. Хоутрі. На їх думку, структуру кризи утворюють два протилежні матеріальні об'єкти, які знаходяться в ньому в процесі взаємодії. Один з них — руйнівний, другий — творчий, але обидва є складовими елементами економічного циклу.

Про економічну кризу, за визначенням Мерсера, йдеться в тому випадку, якщо «*виникає небажаний стан економічних відносин, непереносиме критичне положення великих верств населення і галузей економіки*».

Сомбарта визначає економічну кризу як «*економічно негативне явище, при якому масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності*».

П. Самуельсон асоціював кризу з рівноважним станом. Рівновага за визначенням П. Самуельсона — «*такий стан, при якому зберігається здібність господарської системи до саморегулювання*». З огляду на наведене, *криза представляє ситуацію, коли у менеджерів обмежені можливості до внутрішньофірмового регулювання господарського процесу*.

Звідси витікає, що *криза підприємства є переломним моментом в послідовності процесів, подій і дій*. Проте як видно, серед економістів немає єдності щодо природи кризи явища і об'єктів його управління.

Під економічним механізмом прийнято розуміти ланцюг послідовних взаємозалежних економічних явищ. Як і всякий економічний механізм, механізм виникнення кризового стану «запускається» суб'єктами, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ починається процес проходження (без додаткового імпульсу) одного за іншим у визначеній послідовності низки взаємозалежних економічних явищ (ефект падаючого доміно), наприкінці якої настає завершальне явище — **кризовий стан**.

У якості вихідних чинників можуть виступати численні і різноманітні за характером і силою початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від:

- співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;
- числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;
- співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану фірми;
- значимості кожного чинника стану фірми конкретно для даної фірми і даної галузі національної економіки.

Сутність механізму виникнення кризового стану наводить на думку про те, що кожне наступне економічне явище в ланцюжку, утвореному певним каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більшої сили і тієї ж спрямованості, що і попереднє. Проте така проста залежність навряд чи відбиває істотно більш складні і суперечливі процеси, що відбуваються в реальному житті. Тому необхідно постійне спостереження за ланцюжком, ініційованим певним вихідним економічним явищем, що дозволить вчасно виявити характер впливу вихідного явища на завершальне.

Тому, *метою антикризового керування* — є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану.

Тут варто звернути увагу на ще одну принципово важливу обставину: сполучення стратегії і тактики антикризового управління. Складність цієї проблеми полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються, як правило, на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний (на даний момент) стан виробничої системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності фірми з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім. В цьому випадку йдеться або про надзвичайні заходи з недопущенням кризи, які ще можливо реалізувати в короткий період, або про заходи, спрямовані на вихід із кризи, що вже наступив.

Графічно сполучення стратегічного і тактичного підходу до антикризового управління подане у вигляді областей запобігання, недопущення і виходу з кризи (рис. 1.1).

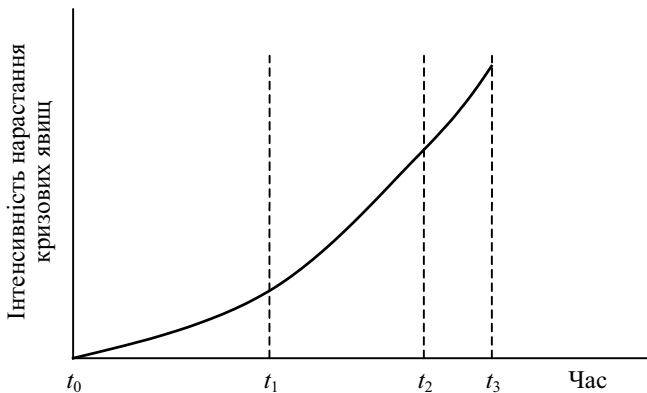


Рис. 1.1. Інтенсивність наростання кризових явищ¹

$[t_0, t_1]$ — область стратегічних рішень за запобіганням кризового стану; $[t_1, t_2]$ — область надзвичайних тактичних рішень за недопущенням кризового стану; $[t_2, t_3]$ — область тактичних рішень по виході з кризового стану; t_1 — момент вибору місії фірми.

¹ Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. Градова А. П. — СПб.: «Специальная литература», 1996.

Як видно зі схеми, в області $[t_0, t_1]$ інтенсивність наростання кризових явищ мала, що може викликати неадекватну реакцію суб'єкта управління виробничою системою на слабкі сигнали про виникнення несприятливих тенденцій у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми. Інакше кажучи, на ці сигнали просто не звернуть уваги, мотивуючи це необхідністю рішення найважливіших поточних завдань з виконання місії фірми. На цьому етапі звичайно керуються рекомендаціями з управління шляхом ранжування стратегічних завдань. Недостатня увага до слабких сигналів, що поступають на цій стадії, може викликати важкі стратегічно важливі наслідки для фірми.

В області $[t, t_2]$ відбувається кумулятивне наростання інтенсивності негативних впливів, що ведуть до швидкого банкрутства фірми. Тут доцільно застосовувати метод керування в умовах стратегічних несподіванок.

В області $[t_2, t_3]$ виявлено фактичний кризовий стан, у який потрапила фірма. Цей висновок робиться на основі аналізу чергового балансу фірми, що фіксує стан неспроможності (банкрутства) фірми. У цьому випадку йдеться про вибір найліпшої політики виходу з кризи.

Реальне втілення описаного процесу можливо лише при організації постійного спостереження за чинниками стану фірми і мережами, що характеризують «канали зв'язку» між вихідними і завершальними економічними явищами в механізмі виникнення кризового стану.

Економічна стратегія фірми складається з елементів, найважливішим із яких, що узагальнює практично всі розділи стратегічної програми технічного і соціального розвитку фірми, є стратегія запобігання неплатоспроможності (банкрутства) фірми. Взаємопереплетення елементів економічної стратегії не дозволяє досить строго елімінувати стратегію антикризового управління з економічною стратегією, додати антикризовому управлінню особливі, тільки йому властиві риси. Вся економічна стратегія в сукупності повинна носити випереджаючий, запобігаючий характер. Необхідно не тільки удосконалювати прогнозування, але одночасно підвищувати готовність керівників враховувати довгострокові прогнози, незважаючи на їхню невизначеність, розпливчастість і неповноту.

Кризова ситуація вимагає застосування надзвичайних і нестандартних заходів.

Дві категорії надзвичайних заходів з виходу з кризи:

1. *Заходи, які приймають із тим, щоб привести діяльність фірми у відповідність до дискретних змін у її стосунках із зовнішнім оточенням (у динаміці) та її системою цінностей. Такими заходами, що змінюють обличчя фірми, та сприяють впровадженню в практику нового «способу життя», є проникнення фірми в нові сфери бізнесу, відмова від поточної предметно-виробничої спеціалізації фірми, її істотна реорганізація і впровадження систем стратегічного планування. Ці дії називаються стратегічними заходами.*

2. *Заходи, що не призводять до зміни звичних відношень. Проте вони досить радикальні й передбачають:*

- проведення незвичайно широких кампаній з стимулювання збуту,
- різке зниження цін для пожвавлення ослаблого попиту,
- великомасштабне списання основного капіталу,
- ліквідація великих запасів застарілих товарів,
- заміна застарілого обладнання, обмеження наймання робочої сили,

- припинення програм підвищення кваліфікації керівних кадрів,
- скорочення витрат на наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки.

Ці дії називаються надзвичайними оперативними мірами.

У багатьох випадках кризові ситуації в розвитку фірми практично неможливо усунути. Вони приходять як об'єктивні явища, що відображають циклічний характер розвитку соціально-технічних систем (рис. 1.2).

КРИЗИ В ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ			
1. За об'єктами. 2. За тривалістю. 3. За масштабами. 4. За характером і глибиною розповсюдження			
Способу виробництва	Поточні, коротко-строкові (4—5 років)	Індивідуальні	Циклічно-повторювані
Виробничих сил			
Робочої сили	Середньо-строкові (раз на 8—10 років)	Локальні	Ірегулярні
Засобів виробництва			Випадкові
Енергетичної бази			
Форм організації виробництва	Інвестиційні (раз в 20 років)	Регіональні	Кризи росту
Виробничих відношень			Кризи розпаду
Власності	Довгострокові (раз в 40—60 років), затяжні	Національні	Ізольовані
Обміну			Кумулятивні
Розподілу			
Структури відтворення	Кризи способу виробництва (раз в декілька століть), вікові	Світові (глобальні)	Що резонансно взаємодіють з іншими
Окремих сфер відтворення			

Рис. 1.2. Класифікація криз в економіці

У розвитку будь-якої організації існує імовірність настання кризи, що обумовлюється не тільки помилками в стратегії керування, недостатньою увагою до про-

блем розвитку або поразки в конкурентній боротьбі, але і такими **об'єктивними чинниками**, як:

- коливання ринкової кон'юнктури;
- періодична модернізація технологій;
- зміни в організації виробництва;
- зміна персоналу;
- зміна зовнішніх економічних умов;
- політична обстановка.

Ефективне управління підприємством, що знаходиться в кризовому стані, є однією з основних завдань менеджменту в Україні. Процес управління підприємством обумовлює необхідність використання єдиних теоретичних і методологічних підходів. З цією метою використовуються основні теоретичні поняття («криза», «економічна криза», «стадія кризи», «класифікація і види кризи», «чинники»).

Кризовий стан підприємства як об'єкт управління припускає необхідність розгляду структурно-логічної схеми кризи і її основних складових. Розвиток кризових ситуацій може привести або до ліквідації підприємства, або до успішного подолання кризи.

Напрямок розвитку кризи багато в чому залежить від якості управління підприємством. Тому запропоновано досліджувати механізм управління підприємством в кризовому стані в контексті взаємодії підсистем інформаційно-вирішальних центрів управління кризою. Як критерій оцінки стратегії кризи пропонується застосовувати комплексні інтегровані показники використання ресурсів.

Результативність антикризового управління в значній мірі залежить від вживаної моделі механізму управління кризою на підприємстві.

Для розгляду перерахованих проблем використані загальнонаукові методи логічного аналізу, теоретичного узагальнення, системного підходу.

Криза є неминучим явищем будь-якого сучасного ринку, який часто оперує неспроможністю як ринковий інструмент перерозподілу капіталу і відображає об'єктивні процеси структурної перебудови економіки. Незапланований і обмежений в часі процес, який в змозі істотно вплинути або навіть зробити неможливим функціонування підприємства, представляє загрозу для мети і місії підприємства.

Кризовий процес є розвитком, який впливає на наявну структуру зв'язків і відносин і наново їх формує. Необхідність його розділення на різні стадії обумовлена тим, що виникає потреба теоретичного визначення моменту і часу застосування заходів щодо надання впливу на кризу, недопущенню його розвитку і подоланню

Типовими для кризової ситуації є два варіанти виходу з неї: або ліквідація підприємства як екстремальна форма або успішне подолання кризи (рис. 1.3).

Кризу не можна розглядати як статичний стан. Грунтуючись на естві кризи, представленою в більшості досліджень, вважаємо, що він є процесом, який протікає протягом якогось періоду часу. Проміжки між початком і завершенням кризи бувають різної тривалості. З одного боку, існують тривалі, слабо швидшаючі кризові процеси. З іншою, — несподівано виникаючі, високої інтенсивності і з коротким терміном розвитку. Криза може виявитися під час гармонійного розвитку підприємства і носити характер непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень і прогнозів. В окремих випадках криза виявляється несподівано, тобто без якого-небудь попередження для фахівців підприємства.

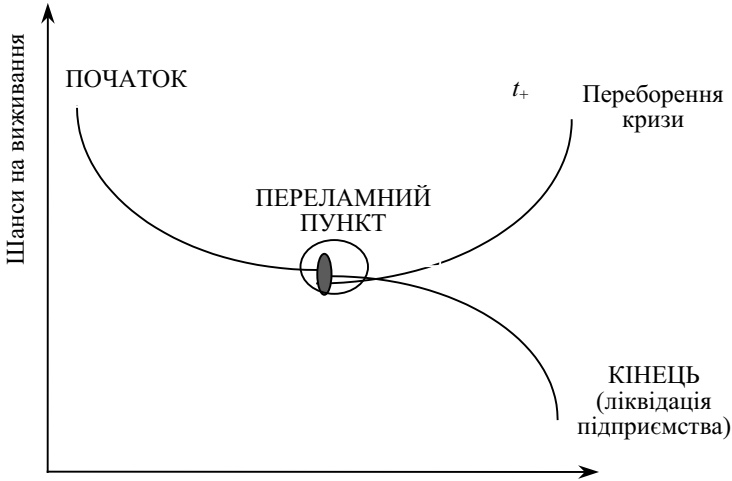


Рис. 1.3. Динаміка кризи підприємства

В період функціонування підприємства можуть відбуватися різні відхилення, які можуть швидко привести до небажаного розвитку і поставити під загрозу існування підприємства.

Якщо негативний розвиток був своєчасно виявлений, то можна прийняти адекватну корекцію курсу на нормальний розвиток. Для розробки такої корекції необхідні чіткі знання про процес кризи і етапи його розвитку.

На рис. 1.4 представлені стадії кризового процесу з погляду можливостей глибини його розвитку і потенціалу підприємства з його подоланням.

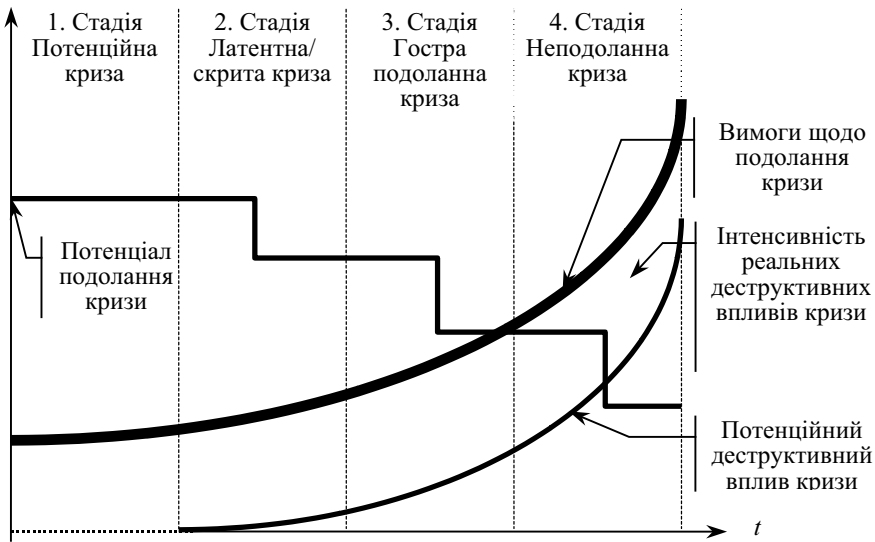


Рис. 1.4. Стадії процесу розвитку кризи

Криза підприємства як процес починається у фазі потенційного (стадія 1), тобто тільки можливого, але ще нереального.

Через відсутність достовірних симптомів кризи даний стан підприємства характеризується як паранормальне. Потенціал подолання кризи значно перевищує вимоги з подолання кризи, а інтенсивність реальних деструктивних дій кризи мінімальна. В цей період зароджуються кризові процеси на підприємстві, але їх загроза незначна.

Стадія латентного розвитку кризи характеризується прихованим, але вже є або з великою вірогідністю що вже починається, кризою, дію якої не можна подолати технологічно функціональним управлінням підприємства. Раннє розпізнавання дозволяє на цій стадії надати активну дію на латентну кризу за допомогою попереджувальних заходів. На даній стадії є в наявності у підприємства потенціал подолання кризи, як правило, не використовується в повному об'ємі. Невиконання менеджментом вимог з локалізації кризи приводить до настання наступної його стадії.

На етапі гострої переборної кризи підприємство безпосередньо відчуває витікаюче від кризи негативну дію. Посилюється інтенсивність реальних, направлених проти підприємства деструктивних дій, що викликає різкий брак і тиск часу, складність і невідкладність ухвалення рішень. При подальшому недоліку альтернативних дій, через вичерпання наявного в наявності часу, значно підвищуються вимоги за знаходження дієвих шляхів рішення проблем (чинників подолання кризи). На цьому етапі для подолання кризи потрібна мобілізація всіх ресурсів підприємства. Резерви, що є у підприємства, виснажуються. Воно ще має в своєму розпорядженні потенціал із подолання гострої кризи, але він дуже обмежений. До того ж підвищуються до межі вимоги до якості управлінських рішень, а заходи щодо подолання кризи повинні дати ефект за дуже незначний проміжок часу.

Якщо не вдається приборкати гостру кризу, то підприємство вступає в летальну стадію розвитку кризи, яка закінчується ліквідацією підприємства. На цьому етапі вимоги для подолання кризи значно перевищують, навіть якщо є у підприємства потенціал. Подолання кризи неможливе через відсутність ресурсів для проведення реабілітовувачих заходів, екстремально сильного тиску часу і інтенсивності направлених проти підприємства деструктивних дій, що посилюється.

Отже, аналіз існуючих поглядів дозволяє припустити, що природа кризи дотепер є однією з самих спірних теоретичних проблем. З одного боку, це пов'язано з його руйнівним характером. Відбувається деформація соціально-економічних відносин і пропорцій розподілу ресурсів, що склалися, в господарському процесі. Інша сторона кризи — оздоровча, він стимулює процеси оновлення основного капіталу і пошук шляхів зниження витрат, що дозволяє підтримувати і в майбутньому збільшувати стрімко падаючі в період депресії доходи підприємства.

Життєздатність підприємства як мікроекономічної системи обумовлюється дотриманням певних «параметрів життєздатності», під якими розуміються найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких приводить його до економічної загибелі — самостійної або примусової ліквідації.

Параметри життєздатності

- наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів і об'ємами зобов'язань);

- наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу і забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових засобів;
- забезпечення фінансової рівноваги, тобто здібність до генерації грошових надходжень в об'ємах і в терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства;
- забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно поставленій стратегічній меті і завданням підприємства (частіше всього, це забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу і (або) об'ємів прибутку).

Життєздатний стан господарської системи має місце тільки у разі забезпечення всіх чотирьох параметрів.

Виникнення кризи призводить до порушення цих параметрів. Кризові явища, які виникають в процесі функціонування підприємства, можуть охоплювати всі «параметри життєздатності», тоді такий стан визначається як системна криза. Якщо вони виникають в межах окремих елементів і (або) унаслідок форс-мажорних обставин, але без погіршення режиму функціонування всієї системи — це локальні кризи.

Локальні прояви кризових явищ

- **криза збуту**, викликана невідповідністю об'єму і структури продукції, що виробляється, до об'єму і структури попиту покупців;
- **криза діяльності**, пов'язана з скороченням або захопленням конкурентами стратегічної зони господарювання, тобто відповідності між можливостями виробничої системи і їх реалізацією в рамках вибраної ніші ринку, асортиментної або регіональної політики;
- **фінансова криза**, яка проявляє себе в неможливості отримання необхідних фінансових ресурсів, причиною якого є невідповідність між фінансовими характеристиками використання капіталу на даному підприємстві (прибутковістю і ризиком інвестування (кредитування) і вимогами, які висуваються фінансовим ринком і його суб'єктами);
- **криза менеджменту**, пов'язана з невідповідністю стилю, форм і засобів управління підприємством його існуючому статусу, стратегічній меті господарювання, якості персоналу тощо;
- **криза організації** (або організаційної структури управління), причиною якої є невідповідність між організаційно-правовою формою господарювання, формою власності, внутрішньою організаційною структурою управління і об'ємом діяльності підприємства, характеристиками його ресурсного потенціалу;
- **криза платоспроможності**, яка визначається як невідповідність між грошовими доходами і витратами підприємства, яке приводить до періодичної або постійної неможливості фінансування діяльності і виконання прийнятих зовнішніх зобов'язань.

Звідси витікає, що кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення розбіжностей, які виникають в процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи (підприємства) між собою і із зовнішнім оточенням.

Класифікація криз (за А. Терещенко)

- *стратегічна криза (якщо на підприємстві зруйнований виробничий потенціал і відсутні довгострокові чинники успіху);*
- *криза прибутковості (перманентні збитки вихолощують власний капітал і це приводить до незадовільної структури балансу);*
- *криза ліквідності (підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).*

Між ними існують тісні причинно-наслідкові зв'язки: стратегічна криза служить причиною кризи прибутковості, яка приводить до втрати підприємством ліквідності.

Нерівномірність розвитку кризових явищ спонукає дослідників до визначення окремих стадій в цьому процесі. Базаров Г. З. пропонує виокремлювати такі стадії кризи як: прихована криза, фінансова нестійкість, явне банкрутство. Проф. Бланк І. О. вірогідність банкрутства і засобу реагування на кризові явища диференційно залежно від масштабу кризового стану, який визначається як легка криза, глибока криза, катастрофа.

Три фази кризи (за А. Терещенко)

1. *Фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови перекладу його на режим антикризового управління).*
2. *Фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і вимагає негайного проведення фінансової санації.*
3. *Кризовий стан, який не сумісно з подальшим існуванням підприємства і приводить до його ліквідації.*

Завершальним явищем розвитку кризи всі вчені вважають загрозу банкрутства (неспроможність) підприємства, економічною характеристикою якої є неможливість проведення повного розрахунку за зовнішніми зобов'язаннями.

Основні ознаки кризи

- *Криза є переломним моментом в зміні подій і дій, що розвивається.*
- *Криза створює ситуацію, при якій величезне значення грає своєчасність і невідкладність вживання відповідних заходів.*
- *Загрозі схильна мета і цінності суб'єкта.*
- *Наслідки носять важкий характер для майбутнього задіяних в ньому учасників.*
- *Криза вносить невизначеність в оцінку ситуації і вимагає розробки необхідних альтернатив з їх подолання.*
- *Знижується контроль над подіями і їх впливом на господарський процес.*
- *До мінімуму скорочується час для ухвалення рішення, що викликає стрес і, часто, розгубленість у керівників підприємства.*
- *Міняються внутрішні і зовнішні економічні відносини, підвищується соціальна напруга серед персоналу.*
- *Є у розпорядженні менеджменту певна інформація, але цього недостатньо.*

Враховуючи інтереси підприємства як суб'єкта мікроекономічної системи і держави в цілому, запропоновано розглядати кризовий стан підприємства як об'єкт управління. З цією метою побудована структурно-логічна схема виникнення кризи по якій проведена подальша діагностика несприятливих тенденцій, що склалися в діяльності підприємства.

1.2. КРИЗОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Розвиток української економіки супроводжується закономірностями економічного циклу. Підприємства прагнуть укріпити свої позиції на ринку за рахунок реформування систем управління ресурсами. Необхідність корених змін економічного механізму функціонування підприємства викликана посилюванням вимог конкурентного середовища до якості і ефективності менеджменту.

Зусилля менеджменту направлені на рішення стратегічних і тактичних проблем, які мають специфічні форми прояву. Проблемний характер носять соціальні відносини з приводу зміни норм споживання і купівельної здатності грошей. Їх вплив позначається на життєвому циклі продукту і підприємства в цілому, що згодом може привести до загострення суперечностей. Серед них слід зазначити надлишок виробничих потужностей, ведучий до перевиробництва і падіння цін, відбувається масова ліквідація підприємств, зростання безробіття. В результаті цього настає економічна криза.

Розвиток кризи на рівні мікроекономічної системи структурно ділиться на три фази:

1. *Прихована криза (або криза ефективності).*
2. *Криза платоспроможності.*
3. *Криза розрахунків (загроза банкрутства, неспроможність).*

Перша фаза — криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляється через негативну динаміку показників прибутковості обороту і капіталу, тривалість операційного і фінансового циклу підприємства, його ринкову вартість. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім — в окремі тимчасові періоди, і поступово — в цілому за наслідками господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, які виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів: нерозподіленого прибутку минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточної збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

Друга фаза — криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази кризи є як періодичний, так і продовжується дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого положення є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою в часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку),

сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за невчасні розрахунки, появою простроченої кредиторської заборгованості і непогашених кредитів і позик.

Поглиблення кризових явищ у фазі «криза платоспроможності» характеризується поступовим переходом від статичної неплатоспроможності (виникає періодично, «технічна неплатоспроможність») до динамічної, від грошової неплатоспроможності — до майнової, від боргової — до загальної. Тобто відбувається накопичення і поглиблення розбіжностей між попитом і пропозицією грошових коштів, між потребою їх витрачання і можливістю генерації або імобілізації.

Третя фаза — криза розрахунків з боргів (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи неплатоспроможності обумовлює виникнення ситуації банкрутства.

Залежно від виду підприємства, його структури, інноваційного і ресурсного потенціалу, фази розвитку кризи можуть бути різної тривалості, інтенсивності і мати наслідки різного ступеня тяжкості. Це обумовлює необхідність розгляду структурно-логічної схеми виникнення і розвитку кризи.

Структурно-логічна схема кризи є ланцюгом послідовних економічних явищ. Під їх впливом починається процес розвитку одного за іншим, в певній послідовності, ланцюжки взаємозалежних економічних подій, в кінці яких настає завершальне явище — кризова ситуація.

Для визначення і формалізації структурно-логічної схеми виникнення і розвитку кризи на підприємстві слід розглянути об'єкт кризи як єдину господарську систему ринкового середовища (рис. 1.5).

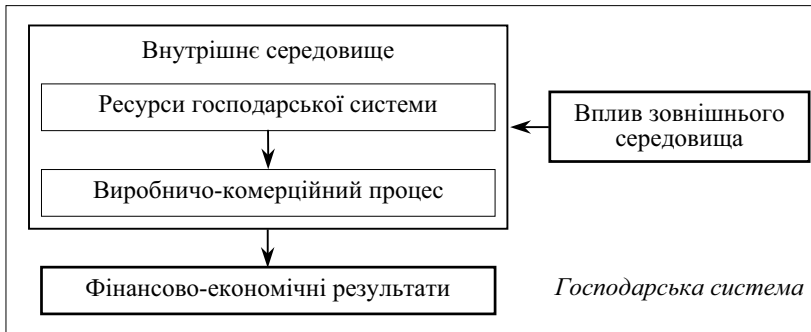


Рис. 1.5. Складові господарської системи

Господарюючі об'єкти в умовах кризи мають безліч чинників або економічних явищ. Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого господарський суб'єкт знаходиться в ньому, залежить від співвідношення кількості і сили початкових економічних явищ, числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища, інтенсивності проміжних економічних явищ, значущості кожного чинника для даного об'єкту і галузі національної економіки, в якій він функціонує.

Об'єктивні чинники зовнішнього середовища, з погляду їх дії на суб'єкт, слід групувати за *можливостями* і *загрозами*. Ступінь їх впливу може бути різним, але завжди носитиме протилежний характер. Упущені можливості або загроза, що зростає, виступатимуть як каталізатори розвитку кризи на підприємстві. Угрупування можливостей і загроз здійснюється на основі даних моніторингу ринку, які повинні охоплювати основні економічні характеристики галузі. До уваги слід приймати:

- *темпи зростання ринку,*
- *його географічні характеристики і структуру,*
- *можливості економії на масштабах виробництва і обігу*
- *капіталоємність стратегічних зон господарювання.*

Конкурентне середовище, яке характеризується напруженістю конкурентної боротьби між постачальниками товарів і послуг, посилює необхідність аналізу стратегії конкурентів і прогнозування їх вірогідних дій в майбутньому. Треба відстежувати і враховувати і зовнішній вплив на господарський процес, а саме:

- *зміни у складі споживачів і способах використання товарів і послуг,*
- *упровадження нових продуктів і технологій,*
- *зміни в системі маркетингу,*
- *розповсюдження ноу-хау і зростаюча глобалізація галузі,*
- *зміни в законодавстві, політиці і суспільних цінностях*

Цей вплив може бути дуже значним.

Господарський процес є єдністю трьох компонентів.

По-перше. Із зовнішнього середовища підприємство залучає для розширеного відтворення матеріальні, трудові і фінансові ресурси. Формування ресурсів здійснюється за допомогою обробки інформаційних потоків як усередині підприємства, так і за його межами. Інформаційне забезпечення охоплює виробничий процес, ефективність фінансового управління підприємством, динаміку і структуру ринків збуту вироблюваної продукції і якість маркетингових досліджень.

Матеріальні і технічні параметри, які включають технологічне устаткування, матеріали і комплектуючі, а також електроенергію належать до показників, що визначають матеріальні ресурси підприємства. Використовування застарілого або недозавантаженого устаткування обмежує можливість ефективного застосування нових технологій, що забезпечують високу якість вироблюваної продукції і економію ресурсів. У результаті відбувається зниження якості продукції, зростання витрат на експлуатацію і ремонт устаткування, зниження коефіцієнта його використання. Рoste собівартість продукції, що приводить до низькорентабельного або збиткового виробництва, а також низькій якості продукції або послуг, незадоволеному попиту. До збою у функціонуванні господарської системи може привести відсутність запасів страховок сировини, матеріалів і комплектуючих, а також відсутність резервних потужностей. Знижується конкурентоспроможність підприємства, його внутрішня гнучкість і мобільність в ринковому середовищі.

По-друге. Ефективне функціонування систем управління в кризових ситуаціях залежить від стану трудового потенціалу підприємства. Параметри трудових ресурсів багато в чому визначаються рівнем кваліфікації управлінського і оперативного персоналу, а також якістю схвалених управлінських рішень. Коли підприємство працює в стійкому режимі, зовнішні умови змінюються в звичному темпі, що дозволяє їх керівникам, фахівцям і решті персоналу адаптуватися до обстановки, що змінюється, поступово, користуючись накопиченими знаннями і досвідом. В умовах кризи, за різними ускладненнями вирішуваних завдань і виникненні нештатних ситуацій, відповідно повинні змінюватися підходи до управління трудовими ресурсами.

Управлінський персонал залежно від поведінки в екстремальних ситуаціях ділиться на два типи. До першого належать рішучі, ініціативні і ділові керівники, прагнучі активно діяти в кризових ситуаціях і до того ж спиратися на колектив. Ке-

рівники другого типу, як правило, займають пасивну, вичікувальну позицію, що приводить до невизначеності і підвищення вірогідності невдач. Природно, що керівники цих двох типів в кризовій ситуації сповідають різні стилі поведінки.

По-третє. Параметри фінансових ресурсів визначаються ступенем залежності підприємства від стану оборотних коштів підприємства і джерел їх фінансування, що привертаються.

Оборотні кошти як інструмент ринкового механізму — це відособлена частина фінансових ресурсів підприємства, яка призначена і використовується для авансування відповідних фондів з метою забезпечення безперервності відтворювального процесу.

Однією з найважливіших умов фінансової самостійності підприємства, основою раціональної організації фінансів і оперативного управління господарською діяльністю є наявність власних обігових коштів. Достатня маневреність капіталу значною мірою забезпечує виробництво, постачання і збут продукції, матеріальну зацікавленість і відповідальність підприємства за збереження ресурсів.

Взаємодія ресурсів реалізується у виробничому процесі господарської системи. Її поведінка залежить від ступеня ефективності розподілу і використання наявних ресурсів, а також якості управління цими ресурсами. В основі взаємодії ресурсів лежить філософія бізнесу, етичні переконання, особисті амбіції і відношення до ризику.

Ціннісні орієнтації формують зміст і структуру виробничих процесів, в основі яких лежить суб'єктивний чинник. До основних процесів на підприємстві належать виробничо-технологічний, постачання і логістика, маркетинг, інвестування в модернізацію устаткування, розробка нових видів товарів і послуг і їх фінансування. Управління процесами в господарській системі складається з наступних основних функцій: планування, організація, мотивація і контроль. Від їх якісного стану залежить загальна ефективність виробничого процесу, кінцеві результати діяльності і рівень потенціалу подолання кризи на підприємстві. Потоки матеріальних і фінансових ресурсів, які проводяться в господарській системі і поставляються нею в зовнішнє середовище, визначають конкурентну позицію підприємства.

Конкурентна позиція підприємства може бути визначена часткою ринку або іміджем підприємства на ньому, кількістю споживачів і станом попиту, ступенем диференціації товару, а також технологічними і інноваційними перевагами.

Зміну траєкторії розвитку підприємства можна розглядати через його фінансово-економічний стан. В цілому, під фінансово-економічним станом розуміється здатність ринкового суб'єкта фінансувати свою діяльність. Воно характеризується забезпеченістю ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення і ефективністю використання, станом фінансових взаємовідносин з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю і фінансовою стійкістю.

Відповідно до рівня надійності і стійкості фінансового стану підприємство може знаходитися в одній з наступних зон: зона стабільного розвитку, зона ризику виникнення кризи на підприємстві і зона кризи. Дані зони мають граничні значення економічних показників, які визначають рівень фінансово-економічного стану підприємства. Вважаємо, що цей рівень можна оцінити за допомогою наступних станів: стійке, передкризове, криза підприємства, з якого можна вийти, реалізувавши комплекс заходів фінансового і організаційного оздоровлення, і банкрутство підприємства, як непереборна криза.

Природно, що у своєму розвитку підприємство прагне стійкого стану, який для кожної господарської системи може бути оцінений індивідуально. При моніторингу

траєкторії розвитку підприємства можливі невеликі відхилення руху як в позитивну (наближення до стійкого стану), так і в негативну сторону (виникнення кризової ситуації).

Отже, виникнення причин кризової ситуації в господарській системі може відбуватися в сфері вхідних ресурсів або в сфері виробничо-комерційного процесу. Для визначення конкретних причин, що призвели до кризи, необхідно визначити основні складові структурно-логічної схеми кризи.

Це стратегічна криза, криза результату і фінансова криза. Спочатку підприємство оперує поняттям «потенціал досягнення успіхів», який зводиться до отримання запланованого рівня доходів, рентабельності і витрат. Але потенціал поступово вичерпується, що приводить до відсутності заміни застарілим товарам і послугам, що давали добрий оборот. Таке підприємство знаходиться в стані *стратегічної кризи*, яка характеризується неефективністю виробничого процесу, а також застарілою системою управління, неадаптованою до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінилися. Окрім низької технічної і технологічної оснащеності виробничого процесу, причинами кризи можуть виступати неефективність маркетингової політики підприємства у вивченні споживачього попиту, а також перебої в постачанні і просуванні товарів і послуг на ринок збуту. Основною ознакою настання стратегічної кризи є зниження конкурентоспроможності вироблюваних товарів і послуг, зменшення обсягів продажів, зростання невіправданих витрат виробництва і реалізації, а також негативний ефект масштабу.

Криза результату виникає тоді, коли зниження обороту по застарілому лідер — продукту приводить до підвищення витрат на його складування. Він характеризується уповільненням зростання виручки, відсутністю прибутку, неефективністю виробничої і фінансової діяльності підприємства. Криза настає при низькому рівні рентабельності виробництва і характеризується зростанням збитків в результаті виробничої і господарської діяльності підприємства. Причиною виникнення кризи результату виступають помилки в області управління витратами і організації господарського процесу на підприємстві.

Криза ліквідності в класичному значенні виникає через невідповідність структури оборотних коштів джерелам їх фінансування на підприємстві. З другого боку, він може бути класифікований як *фінансова криза*, яка характеризується неплатоспроможністю підприємства у зв'язку з дефіцитом грошових коштів, унаслідок чого виникає розбалансованість активів і пасивів, яка визначається за допомогою коефіцієнтів ліквідності. До ознак фінансової кризи належать: випереджаюче зростання кредиторської заборгованості порівняно із зростанням ліквідних оборотних активів, негативний показник власного оборотного капіталу, негативний грошовий потік.

Причинами виникнення фінансової кризи є неплатежі, що ростуть, за відвантаженими товарами або наданими послугами, робота підприємства з ненадійними партнерами, наявність невиправданого великого складського запасу сировини, матеріалів і готової продукції. Наприклад, в підприємствах сфери комунікаційних послуг це зайві каналні місткості і потужність комунікаційного устаткування, які відволікають з обороту власні засоби. В цих умовах підприємство здійснює неефективні довгострокові фінансові вкладення, які також є відволіканням засобів з обороту. Інакше кажучи, виникнення фінансової кризи обумовлено неефективним управлінням структурою оборотного капіталу і джерелами його фінансування.

Отже, інтегруючи розглянуті вище складові кризи, пропонуємо наступну структурно-логічну схему кризового стану підприємства (рис. 1.6).

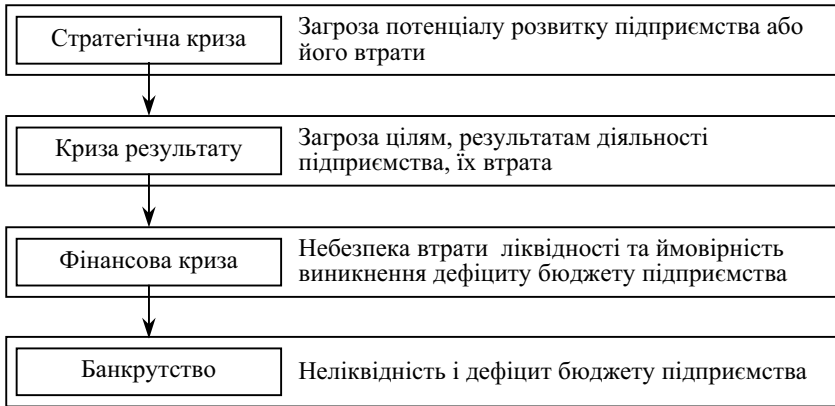


Рис. 1.6. Структурно-логічна схема кризи підприємства

Запропонована структурно-логічна схема розвитку кризи підприємства дозволяє констатувати існування наступної закономірності. Кожне подальше економічне явище дає сигнал більшої сили і тієї ж спрямованості, що і попередні. Проте така проста залежність навряд чи відображає істотно складніші і суперечливі процеси, що відбуваються в реальній практиці господарювання. Тому необхідний постійний контроль за ланцюжком, ініційованим тим певним початковим економічним явищем, що дозволить своєчасно знайти характер і глибину дії початкового явища на подальші. Слід зазначити, що своєчасне виявлення кризи, його фази і глибини, підвищує ефективність управлінських рішень. Аналіз причин і глибини кризи слід проводити в зворотній послідовності щодо процесу розвитку кризи (рис. 1.7).

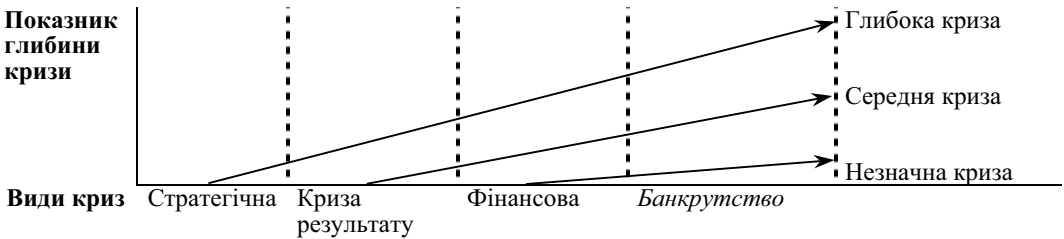


Рис. 1.7. Глибина кризового стану

Основним чинником, що визначає глибину кризи, є рівень виникнення причин кризової ситуації, тобто механізм якого виду кризи спрацював і призвів до виникнення кризової ситуації.

Найглибша і складно переборна криза виникає при зародженні її на виробничо-технологічному рівні. Вона визначена як стратегічна криза. Середньою за глибиною є криза, що почалася на стадії кризи результату і яка переростає у фінансову кризу. Відносно легко переборюваною і незначною є фінансова криза, яка виникає внаслідок тимчасових ускладнень і недоліку фінансових ресурсів.

Необхідною передумовою для виявлення потенційних проблем і їх локалізації є знання чинників (причин) кризи, перш ніж ситуація стане катастрофічною. Чинник

(лат. *faktor* — той, що робить, обумовлює) — рушійна сила будь-якого процесу, яка визначає його характер або характерні ознаки. В економічних дослідженнях під чинником прийнято розуміти умови, які є необхідними і визначаючими для даного процесу (явища), а також причини, які безпосередньо обумовлюють його виникнення або отриманий результат.

Загальна класифікація кризових чинників

- залежно від місця їх виникнення;
- залежно від слідств прояву;
- залежності від ступеня впливу в межах кожної групи можуть бути визначений основні і другорядні кризові чинники;
- залежно від ступеня взаємообумовленості;
- залежно від часу дії;
- залежно від підходу до визначення.

Критерієм розподілу на ці групи є ступінь впливу на виникнення кризових явищ і ситуації банкрутства.

Найважливіше значення в процесі дослідження має виокремлення груп зовнішніх і внутрішніх кризових чинників, виокремлення різноманітних підгруп в межах будь-якої з них.

Розглядаючи кризовий стан як об'єкт управління, вважаємо, що розвиток кризи можна розглядати як результат взаємної і комплексної дії трьох найважливіших чинників.

Три чинники, що викликають кризу підприємства:

1) *незадовільне керівництво, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи. Виокремлюють такі недоліки керівництва, які зумовлюють кризовий тип менеджменту: владний склад керівників, недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму;*

2) *недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування і необґрунтоване ухвалення рішень;*

3) *недостатній фінансовий контроль; недостатність маркетингових зусиль. Доведено, що для ефективної роботи підприємства керівник повинен: оцінювати кон'юнктуру, в якій діє компанія, надаючи першочергову увагу зовнішнім чинникам; оцінювати наявність ресурсів; встановлювати мету і визначати стратегію діяльності підприємства; розробляти довгострокові і короткострокові програми дій для досягнення поставленої мети. Незнання або неможливість якісно і своєчасно виконувати ці функції підштовхують підприємство до неминучого краху.*

Типовими помилками в цій сфері є:

- недостатній бюджетний контроль;
- невикористовування планів руху грошової готівки;
- неповна інформація про рентабельність виробництва і реалізації окремих видів продуктів;
- недостатній контроль за кредиторами;

- надмірні витрати;
- недостатність маркетингових зусиль для розширення об'ємів збуту;
- дисбаланс дій. Зовнішнім проявом впливу цього чинника є:
 - недостатність власного капіталу, у зв'язку з обмеженістю фінансових ресурсів засновників і (або) нездатністю до самофінансування;
 - надмірна залежність від кредитних ресурсів або перевищення кредиту як джерела капіталу і можливої втрати контролю над частиною бізнесу;
 - «глибока залученість», під якою розуміється висока питома вага умовно-постійних витрат, перш за все, на оплату позикового капіталу. За цих умов підприємства вимушені частину валового доходу направляти на фінансування позикового капіталу;
 - неефективна структура витрат (перевага умовно-постійних витрат) унаслідок високих відсотків, низькій продуктивності праці або надмірних інвестицій до основних фондів (постійні активи), негативної дії ефекту операційного важеля при скороченні об'ємів виробництва;
 - «перерозвиток» бізнесу, тобто ситуація, у якій бізнес розширяється швидше, ніж його можливість фінансувати себе. Вартість залучення позик в умовах критичної структури капіталу критично зростає, що і може зумовити збитковість діяльності;
 - здійснення великих інвестиційних проектів, особливо, якщо у разі невдачі відноситься під удар весь власний капітал;
 - отримання значних форс-мажорних збитків за наслідками проведення окремих господарсько-фінансових операцій, які зумовлюють одночасну втрату великого об'єму власного капіталу, яка не може бути швидко відновлений.

Залежно від джерела формування грошового потоку виокремлюють кризові чинники, які пов'язані з операційною, інвестиційною і фінансовою діяльністю. Ця класифікація враховує взаємозв'язок між розвитком кризи і джерелами формування грошових потоків, яка дає можливість визначати «зони уваги» — окремі напрями діяльності підприємства, неефективність яких приводить до неплатоспроможності.

Отже, узагальнений підхід до визначення стану кризи в розвитку підприємства дає підставу затверджувати, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності господарських процесів, подій і дій. Типовою для розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи. Напрямок розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління підприємством. Висока компетентність антикризового менеджменту дозволяє, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінської дії, з іншою, своєчасно надавати ефективну дію на локалізацію кризових процесів.

Основними складовим структурно-логічної схеми кризи слід рахувати стратегічну кризу, кризу результату і фінансову кризу. Перераховані складові зумовлюють необхідність теоретичного обґрунтування механізму управління підприємством в кризовому стані.

1.3. ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТОВУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КРИЗОВОМУ СТАНІ

Однієї з основ ефективної діяльності підприємства в кризовій ситуації є ефективна кадрова політика. Для того, щоб забезпечити стабільність фірми на ринку, ме-

менеджер повинен мати у своєму розпорядженні таких працівників, що здатні підходити до роботи творчо, прагнути до нововведень, домагатися оптимального кінцевого результату. Але потрібна не просто група фахівців, а дружний, творчий, самонастроювальний колектив. Якими б не були прекрасними ідеї, новітні технології, самі сприятливі зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо.

Багато чого залежить від правильного розуміння особливостей сучасних ринкових відносин у сфері праці. Підприємство зобов'язане займати активну позицію у вивченні попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили, вести пошук нових кадрових ресурсів з підвищеними вимогами до професійного, інтелектуального і творчого потенціалу, підприємницьким здібностям працівників. При поводженні політики оплати праці в увагу варто приймати рівні оплати праці в інших компаніях.

В даний час працювати приходиться в новій атмосфері, для якої характерна тверда конкуренція у всіх її проявах, у тому числі в боротьбі за якість і професіоналізм робочої сили. Значно ускладнюється система мотивації і стимулювання працівників, насамперед у зв'язку з прийомом на роботу з короткостроковими контрактами, висуванням різних попередніх умов (у т.ч. іспитового терміну), твердим ув'язуванням матеріального заохочення з одержуванним прибутком і іншими факторами. Загальні елементи мотивації застосовуються практично до всіх категорій працюючих (наприклад, виплата заробітної плати). Спеціальні елементи мотивації відносяться до окремих груп і категорій працюючих. Наприклад, при оплаті праці враховується стаж роботи, умова праці, змінність роботи, рівень утворення — у виді доплат до основної заробітної плати. Більш складним є питання мотивації керівників підприємств і його структурних підрозділів. Зупинимося на підходах до мотивації керівників структурних підрозділів. Так, в умовах розширення підприємства і децентралізації його керування, насамперед керівництво структурних підрозділів повинне бути особисто зацікавлене в перетворенні їх в економічно самостійних юридичних осіб (суб-підприємство). Така зацікавленість виникає за наявності повної оперативної економічної й адміністративної самостійності, що дозволяє регулювати матеріальні, трудові, фінансові ресурси. Реалізувати таку самостійність можна шляхом делегування прав і відповідальності керівникам структурних підрозділів і закріплення їх на етапі перетворення в суб-підприємство з правом юридичної особи. Крім того, зацікавленість даних керівників повинна підкріплюватися відповідною оплатою праці. Вихідною точкою побудови механізму мотивації керівництва підприємства є те, що воно повинне бути орієнтовано на рішення стратегічних завдань підприємства й ефективну роботу підприємства в цілому.

В умовах гостро конкурентного ринку стає переважаюча точка зору, що вирішальною передумовою конкурентноздатності є людський потенціал. У зв'язку з цим йде орієнтація на висококваліфіковану й ініціативну робочу силу, безперервність процесу збагачення знань і кваліфікації, гнучкість організації праці, делегування відповідальності зверху вниз, партнерські відносини між учасниками діяльності.

Результати роботи підлеглих багато в чому визначаються характером відносин з керівником. Менеджер — це особа, наділена великими повноваженнями, але разом зі своїм статусом він повинен придбати авторитет, стати справжнім лідером. Для цього важливо знайти правильний стиль спілкування і керівництва, під яким розуміється звичайна манера поводження менеджера у відношенні з підлеглими для здійснення на них впливу, спонукаючи їх до активної діяльності. В умовах ринку авторитарний стиль вичерпує свої можливості, а демократизм у керуванні істотно

підвищує зацікавленість колективу в кінцевому результаті, створює сприятливу психологічну атмосферу. Особливо важливим є здатність менеджера організувати роботу колективу оптимальним образом, уміння спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину з метою рішення завдань.

Організація праці колективу базується на здатності менеджера:

- *чітко розподіляти обов'язки між працівниками;*
- *визначати і ставити конкретні завдання;*
- *відбивати їх кількісними і якісними параметрами,*
- *визначати час, необхідний для практичної реалізації конкретного завдання;*
 - *забезпечити інформаційну базу і необхідні технічні засоби,*
 - *конкретизувати послідовність виконання завдань, з огляду на їхню терміновість і важливість.*

Уміння працювати з людьми значною мірою залежить від особистих якостей менеджера, від його здатності виявити індивідуальні особливості характеру кожного співробітника. Важливе значення має сила переконання, поважний тон спілкування, обстановка, у якій відбувається ділова розмова. У стилі спілкування керівника з підлеглим можливі різні варіанти. В одних випадках підлеглим даються директивні вказівки, що роз'яснюються. В інші надають широкі можливості в прийнятті рішень, у прояві ініціативи з наступним твердим контролем за виконанням. Якщо працівник не компетентний і не зацікавлений у результатах своєї праці, менеджеру рекомендується застосовувати директивно-спонукальний тип поведінки. Якщо співробітник не компетентний, але зацікавлений у результатах праці (молодий фахівець), йому повинні виявлятися постійну увагу і поважний стиль спілкування. Для фахівця високої кваліфікації, не зацікавленого у власному успіху й успіху фірми в цілому, необхідне створення системи стимулів. Якщо працівник володіє необхідними спеціальними значеннями і прагне домогтися найкращих результатів, йому варто надати широкі можливості для творчості в праці.

Практика висуває ряд серйозних проблем і в області кадрової політики підприємства. У більшості вітчизняних підприємств у працівників відсутня фундаментальна мотивація для ефективної діяльності, вони не беруть на себе всю повноту відповідальності за прийняття і реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе з компанією.

Механізм управління кризою є системою дії на об'єкт з метою досягнення бажаного результату. Система включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цей механізм в рух.

Механізм вбудований в загальногосподарську систему і є його складовою. Діалектична суперечність полягає в тому, щоб визначити необхідність застосування і місце даного механізму в господарській системі.

За абстрактними визначеннями механізм управління кризою слід розглядати як систему організації господарського процесу. Вона представлена комплексом взаємодоповнюваних і взаємозалежних чинників, кожному з яких властиві власні форми управлінської дії. Результатом вивчення теоретичних проблем сутності, рівня кризи, його характерних ознак як об'єкту управління стала розробка механізму

управління підприємством в кризовому стані, який ґрунтується на взаємодії систем інформаційно-вирішальних центрів. Сутність інформаційно-вирішальних центрів розглянуто в дослідженні як комплекс взаємозалежних і взаємодоповнюючих елементів системи, кожному з яких властиві власні форми управлінської дії.

Структура інформаційно-вирішальних центрів управління кризою представлена трьома підсистемами: фінансової кризи, кризи результату і стратегічної кризи (табл. 1.1). Їх взаємозв'язок виражається в логічній послідовності прояву кожного центру в діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

**СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНО-ВИРІШАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ
УПРАВЛІННЯ КРИЗОВОЮ СИТУАЦІЄЮ**

Інформаційно-вирішувальні центри	Вид кризи		
	стратегічна	результату	фінансова
Ресурси підприємства			
Матеріальні ресурси	Пряма дія		Непряма дія
Трудові ресурси	Пряма дія		
Фінансові ресурси	Непряма дія		Пряма дія
Напрямки діяльності			
Наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки	Пряма дія		Непряма дія
Виробництво	Пряма дія		Непряма дія
постачання і логістика	Пряма дія		Непряма дія
Маркетинг	Пряма дія		
Обслуговування	Непряма дія		Пряма дія
Реінвестування	Непряма дія		Пряма дія

Тривалість окремих фаз та етапів кризової ситуації визначається її типом, джерелами та причинами, а також факторами несподіваності загрози та розмірами збитків. З цих позицій можна відзначити, що загальним завданням менеджменту кризових ситуацій є недопущення чи пом'якшення етапу шоку від настання кризи, скорочення тривалості етапу відкату назад та прискорена адаптація і стабілізація ситуації.

ОСНОВНІ ПРИЧИНИ ТА ФАКТОРИ ВИНИКНЕННЯ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА БАНКРУТСТВА

Зовнішні	Внутрішні
демографія	стратегія, цілі та принципи фірм
стан культури	організація збуту та маркетингу
розвиток науки і техніки	рівень витрат
політична стабільність	виробничий потенціал
фінансова, кредитна та податкова політика держави	управлінський потенціал
інфляція	стимулювання праці
рівень доходів населення	диспропорції розвитку
фінансовий стан підприємств-боржників	

Для кожного підприємства існує межа росту обсягів діяльності. До того ж одні й ті ж процеси можуть як стимулювати розвиток, так і гальмувати його.

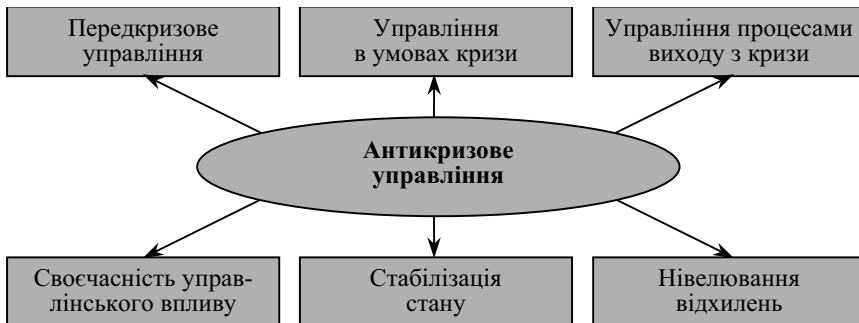
Загальні причини виникнення кризи в управлінні підприємством

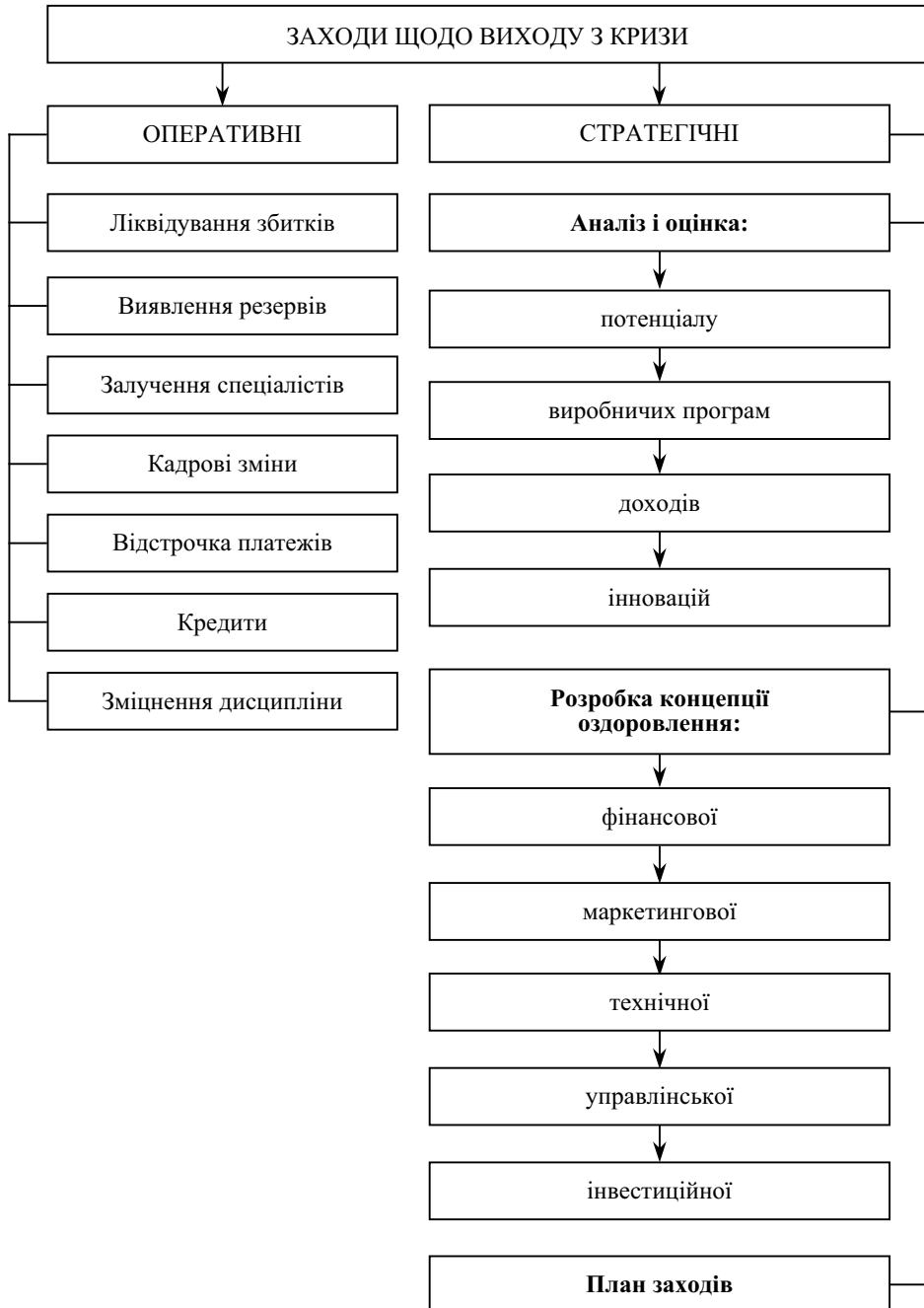
- *Некомпетентне керівництво.*
- *Зміни кон'юнктури.*
- *Недостатній контроль: — неефективне планування та прийняття рішень;*
 - *недостатній фінансовий контроль;*
 - *недосконалість маркетингової роботи;*
- *Неузгодженість дій: — брак фінансових ресурсів;*
 - *глибоке залучення;*
 - *висока структура витрат.*

ТАКТИКА УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ



ЕТАПИ ТА ЧИННИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ



**КЛАСИФІКАЦІЯ ОПЕРАТИВНИХ І СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ
УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ СИТУАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**ТЕХНОЛОГІЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**



Сукупність інформаційно-вирішальних центрів стратегічної кризи запропонована на рис. 1.8.



Рис. 1.8. Механізм управління підприємством у кризовому стані і сукупність інформаційно-вирішальних центрів стратегічної кризи

Наведена схема дозволяє зробити висновок про ефективність діючої стратегії і, як наслідок, вірогідності настання стратегічної кризи.

Механізм управління кризою містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту. Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі управління, залежать від типу організації, її розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії та інших чинників. Проте як указував А. Файоль, для всіх рівнів управління на підприємстві характерна наявність однорідних видів діяльності. Порядок і послідовність їх виконання залежать від ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів господарської діяльності підприємства.

Підсистема інформаційно-вирішальних центрів фінансової кризи представлена сукупністю методів формування фінансів підприємства. Фінансові ресурси, отримані з власних і позикових джерел, прямують на формування оборотних коштів, які належать до основних детермінантів фінансової кризи. Недостатня обґрунтованість потреби підприємства в об'ємі і структурі оборотних активів, наднормативні об'єми окремих груп оборотних коштів, відсутність контролю за ступенем реалізації розроблених планів і дотриманням нормативів, які стимулює кризові процеси.

В джерелах фінансування основним питанням є управління структурою фінансування оборотного капіталу. Дотримання певних пропорцій використання оборотного капіталу дозволяє досягти мінімізації витрат підприємства на управління ними.

Оборотні кошти, представлені товарно-матеріальними цінностями, грошовими коштами і дебіторською заборгованістю, забезпечують господарські потреби підприємства і можливості реінвестування засобів.

Отже, основна складність локалізації фінансової кризи на підприємстві полягає у виборі між альтернативними джерелами фінансування господарської потреби і напрямками використання оборотних коштів. Графічно даний взаємозв'язок представлений на рис. 1.9.

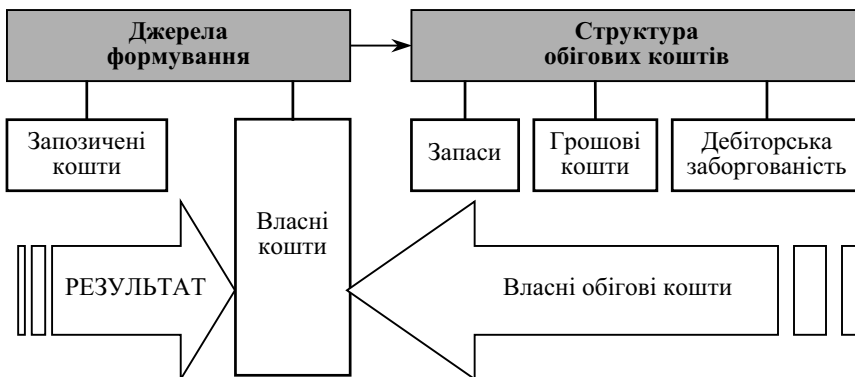


Рис. 1.9. Підсистема об'єктів управління фінансової кризи

Поєднання в обороті підприємства власних і позикових джерел є економічною необхідністю і обумовлено характером виробництва, специфікою кругообігу виробничих фондів і плановістю організації безперервності процесу виробництва і реалізації.

Мобільність оборотних коштів і зміна тривалості робочого періоду і періоду обігу впливають на структуру джерел оборотних коштів. Формування оборотних

коштів тільки за рахунок власних джерел, з огляду на максимальні потреби, немиче приведе до утворення надлишків товарно-матеріальних запасів, а при мінімальній потребі — до їх недоліку. Це обмежує можливості планування і стимулювання раціонального використання оборотних коштів, а також викликає необхідність в загальному підвищенні їх розміру для забезпечення безперервності процесу виробництва і реалізації. Тому за рахунок власних засобів підприємство формують нормовані оборотні кошти лише в мінімально необхідних розмірах. Для задоволення ж загальної потреби слід розглядати можливості використання позикових джерел.

Економічна доцільність формування оборотних коштів за рахунок власних джерел витікає з принципів комерційного розрахунку як методу господарювання. Власні обігові кошти забезпечують підприємству оперативну самостійність у виробничій і фінансовій діяльності і створюють необхідну матеріальну зацікавленість в раціональному їх використуванні. Засоби, отримані з власних джерел фінансування, дозволяють задовольнити потребу підприємства в товарно-матеріальних цінностях і грошових коштах, а також компенсувати частину дебіторської заборгованості.

Управління матеріальними активами в умовах кризи направлено на забезпечення необхідного їх обсягу і мінімізацію витрат, пов'язаних з формуванням виробничих запасів. Параметричний ряд управління складається з:

- *обґрунтування потреби в окремих видах активів,*
- *нормування їх обсягу,*
- *збільшення числа постачальників матеріальних активів,*
- *раціоналізації господарських зв'язків з постачальниками,*
- *розширення закупівель необхідних матеріальних активів з відстроченням платежу,*
- *оцінки економічних наслідків різних комерційних пропозицій про покупку матеріальних активів і вибору найефективніших з них,*
- *розробки оптимальних графіків і маршрутів завезення товару,*
- *визначення і обліку ступеня ризику морального старіння і фізичного зносу запасів в процесі їх зберігання.*

Особливу актуальність у цьому випадку набувають питання маркетингового менеджменту на підприємстві, увага якого концентрується на вивченні попиту на товари або послуги, на вдосконаленні методів проведення цієї роботи, формуванні виробничої програми, відповідної об'єму і структурі попиту, на розробці і реалізації системи стимулювання попиту і післяпродажного обслуговування. Ефективна маркетингова діяльність сприяє збільшенню грошових надходжень, які забезпечують платоспроможність підприємства.

Управління грошовими коштами побудовано на оптимізації їх використування і захисті від інфляційного впливу. Для вирішення проблеми захисту засобів від інфляційного знецінення необхідний контроль за залишком засобів на рахунках підприємства і матеріалізація надлишку, а також використування ефективних інструментів короткострокового інвестування тимчасово вільних засобів.

Збільшення обсягу реалізації товарно-матеріальних цінностей і рівномірність надходження грошових потоків дозволяє оптимізувати загальний розмір дебіторської заборгованості. Поліпшення якості управління дебіторською заборгованістю

досягається шляхом всесторонньої оцінки партнерів підприємства, які реально або потенційно є його дебіторами. В параметричному ряді управління дебіторською заборгованістю враховується їх організаційний статус, ділова репутація, майновий і фінансовий стан, період роботи і сума боргу, який надається одному дебітору для зниження ризику фінансових втрат у разі невиконання ним своїх зобов'язань.

Зниження рівня дебіторської заборгованості досягається шляхом поточного контролю виконання дебіторами своїх зобов'язань з погашення заборгованості, інформування їх у разі затримки платежів, а так само шляхом проведення ефективної претензійної роботи Маркетинговим менеджментом застосовуються системи цінних знижок при виконанні зобов'язань в рамках позначеного терміну і використовуються різні форми рефінансування дебіторської заборгованості. Визначення в договорах з дебіторами максимального терміну оплати за товари і послуги з договірної ціни, використання фіксованих в твердій валюті цін, обов'язкове включення в договірні умови штрафних санкцій за прострочені платежі дозволяють захистити дебіторську заборгованість від інфляційного впливу і уникнути фінансових втрат.

До інформаційно-вирішальних центрів фінансової кризи належать монетарні і немонетарні активи підприємства, кругообіг яких приносить економічний ефект і створює внутрішні джерела рефінансування. Оптимізація структури оборотних активів і джерел їх формування робить позитивний вплив на формування прибутку підприємства. З другого боку, можуть з'являтися сигнали про наднормативні активи і активи підприємства, які не використовуються в господарському обороті, підвищують витрати на їх зміст і приносять збитки. Підприємство входить в стадію кризи результату.

Під результатом господарської діяльності слід розуміти внутрішнє джерело формування фінансових ресурсів підприємства. Від його розміру залежить потенційна можливість створення фундацій виробничого і соціального розвитку, резервного і інших спеціальних фундацій. Фундації забезпечують майбутній розвиток підприємства, а в екстремальних ситуаціях є основним джерелом фінансової підтримки підприємства. Отже, криза результату впливає на прибуток підприємства, її стан в динаміці.

До того ж слід враховувати, що досягнення довгострокової мети стійкого розвитку може припускати упущену вигоду в короткостроковому періоді, а реалізація функції управління кризою результату здійснюється через розробку цілеспрямованої комплексної політики управління прибутком. Організаційні структури забезпечують ухвалення і реалізацію управлінських рішень за формування і використання прибутку на різних рівнях, формують ефективні інформаційні системи, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень.

Конкретизація функцій управління кризою результату значною мірою визначається галузевими особливостями підприємства, його розмірами, а також організаційно-правовими формами діяльності.

Побудова підсистеми кризи результату вимагає формування інформаційно-вирішальних центрів управління. Така систематизація об'єктів управління, з одного боку, повинна відображати функціональну спрямованість цього управління, а, з іншою, характеризувати якість управлінської дії. Логічна схема такої функціональної багаторівневої підсистеми інформаційно-вирішальних центрів кризи результату приведена на рис. 1.10. Схема управління кризою результату наведена на рис 1.11

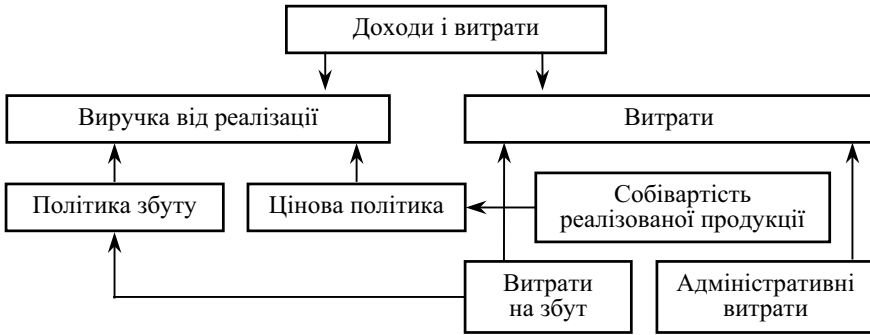


Рис. 1.10. Підсистема об’єктів управління кризою результату

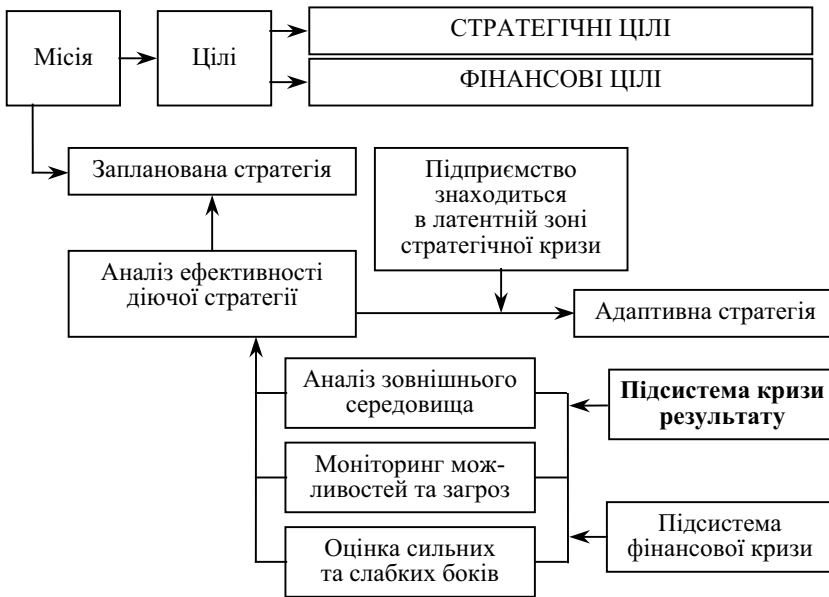


Рис. 1.11. Схеми управління кризою результату

Критерієм високої якості сформованого прибутку слід вважати ефект, отриманий від операційної діяльності і реального інвестування. В рамках операційної діяльності основним інформаційно-вирішальним центром управління кризою результату повинен бути ступінь диференціації продукції підприємства і витрати на її виготовлення.

Дослідження диференціації продукції дозволяє прослідити логічний взаємозв’язок фінансової кризи і кризи результату. Диференціація продукції, як інформаційно-вирішальний центр кризи результату, є політикою управління матеріальними активами підприємства. Вона будується на задоволенні купівельних потреб шляхом надання широкого асортиментного ряду товару або послуг. Компенсація купівельної цінності товару або послуги здійснюється за допомогою ціни, яка повинна покрити витрати підприємства і забезпечити отримання прибутку.

Параметричний ряд управління витратами підприємства може бути побудований на основі класифікації витрат з економічних елементів або, використовуючи концепцію ланцюжка цінностей. За економічними елементами витрати діляться на матеріальні, амортизаційні відрахування, витрати на оплату праці і соціальні відрахування і інші витрати. Зазначена схема обліку формування характеризує структурне співвідношення основних її елементів, але при цьому не враховується ресурсний чинник, якість виконання і відношення підприємства до диференціації.

Управління витратами на основі концепції ланцюжка цінностей дозволяє систематизувати витрати підприємства з основних напрямів виробничо-функціональної діяльності. При побудові ланцюжка цінностей ресурси підприємства структуруються з виконуваних функцій, які умовно ділять на основні і додаткові. До основних функцій діяльності підприємства рекомендується відносити діяльність з розробки нових зразків товарів або послуг, що дозволяють розширити диференціацію, їх виробництво, маркетинг, доставку і сервіс.

Причини кризи можуть генеруватися зростанням витрат в будь-якій ланці ланцюжка. Так на стадії дослідно-конструкторських розробок зростання витрат може відбутися за рахунок упущень в дизайні товару і його споживачьких характеристиках, неточному визначенні сфери кінцевого використання і застосування товару, збільшенні часу на розробку нових виробів і відсутності можливості вторинної переробки. Для виробничого процесу характерний власний параметричний ряд елементів. В нього включаються якість і скорочення термінів життя товару, низький рівень безпеки і зниження економічності використання продукції.

Наступні після витрат на виробництво витрати на просування синтезують власний параметричний ряд. Просування товарів і послуг на ринок містить діяльність за доставкою, маркетингом, продажами і обслуговуванням. Акуратність і точність виконання замовлень, дослідження, інформування і обслуговування ринку є ключовими критеріями якості управління даною ланкою ланцюжка цінностей.

Під додатковими витратами в концепції розуміється виконання адміністративних функцій. Блок адміністративних витрат містить витрати на управління трудовими ресурсами і витрати на загальне управління підприємством. Витрати на загальне управління ділять на витрати, пов'язані з управлінням структурними складовими і на витрати, пов'язані з майстерністю управління.

Управління структурними складовими в умовах кризи ґрунтується на зниженні витрат на масштабах виробництва, які можуть бути виявлені або створені практично в будь-якій ланці ланцюжка цінностей. Відсоток завантаження потужностей виступає якісним критерієм досліджуваної сукупності. За допомогою аналізу рівня постійних витрат в структурі загальної собівартості одиниці продукції встановлюється ступінь недозавантаження виробничих потужностей і перспективи коректування планів підприємства.

Детальне обґрунтування екстремальних планів містить вивчення обґрунтування можливостей підвищення ефективності праці, оновлення технологічного устаткування, підвищення якості, що поставляються на ринок товарів і послуг для прискорення виробничих процесів і підвищення якості вироблюваної продукції, придбання зразків конкурентів і вивчення фахівцями технології їх виробництва, отримання приватної інформації від постачальників, консультантів і колишніх працівників конкуруючих фірм. Управлінська дія розповсюджується на координацію зв'язків із зовнішнім оточенням, що реалізується за рахунок додаткових вимог до

продукції, її якості, що поставляється, спеціальним умовам поставки і обслуговування, а також вимог до упаковки.

Виявлення можливостей і їх сумісне використання виробничими одиницями усередині підприємства можуть створити значну економію витрат. Сумісні дії структурних підрозділів підприємства можуть допомогти забезпечити економію на масштабах виробництва, скоротити час на створення нової технології і досягти більш повного завантаження виробничих потужностей.

Управління майстерністю виконання якістю діяльності будеється на перевагах і недоліках першопроходців. Іноді розширення асортиментного ряду за рахунок нових споживацьких якостей товарів і послуг значно дешевше, ніж це коштуватиме послідовникам. Бути першопроходцем часто вигідніше, ніж йти із запізненням. Але якщо технологія розвивається швидко, вигідніше почекати, поки з'явиться устаткування другого або третього покоління, яке дозволить мінімізувати помилки диференціації продукції. Комплекс типових помилок диференціації продукції може виступати каталізатором кризових процесів на підприємстві. Диференціація характеризується широтою асортименту, позицій в кожній асортиментній групі, їх глибиною і структурним співвідношенням в загальному об'ємі продажів.

Проблема формування асортименту товарів або послуг пов'язана зі встановленням співвідношень між «старими» і «новими» товарами, товарами одиничного і серійного виробництва. Формуванню асортименту передують розробка підприємством асортиментної концепції. Вона є направленою побудовою оптимальної асортиментної структури, товарної пропозиції, при цьому за основу приймаються, з одного боку, споживацькі вимоги (запити) певних груп, а з іншою, — необхідність забезпечити найефективніше використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових і інших ресурсів з тим, щоб провести товари з низькими витратами.

Політика управління асортиментним набором будеється на формуванні відмінних якостей або специфічних властивостей товару або послуги, престижності і відмінностей в дизайні і обробці, якості і технічному лідерстві. Надійність і безпека використання продукції стає основною умовою безризикового управління асортиментним набором. Підприємство може докласти значні зусилля з диференціації. Як наслідок, відбувається невиправдане зростання ціни на продукцію. Встановлюючи високі ціни, підприємство прагне компенсувати вартість додаткових характеристик товару.

Агресивність політики диференціації може привести до великих цінових розривів у вартості власної продукції порівняно з конкурентами і виникнення внутрішньої конкуренції. Типовими проблемами для даної ситуації, як правило, є нерозуміння покупцем споживацьких характеристик товару, які можуть значно перевершувати існуючі потреби. Ігнорування просування відмінних ознак нових товарів (послуг) і орієнтація тільки на матеріальні атрибути може спричинити за собою зниження доходів підприємства і перемикання покупців на товари конкурентів.

Отже, управління інформаційно-вирішальними центрами кризи результату представлено політикою диференціації продукції на підприємстві і станом витратного механізму.

За інформаційно-вирішальними центрами кризи результату слідує *стратегічна криза*. За **стратегією** розуміють набір певних правил і принципів, метою реалізації яких виступає оптимальне використання ресурсів організації для досягнення поставленої мети і виконання місії. Шерон М. Остер, професор Йельського універ-

ситету так визначав сутність стратегії підприємства: «*Стратегія — це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим*».

Стратегічна криза може проявити себе унаслідок реалізації одного з безлічі конкурентоздатних підходів до бізнесу. По-перше, слід враховувати, що стратегія фактично, є планом управління компанією, направлений на зміцнення її позицій. По-друге, довгострокова діяльність підприємства направлена на задоволення споживачьких запитів. І останнє, — це досягнення поставленої мети.

Вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів поведінки, що відкриваються перед компанією, вирішено вибрати одне, в якому підприємство розвиватиметься і здійснюватиме свою місію. Під «місією» слід мати на увазі причину існування цієї компанії в суспільстві. Отримання прибутку, як об'єкт управління кризою результату, виступає як внутрішня проблема, вона не є місією, але отримати її можна лише, задовольнивши які-небудь потреби суспільства, тобто, здійснивши яку-небудь місію. Це визначає єство і внутрішній зміст інформаційно-вирішальних центрів стратегічної кризи.

На підприємстві завжди залишається певний ступінь сумнівів в майбутньому, і менеджмент не може передбачити всі стратегічні наслідки наперед і слідувати наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Стратегічна криза може проявити себе як наслідок реалізації запланованих дій або ігнорування внесення необхідних поправок у разі непередбачених обставин. Отже, управління підсистемою стратегічної кризи запропоновано розглядати як єдність запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень науки і техніки, і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби.

Підприємство може зіткнутися з двома небезпеками при визначенні інформаційно-вирішальних центрів в процесі управління стратегічною кризою. Перша — це застаріла стратегія. Швидко змінна ситуація на ринку і відхід підприємства від ринкових реалій, приведуть до краху.

Друга небезпека — образ мислення равлика, направлений всередину компанії. Здатність ризикувати і міняти стратегічний курс виступає основним критерієм якості стратегічного управління. Помилки криються в поверхневому вивченні ринкових тенденцій або ігноруванні думки клієнтів, а так само ринкових подій, що відбуваються за межами підприємства, вважаючи їх незначними. Управління концентрується на рішенні внутрішніх проблем: організаційних процесах і процедурах, звітах і їх крайніх термінах, політиці компанії, кадрових питаннях. Відповідно стратегічні дії, що робляться менеджерами, орієнтовані на внутрішні проблеми підприємства і розробляються відповідно до консервативних підходів, що цілком влаштовує внутрішні політичні коаліції і безпечно як в організаційному відношенні, так і з погляду кар'єри. Стратегії, розроблені «зсередини», не повністю відірвані від галузі, в якій працює компанія, і від конкурентної боротьби, але не можна сказати також і те, що вони враховують тенденції ринку і запити клієнтів. Більш того, рішення зовнішніх проблем часто приносяться в жертву врегулюванню внутрішніх суперечок, відсутності координації і неузгодженості.

В основі механізму управління підсистемою стратегічної кризи лежить порівняння ринкових показників з показниками конкурентів, що обґрунтовує необхідність оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу і реалізації адаптивної політики підприємства до зовнішнього середовища функціонування.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу будується на системі показників ефективності, проводиться по трьох становлячих і містить розра-

хунок показників віддачі і рентабельності матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Ці ресурси зіставляються з доходами підприємства і прибутком.

Для аналізу матеріальних ресурсів використовуються показники фондовіддачі і рентабельності основних фондів, які дозволяють зробити висновок про віддачу матеріальних ресурсів.

Ефективність обігових коштів аналізується на основі показників їх оборотності і рентабельності.

Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється на основі показників продуктивності праці і прибутку на одиницю фонду оплати праці. Комплексність оцінки ресурсного потенціалу полягає в розрахунку інтегральних показників, які дозволяють врахувати як соціальні результати діяльності підприємства, так і кінцеві результати.

Розглянутий підхід дозволяє оцінити якість управління ресурсним потенціалом, але ще не дає можливості сформулювати загальну критерійну оцінку стратегічної кризи. Така оцінка стратегічної кризи, на нашу думку, може бути визначений шляхом розрахунку комплексного інтегрального показника використання ресурсів (Істр. Криза) по наступній залежності:

$$I_{\text{стр.криза}} = \sqrt[3]{I_{\text{оф}} \times I_{\text{ос}} \times I_{\text{тр}}}, \quad (1.1)$$

де $I_{\text{оф}}$ — інтегральний індекс оцінки ефективності основних фондів;

$I_{\text{ос}}$ — інтегральний показник оцінки ефективності оборотних коштів;

$I_{\text{тр}}$ — інтегральний показник оцінки ефективності трудових ресурсів.

Вважаємо, що значення узагальнюючого комплексного показника в межах від 0 до 1 означатиме ризик настання стратегічної кризи, оскільки вказує на зниження інтегральної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Причини стратегічної кризи можуть бути закладені на рівні основних економічних показників галузі. Управління підприємством може мати свій вплив в розпорядженні неточні дані про масштаби ринку, конкурентів, а також їх стратегічні можливості. Слід враховувати темп зростання ринку і стадію, на якій він знаходиться. Складність управління полягає у визначенні виду ринку, на якому функціонує підприємство. Масштаби виробництва, вид продукції, можливості входу і виходу в ринок стають основними детермінантами стратегічної кризи.

З другого боку слід враховувати динамічний чинник конкурентного середовища, який представлений конкурентними силами ринку і основними групами рушійних сил.

П'ять конкурентних сил (за М. Портером)

1. *Суперництво між продавцями.*
2. *Наявність товарів (послуг) — замінників.*
3. *Інвестиційна привабливість галузі.*
4. *Вплив покупців.*
5. *Вплив постачальників.*

Суперництво (конкуренція) усередині галузі може робити істотний вплив на показники діяльності підприємства. Число конкурентів і темп зростання попиту, витрати покупців при переході з одного товару на інший і задоволеність конкурентами власною часткою ринку може провокувати стратегічну кризу на підприємстві.

Рівень прибутку підприємства стимулює перелив капіталу з інших галузей або розробку нових товарів-замінників. Економія на масштабах виробництва, доступ до ноу-хау, прихильність споживачів до торгових марок, доступ до каналів збуту, тарифи і нетарифні угоди визначають параметричний ряд управління стратегічною кризою.

Основні групи рушійних сил господарської системи зосереджені в сфері довгострокових тенденцій економічного зростання, складі споживачів і способах використання товару. Внутрішній потенціал компанії представлений можливостями упровадження нового товару і технологічними змінами, змінами в системі маркетингу, структурі витрат і продуктивності праці, застосуванням управлінської відповідності. Система якості повинна відповідати міжнародним стандартам якості, суспільним цінностям і способу життя споживачів.

Отже, результати комплексної оцінки параметричного ряду стратегічної кризи дозволяють охарактеризувати положення підприємства порівняно з конкурентами, порівняти конкурентні рушійні сили галузі і синтезувати модель механізму управління кризою на підприємстві, засновану на взаємодії інформаційно-вирішальних центрів фінансової кризи, кризи результату і стратегічної кризи (див. рис. 1.9).

Функціональні блоки механізму управління

- *діагностика стану інформаційно-вирішальних центрів,*
- *формування портфеля заходів санацій,*
- *організацію виконання заходів щодо санації і контролю за результатами процедур санацій.*

Взаємодія блоків побудована з використанням причинно-наслідкових елементів аналізу і структурно-логічного синтезу організаційно-економічних процесів підприємства.

Очевидно, що модель механізму управління кризою може бути розширений. На даному етапі ми прагнемо додати йому певні теоретичні рамки. Розробка механізму управління кризою на підприємстві повинна відповідати загальній концепції управління підприємством і ґрунтуватися на забезпеченні контролю за виконанням складових частин даного механізму. Роль менеджменту у визначенні механізму управління полягає в тому, що, ґрунтуючись на оцінці реальної ситуації, можливостях і загрозах підприємства, він може вибирати необхідні об'єкти управління для реалізації комплексу заходів з використанням діючих економічних законів. Розкриваючи сутність цього механізму, слід зазначити його свободу і гнучкість. Свобода і гнучкість теоретично обмежуються ступенем впливу зовнішніх чинників, сукупність і зміст яких була розглянута вище.

Основною умовою функціонування механізму управління кризою є ефективне виконання функцій управління. Природно, ми не можемо говорити про управління як про пульсуючу діяльність, що набирає силу в кризових моментах і зникаючої в інших. Управління — це постійний і безперервний процес дії на діяльність підприємства, основу якого складають планування, організація, мотивація і контроль. Проте кризові процеси вносять корективи в послідовність і якість виконання функцій.

Відповідно до зазначеного механізму (див. рис. 1.9), активізація процесу управління кризою починається з моменту його виявлення. Ідентифікація кризи може бу-

ти здійснений за допомогою виконання функції контролю. Прояв функції контролю залежить від складності ситуації, що складається, як усередині підприємства, так і за його межами. Це визначає алгоритм і глибину проведення контролю на підприємстві. Контроль в умовах кризової ситуації полягає в перевірці відповідності досягнутих результатів нормативам або тим, які були заплановані. Результати аналізу стають базою для ухвалення рішень про напрям подальшого коректування діяльності підприємства, якщо в такій існує необхідність. Отже, функція контролю активізує механізм управління кризою. Система контролю дозволяє визначити якість реалізації планів на практиці і ефективність управлінської дії.

В даному механізмі управління кризою на підприємстві контроль повинен здійснюватися на трьох рівнях, що відповідає видам кризи на підприємстві. Логічна схема контролю побудована на початковому визначенні стану інформаційно-вирішальних центрів фінансової кризи щодо банкрутства. Банкрутство підприємства оцінюється на основі правової бази з питань банкрутства суб'єктів господарювання шляхом розрахунку ризику платоспроможності. Отримані дані використовуються для характеристики стану фінансування запасів. Слід враховувати, що матеріальні запаси підприємство формує з різних джерел, тому схема контролю повинна бути доповнена аналізом структури фінансових ресурсів, взаємодія яких відображається в забезпеченні фінансової стійкості і ліквідності активів. Управління ліквідністю і платоспроможністю здійснюється шляхом встановлення певних пропорцій між об'ємом формування матеріальних оборотних активів, дебіторською заборгованістю і високоліквідними засобами підприємства. Оскільки економічні ресурси підприємства формуються на платній основі, то воно зацікавлено в скороченні своїх фінансових потреб з метою мінімізації витрат на обслуговування зазначених ресурсів. Надмірне зростання останніх активізує кризові процеси.

На наступній стадії контролю оцінюється стан інформаційно-вирішальних центрів кризи результату. Рівню сформованого результату повинен відповідати допустимий рівень ризику, що відображає асортиментну, цінову і витратну політику підприємства. З урахуванням відношення апарату управління до господарських ризиків формується допустимий рівень результату, який визначає агресивну, збалансовану або консервативну політику здійснення певних видів діяльності. З огляду на заданий рівень ризику в процесі управління, він повинен максимально відповідати досягнутому рівню результату.

За необхідності відшкодувати підвищений підприємницький ризик, пов'язаний із специфікою діяльності підприємства, рівень прибутку повинен не бути нижчим за середню норму прибутку на ринку капіталу і враховувати взаємозв'язок і взаємозалежність показників прибутку, виручки від реалізації і витрат підприємства. Динаміка прибутку, виручки від реалізації, як твори асортиментної структури на ціни, і витрат дозволяють ідентифікувати положення підприємства по щодо кризи. В теорії економічного управління ідеальним вважається стан підприємства, при якому взаємозв'язок динаміки результативних показників представлений в наступному вигляді:

$$I_{\text{п}} > I_{\text{в}} > I_{\text{з}}, \quad (1.2)$$

де $I_{\text{п}}$ — темп зростання прибутку;

$I_{\text{в}}$ — темп зростання виручки від реалізації товарів, робіт і послуг;

$I_{\text{з}}$ — темп зростання витрат підприємства.

Головною метою контролю інформаційно-вирішальних центрів кризи результату є оцінка забезпечення стійкого життєздатного розвитку, який сприяє зростанню добробуту власників підприємства в поточному і перспективному періоді. Гармонізація інтересів власників з інтересами держави і персоналу підприємства знаходить віддзеркалення в політиці рефінансування. За рахунок рефінансування відбувається зростання ринкової вартості підприємства. Криза виступає антиподом зростання ринкової вартості підприємства і вабить зменшення його ресурсного потенціалу. На ефективність використання ресурсного потенціалу впливає кон'юнктура товарного і фінансового ринків. Слід враховувати програми участі персоналу у формуванні результативних показників на підприємстві. Програми, покликані гармонізувати інтереси власників підприємства і його найманих працівників, повинні, з одного боку, ефективно стимулювати трудовий внесок цих працівників у формуванні прибутку, а, з іншою, забезпечувати прийнятний рівень їх соціального захисту.

Дані про стан інформаційно-вирішальних центрів кризи результату дозволяють визначити необхідність моніторингу стратегічної кризи.

Напрямки проведення моніторингу

- оцінка рівня господарського ризику на підприємстві;
- аналіз ризику з урахуванням динаміки прибутку і ресурсів за досліджуваний період;
- порівняння витрат з розміром власних коштів.

Граничною величиною запропонованого показника рівня ризику є значення, що не перевищує 30 %. Якщо в результаті моніторингу встановлено, що рівень ризику вище за граничне значення, то підприємству слід визначити глибину стратегічної кризи. Для цього використовується взаємозв'язок об'єктів управління: виручки, витрат і прибутку. На основі програмно-цільового підходу необхідно визначити межі економічної доцільності масштабів господарської діяльності, порушення яких може привести до стратегічного дисбалансу і банкрутства.

Складання стратегічного балансу здійснюється за допомогою **SWOT-аналізу**. Сильні сторони можуть бути охарактеризовані як активи компанії, слабкі як пасиви. До того ж, слід враховувати, що співвідношення 50/50 небажано.

Сила — це те, в чому компанія досягла успіху, або господарська активність, що надає додаткові можливості. Сила може полягати в навиках, досвіді, цінних організаційних ресурсах, доброму товарі, досконалій технології, якісному сервісі, впізнанності торгової марки, високій виробничій майстерності, ноу-хау в створенні і функціонуванні систем швидкого і чіткого виконання замовлень, розробці нової продукції, удосконаленні процесу продажів і участі у виставках, розумінні потреб і запитів споживачів. Слабкість виступає антиподом сили підприємства і виражається у відсутності чогось важливого для функціонування компанії.

Більш глибока оцінка проводиться відносно конкурентної сили компанії. Елементами такої оцінки є дослідження стану конкурентної позиції підприємства. Слід з'ясувати місце, яке займає підприємство серед конкурентів, і можливі перспективи зміцнення або ослаблення конкурентної позиції при збереженні вживаної в даний час стратегії. Динаміка рушійних сил галузі і ключових чинників успіху, конкурентний тиск і очікувані кроки конкурентів можуть зробити істотний вплив на стан конкурентної сили.

Синтез результатів аналізу фінансового стану підприємства дозволяє ідентифікувати глибину кризи і приступити до формування портфеля заходів щодо санації. Перш за все, необхідно розробити план дій з подолання кризи, в якій встановлюють цільові орієнтири підприємства в короткостроковому і стратегічному періодах.

Стратегічні цілі направлені на зовнішнє оточення. Вони покликані усилити конкурентну позицію підприємства на ринку. Підтримка і розвиток конкурентних переваг може бути реалізований через показник частки ринку, яку займає підприємство. Частка ринку є ринковим сегментом, на задоволення потреб якого направлена діяльність підприємства. Мета набуває соціальну орієнтацію і може бути реалізована в зовнішньому оточенні через підвищення іміджу компанії серед клієнтів, збільшення можливостей зростання, розширення і поліпшення асортименту продукції.

В умовах кризи мета встановлюється з урахуванням стану ресурсного потенціалу підприємства, глибини кризи і його фази. Основою для розробки портфеля заходів санації повинні бути методичні рекомендації, висловлені в Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», ст. 18 «План санації боржника». Мета, направлена на підвищення доходів підприємства, збільшення об'ємів продажів і поліпшення іміджу, трансформується в реструктуризацію і реорганізацію господарської системи або її перепрофілювання.

План санації слід доповнити заходами щодо мінімізації дії ризику на господарський процес. До них слід віднести обґрунтовування резервних фондів, товарних запасів і грошових коштів на підприємстві, формування цінової політики підприємства в сфері націнок і надбавок, розробку системи санкцій, а також можливості зовнішнього страхування підприємства.

Отже, планування заходів санації як функція антикризового управління є антиподом кризового процесу. До того ж слід враховувати, що криза може зробити істотний вплив на синхронізацію короткострокових і стратегічних планів.

Реалізація планів досягається під час виконання функції організації. За її допомогою неї відбувається розділення повноважень і відповідальності між підрозділами і працівниками, і встановлюється взаємодія між ними. Здатність підприємства реалізовувати адаптивні заходи стає гарантом стійкого довгострокового зростання і розвитку. Якщо підприємство не в змозі реалізувати план санації, що можна визначити шляхом поточного контролю, необхідно, внести корективи в поточні плани підприємства, а потім і в перспективні. Період реалізації плану санації обмежений тимчасовими рамками. Він може бути реалізований в течії від трьох до шести місяців і залежить від глибини кризи на підприємстві.

Організація реалізації плану санації містить встановлення лімітів діяльності підприємства за напрямками кризових процесів. Так, при фінансовій кризі слід встановити ліміти залучення позикових засобів і розміру дебіторської заборгованості. Реалізація заходів щодо санації кризи результату може бути досягнутий шляхом бізнес-планування діяльності підприємства. До того ж слід встановити ліміти об'ємів продажів продукції і закупівлі сировини. Початковою базою для таких розрахунків служить розрахунок критичних об'ємів господарської діяльності підприємства.

В умовах стратегічної кризи основу організаційних процесів складає побудова стратегічної піраміди підприємства. Стратегічна піраміда містить вироблення стратегії для досягнення мети, поставленої в кожній сфері діяльності підприємства. Корпоративна стратегія необхідна для досягнення мети на рівні корпорації, ділові — на рівні господарського підрозділу. Функціональні стратегії необхідні, щоб визна-

чити завдання для виконання кожним відділом або функціональним підрозділом підприємства. Функціональне виконання містить науково-дослідні розробки, виробництво, маркетинг, продажі, логістику і сервіс. Операційні стратегії необхідні для досягнення тактичної мети, поставленої перед кожним структурним (оперативним) підрозділом. Насправді стратегічний план організації є сукупністю уніфікованих і взаємозв'язаних стратегій.

Різні стратегічні завдання адресовані на конкретний управлінський рівень реалізації. Стратегії нижнього рівня підтримують і доповнюють стратегію вищого рівня і вносять внесок в досягнення мети на більш високому рівні, що охоплює все підприємство.

Отже, в процесі управління кризою на підприємстві активізуються певні управлінські функції, пов'язані з виконанням і координацією заходів санації. Ключова роль в ході реалізації цих заходів відводиться рівню професійної підготовки менеджменту підприємства і якості, що приймаються їм управлінських рішень відносно основних складових механізму управління кризовим станом підприємства, початком якого є діагностика стану інформаційно-вирішальних центрів.

1.4. СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Антикризове управління — це управління, що націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання. Антикризове керування істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту.

Чинники, що обумовлюють відмінність антикризового управління від звичайного поточного

- головною метою його є забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних метаморфозів у країні;
- головне в антикризовому керуванні — улаштована і діюча реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів залежно від ситуації;
- в основі антикризового керування лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і сферах дій підприємства;
- антикризове керування націлене на те, що навіть у складній ситуації, у якій виявилось підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для підприємства втратами.

Суть антикризового управління полягає в об'єктивному та неупередженому виявленню змісту та глибинних причин кризи, закономірностей її протікання, можливих сценаріїв, рушійних сил та наслідків виходу з неї, адаптації підприємств до змін в оточенні.

Ключові моменти сучасної системи поглядів на антикризовий менеджмент

1) Застосування до управління ситуаційного підходу, відповідно до якого вся організація усередині підприємства є ні що інше, як відповідь на різні впливи ззовні. Центральним моментом є ситуація — тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу підприємства в даний період часу.

2) Підприємство — це насамперед соціальна система, ефективність якої залежить від головної її ресурсу-людини. Завдання менеджерів організувати ефективну спільну роботу, у процесі якої кожна людина здатна розкрити свій потенціал у максимальному ступені.

На перше місце висувається проблема гнучкості, адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище характеризується як сукупність перемінних, які перебувають за межами і не є сферою безпосереднього впливу з боку менеджменту.

Відмінності антикризового управління від звичайних прийомів, форм і технології менеджменту

- головною метою його є забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних метаморфозів у країні;
- головне в антикризовому управлінні — дієва реакція на істотні зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів залежно від ситуації;
- в основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних інновацій у всіх ланках і сферах дій підприємства;
- антикризове управління націлене на те, щоб навіть у складній ситуації, у якій виявилось підприємство, можна було ввестися в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вистояти з труднощами з найменшими для підприємства втратами.

Для підприємства в даний час на перший план виходять проблеми адаптації до ринку, шляхи і методи їхнього рішення. Необхідність системного підходу до дослідження зобов'язує в рамках загальної картини розглянути весь перелік проблем адаптації підприємства до ринку і класифікувати їх. Класифікація дозволяє структурувати проблеми, здійснювати їхній вибір і визначати послідовність рішення на основі класифікаційних ознак.

Залежно від характеру проблем адаптації підприємства до ринку, їх можна розділити на **конструктивні** й **аналітичні**.

До *конструктивних* можна віднести проблеми більш високого ступеня, до *аналітичних* — окремі приватні проблеми якої-небудь конструктивної проблеми.

Конструктивні проблеми адаптації підприємства

- наукові,
- технічні,

- технологічні,
- організаційні,
- економічні,
- соціальні і т.д.

Кожна з них містить групу аналітичних проблем.

**Організаційні проблеми
адаптації підприємства розділяють
на такі групи аналітичних проблем:**

- організації праці,
- організації керування,
- організації діяльності.

**Економічні проблеми адаптації розділяють
на такі групи аналітичних проблем:**

- планування,
- фінансування,
- маркетинг,
- збут;
- реалізація.

Їх також можна розбити на підгрупу аналітичних проблем.

Проблему планування можна розбити на підгрупи:

- планування праці,
- планування заробітної плати,
- планування основних показників діяльності підприємства.

За функціональним принципом всі проблеми адаптації підприємства можна розділити на *стратегічні* і *тактичні*.

Проблеми можна класифікувати як **першочергові** і **другорядні**.

Основна мета менеджменту — *одержання максимального прибутку за допомогою застосування найбільш раціональної системи керування*. Щоб виграти або просто мати нормальні передумови розвитку, необхідно постійно удосконалювати систему керування, швидко опанувати накопиченими знаннями в теорії і практиці, знаходити неординарні рішення в мінливій ситуації.

Характерні до недавнього минулого організаційні структури зі строго фіксованими функціями підрозділів і обов'язками працівників виявилися абсолютно непридатними для нових умов. Тепер необхідні гнучкі самонастроювальні структури, що не суперечать трансформації зовнішнього середовища, а змінюються разом з нею. Труднощі підприємств обумовлені його взаємодією з величезною кількістю найрізноманітніших об'єктів — клієнтами, партнерами, органами влади, банками, населенням, конкурентами і так далі. Усі ці об'єкти так чи інакше зв'язані, взаємодіють, впливають один на одного й у результаті зміни взаємин підприємства з будь-яким контрагентом відповідно змінюють його відносини з іншими учасниками процесу.

Менеджер практично неспроможний впливати на зовнішнє середовище і змушений до неї пристосовуватися, але впливати на внутрішню обстановку в колективі — його прямий обов'язок. До того варто брати до уваги, що підприємство є лише ланкою в системі ринку, тому так важливо домагатися відповідності його внутрішньої структури вимогам зовнішньому середовищу.

Труднощі менеджерів в Україні пов'язані з відсутністю готових рецептів, чітких систем дій, необхідністю постійного пошуку нестандартного, оптимального для конкретних обставин рішення. І тут дуже важлива роль планових методів. Якщо не намагатися визначити для підприємства перспективу не робити все можливе, щоб її досягти, підприємство втрачає усвідомлене майбутнє, що колектив робить своїми руками. Рациональне керування життєве необхідно для будь-якого комерційного підприємства, це єдиний шанс вижити в складних умовах ринку, що формується. Вирішити дане завдання реально тільки створенням у його колективі відповідної атмосфери, коли кожний працівник буде особисто зацікавлений у досягненні загального успіху, реально відчує свою причетність до досягнутих результатів. Успіх у бізнесі залежить від прийняття на себе усієї відповідальності за прийняті рішення, здібності працювати на межі своїх можливостей. Українські менеджери працюють у складних умовах, обумовлених досить суперечливими і важко прогнозованими процесами в економіці, політиці і соціальній сфері. Щоб мати постійний, стабільний успіх на ринку необхідна переорієнтація менеджменту на рішення таких питань, що гарантують міцність положення підприємства, його виживаність у будь-яких ринкових колізіях. У цьому зв'язку йдеться звичайно про стратегічний менеджмент.

Три напрямки виходу підприємства з кризової ситуації

- налагодження стійких зв'язків з ринком відносно як ресурсного забезпечення, так і реалізації продукції;
- створення матеріальної основи для підвищення конкурентноздатності підприємства (удосконалення технологій, організації керування);
- розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.

Особливості стратегічного менеджменту як винятково ефективного управлінського інструменту

- він орієнтує підприємство не на сьогодні, а на перспективу. Його ціль — забезпечити не поточний успіх підприємства, а його прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції;
- рішення будь-яких управлінських завдань підприємства завжди порівнюється з вимогами стратегії його розвитку;
- найбільш діючі стимули, у т.ч. і матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу лепту в практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства;
- основним документом, що визначає розвиток підприємства є стратегічний план.

У ринковій практиці доведено, що якщо стратегія підприємства не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, то в керівників крім матеріального за-

лишаються лише примусові важелі — покарання, накази та інші адміністративні заходи, що у сучасних умовах усе частіше виявляються марними.

Будь-яке підприємство незалежне від своїх масштабів, форм власності і сфери діяльності в умовах ринку повинне займатися плануванням, що має на увазі визначення цілей підприємства на перспективу. Планування визначається тими завданнями, що ставить перед собою підприємство, відповідно до яких воно може бути довгостроковим, середньостроковим і короткостроковим. Найважливіші цілі, що при цьому переслідуються — збільшення обсягів продажів, прибутку і дали на ринку. Довгостроковий план, що звичайно охоплює п'ятирічний період, носить описовий характер і визначає загальну стратегію підприємства, оскільки важко угадати всі можливі варіанти на короткий термін. На основі прийнятого довгострокового плану складається середньостроковий план (звичайно на 2—3 роки), що містить конкретні цілі і кількісні характеристики. Прийняття середньострокового плану відбувається в три етапи: складання кожним господарським підрозділом прогнозу розвитку на основі власної бази даних; зіставлення цих прогнозів і виявлення розбіжностей; розробка керівником підприємства загального сценарію розвитку. Короткострокове планування може бути розраховано на рік, півроку, місяць тощо. Необхідно, щоб процес планування носив твердий, директивний характер з індивідуальною відповідальністю кожного працівника за виконання доручених йому планових завдань і з застосуванням найенергійніших санкцій за невиконання роботи.

Основні елементи внутрішнього планування на підприємстві прогнозування, постановка завдань, коректування плану, складання бюджетів, конкретизація плану. Якщо довгостроковий план-результат діяльності на рівні всього підприємства, то всі інші види планування розвертаються на рівні підрозділів і мають потребу у взаємозв'язку. За розробки планів звичайно враховуються два основних фактори: завдання, що стоять перед підприємством і стратегією підприємства.

Процес планування містить три етапи:

1) аналіз ринку з урахуванням очікуваних прибутків, можливості виникнення нових проблем, обумовлених зміною запитів покупців, упровадження досягнень науки і техніки, зміною ринку і стратегії конкурентів і т.д.

2) прогноз майбутніх умов діяльності підприємства, слабких і сильних сторін його діяльності, у зв'язку з чим відбувається коректування завдань, з яких залишаються тільки ті, які є реальними і першорядними по важливості;

3) визначення матеріальних і організаційних засобів розвитку підприємства на основі аналізу слабких і сильних сторін його діяльності, у якому враховуються наступні показники: місце підприємства на ринку, приналежність його до ринкового сектора і галузі, асортиментна структура підприємства.

У зв'язку з ростом економічного ризику, наявністю інших труднощів підприємництва прогнозувати більшість ринків дуже складно або навіть неможливо. До того

ж підприємець повинний покладатися на інтуїцію і досвід. На 2-му і 3-му етапах планування у випадках недостатньої компетенції керівництва в окремих конкретних питаннях залучаються зовнішні фахівці.

Велика увага приділяється складанню і використанню бюджетів (як у вартості, так і в натуральному вираженні), що є важливим інструментом системи планування. Вони повинні охоплювати всі сторони діяльності підприємства. Складання бюджету і контроль за його виконанням здійснює або одна конкретна особа, або група осіб, до складу якої входять керівники вищої і середньої ланки, представники фінансового відділу і підрозділу по плануванню.

Без плану неможливо домогтися погоджених дій у рамках підприємства, підтримувати пріоритети найважливіших напрямків діяльності не на шкоду іншим. Без планування псується сутність контролю, що без обліку орієнтирів, визначених у процесі планування, перетворюється у фікцію.

Планування має своїм вихідним пунктом загальну мету підприємства, що позначається як місія підприємства. Постановка і реалізація цілей плану потрібна для здійснення цієї місії. Місія підприємства повинна відрізняти його від конкурентів як в очах суспільства, так і колективу, чітко визначати наміри, юридичні норми, практичні підходи керівництва. Місія дозволяє розробити генеральну лінію в бізнесі, структуру підприємства. Точний і правильний вибір місії має першорядне значення. Визначення в якості головного в ній досягнення прибутковості, високої рентабельності звужує можливості керівництва розглядати альтернативні варіанти при прийнятті управлінських рішень. При такій ситуації ключові фактори можуть виявитися в тіні, і ухвалення рішення приведуть до низького рівня ефективності діяльності підприємства. Вибір же занадто широкомасштабної місії здатний зашкодити успіху справи. Найважливіші цілі діяльності формуються на основі місії, конкретних цінностей, тому мети повинні бути конкретні і вимірні, орієнтовані в часі, тобто терміну, у плані якого повинний досягти конкретного результату. Ціль повинна бути досяжною, щоб гарантувати підвищення ефективності роботи, у протилежному випадку прагнення працівників до успіху буде заблоковано, їхня мотивація ослабне, а підприємство може мати катастрофічні результати.

Підприємство при організації своєї діяльності зіштовхується з багатьма проблемами, і оцінити всі можливості і результати від початкових кроків надзвичайно важко. Однак можна запропонувати досить аргументований підхід до попереднього економічного аналізу майбутньої діяльності, що повинний бути із самого початку поставлений підприємцем перед собою. Це питання, зв'язаний з конкретизацією мотивації майбутньої діяльності, а саме — для чого ми будемо організовувати своє підприємство і чого ми будемо домагатися? Найпоширенішою є прибуткова мотивація.

Прибуток є метою практично всіх підприємств і є домінуючою: він може вважатися універсальним мірилом успішності діяльності підприємства. Ціль підприємства в даному випадку — максимізація прибутку.

Види неприбуткової мотивації

- *мотивація раціонального поведіння (коли метою фірми є одержання визначеного достатнього рівня прибутку, тобто підприємство прагне її максимізувати);*

- мотивація максимізації доходу (коли при досягненні прийняттого рівня прибутку підприємства воліє мати більш високий рівень продажів у грошовому вираженні, як ціль більш високого рангу, чим одержання більш високих прибутків. Поява цього мотиву зв'язано з тим, що ріст доходу є ключовим критерієм функціонування бізнесу: дохід від продажів відображає відношення споживачів до продукту підприємства і її конкурентноздатність на ринку, а ріст грошового доходу — це індикатор життєздатності фірми);
- мотивація досягнення визначеної ринкової частки (коли як мету підприємства ставить обсяг продажів і ринкову частку).

Основними шляхами і завданнями перебудови організаційно-економічної системи підприємства відповідно до ухваленої мети являються: розукрупнення підприємства і децентралізація його керування шляхом виокремлення з його складу економічно самостійних структурних підрозділів і перетворення їх у юридичних осіб. В усіх програмах оздоровлення економіки обов'язково йдеться про роздержавлення власності (приватизації) як необхідній умові на шляху до ринку. До основних форм роздержавлення власності належать: оренда державного підприємства; перетворення підприємства в Акціонерне товариство (ВАТ, ЗАТ), або в Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), викуп державного майна.

За інших рівних умов переважне право на оренду має трудовий колектив підприємства, що здається в оренду. При викупі державного майна об'єктами продажі можуть бути невеликі магазини, павільйони, ларьки, кафе, перукарні, ательє, майстерні тощо.

Процес розукрупнення, децентралізації, роздержавлення вимагає створення:

- 1) ефективного механізму мотивації, що визначає ступінь особистої зацікавленості кожного члена трудового колективу і його керівників різних рівнів;
- 2) моделей перетворення структурних підрозділів підприємства в економічно і юридично самостійні субпідприємства;
- 3) моделей і методів економічної взаємодії субпідприємства з керуючою структурою і між субпідприємство з керуючою структурою і між субпідприємствами.

Створення адаптаційних механізмів передбачає:

- 1) визначення цілей і завдання розвитку підприємства, і відповідно до цього, цілей і завдань розвитку і його систем і підрозділів;
- 2) розробку механізмів мотивації розвитку підприємства в умовах ринку;
- 3) створення моделей техніко-організаційного й організаційно-економічного розвитку підприємства.

1.5. СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Глибинною основою економічної кризи є кризи: технологічна, освітня, екологічна; скорочення виробництва загострює кризові потрясіння в соціально-політичній сфері, в культурі, релігії та ідеології.

Три напрямки виходу підприємства з кризової ситуації

- 1) налагодження стійких зв'язків із ринком як ресурсного забезпечення, так і реалізації продукції;
- 2) створення матеріальної основи для підвищення конкурентноздатності підприємства (удосконалення технологій, організації управління);
- 3) розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.

Хоча кризи неминучі, менеджери, спираючись на теорію циклічного розвитку можуть прогнозувати характер і строки кризових потрясінь, що насуваються, обирати найбільш ефективні шляхи подолання та виходу з них, мінімізувати негативні наслідки.

Загальні причини виникнення кризи в управлінні підприємством

1. Некомпетентне керівництво.
2. Зміни кон'юнктури (попиту та пропозиції).
3. Недостатній контроль.
4. Неефективне планування.
5. Відсутність, або неефективність системи прийняття рішень.
6. Недосконалість маркетингової роботи.
7. Неузгодженість дій окремих функціональних підрозділів.
8. Брак фінансових ресурсів.
9. Високі витрати виробництва та обігу.

Загальні правила методології і технології прогнозування криз

1. Визначення цілі передбачення криз (передбачає два підходи):
 - намагання запобігти кризі, відтягнути її початок;
 - намагання своєчасно передбачити кризу, розпізнати її сутність, активно сприяти усуненню відживших елементів системи, скорочуючи тим самим термін та негативні наслідки кризи.
2. Визначення сутності та структури кризи.
3. Прогноз зовнішніх чинників взаємодії криз.
4. Вибір і ранжування шляхів виходу з кризи.
5. Аналіз ходи та наслідків криз.

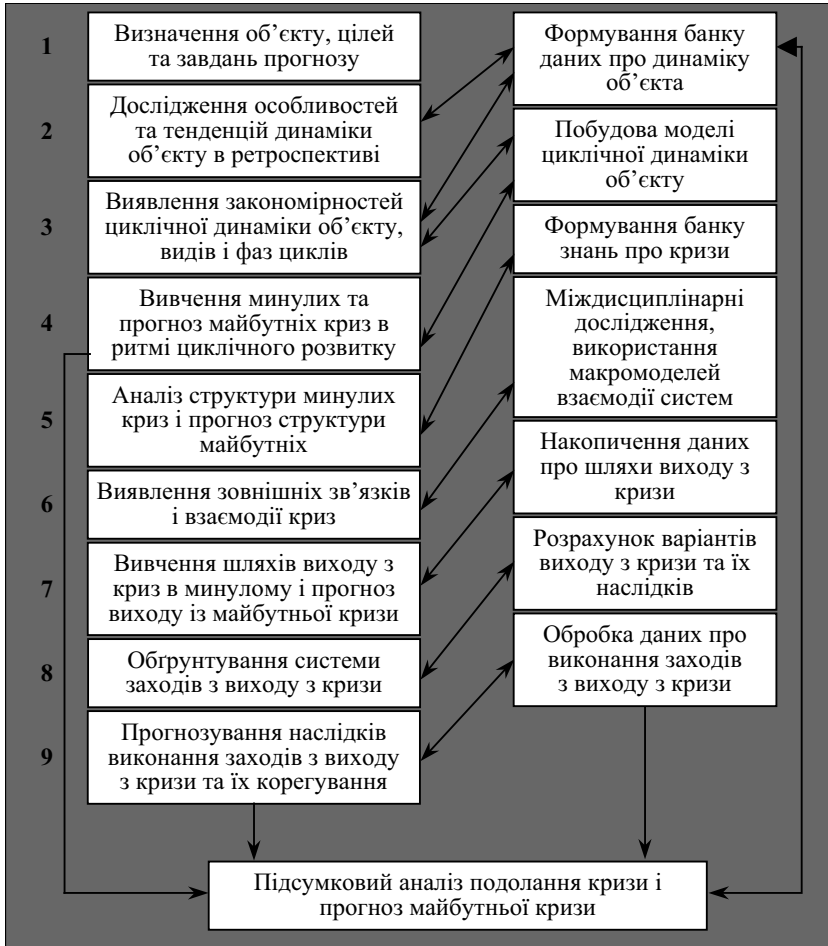


Рис. 1.12. Блок-схема (методологія) прогнозування криз

Заходи щодо виходу з кризи

А. Оперативні:

1. Ліквідування збитків
2. Виявлення та залучення резервів
3. Залучення фахівців
4. Кадрові зміни
5. Відстрочка платежів
6. Отримання кредитів
7. Зміцнення трудової, технологічної та виконавської дисципліни

Б. Стратегічні:

1. Аналіз та оцінка: потенціалу, виробничих програм, доходів, інновацій
2. Розробка концепції оздоровлення (санації): фінансової, маркетингової, технічної (технологічної), управлінської, інвестиційної діяльності
3. Опрацювання конкретних планів заходів

Перелік проблем для вирішення в умовах кризового функціонування фірми

1. Своєчасність управлінських впливів.
2. Нівелювання неприпустимих відхилень фактичних параметрів системи від заданих (плану, нормативу, програми).
3. Проблеми розпізнавання та ідентифікації передкризових ситуацій.
4. Проблеми запобігання кризи.
5. Проблеми життєдіяльності фірми у кризовому стані.
6. Проблеми виходу з кризи та ліквідації її наслідків.
7. Методологічні проблеми антикризового управління.
8. Фінансово-економічні проблеми антикризового управління.
9. Правові проблеми антикризового управління.
10. Соціально-психологічні проблеми антикризового управління.
11. Проблеми прогнозування криз.
12. Розробка управлінських рішень в умовах ризику.
13. Аналіз та оцінка кризових ситуацій.
14. Інноваційні стратегії поведінки у кризі.
15. Конфліктологічні проблеми антикризового управління.
16. Маркетинг поведінки в умовах невизначеності.
17. Добір, оцінка та мотивація персоналу в умовах кризи.
18. Інвестиційне проектування.

Успіх антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності підприємства ефективністю безпосереднього протистояння кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів. Обов'язковою складовою успіху повинно бути виокремлення даної сфери управління в певну, відносно самостійну систему, яка істотно б відрізнялася від простого набору певних планів та процедур, що діють від випадку до випадку.

Успіх і впровадження системи антикризового управління залежить від фактору часу:

*моменту, коли підприємство приступило до цієї роботи;
тривалістю розробки.*

Антикризові заходи слід здійснювати, коли фінансові результати функціонуючого на ринку підприємства становлять загрозу виживанню та самому існуванню підприємства.

Роль антикризового управління в системі оздоровлення підприємства

- *головна мета антикризового управління — забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних катаклізмах;*
- *в його межах застосовуються такі управлінські інструменти, які в специфічних українських умовах опинилися найбільш ефективними у вирішенні усіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових ускладнень;*

- *суть антикризового управління — прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень;*
- *в основі антикризового управління лежить процес постійних та послідовних нововведень в усі ланки та галузі діяльності підприємства;*
- *антикризове управління націлює на те, що навіть в складній господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна ввести в дію такі управлінські механізми, які б дозволили б вибратися підприємству із труднощів з найменшими втратами.*

Стратегічне антикризове управління повинно починатися не з аналізу балансу підприємства і здійснення надзвичайних заходів по запобіганню фінансової неспроможності, а моменту вибору місії підприємства, вироблення концепції і мети його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду його конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Кризові явища в економіці підприємства характеризуються:

- *наявністю загрози високо пріоритетним цілям та цінностям;*
- *ефектом раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;*
- *гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу.*

Причини виникнення кризових ситуацій

- *недостатній рівень наших знань про можливості передбачення кризи;*
- *певний рівень відчуження в функціонуванні соціально-політичних господарсько-економічних, культурно-психологічних механізмів;*
- *випадкові відхилення, прорахунки чи помилки (інженерні, управлінські, політичні, історичні і т. ін.).*

Характерною особливістю сприйняття кризових ситуацій є їх оперативна мінливість під дією нової інформації, прийнятих рішень та результатів їх виконання, а також під впливом зміни психологічного клімату в міру досягнення взаємних поступок при вирішенні конфліктних ситуацій тощо.

Забезпечити успіх в бізнесі наразі може загальновідома тріада «люди — продукт — прибуток», головне з яких — люди.

Найважливіші принципи виходу з кризи

- *доброзичливе ставлення до всіх працюючих на підприємстві;*
- *відповідальність менеджерів усіх рівнів за успішну діяльність підприємства;*
 - *комунікації (горизонтальні і вертикальні) як усередині, так і за межами підприємства;*
 - *створення атмосфери відкритості, чесності, довіри до людей;*
 - *сприяння реалізації талантів працівників і прагнення до постійного удосконалювання як особистої роботи, так і роботи підприємства.*

Якщо стратегія підприємства не перетворюється для персоналу в привабливий стимул, то у керівників крім матеріального залишаються лише примусові важелі — покарання, накази й ін. адміністративні міри, що у сучасних умовах усе частіше виявляються марними.

Роль антикризового управління в системі оздоровлення підприємства (аргументи):

- *головна мета антикризового управління — забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних, соціальних катаклізмах;*
- *в його межах застосовуються такі управлінські інструменти, які в специфічних українських умовах опинилися найбільш ефективними у вирішенні усіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових ускладнень;*
- *суть антикризового управління — прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень;*
- *в основі антикризового управління лежить процес постійних та послідовних нововведень в усі ланки та галузі діяльності підприємства;*
- *антикризове управління націлює на те, що навіть в складній господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна ввести в дію такі управлінські механізми, які б дозволили б вибратися підприємству із труднощів з найменшими втратами.*

Забезпечити успіх в бізнесі на сьогодні може загальновідома тріада «люди — продукт — прибуток», головне з яких — люди. Підприємства повинні розпоряджуватися такими працівниками, які здатні підходити до справи творчо, прагнути до нововведень, розвивати співробітництво з іншими, досягати оптимального кінцевого результату. Потрібна не лише група спеціалістів, а дружній, творчий започаткований на принципах самоменеджменту колектив-команда. А саме головне — менеджер, оскільки в кожному окремому випадку успіх залежить від особистих якостей менеджера, який повинен бути рушійною силою ринкової економіки. Для українського менеджера пріоритетним повинно стати розуміння потреб і запитів людей, вміння правильно оцінювати потенціал та індивідуальні особливості працівників, сприяти розвитку їх ініціативи та оптимально використовувати їх в практичній роботі.

Особливості стратегічного менеджменту

- *він орієнтує підприємство не на сьогоднішнє, а на перспективу. Його ціль — забезпечити не поточний успіх підприємства, а його прискорений постійний розвиток в умовах конкуренції;*
- *рішення будь-яких управлінських завдань підприємства завжди порівнюється з вимогами стратегії його розвитку;*
- *найбільш діючі стимули, у т.ч. і матеріальні, дістаються працівникам, що вносять найбільшу лепту в практичну реалізацію стратегічних цілей підприємства;*
- *основним документом, що визначає усі напрямки розвитку підприємства є **стратегічний план**.*

Без плану неможливо погодити дії у рамках підприємства, підтримувати пріоритети найважливіших напрямків діяльності. При розробці планів враховуються два основних фактори: завдання, що стоять перед підприємством і стратегію підприємства.

Процес планування включає три етапи:

1) *аналіз ринку з урахуванням очікуваних прибутків, можливості виникнення нових проблем, обумовлених зміною запитів покупців, упровадження досягнень науки і техніки, зміною ринку і стратегії конкурентів і т.д.*

2) *прогноз майбутніх умов діяльності підприємства, слабких і сильних сторін його діяльності, у зв'язку з чим відбувається коректування завдань, з яких залишаються тільки ті, які є реальними і першорядними по важливості;*

3) *визначення матеріальних і організаційних засобів розвитку підприємства на основі аналізу слабких і сильних сторін його діяльності, у якому враховуються наступні показники: місце підприємства на ринку, приналежність його до ринкового сектора і галузі, асортиментна структура підприємства.*

Три напрямки розробки економічної стратегії для виходу підприємства з кризової ситуації

1) *налагодження стійких зв'язків з ринком відносно як ресурсного забезпечення, так і реалізації продукції;*

2) *створення матеріальної основи для підвищення конкурентноздатності підприємства (удосконалення технологій, організації керування);*

3) *розвиток соціальної сфери на основі збільшення доходів і прибутку.*

Конструктивні проблеми адаптації підприємства до змін в оточенні, що можуть викликати кризу

- наукові,
- технічні,
- технологічні,
- організаційні,
- економічні,
- соціальні і т.д.

Створення адаптаційних механізмів передбачас:

1) *визначення цілей і завдань розвитку підприємства, і відповідно до цього, цілей і завдань розвитку і його систем і підрозділів;*

2) *розробку механізмів мотивації розвитку підприємства в умовах ринку;*

3) *створення моделей техніко-організаційного й організаційно-економічного розвитку підприємства.*

Гостроту криз можна й потрібно знижувати, якщо враховувати їхньої особливості, вчасно розпізнавати їхнє наближення. А це, природно, досягається лише за допомогою управління кризами. Будь-яке керування організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на обліку імовірності і небезпеки кризових ситуацій. Тому в самому загальному вигляді під **антикризовим менеджментом** варто розуміти таке керування

організацією, що здатне запобігати або зм'якшувати кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування фірми в режимі виживання в період кризи і виводити її з кризового стану з мінімальними втратами.

Ключові аспекти антикризового управління

- а) прогнозування криз;
- б) фінансово-економічне регулювання кризових процесів;
- в) правове регулювання кризового розвитку;
- г) конфліктологія (визначення й оцінка джерел і причин кризи);
- д) менеджмент у кризових ситуаціях або в умовах погрози кризи, тобто ризику.

Існує безліч причин криз. Їх необхідно знати керівництву організацій для своєчасного розпізнавання, а також для врахування їх в антикризовому управлінні. Проте не виключені випадки, коли фірма свідомо вибирає стратегію ризикованого розвитку і передбачає можливість або неминучість кризи, але готується до неї, розробляючи заходи щодо ослаблення її гостроти. У цьому випадку підприємство може виграти в стратегічному плані, трохи загубивши в кризових ситуаціях.

Існує і кризове управління, що намірено викликає кризу, прогножуючи її наслідки і керуючи тенденціями кризового розвитку. Адже криза може бути такою, що очищує, може бути засобом модернізації і реконструкції, відновлення стилю і методів керування персоналом тощо. Бувають випадки, коли тільки свідоме ініціювання кризи може допомогти зруйнувати зашкарублі тенденції і застарілі форми діяльності. Іноді криза є поштовхом до інновацій. Тому для антикризового управління дуже важливим є своєчасне вирішення проблем. Інакше кажучи, треба вчасно прийняти рішення і правильно розрахувати час його виконання. Адже в кризових ситуаціях не розв'язані вчасно або довго розв'язувані проблеми тільки погіршують становище фірми. Антикризове управління повинно бути спрямоване на стабілізацію хитливих ситуацій, підвищення керованості, тобто адекватної реакції об'єкту управління на управлінські рішення (рис. 1.13).



Рис 1.13. Зміст антикризового управління¹

¹ Туленков Н. Антикризисный менеджмент. — «Персонал», 1998 г. — № 6. — С. 20.

Крім того, антикризове управління не може бути успішним, якщо воно не передбачає мінімізацію втрат і упущених можливостей.

Що ж являє собою керування в умовах ризику? Це, насамперед, — антикризове управління, здійснюване в умовах небезпеки кризи або на передодні кризи. Антикризовий менеджмент пред'являє свої вимоги до системи, механізму і процесу керування. Менеджер або консультант з управління зобов'язані, насамперед, проаналізувати ті зміни, що повинні відбутися в системі при переході до варіанту антикризового управління. Модель антикризового управління з урахуванням чинників невизначеності та ризику подана на рис. 1.14.

Отже, на основі аналізу результатів досліджень може бути сформульована концепція антикризового керування, що включає чотири блока проблем.

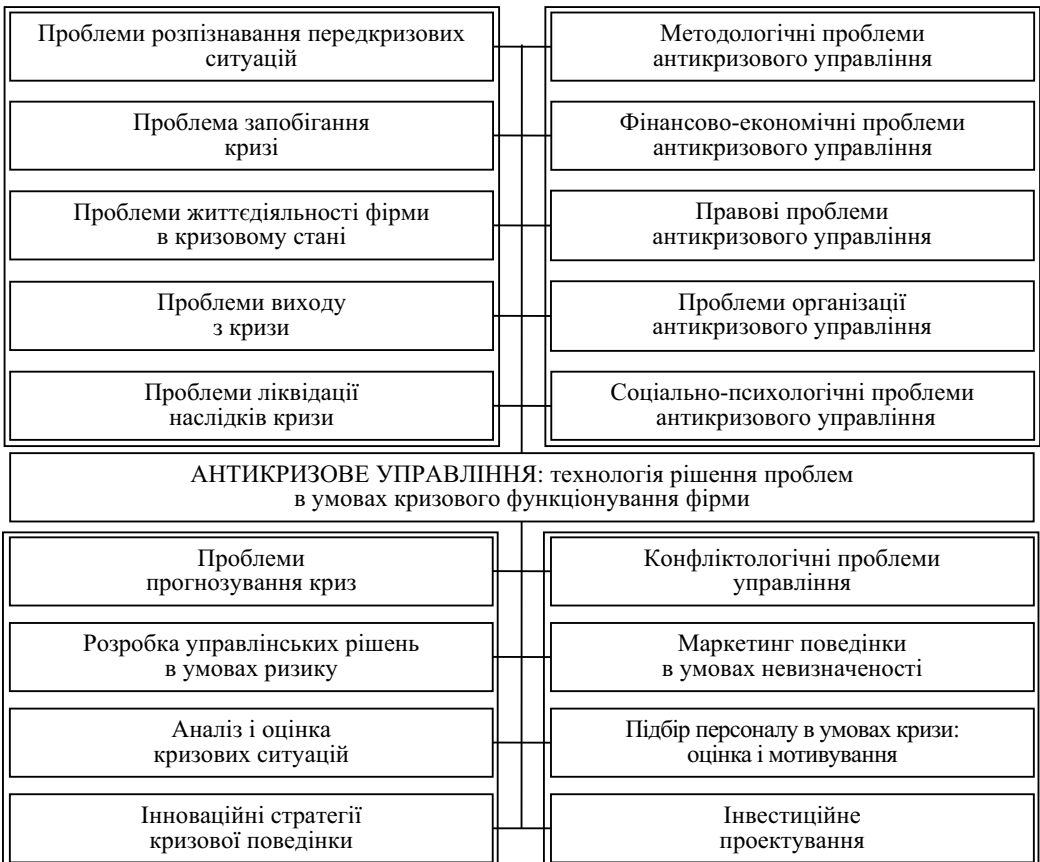


Рис 1.14. Модель антикризового управління

Перший блок — це проблеми, що стосуються керування на різних фазах циклічного прояву кризового розвитку, проблеми розпізнавання, запобігання, підтримки життєдіяльності, з огляду на кризи і ліквідації наслідків. На кожній з цих фаз треба змінювати орієнтування, отже, використовувати різні механізми управління (мотивацію, установки, ціннісну орієнтацію, обмеження тощо) і організаційні форми — від жорстких до зм'якшених (у т.ч. неформальне керування).

Другий блок проблем пов'язаний із сферами керування або сферами діяльності, функціонування об'єкта управління. Це проблеми методології й організації менеджменту, фінансово-економічні, правові і соціально-психологічні проблеми. Вони повинні постійно знаходитися в полі зору керівництва організації, і їхнє вирішення необхідно узгоджувати за такими критеріями кризи, як тип, особливість, причини, можливі наслідки тощо.

Третій блок — проблеми процесуальності керування:

- прогнозування кризи і оцінка кризових ситуацій,
- готовність до ризику і передбачення можливих його наслідків,
- розробка управлінських рішень в умовах ризику і ризикованого типу діяльності,
- розробка і здійснення інноваційних стратегій кризової поведінки. Адже опір кризи і вихід із нього завжди вимагають інновацій, нових підходів.

Четвертий блок — це проблеми соціально-економічного характеру: поведінка фірми на ринку і керування персоналом. Тут важливу роль відіграє інвестиційне проектування, без якого неможлива модернізація і реконструкція фірми, вишукування нових варіантів її поведінки на ринку і добір персоналу за новими критеріями організації управління (функціональні вимоги, кваліфікація, освіта, умови діяльності, обмеження, мотивування тощо).

В антикризовому менеджменті вирішальне значення має також стратегія управління. Вона повинна бути диференційована по видах криз. У якості основних різновидів кризи організації можна розглядати, наприклад, кризи дефіциту або надлишку ресурсів, соціальний або економічний стан фірми, перспективи її розвитку, якість, масштаби керування, наслідки економічної діяльності (зокрема, екологічні), аварії або природні явища, криза прорахунку, нестійкості. Залежно від характеру кризи — а він може бути змішаного виду — керівництву організації або менеджеру доводиться обирати відповідну стратегію управління (рис. 1.15).

Які ж можливості такого вибору? Сучасною теорією менеджменту опрацьовані різні альтернативи стратегій керування.

Реалізація, наприклад, **стратегії попередження кризи** значною мірою залежить від своєчасності розпізнавання кризових явищ, аналізу їхнього характеру і тенденцій.

Стратегія вичікування зрілості кризи припускає рішення комплексу проблем виходу з неї тільки по досягненні зрілого етапу в розвитку кризового стану. Це відбувається при кризах очисного типу, кризах відновлення, коли не перешкоджають її настанню, але готуються реалізувати всі нововведення, що породяться цією кризою, коли криза не очікується явно руйнівним.

Але може бути і **стратегія протидії всім явищам кризового характеру**, прагнення сповільнити настання кризи, відтягнути час його загострення. Така стратегія не завжди раціональна, але іноді виправдана, оскільки дає можливість краще підготуватися до гострих варіантів прояву кризи. У випадках соціально-психологічних криз або криз якості, криз кваліфікації персоналу або його освіти — доцільно запустити в дію додаткові ресурси і, спираючись на них, стабілізувати обстановку.

В антикризовому управлінні підприємством використовується і **стратегія розрахованого ризику**, що дозволяє зм'якшити кризу та її наслідки.

В інших стратегіях головна увага приділяється проблемам виходу з кризи; настанню кризи тоді не перешкоджають, але всі зусилля зосереджують на шляхах і засобах виходу з неї. Це має місце тоді, коли стає явною неминучість кризової ситуації і неможливість її усунути або сповільнити.



Рис. 1.15. Основні вимоги до антикризового управління¹

Однак кризу не варто розглядати завжди як негативне явище. Часто це — переломний момент розвитку, імпульс до його прискорення.

Нарешті, кризові явища бувають до визначеного ступеня керованими. Але зусилля можуть бути зосереджені на проблемах усунення наслідків кризи. Адже стратегія визначається пріоритетами, якими можуть бути наслідки кризи, що у цьому випадку треба прогнозувати і готуватися усувати.

Фактори успіху подолання кризових ситуацій

- використання кваліфікованого кризис-менеджера і забезпечення глибокого причинного аналізу ситуації;
- послідовне впровадження заходів по вдосконаленню культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях;
- покращення мотивації персоналу і залучення його до управління кризою на всіх можливих етапах для забезпечення співробітництва і зацікавленості.

¹ Туленков Н. Антикризисный менеджмент. — «Персонал», 1998 г. — № 6. — С. 24.

**Для конкретного окреслення завдань
кризис-менеджерів потрібно враховувати:**

- зміст і динаміку параметрів кризової ситуації на окремих її фазах та етапах;
- зміст завдань діагностики, розробки концепції запобігання кризі і безпосередньої реалізації антикризової програми;
- специфіку сприйняття кризової ситуації і пов'язані з нею інформаційно-емоційні перевантаження.

**Програма підготовки кризис-менеджерів
«Антикризове управління підприємством»
може містити такі розділи:**

1. Стратегічне та антикризове управління в діяльності підприємства.
2. Маркетинг в системі антикризового управління в діяльності підприємства.
3. Управління фінансами підприємства.
4. Контролінг як інструмент антикризового управління.
5. Психологія реформ.
6. Методи антикризового управління.
7. Управління змінами.
8. Розробка плану та програми реформ.
9. Інформаційні технології в антикризовому управлінні.
10. Профілактика кризових ситуацій.

Успіх антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності підприємства ефективністю безпосереднього протистояння кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів.

**Успіх і впровадження системи антикризового
управління залежить від фактору часу:**

- 1) моменту, коли підприємство приступило до цієї роботи;
- 2) тривалістю розробки.

1.6. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

Державне регулювання робить найбільш помітний і значний вплив на формування економічної безпеки підприємства, при цьому, використовуючи прямі і непрямі важелі впливу.

Непряме регулювання керування діяльністю підприємств формує систему мотивацій, створює стимулюючі умови для їхньої діяльності.

Форми непрямого управління підприємством:

- податкова система;
- цінова і фінансово-кредитна політика;
- державне замовлення.

До прямого державного регулювання належить розробка нормативних актів, положень, заходів, що роблять безпосередній вплив на діяльність підприємства.

Основні напрямки державного регулювання діяльності підприємств — забезпечення правової основи діяльності підприємств:

- проведення досліджень ринку;
- проведення інвестиційної політики;
- формування систем оподаткування;
- формування і розвиток інфраструктури підприємств;
- регулювання інноваційних процесів;
- фінансова підтримка у формі державних гарантій, забезпечення іноземних кредитів.

Правову основу діяльності підприємств складають закони, що регулюють правові відносини між державою і підприємствами, укази і постанови органів влади з питань господарської діяльності підприємств.

Антимонопольна політика держави складається в коректуванні такої діяльності підприємств, що розглядається як наносити збиток ефективній конкуренції на ринку.

Шляхи боротьби з негативними ефектами монополізації:

- дроблення великих підприємств із заборонаю їхнього об'єднання і намагання таким шляхом розширити сфери впливу конкурентів;
- використання організованих великих монопольних об'єднань для державного регулювання, шляхом опрацювання спільних, прийнятних для суспільства рішень (договір про визначення рівня цін тощо)

Значний інтерес представляють основні методи боротьби з монополією в різних країнах.

Основними напрямками антимонопольної політики США:

- регулювання злиття і поглинання фірм один одного;
- регулювання інформаційним забезпеченням ринку;
- виявлення антиконкурентних дій фірм.

Для практики рішення антимонопольних завдань в економіці країн ЄС і Канади характерно:

- використання принципу законодавчої заборони монополістичної практики;
- уведення виключень з конкурентного законодавства;

- визначення умов доступу приватного капіталу в регульованій галузі економіки;
- розробка механізмів ціноутворення.

У Японії практикується введення додаткових податків на монополії і дозволені картельні утворення.

Формування системи оподаткування є однієї з найбільш значних сфер державного регулювання.

Численні дослідження впливу системи оподаткування на діяльність підприємств показує, що цей вплив в основному носить негативний характер. Це обумовлено великою кількістю видів податків (понад 30), високими ставками оподаткування, не завжди продуманими і логічними схемами стягнення податків.

Наразі система оподаткування не стимулює діяльність підприємств їхнього розвитку і заходу для підвищення ефективності виробництва.

Формування і розвиток інфраструктури підприємств відноситься винятково до компетенції держави і містить у собі:

- фінансові;
- грошові;
- інвестиційні;
- фондові ринки;
- ринки цінних паперів;
- формування системи товарних бірж.

Необхідність регулювання інноваційних процесів викликано їхнім зростаючим значенням для економіки і суспільства в цілому. Наприклад: внесок НТП у приріст валового внутрішнього продукту найбільш розвитих країн складає за різними оцінками від 75 % до 100 %. Здатність до інновацій у даний час стало однієї з найважливіших функцій безпеки держави.

Характеристики й особливості інноваційних процесів, їхнє значення для економічної безпеки визначають наступні функції державного регулювання в цій сфері:

- акумулювання засобів на наукові дослідження й інновації;
- координація інноваційної діяльності, стимулювання інновацій;
- створення правової бази інноваційних процесів.

1.7. АНАЛІЗ НОРМАТИВНО-ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ

При розкритті поняття банкрутства й аналізу можливостей підприємства по зменшенню ризику його виникнення використовуються наступні законодавчі і нормативні акти.

Закон України «Про банкрутство» від 14 травня 1992 р., що визначає умови і порядок визнання юридичних суб'єктів — суб'єктів підприємницької діяльності —

банкрутами з метою задовольнити претензії кредиторів. У статті 1 дається визначення банкрутства, під банкрутством розуміється зв'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності — задовольнити у встановлений для цього термін пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом.

Суб'єктами банкрутства, що підпадають під дію даного закону, можуть бути юридичні особи, нездатні вчасно виконати свої зобов'язання перед кредиторами або бюджетом. Кредитором у розумінні даного закону є громадянин або юридична особа, що має підтверджені документами майнові вимоги до боржника, крім кредиторів, майнові вимоги яких цілком забезпечені заставою.

Підставою для відкриття справи про банкрутство є письмова заява кредитора, органів державної податкової служби або державної контрольно-ревізійної служби в арбітражний суд. На попередньому засіданні арбітражного суду, що проводиться не пізніше як через один місяць із дня відкриття справи про банкрутство оцінюються подані документи, заслуховуються роз'яснення боків і банків, розглядаються їхні клопотання. За результатами попереднього слухання арбітражний суд призначає розпорядника майном боржника і зобов'язує заявника подати в офіційний орган печатки Верховної Ради України або Кабінету Міністрів України оголошення про відкриття справи про банкрутство. Арбітражний суд визнає боржника банкрутом у випадку відсутності пропозицій про санацію або незгоди кредиторів з умовами проведення санації боржника.

У статті 15 розглянутого закону передбачені наслідки визнання боржника банкрутом:

- ◆ припинення підприємницької діяльності боржника;
- ◆ до ліквідаційної комісії переходить право розпоряджатися майном банкрута й усі його майнові права й обов'язки;
- ◆ вважаються минулими терміни всіх боргових зобов'язань банкрута;
- ◆ припиняються нараховуватися пені і відсотки з усіх видах боргів банкрута.

Ліквідаційна комісія: управляє майном банкрута, проводить інвентаризацію й оцінку майна, визначає ліквідаційну масу і розпоряджається нею, проводить заходи щодо стягнення дебіторської заборгованості, реалізації майна банкрута, проводить заходи спрямовані на задоволення вимог кредиторів.

У статті 21 передбачена черговість задоволення претензій кредиторів. Насамперед покриваються витрати, зв'язані з проведенням справи про банкрутство в суді і роботою ліквідаційної комісії, а так само задовольняються вимоги кредитором, забезпечені заставою. У першу чергу виконуються зобов'язання перед працівниками підприємства — банкрута. В другу чергу задовольняються вимоги з податків і податкових платежів у бюджет і вимоги органів державного страхування і соціального забезпечення. У третю чергу задовольняються вимоги кредиторів не забезпечені заставою. У четверту чергу виконуються вимоги по поверненню внесків членів трудового колективу в статутний фонд підприємства. Далі погашаються всі інші вимоги.

Закон України «Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» від 22 листопада 1996 р., яким регулюються договірні правовідносина між платниками й одержувачами коштів щодо відповідальності за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань. Суб'єктами зазначених відношень є підприємства, установи й організації незалежно від форм власності, а так само фізичні особи —

суб'єкти підприємницької діяльності. У статті 1 зазначено, що платники коштів сплачують на користь одержувача цих засобів за прострочення платежу пеню в розмірі, установленому за згодою боків.

Крім того, керуються такими законодавчими актами як: Закон України «Про підприємства» від 27.03.1991 р., Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 р., Закон України «Про Арбітражний суд» від 04.06.1991 р., Постанова КМУ «Положення про порядок здійснення діяльності страховими посередниками» від 18.12.1996 р.

1.8. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КРАЇНАХ РОЗВИТОЇ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розробка теорії і практики антикризової політики одержала широке поширення в більшості промислово розвинутих капіталістичних країн у середині 80-х років у зв'язку з загостренням кризи, що по своїх тенденціях нагадував ситуацію напередодні світової економічної кризи 1929—1933 р. У цей період у країнах Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) нараховувалося більш 35 млн. безробітних, знижувалися інвестиційні квоти (частка капіталовкладень у валовому національному виробництві) і темпи економічного росту, підвищувалися темпи інфляції.

Накопичений західними країнами досвід антикризового керування, безсумнівно, має велике значення для рішення завдань, що коштують перед Україною, але необхідно враховувати, що це досвід керування в принципово інших умовах.

Насамперед, це антикризове керування в умовах цілком сформованої ринкової економіки з діючими законами конкуренції і щодо стабільною соціально-політичною ситуацією, де банкрутство прийняте розглядати як позитивне явище, що сприяє очищенню ринку від слабких конкурентів.

Існують і інші особливості ринкової економіки, характерні для розвинутих країн, що розглядаються більш детально.

Державний сектор і приватизація. Розвиток державного сектора в країнах Європейського Союзу має свої особливості. Найбільш значна частка державного сектора у Франції (24 %), Греції (23,2 %), Португалії (22,7 %), Італії (20,3 %). У Великобританії внесок державного сектора не перевищує 12,7 %, у ФРН — 12,7 %. Підприємства державного сектора переважно поширені в галузях інфраструктури — транспорті, енергетики, зв'язку.

Істотна роль державного сектора на фінансовому ринку. В Франції й Італії — це 50 % зайнятих у цій сфері, у ФРН — 33 %. В обробній промисловості державні підприємства займають дуже скромне місце (приблизно 7 % по всім країнах ЄС). В міру зміни господарських умов, у яких вони діють, змінюються їхні завдання і запропоновані до підприємств вимоги.

Змінюється і саме поняття державного підприємства. В даний час, якщо держава зберігає 10—15 % капіталу, то воно може забезпечити свій вирішальний вплив на підприємство, оскільки інші дрібні акціонери роз'єднані і не можуть впливати на політику підприємства. Дочірня фірма також є державним сектором, якщо 50 % її

капіталу належить державному підприємству. Широке поширення одержало створення спільних державно-приватних підприємств.

Проведена політика приватизації означає передачу приватному сектору капіталу, яким раніше володіли державу.

Мета такої приватизації — пошук нових, більш зроблених структур для підприємств, рішення бюджетних проблем, динамізація національних фінансів, здійснювані для підвищення конкурентноздатності й ефективності підприємства.

У цілому розвинуті країни Заходу розглядають приватизацію як довгострокової і стійкої економічної тенденції. Характерною рисою західноєвропейської економіки 90-х років ХХ ст. стало створення змішаної економіки і пошук шляхів співробітництва між державними підприємствами різних країн ЄС, а також із приватним капіталом. Саме змішані підприємства в даний час визнані найбільш конкурентноздатними, найбільш гнучкими, у той час як для більшості державних підприємств в усіх країнах характерна низька ефективність у результаті росту витрат на одиниці продукції. Як правило, державні підприємства розглядаються як інструмент економічної і соціальної політики, а не комерційні підприємства.

Державні підприємства не піддаються ризику банкрутства, мають доступ до засобів державного бюджету для здійснення своїх інвестицій — усе це «деморалізує» такі підприємства, знижує в їхній адміністрації почуття відповідальності. Державні підприємства функціонують досить ефективно тільки при сприятливих економічних умовах і особливо сильно страждають, коли економіка переживає важкості. Однак досвіду тотальної приватизації державних підприємств не існує. Приватизуються (або націоналізуються) окремі галузі, підприємства залежно від їхньої значущості в структурі народного господарства. Основним спонукальним стимулом приватизації є оздоровлення економіки підприємств за рахунок приватних інвестицій, зокрема й іноземному капіталі.

У розвинутих країнах ринкової економіки приватизація приймає наступні форми:

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

Процедура приватизації, як правило, здійснюється поетапно: спочатку підприємство піддається санації (оздоровленню), потім оцінюється експертом-оцінювачем і тільки потім продається приватному капіталу. Така послідовність дозволяє максимізувати вигоду від приватизації підприємства.

Державне регулювання і структурні зрушення в економіці країн Заходу. Важливий аспект структурних змін в економіці Заходу — низька інвестиційна активність і низька норма прибутку, що є симптомами зниження темпів економічного росту. Тому найбільша увага звертається на промисловість (ядро якої складає обробна промисловість), що здатна забезпечити ріст основних фондів і підвищення технічного рівня виробництва. У цих умовах зусилля державної політики спрямовані на утворення фінансової системи з державних і напівдержавних банків, страхових і холдингових компаній (особливо у Франції, Англії, Японії) із тим, щоб забезпечити капітальні вкладення в промисловість. Приватні страхові компанії, пенсійні фонди вкладають кошти, як правило, у землю, нерухомість, надання позик під порівняно високі відсотки на короткі терміни, роблять закордонні інвестиції.

Важливим чинником структурних змін у промисловому виробництві країн Заходу є інтернаціоналізація виробництва, основні ознаки якої — ріст частки міжнародного обміну у валовому національному продукті і розширення масштабів діяльності транснаціональних компаній. Заглиблення поділу праці між розвинутими країнами і країнами, що розвиваються, усе інтенсивніше впливає на структурні зміни в промисловому виробництві. Державне регулювання в цих умовах спрямовано на захист внутрішнього ринку.

Однак оскільки прямий тарифний протекціонізм зараз дуже не популярний, державний апарат розробляє в законодавчому порядку вимоги до продукції, призначеної для внутрішнього ринку, що враховують програми місцевих монополій і в той же час важко здійснені для іноземців. Власне кажучи державна політика спрямована на створення нової форми протекціонізму.

В останні два десятиліття процес інтернаціоналізації економіки піддався серйозним змінам, причина у тому, що вони змінили свій напрямок потоки міграції капіталу. У 50—60 р. США виступали як експортери капіталу, а із середини 70-х рр. ХХ ст. — як імпортери капіталу. Крім того, у русі капіталу з'явилися нові риси. Наприклад, галузі з малою інтенсивністю НДДКР мати великою географічною диверсифікацією, і навпаки.

Фінансування капіталовкладень корпорацій. На довгострокові зміни фінансового стану корпорацій впливає декілька чинників: ступінь ділового ризику, структура податкових ставок, інфляція, об'єм державних позик на грошовому ринку.

В останні роки погіршення фінансового стану корпорацій викликано значним підвищенням процентних ставок, надзвичайними розмірами державного дефіциту, жорсткою грошово-кредитною політикою держави, проведеної одночасно з політикою дерегулювання кредитно-фінансової системи.

Про ступінь погіршення фінансового положення корпорацій можна судити по збільшенню їхньої залежності від зовнішніх джерел фінансування і росту частки боргових зобов'язань у пасивах.

Сучасний концерн може використовувати значне число способів для мобілізації необхідних йому фінансових ресурсів. Вибір методів фінансування служить ядром фінансової політики. Однак є ряд суперечливих чинників. Так, одним із методів збільшення власного капіталу є емісія акцій, але емісія звичайних акцій обмежується наступними чинниками:

- «розведенням» акціонерного капіталу, тобто ослабленням позицій власників контрольного пакета акцій, оскільки прибуток приналежних їм паперів із збільшенням загальної кількості акцій знижується;
- співвідношенням між поточним ринковим курсом і ціною акцій, що, на думку компанії, відображає їхню справжню вартість, тобто приблизно той курс, по якому може проводитися новий випуск, виявляється нижче реальної вартості акції. У цій ситуації емісія акцій недоцільна;
- небажаним випуском акцій, що пояснюється тим, що дивідендні платежі не підлягають вилученню з прибутку, оподатковуваної податком (на відміну від відсотків по позиках і облігація, що відраховуються з валового прибутку).

Загальноприйнято, що при здоровій фінансовій системі позиковий капітал не перевищує 30 % власного капіталу, що перебуває з акціонерного капіталу і нерозподілених прибутків.¹

¹ Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: ЮНИТИ, 1996.

При великому боргу фінансова структура компанії оцінюється ринком капіталу як хибка, і інвестори придбають акції фірми тільки за умови, якщо підвищений ризик компенсується великими дивідендами або, якщо випуск акцій проводиться за заниженим курсом.

Державна фінансова підтримка нововведень. Для підвищення технологічної конкурентноздатності країни необхідні, насамперед, дії держави з поліпшенням загальноекономічного клімату і створення необхідних умов для збільшення капіталовкладень у сферу НДДКР.

У країнах Західної Європи, США, Японії значне місце приділяється проблемам підтримки високої інноваційної активності, рішення яких досягається як на основі прямого державно-монополістичного регулювання, так і непрямыми методами регулювання розвитку науково-технологічного прогресу. Державні програми заохочення НДДКР містять чотири поділи: виробітку загальних принципів політики заохочення і її цілей; вичерпне інформаційне забезпечення; створення груп за оцінкою даних програм, що діють незалежно від апарата керування, і вибір раціонального тимчасового інтервалу для проведення таких оцінок; безпосереднє проведення оцінок.

Державна фінансова підтримка в розвинутих країнах спрямована на вибір ключових, наукомістких технологій, що роблять революціонізуючий вплив на економічний розвиток.

Форми і масштаби державного впливу на науково-технічний розвиток залежать від конкретних умов конкурентноздатності і технологічних можливостей країни.

Процес розробки політики державного стимулювання НДДКР у промисловості містять наступні елементи: ідентифікація технологій, стосовно яких необхідно приймати політичні рішення; характеристика потенційних можливостей нації у владінні даними технологіями; оцінка ролі уряду.

Особлива увага приділяється оцінці ефективності державного стимулювання НДДКР і методам, що підсилюють державне регулювання.

Основні напрямки удосконалювання державного керування. З метою удосконалювання державного регулювання в країнах Заходу і США значна увага приділяється наступним напрямкам:

- процесу удосконалювання керування, що розглядається як організаційна і процедурна основа для реформ;
- базі управлінського законодавства, що є юридичною базою для здійснення пербудов у діяльності держапарату;
- завданням відомчого рівня, що забезпечує переклад загальноурядових курсів і цілей у конкретні завдання для кожного федерального міністерства.

Для керівництва всією роботою в США створені спеціальні органи. Президентська рада по чесності й ефективності (створений у березні 1981 р.) повинна координувати зусилля різних відомств з скорочення числа посадових злочинів, зловживань і втрат при здійсненні федеральних програм. У його завдання входять координація діяльності генеральних інспекторів, розробка міжвідомчих підходів до проблеми, створення умов для ранньої діагностики випадків зловживань, втрат, некомпетентності керування і боротьби з ними (за допомогою використання бухгалтерського обліку, комп'ютеризованих систем перевірки і контролю).

Крім того, у 1984 р. створена Президентська рада по удосконалюванню керування, мета якого — служити форумом для виробітки рішень проблем, що встають перед держапаратом, і для обміну ідеями. У його діяльності виокремлюються наступні пріоритетні напрямки:

- удосконалювання керування фінансовими ресурсами. Наприклад, для вчинення ефективності надання державних кредитів ряд функцій з керування кредитами переданий частці бізнесу, що дозволило скоротити масштаби «незатребуваних боргів», а також зловживань, що одержали широке поширення в американській кредитній політиці в останні роки;

- підвищення віддачі від урядових відомств;
- раціоналізація управлінських інструментів і процедур;
- посилення управлінського контролю для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів.

Слід зазначити, що державне регулювання значно підсилюється в періоди екстремального розвитку (від посилення державного контролю над галузями і підприємствами в період кризи до централізованого адміністрування в сферах виробництва і розподілу продукції в період війн). Наприклад, у Японії в післявоєнні роки, коли коефіцієнт збитку складав для енергетики, машинобудування і хімічної промисловості 30—58 %, економічний механізм характеризувався прямим державним керуванням переважної більшості галузей і підприємств, системою фондового розподілу, жорсткого регулювання процесів обертання, ціноутворення, політики прибутків.

Зусилля державної економічної політики в той період спрямовані насамперед на створення умов для ринкової конкуренції. У 1947 р. були прийняті закони про ліквідацію надлишкової концентрації економічної моці, про реорганізацію фірм, про приватні підприємницькі організації.

У наступні роки (1949—1950 р.) продовжується активна політика держави по демонополізації економіки і лише після досягнення деяких стійких позитивних змін у цьому напрямку і поетапно скасовується державне регулювання цін.

Висновки до теми 1

Перехід економіки від планово-адміністративної до ринкової, обумовлений наявністю виникаючих кризових явищ. Тому вкрай важливо своєчасно виявити осередки кризи, встановити причини і розробити заходи для їх усунення. З цією метою необхідно звернути особливу увагу і вивчити природу виникнення кризової ситуації та сам антикризовий процес.

В самому загальному випадку *кризова ситуація* характеризується наступними параметрами:

- наявністю загрози високо пріоритетним цілям та цінностям;
- ефектом раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу.

Як правило, криза проходить дві фази: різкого погіршення ситуації (шок і відкат назад) і постійної стабілізації положення (адаптація і оволодіння обставинами)

До причин виникнення кризових ситуацій можна віднести:

- недостатній рівень наших знань про можливості передбачення кризи;
- певний рівень відчуження в функціонуванні соціально-політичних, господарсько-економічних, культурно-психологічних механізмів;

- випадкові відхилення, прорахунки чи помилки (інженерні, управлінські, політичні, історичні і т. ін.).

Найбільший практичний інтерес для підприємств представляють такі види кризових ситуацій, як: незадовільні наслідки розвитку різних політичних процесів та тенденцій, своєчасно не врахованих керівництвом підприємства; вихід несподіваних урядових законів й постанов; помилки і прорахунки в діяльності менеджерів і спеціалістів через їх недостатню компетентність чи відсутність чіткої системи управління; ситуації відкритого невдоволення працівників внаслідок неконтрольованого зростання соціальної напруги, погіршення психологічного клімату.

Класифікація кризових явищ в Україні на рівні підприємства дозволяє розрізнати:

- стратегічні кризи, пов'язані з радикальними порушеннями нормальної виробничої і збутової діяльності на основі існуючого технологічного процесу — кризи занепаду;

- кризи як зриви в досягненні певних окремих цілей функціонування фірми — кризи росту;

- кризи як банкрутство і повна втрата здатності до виживання в нестабільній ситуації — кризи ліквідації.

Початковим моментом в розпізнанні симптомів кризи є уявлення про нормальну ситуацію. Саме на фоні характеристик такої ситуації існуючі відхилення можна розглядати як свідчення особливої надзвичайної, нестандартної ситуації в двох аспектах: як область нових — благо приємних можливостей, оскільки область кризових явищ. Через це діяльність підприємства є неминучим перехід від однієї із цих прихованих можливостей в наступній послідовності: потенційна криза, прихована криза, реальна криза.

Важливим фактором є готовність підприємства до подолання кризових ситуацій, яка залежить від готовності подолання високого рівня неоднозначності управлінських завдань та готовності до здійснення змін, які викликані кризою та її наслідками.

Характерною особливістю сприйняття кризових ситуацій є їх оперативна мінливість під дією поступаючої нової інформації, прийнятих рішень та результатів їх виконання, а також під впливом зміни психологічного клімату в міру досягнення взаємних поступок під час вирішення конфліктних ситуацій тощо.

Кризовий стан окремих підприємств в умовах ринку очевидний: не всі здатні витримати конкуренцію. Практика свідчить, що головна причина цього явища — грубі прорахунки керівників, низький рівень менеджменту. Проводяться спроби застосування процедури прискореного банкрутства підприємств, які покликані привести до появи на них нових власників, нових менеджерів, спроможних ефективно функціонувати на ринку, дотримуючись діючого законодавства. Новим управлінням потрібно усвідомити, що «роблять гроші» не вони, а їх працівники. Головною метою в створенні нової системи управління повинна стати зміна суті і стилю керівництва підприємством, адекватних умовам ринку.

Дуже важливо визначити концепцію антикризового управління. Більшість авторів публікацій з даної проблематики вбачають, що антикризові заходи слід здійснювати, коли фінансові результати функціонуючого на ринку підприємства стають дуже сумними. Подібний підхід послаблює суть антикризового управління, заперечуючи його запобігальну, опереджуючу функцію. Тому стратегічно антикризове управління повинно починатися не з аналізу балансу підприємства і з здійснення надзвичайних заходів з запобігання неспроможності, а моменту вибору місії підприємства, вироблення концепції і мети його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду його конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Проблема управління підприємством в кризовому стані продовжує залишатися достатньо складною, оскільки в умовах ринку діяльність багатьох ланок господарської системи супроводиться численними ознаками кризи. Багато підприємств не мають нагоди своєчасно погашати свої поточні зобов'язання.

В цих умовах виникає потреба в розробці ефективного механізму управління підприємством, який ще однозначно не визначений. Дослідження цих проблем дозволяє зробити наступні висновки.

1. В теорії кон'юнктури і розвитку економіки криза представлена дисбалансом норми споживання і купівельної здатності грошей. Критичною точкою прогресування кризових процесів на мікроекономічному рівні є реорганізація підприємства. Вона виступає альтернативною варіантною ліквідації і переломним моментом в діяльності суб'єктів ринку.

2. Кризу слід розглядати як процес, що протікає в перебігу певного періоду часу. Він впливає на діючу структуру зв'язків і відносин. Протягом цього періоду криза як процес може пройти декілька стадій. Умовно їх слід розділити на стадію потенційної кризи, приховану стадію, непереможну стадію і стадію реорганізації. На різних стадіях зусилля менеджменту підприємства направлені на визначення виду кризи і характеристики деструктивних чинників дії на стан підприємства. Управлінські рішення направлені на адаптацію ресурсного потенціалу підприємства до умов кризи і нівеляцію дії потенційних загроз економічного спаду на складові потенціалу господарюючого суб'єкта.

3. Істотний вплив на прогресування економічного спаду надають інформаційно-вирішальні центри стратегічного рівня. Темп зростання ринку і його географічні характеристики, економія на масштабах виробництва і капіталоемність стратегічних зон господарювання детермінують стан галузі і впливають на конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Стратегічна криза формується на рівні зовнішніх загроз і потенційних можливостей підприємства. Сильні і слабкі сторони підприємства стають гарантом подолання кризи. Менеджмент розробляє адаптивну стратегію виходу підприємства з кризи в довгостроковому періоді, беручи до уваги стан інформаційно-вирішальних центрів кризи результату і фінансової кризи.

4. На рівні підприємства перед менеджментом стоїть завдання збалансувати альтернативні джерела фінансування господарської діяльності з

їх потребою. Операційна самостійність визначається станом власних оборотних коштів, показниками ліквідності і фінансової стійкості, а механізм управління підсистемою фінансової кризи дозволяє оптимізувати поточну фінансову потребу підприємства.

5. Управління поточною господарською потребою здійснюється за допомогою впливів на інформаційно-вирішальні центри кризи результату. Вплив кризи розповсюджується на функціонально-технологічне виконання підприємства. Об'єктом управління виступають витрати підприємства на реалізацію збутової політики. Впізнанність товарної марки і готовність споживачів її придбати стають пріоритетами маркетингової стратегії підприємства.

6. В запропонованому механізмі управління підприємством в умовах кризи розглянута взаємодія інформаційно-вирішальних центрів. Функціональними блоками управління є діагностика стану інформаційно-вирішальних центрів, формування портфеля заходів санацій, організація виконання заходів щодо санації, контроль результатів процедур санацій. Взаємодія блоків розглянута з використанням причинно-наслідкових елементів аналізу і структурно-логічного синтезу організаційно-економічних процесів підприємства.

ТЕМА 2

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 2.1. Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах.
- 2.2. Класифікація ризику.
- 2.3. Основні підходи до процесу управління ризиком у підприємстві.
- 2.4. Економічні ризики й економічна безпека підприємства.
- 2.5. Оцінка схильності системи управління до ризику.
- 2.6. Методологія та система показників оцінки ризику в управлінні підприємством.
- 2.7. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком у підприємстві.

2.1. ПОНЯТТЯ РИЗИКУ, ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У діяльності сучасних менеджерів необхідно враховувати вплив невизначеності та конфліктності як внутрішнього, так і світового ринків, науково-технічного прогресу тощо та пов'язаний з цим ризик.

Етимологічний словник трактує «ризик» як можливу загрозу, дію на удачу в розрахунку на щасливий результат. Слово «ризик» запозичене в українських словниках, відмічається з початку XIX ст., утворенно від італійського «risiko». Але корінням своїм воно походить від грецького «risikon» — «скеля». Сучасне значення слова ризик розвинулось, напевно, з мови мореплавців, для яких скеля, підводний камінь завжди таїть в собі небезпеку.

Уявлення щодо ризику склалися поетапно. Це явище почали вивчати статистики, економісти, юристи, математики. Потім сформувалися наукові теорії ймовірностей, соціальної психології ризику. Приблизно з 60-х років XX століття ризик став предметом міждисциплінарних досліджень. Виникла нова галузь **ризикологія**. В країнах з розвинутою ринковою економікою, існує багато досліджень сучасного ризику в бізнесі. Практично усі великі фінансові фірми безкоштовно випускають методичні поради з різних питань комерційних та інших видів ризику. В СРСР в 20-ті роки XX ст. таке поняття, як «ризик» було нормативно закріплене у деяких законодавчих актах, стосовно виробничої та раціоналізаторської діяльності. Проте вже з середини 30-х років воно вже характеризується як «буржуазне». Вважалося, що соціалістична плановість та ризик явища не сумісні. Отже, важлива економічна категорія на багато десятиріч майже зникла з поля зору науки та практики управління. В зв'язку з кардинальними економічними перетвореннями в Україні виникла потреба і з'явилися передумови для врахування ризику в управлінні.

Менеджери повинні усвідомлювати, що на економічні процеси впливають некерівані (стохастичні) чинники. Ці процеси розвиваються за умов невизначеності, конфліктності, нестачі інформації. Цей факт необхідно враховувати під час прийняття як стратегічних рішень, так і тактичних рішень, тому, що умови їх реалізації на

практиці можуть значно відрізнятися від тих, які передбачалися. Якщо цього не врахувати заздалегідь, можуть бути значні збитки матеріальних та фінансових ресурсів, зниження ефективності управлінської діяльності.

Наразі під час розвитку ринкових відносин в Україні, безумовно, посилюється невизначеність та конкуренція, що часто призводить до створення кризових ситуацій у підприємствах. Щоб вижити за цих умов, менеджерам підприємств слід упроваджувати нові технології та технічні новинки, приймати сміливі та нетрадиційні рішення. Але це об'єктивно підвищує ступінь ризику. Основні завдання під час прийняття управлінських рішень — це врахування ризику, управління ризиком, зведення його до прийнятих меж, зниження можливих негативних наслідків.

Важливою проблемою є розробка методик стосовно оцінювання ризику в різних сферах економічної діяльності, розвиток відповідних механізмів щодо моніторингу та управління ризиком.

Будь-який об'єкт (процес) управління є системою. *Система* — це сукупність взаємозв'язаних об'єктів та процесів, що змінюються в часі. Так, у кібернетиці — науці про управління складними системами, їх властивостями, поведінкою, розвитком і відтворенням — під системою розуміють будь-який комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), що динамічно взаємодіють.

Економічна система як підсистема входить в соціально-економічну систему. Головною ефективною соціально-економічної системи є те, що в її основу покладені інтереси людей, тому що основний її елемент — *людина*. Сукупність суспільних та особистих інтересів впливає на стан системи і процес її розвитку.

Вплив суб'єкта на об'єкт управління може здійснюватися лише за умови циркуляції певної (необхідної) інформації між керуючою та керованою підсистемами. Процес управління незалежно від його конкретного змісту завжди передбачає отримання, передачу, переробку та використання інформації.

У процесі функціонування системи управління існує ймовірність того, що завдання, поставлені перед нею можуть бути не вирішені частково або повністю. В даному випадку характер та зміст цілей, яких повинна досягнути система управління, будь-якого істотного значення не має. Це явище в загальному значенні характеризується як ризик.

Універсальною схемою, що відображає технологічну сторону менеджменту, є так звана схема кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком (рис. 2.1).

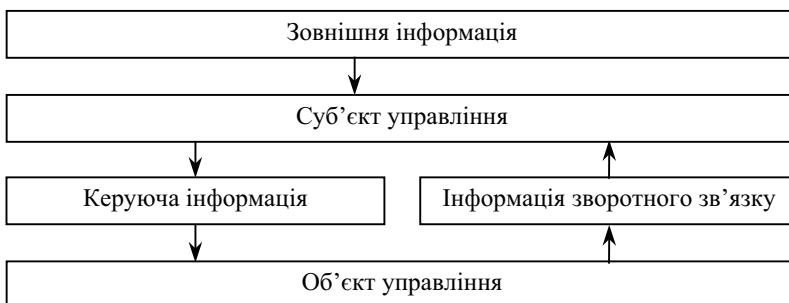


Рис. 2.1. Схема кібернетичного контуру управління зі зворотним зв'язком

Особливості технологічної сторони управління сучасним підприємством у ринкових умовах

По-перше, управління — це процес цілеспрямований, отже, існує певна ціль (мета) на досягнення якої зареєстрований суб'єкт управління.

По-друге, об'єкт управління (підсистема) за рахунок своєї діяльності здатний забезпечити досягнення цієї мети.

По-третє, керуюча інформація так чи інакше діє на об'єкт, тобто, сприймаючи її, він змінює свою поведінку.

По-четверте, суб'єкт управління має можливість прогнозувати поведінку об'єкта і, зокрема, зміну його поведінки під впливом керуючої інформації.

Спроби наукового обґрунтування управління з врахуванням ризику проводились на базі методів дослідження операцій, теорії ігор Неймана. Еволюція менеджменту в середині 60-х років призвела до зміщення акцентів від математичних методів та моделей до якісного аналізу. В якості апарату досліджень почали застосовуватись методи соціології, психології, економіки Акоффа. На даному етапі відбулося виокремлення та формування теорії прийняття рішень як самостійної наукової дисципліни.

Категорія ризику в сучасній теорії прийняття рішень розглядається як одна з можливих характеристик складної господарської ситуації, яка перешкоджає процесу прийняття рішень. В цей же час робляться спроби формування самостійної теорії господарського ризику з урахуванням усіх економічних, соціально-психологічних, правових та методологічних особливостей управління соціально-економічними системами. В монографії Альгіна П. А. вперше у вітчизняній літературі докладно розглянуті філософські, соціально-психологічні та економічні системи ризику, теорії статичних рішень (Вальд), теорії корисності (Фішберн), методів байєсівського статичного виводу (Морріс). Для цього періоду характерна відсутність єдиної методологічної основи прийняття рішень та використання кількісних методів, якісного аналізу.

До останнього часу вважалося, що існує дві основні теорії ризику: **класична** та **неокласична**. Основними положеннями класичної теорії в загальному вигляді є визначення *ризик* як *імовірності понести збитки та втрати від обраної стратегії діяльності*.

Прибічники неокласичної теорії ризику вважають, що *ризик — це ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей*. Ці підходи і визначають методики, що дозволяють аналізувати діяльність суб'єктів ринку та визначають критерії і правила, якими керується система управління під час вироблення та прийняття управлінського рішення по кожному конкретному випадку.

Положення класичної та неокласичної школи можна розділити лише умовно. Тому що, якщо у випадку класичного підходу, визначальним є загроза понести збитки, то наслідком виступає — відхилення від досягнення поставлених цілей (оскільки ми вважаємо, що не має структури, для якої ґрунтовним було б отримання збитків). Аналогічно, для неокласичної теорії: основою є досягнення цілей, а отримання збитків — це наслідок відхилення від поставлених цілей.

Останнім часом неокласичний етап змінився ідеями новоінституціональної економіки, згідно з якими звичаї та норми поведіння в бізнесі безпосередньо пов'язані з ризиковими відносинами. Такий підхід дає змогу розглядати індивідуа-

льні особливості менеджера, зокрема його схильність до ризику, форми ділової активності та дію фінансів економічного середовища як рівноправні зміни бізнесу.

Дослідження по даній тематиці дозволяють зробити висновок, що спеціальні літературні джерела характеризуються неоднозначністю щодо визначення самого поняття «ризик», його рис, властивостей, причин виникнення, розуміння його змісту, співвідношення суб'єктивних та об'єктивних сторін. Розбіжності думок щодо сутності ризику пояснюються складністю та багатоваріантністю цього явища, а тому всі вони мають право на існування. Причини виникнення ризику будуть розглянуті нами пізніше, а зараз ми більш докладно зупинимося на трактуванні поняття «ризик».

У літературі використовують різні інтерпретації поняття «ризик».

Деякі визначення ризику

1. Під ризиком припускають побоювання (небезпека), що реалізація проекту приведе до збитків.
2. Говорячи про ризик, мають на увазі міру розсіювання (дисперсію) отриманих у результаті множинного прогнозу оцінних показників розглянутого проекту (прибуток, рентабельність капіталу і т.д.).
3. Під ризиком розуміють небезпеку, що мета підприємницького проекту не буде досягнута в наміченому об'ємі. Йдеться про конкретні побоювання, що замість очікуваного стану середовища виникне гірша ситуація, у результаті чого, наприклад, прибуток буде зменшена на визначений розмір.

Конкретизуючи ці підходи стосовно до сфери виробничої діяльності, ризик визначають як можливість утрати частини ресурсів і/або недоотримання прибутків порівняно з рівнями і значеннями, розрахованими виходячи з (гіпотези) передумов про найбільш раціональне використання ресурсів і прийнятого сценарію розвитку ринкової кон'юнктури.

Приклади ризику

1. Економічний ризик стратегічної програми (проекту) — це ризик утрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін в економічному оточенні фірми, наприклад, росту цін на енергоносії, росту процентних ставок за кредити під фінансування оборотних коштів, підвищення митних тарифів і інших аналогічних чинників. Економічний ризик — об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору і відображає міру і «ступінь» досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотніх зв'язків.
2. Політичний ризик — ризик понесення збитків або зниження прибули внаслідок змін у державній політиці.
3. Виробничий ризик — ризик невиконання планованих об'ємів робіт і/або збільшення витрат, обумовлений такими подіями, як аварії і збої устаткування, нестачі виробничого планування і, як наслідок, збільшення поточних витрат підприємства.

4. *Фінансовий ризик* — ризик, зв'язаний із здійсненням операцій із фінансовими активами. Містить процентний, кредитний і валютний ризики.

5. *Ризиком в підприємстві* — ступінь невизначеності результату управлінського рішення або діяльності підприємства в цілому, ймовірність можливих втрат внаслідок питання ризикового випадку.

6. *Господарський ризик* — розуміють ймовірність виникнення непередбачуваних майнових або фінансових втрат в ситуації невизначеності умов господарської діяльності підприємства.

7. *Ризик в управлінні (діловий ризик)* — це економічна категорія, що характеризує цілеспрямовану діяльність системи управління підприємством в умовах невизначеності, за яких існує ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей.

Облік ризику безпосередньо впливає з перерахованих визначень, полягає в обліку погрози понесення додаткових витрат понад передбачених в розрахунках плану/проекту підприємницької діяльності й в обліку наслідків потенційно можливої втрати прибутків внаслідок непередбачених змін у зовнішньому середовищі порівняно з прийнятим сценарієм.

Подальший розгляд сутності підприємницького ризику зв'язано з з'ясуванням функцій, що виконує ризик у підприємницькій діяльності.

Функції ризику

- *інноваційна,*
- *регулятивна,*
- *захисна,*
- *аналітична.*¹

Інноваційну функцію підприємницький ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних шляхів вирішення проблем, що постають перед підприємцем. Аналіз закордонної літератури показує, що в міжнародній господарській практиці накопичився позитивний досвід інноваційного ризикового господарювання. Більшість фірм, компаній домагаються успіху, стають конкурентноздатними на основі інноваційної економічної діяльності, зв'язаної з ризиком. Ризикові рішення, ризиковий штаб господарювання призводять до більш ефективного виробництва, від якого вирають і підприємці, і споживачі, і суспільство в цілому.

Регулятивна функція має суперечливий характер і носить форму конструктивної і деструктивної, ризик підприємця, як правило, орієнтований на одержання значущих результатів нетрадиційними способами. Тим самим він дозволяє переборювати консерватизм, догматизм, відсталість, психологічні бар'єри, що перешкоджають перспективним нововведенням. У цьому виявляється конструктивна форма регулятивної функції підприємницького ризику. Конструктивна форма регулятивної функції ризику полягає й у тому, що здатність ризикувати — один із шляхів успішної діяльності підприємця.

Однак ризик може стати проявом авантюризму, суб'єктивізму, якщо рішення приймається в умовах неповної інформації, без належного обліку закономірностей

¹ Ланушта М. Г., Шаріукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. — М.: ИНФРА-М, 1996.

розвитку явища. У цьому випадку ризик виступає як дестабілізуючий чинник. Отже, хоча ризик і «шляхетна» справа», але не будь-які рішення доцільно реалізовувати на практиці, вони повинні бути обґрунтованими, мати зважений, розумний характер.

Захисна функція ризику виявляється в тому, що якщо для підприємця ризик — природний стан, то нормальним повинне бути і терпиме відношення до невдач. Заповзятливим господарникам потрібний соціальний захист, правові, політичні й економічні гарантії, що виключають у випадку невдачі покарання і стимулюючий виправданий ризик.

Щоб піти на ризик, підприємець повинний бути упевнений, що можлива помилка не може скомпрометувати ні його справу, ні його імідж. Імовірність помилки варто розцінювати як невід’ємний атрибут самостійності, а не як наслідок професійної неспроможності. Мається на увазі помилка, що виявляється такою внаслідок не виправданого, хоча і розрахованого ризику.

Аналітична функція підприємницького ризику, зв’язана з тим, що наявність ризику припускає необхідність вибору одного з можливих варіантів рішень, у зв’язку з чим підприємець у процесі ухвалення рішення аналізує всі можливі альтернативи, обираючи найменш ризиковані. Залежно від конкретного змісту ситуації ризику альтернативність має різний ступінь складності і вирішується різними способами. У простих ситуаціях, наприклад, при укладанні договору постачання сировини, підприємець спирається, як правило, на інтуїцію і минулий досвід. Але для оптимального вирішення певного складного виробничого завдання, наприклад, ухвалення рішення про вкладення інвестицій, необхідно використовувати спеціальні методи аналізу.

Розглядаючи функції підприємницького ризику, впливає ще разом підкреслити, що, незважаючи на значний потенціал утрат, що несе в собі ризик, він є і джерелом можливого прибутку. Тому основне завдання підприємця не відмова від ризику взагалі, а вибір рішень, зв’язаних із ризиком на основі об’єктивних критеріїв, а саме: до яких меж може діяти підприємець, йдучи на ризик.

Незалежно від визначення ризику у різних сферах діяльності, специфічності виявлення конкретних видів ризику, які визначаються розмаїттям сукупності та субпідрядності факторів, слід пам’ятати певні особливості ризик-менеджменту.

Особливості ризику підприємницької діяльності

- 1) ризик є економічною формою активного впливу керуючої системи на об’єкт управління;*
- 2) ризик виявляється у результативній і цілеспрямованій діяльності;*
- 3) ризик, як визначення діяльності в умовах невизначеності, має кількісні та якісні характеристики від практичної діяльності та піддається оцінці з боку суб’єкта управління.*

Риси, притаманні діловому ризику

- 1. Альтернативність — властивість ризику, яка передбачає необхідність вибору з двох або більше можливих варіантів діяльності, причому відмова від вибору є одним з його різновидів.*
- 2. Суперечливість — з одного боку, ризик зорієнтований на отримання значущих для системи управління результатів, ефективними засобами в*

умовах невизначеності та ситуації вибору, а з іншого боку ризик може привести до несприятливих соціально-економічних наслідків.

3. *Правомірність* — характеризується наступними вимогами:

- діловий ризик повинен відповідати значенню тієї мети, для якої він здійснюється;
- мета не може бути досягнута неризикованими засобами;
- об'єктом ризику повинні бути елементи підприємства, що не впливають на життєздатність підприємства та його працівників;
- ризик не повинен бути джерелом виникнення протиріч між діяльністю підприємства та вимогами законодавства.

Види комерційних ризиків

<p>1. Внутрішні ризики — виникають внаслідок конкурентної діяльності підприємств; їх характеризують:</p>	<p>2. Зовнішні ризики — не пов'язані з безпосередньою діяльністю підприємців, їх клієнтів та контрагентів; до них відносяться:</p>
<p>Рівень собівартості продукції, її якість та надійність; Умови збуту; Допродажний та післяпродажний сервіс; Якість реклами; Технічний рівень основних виробничих фондів; Рівень забезпеченості обіговим капіталом; Співвідношення власних та запозичених коштів; Відбір клієнтури; Професійний рівень кадрів</p>	<ul style="list-style-type: none"> • стихійні природні явища • техногенні катастрофи • зловмисні дії третіх осіб • інфляційні процеси • політичні події • розвиток нових технологій • зміни моди та попиту

Чинники, що впливають на рівень політичних ризиків

	Політичне та економічне становище країн
	Потенційні можливості країни
	Рівень розвитку промисловості, сільського господарства та інфраструктури
	Обсяг внутрішнього валового продукту
	Обсяг і структура внутрішньої та зовнішньої державної заборгованості
	Своєчасність погашення займів
	Рівень інфляції
	Обсяги зовнішніх інвестицій
	Географічне розташування

Три головні елементи ризику в управлінні, взаємозв'язок і взаємозалежність яких відображають його зміст

- 1) ймовірність отримання бажаного результату;
- 2) ймовірність уникнення небажаних наслідків під час створення альтернативної стратегії та її реалізації;
- 3) ймовірність відхилення від поставлених цілей.

Основні причини, що породжують ризик

По-перше, науково-технічний прогрес формує нову систему орієнтації людини, радикально змінює предмет на середовище, у якому вона живе. Створюється атмосфера гострої потреби в новаторських, сміливих рішеннях, відбувається пошук принципово нових, неординарних шляхів розв'язання складних сучасних завдань. За таких умов менеджери різних рівнів управління вимушені йти на ризик.

По-друге, середовище діяльності людей все більше стає ринковим, що вносить додаткові елементи невизначеності, розширює межі ризикованих ситуацій. За цих умов виникає недетермінованість та невпевненість щодо отримання кінцевого результату, а отже, зростає й ступінь ризику. Ринок — досить жорстка система, що вимагає від кожного великої фізичної та інтелектуальної віддачі. Конкуренція не виначає кволіх. У США, наприклад, щорічно створюється 10,5 млн. нових фірм і 80 % з них стає банкрутами протягом першого ж року існування.

По-третє, при прийнятті рішень, пов'язаних з ризиком, на рівні з об'єктивними факторами, важливе значення мають суб'єктивні, зумовлені індивідуальними рисами тих, хто йде на ризик.

По-четверте, на порядку дня стає питання глобального ризику. Він пов'язаний зі зростаючою небезпекою самознищення цивілізації як наслідку якоїсь катастрофи, екологічної небезпеки, вичерпання ресурсів, продовольчої проблеми, несприятливої демографічної ситуації.

На сьогоднішній день право на ризик закріплюється в законодавчих актах за суб'єктами ринку. Так, в законі України «Про підприємницьку діяльність» ризик переоцінюється щодо до кожної підприємницької структури.

Але недосконалість законодавства, зокрема, відсутність розробок юридичної категорії правомірного ризику в управлінні, правової підтримки обґрунтованої ризикової ініціативи, призвели до штучного створення проблеми правового аспекту ризику.

Окрім недосконалості та суперечливості діючого законодавства, ризик породжується ще багатьма причинами.

На рис. 2.2 наведена схема, за якою можна аналізувати ризик, зумовлений внутрішніми та зовнішніми, щодо об'єкта (торговельного підприємства), причинами.

Аналіз впливу індивідуальних рис кожної системи управління на прийняття рішень, пов'язаних із ризиком, свідчить, що чим складнішою та динамічнішою виявляється завдання, яка підлягає вирішенню в умовах невизначеності, тим більшу роль у ній відіграють як наявність ефективної методики аналізу, так і індивідуальній властивості конкретної системи управління.

Ризик породжується невизначеністю та конфліктом і виникає лише тоді, коли існує певна невизначеність, як брак інформації і як індетермінованість — неясність цілей і критеріїв вибору.

Аналіз впливу індивідуальних рис кожної системи управління на прийняття рішень, пов'язаних із ризиком, свідчить, що чим складнішою та динамічнішою вияв-

ляється завдання, яка підлягає вирішенню в умовах невизначеності, тим більшу роль у ній відіграють як наявність ефективної методики аналізу, так і індивідуальній властивості конкретної системи управління.

Ризик породжується невизначеністю та конфліктом і виникає лише тоді, коли існує певна невизначеність, як брак інформації і як індетермінованість — неясність цілей і критеріїв вибору.

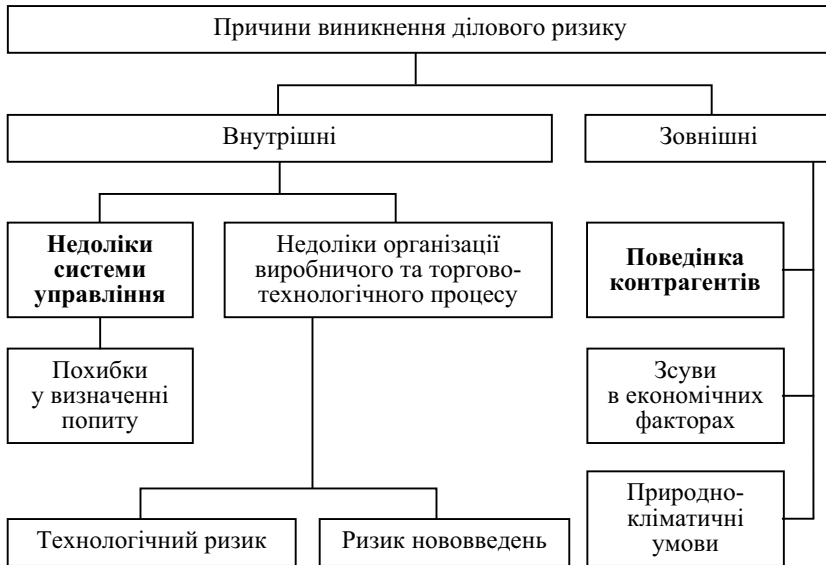


Рис. 2.2. Основні причини виникнення ділового ризику

Види невизначеності

Основні:

- 1 — поводження системи та її підсистем;
- 2 — вплив середовища на систему;
- 3 — інформація про систему та середовище;
- 4 — суб'єкт дослідження;
- 5 — процес концептуалізації інформації, здобутої суб'єктом дослідження;

6 — модель системи;

7 — сприйняття суб'єктом управління моделі системи;

8 — суб'єкт управління;

9 — керовані дії на систему;

Другорядні:

10 — вплив системи на середовище;

11 — вплив суб'єкта дослідження на систему і середовище;

12 — вплив моделі системи на суб'єкт дослідження;

13 — взаємодія суб'єкта дослідження та суб'єкта управління;

14 — вплив системи та середовища на суб'єкт управління.

За невизначеністю, яка породжує ризик, розуміють ситуацію, коли більшою чи меншою мірою відсутня інформація, щодо структури та можливих етапів об'єкта й навколишнього середовища. Невизначеність може бути наслідком двох обставин:

- 1) неповноти інформації;
- 2) обмеження можливостей суб'єкта управління стосовно переробки здобутої інформації. Причини виникнення невизначеності поділяють на три групи:

Група 1. Більшість пов'язаних з економікою процесів є принципово індетермінованими. Таким, наприклад, є науково-технічний прогрес, хід якого точно спрогнозувати неможливо. Важно передбачити також різні природні явища, зміни клімату, розвиток моди та смаків споживачів тощо.

Група 2. Можна говорити про економічно оптимальну неповноту інформації, оскільки нерідко доцільніше працювати з неповною інформацією, ніж збирати вкрай високо вартісну, практично повну інформацію. До цієї групи можна відносити й неповноту інформації, зумовлену обмеженістю потужностей для її обробки (адже ця обмеженість пояснюється економічними причинами). Сюди ж належать і неточності, пов'язані з необмеженими методами оцінювання даних (наприклад, вибіркові спостереження та експертні оцінки). Знищення цих методичностей також потребує певних додаткових затрат.

Група 3. Існує, так би мовити, «організована» невизначеність, або асиметрія інформації. Вона спричинена тим, що нерідко деякі економічні агенти вважають за доцільне приховувати деяку частину інформації з економічних, політичних чи інших причин. Наприклад, важко прогнозувати можливості зовнішньоторговельних операцій щодо стратегічних товарів. Іноді керуючому органу управління важко оцінити можливості й зусилля підлеглих підрозділів і навпаки.

Джерелом невизначеності може бути кожний елемент і канал зв'язку між елементами системи управління. Виокремлюють основні види невизначеності, породжені прямими зв'язками в процесі дослідження й управління системою (об'єктом), і дургорядні, що відображають зворотні дії та ефекти.

Невизначеність вноситься в процес формування керуючої інформації через інформаційні компоненти. Роль різноманітних інформаційних компонентів в процесі формування керуючої інформації визначає специфіку впливу невизначеності відповідних компонентів на невизначеність системи управління в цілому.

Так, невизначеність цілей не дозволяє системі управління однозначно оцінювати переважність ситуацій, що виникають. Система управління виявляється не в змозі повністю здійснити раціональний, формально оптимальний вибір найкращого з існуючих в її розпорядженні варіантів поведінки. Невизначеність системи моделей не дозволяє однозначно формувати ланцюжки причинно-наслідкових зв'язків. Відповідно система управління не має можливостей точно і однозначно передбачити всі суттєві для неї наслідки різних подій, в тому числі і повні наслідки власних команд. Невизначеність первісної інформації не дозволяє однозначно оцінювати реальну ситуацію на об'єкті керування і в зовнішньому середовищі. Суб'єкт управління не може бути впевненим у тому, що оцінювання буде вірним і повним.

Але, не дивлячись на змінну дію чинника інформаційної невизначеності, будь-яка система управління завжди формує керуючу інформацію, яка повинна впливати на об'єкт і примушувати його діяти для досягнення цілей, які поставив перед собою суб'єкт управління.

2.2. КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКУ

В умовах ризику для підприємств існує ціла система ризиків, вони взаємообумовлені, впливають один на одного і в той же час до певної міри автономні, із-за чого можуть стати носіями протилежних тенденцій. Зустрічаються різноманітні класифікації ризику. Загальна класифікація ризиків подана на рис. 2.3.

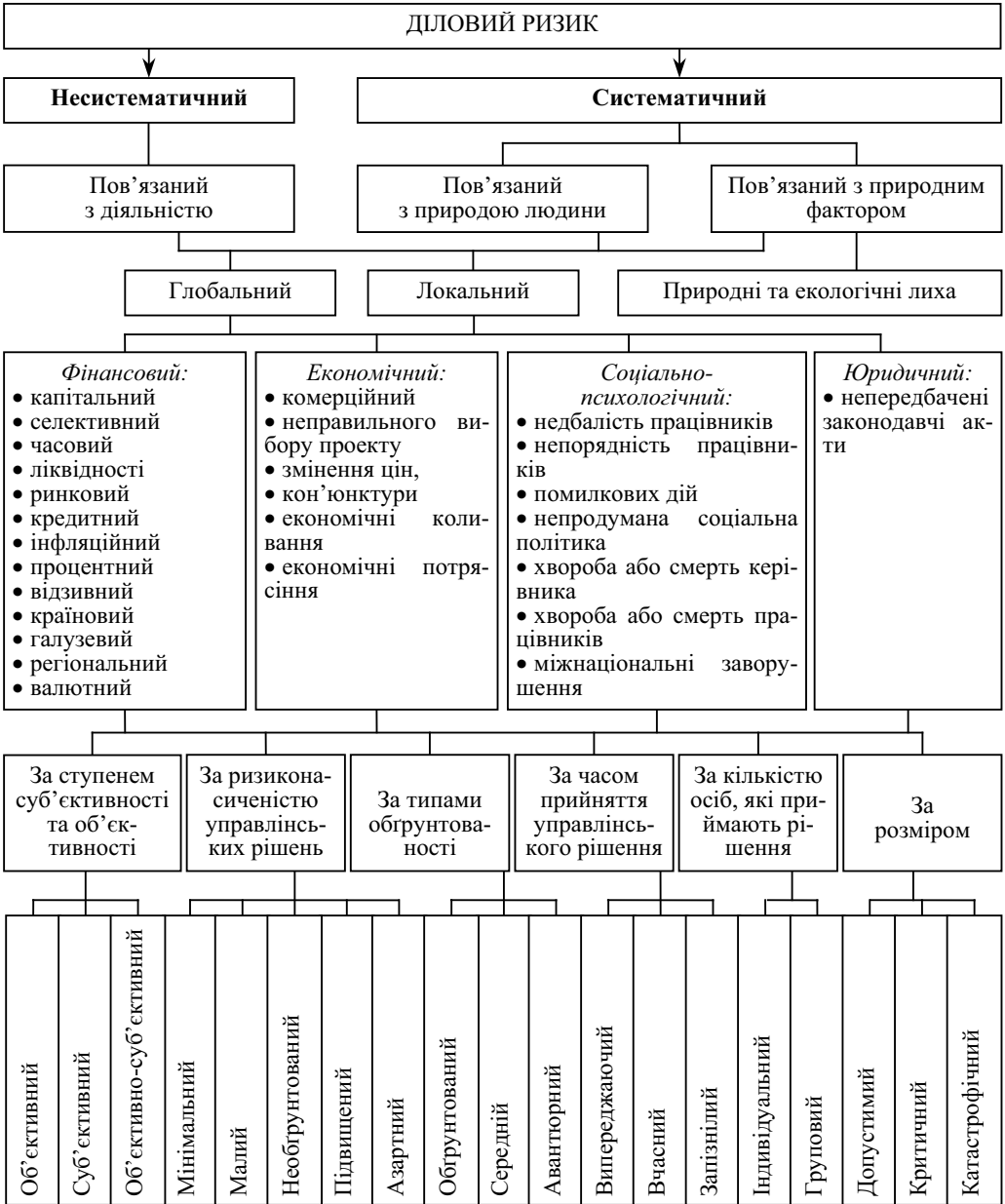


Рис 2.3. Класифікація ділового ризику

Слід підкреслити, що недоліком, який значною мірою знижує корисність застосування досліджень в галузі ризику, є те, що в більшості випадків вони зорієнтовані на системи управління, які здійснюють свої функції в умовах близьких до оптимальних. Тому категорія «ризик» в цих дослідженнях носить доволі абстрактний характер. Це значною мірою пояснюється відсутністю в більшості літературних джерел глибокої класифікаційної оцінки ризику в управлінні.

Тож, синтезуючи знання, що були одержані під час вивчення спеціальної літератури, спробуємо навести якомога повнішу класифікацію ризиків, оскільки класифікація дозволяє структурувати систему ризиків, здійснювати їх вибір і визначати послідовність рішень на основі класифікаційних ознак.

Розподіл ризику за джерелом виникнення

- *господарський*
- *пов'язаний з природою людиною*
- *обумовлений природними факторами*

Розподіл ризику за підсистемами управління

- *виробничий*
- *комерційний*
- *фінансовий*
- *кредитний*

Класифікація ризиків за проявом

- 1) *за масштабами прояву:*
 - *глобальний (загальнодержавного значення)*
 - *локальний (на рівні підприємства)*
- 2) *за тривалістю прояву:*
 - *довгостроковий (пов'язаний з розвитком)*
 - *короткостроковий (кон'юнктурний)*
- 3) *за місцем прояву:*
 - *на зовнішньому ринку,*
 - *на внутрішньому ринку*

Діловий ризик можна розподіляти на дві великі підгрупи:

- *систематичний;*
- *несистематичний*

Існування систематичного ризику обумовлено наявністю об'єктивного природного фактору та природою людини.

Несистематичний ризик виникає у випадку будь-якого виду діяльності.

По мірі здійснення функцій управління, система управління взмозі зменшити сукупний ризик, що проявляється при досягненні поставлених цілей.

Аспекти прояву ризику

- *економічний;*
- *фінансовий;*

- соціально-психологічний;
- юридичний

Складові економічного ризику

- комерційний ризик, що виникає в процесі реалізації товарів та послуг;
- ризик неоптимального розподілу ресурсів;
- ризик зміни кон'юнктури ринку.

В діяльності підприємств система управління часто стинається із фінансовим ризиком. Цей вид ризику притаманний для підприємств будь-якої форми власності.

Складові фінансового ризику

- капітальний ризик, що є ризиком того, що інвестор не зможе повернути свої вкладання без втрат;
- ризик ліквідності, пов'язаний з можливостями втрат при реалізації будь-яких активів торговельного підприємства;
- інфляційний ризик, ризик того, що при високому рівні інфляції отримані доходи знеціняться;
- кредитний ризик, ризик того, що дебітори будуть не в змозі повернути отримані кошти, виконати свої зобов'язання;
- відсотковий ризик, ризик втрат, які можуть понести інвестори, в зв'язку зі змінами відсоткових ставок на ринку;
- валютний ризик, ризик, пов'язаний зі змінами курсу валют

Юридичний ризик характеризується, як діяльність без опори на правову базу. Цей вид ризику виникає в разі:

- непередбачених змін законодавства;
- протиріч між правовими нормами і діяльністю підприємства

Наявність соціально-психологічного ризику обумовлена тим, що будь-який вид діяльності людини носить ймовірносний характер.

Складові соціально-психологічного ризику

- помилкові дії керівників;
- непродумана соціальна політика;
- недбалість працівників;
- хвороба або смерть керівника

У наукових працях стосовно класифікації ризику застосовують десять його характеристик:

За ступенем суб'єктивності та об'єктивності:

- ризик з об'єктивною ймовірністю — величина, що відображає найбільшу ступінь достовірності інформації щодо розміру ризику та причин його виникнення;

- *ризик з суб'єктивною ймовірністю характеризує віддання переваги системою управління певною стратегією під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів (інакше кажучи, як конкретно системою управління проводиться оцінка ситуації ризику);*

- *ризик з об'єктивно-суб'єктивною ймовірністю — це синтезована характеристика, що відображає як суб'єктивне сприйняття системою управління об'єктивних факторів та умов, так і об'єктивну оцінку суб'єктивних сторін системи управління підприємством*

За ступенем ризиконасиченості управлінських рішень

- *мінімальний;*
- *малий;*
- *середній;*
- *підвищений;*
- *максимальний*

Ця величина відображає кількісну сторону ризику в управлінні. Існують емпіричні шкали ризику, які рекомендуються для керівництва в діяльності суб'єктів управління. Ми вважаємо, що ця точка зору є хибною, оскільки кожна система управління є в своєму роді оригінальною та характеризується рядом специфічних показників. Тому можна твердити, що для кожної системи управління показники ризику в діяльності потрібно розраховувати індивідуально.

За типами обґрунтованості:

- *обґрунтований (раціональний) ризик;*
- *необґрунтований (нераціональний) ризик;*
- *авантюрний ризик.*

За часом прийняття управлінських рішень, пов'язаних з ризиком:

- *ризик випереджаючий — показник характеристики системи управління, що відображає проведення упереджувачих дій по вирішенню невідомості в діяльності; на нашу думку це свідчить про найвищий рівень професіоналізму та ефективності суб'єктів управління;*

- *ризик своєчасний — відображає відповідність системи управління та функцій, які вона здійснює цілям, що стоять перед нею;*

- *ризик запізнілий — характеристика діяльності системи управління, що відображає неадекватність вимог об'єктивних умов та функціональної придатності управляючої системи.*

За числом осіб, що приймають рішення:

- *ризик індивідуальний, коли система управління представлена однією особою;*

- *ризик груповий, коли система управління має свою організаційну структуру і представлена сукупністю працівників, що здійснюють функції управління.*

До того ж слід відмітити, що група приймає рішення з необґрунтовано більш високим рівнем ризику, оскільки в таких умовах не відчувається відповідальність, що розподіляється між членами групи.

За розміром:

- *припустимий ризик;*
- *критичний ризик;*
- *неприпустимий ризик;*
- *катастрофічний ризик.*

При цьому:

- *зона припустимого ризику — максимальний розмір потенційних втрат не перевищує запланованого прибутку;*
- *зона критичного ризику — максимальний розмір потенційних втрат не перевищує запланованого доходу;*
- *зона придопустимого ризику — максимальний розмір потенційних втрат не перевищує власний капітал;*
- *зона катастрофічного ризику — максимальний розмір потенційних втрат перевищує власний капітал.*

Розглянемо додаткові класифікації ризику за **десятьма** наступними ознаками.

1. Залежно від характеру факторів, що обумовлюють ризик

- *економічний ризик, виникнення якого обумовлено дією економічних факторів макро- та мікроекономічного характеру;*
- *політичний ризик, що виникає внаслідок різних політичних подій, які негативно впливають на підприємницьку діяльність;*
- *соціальний ризик, пов'язаний з впливом громадських рухів та соціальних програм на умови проведення підприємницької діяльності;*
- *ризик, обумовлені дією інших факторів (природно-географічних, криміногенних тощо.)*

2. Залежно від виду операцій, яким притаманний певний вид ризику

- *операційний ризик, пов'язаний із здійсненням основної господарської діяльності підприємства (в торгівлі — закупкою та реалізацією товарів);*
- *фінансовий ризик, пов'язаний з проведенням операцій щодо формування та використання (розміщення) капіталу підприємства;*
- *інвестиційний ризик, який виникає у процесі здійснення підприємством інвестиційних проектів та програм.*

Кожен з зазначених видів ризику носить комплексний характер і при потребі може бути дезагрегований за окремими господарськими операціями (підвидами ризику).

3. Залежно від характеру та економічних наслідків ризикових подій

- *чистий ризик, який може мати для підприємства тільки негативні наслідки у вигляді фінансових збитків та прогаяної вигоди;*
- *спекулятивний ризик, проявом якого для підприємства може бути як позитивний, так і негативний фінансовий результат. Цей вид ризику характерний для таких операцій підприємства, за якими в разі сприятливих обставин підприємство очікує отримати додатковий прибуток, свідомо йде на ризик для досягнення певної мети. Якщо ж обставини складаються не так, як очікувалось, підприємство може понести певні фінансові збитки. Як правило, спекулятивний ризик притаманний усім інноваціям підприємства (зміна асортименту чи профіля діяльності, відкриття філії, зміна каналів товаропостачання, здійснення фінансової інвестиції тощо).*

4. Залежно від характеру та місця виникнення ризикових подій

- *систематичні (ринкові)*
- *несистематичні (специфічні).*

Виникнення *систематичного (ринкового)* ризику пов'язане з глобальними змінами загальної макроекономічної та суспільно-політичної ситуацій, що негативно впливають на діяльність усіх суб'єктів ринкових відносин. Фактором ризику в цьому разі виступає поглиблення загальнооекономічної кризи або погіршення макроекономічної ситуації, глобальна зміна політичного курсу та економічної політики держави, погіршення кон'юнктури сегмента ринку, на якому працює підприємство, зростання інфляції тощо.

Слід зауважити, що виникнення цього виду ризику та ступінь його прояву не є наслідком діяльності конкретного підприємства, але підприємство мусить в обов'язковому порядку враховувати систематичний ризик при обґрунтуванні своєї економічної стратегії.

Несистематичний (специфічний) ризик притаманний діяльності конкретного торговельного підприємства і обумовлений характером та обставинами й проведенням. Він пов'язаний з некваліфікованим керівництвом певним підприємством, нерациональною структурою його капіталу, помилками в проведенні окремих господарських операцій тощо. Цей вид ризику підприємство не тільки мусить враховувати в своїй діяльності, а й розробляти заходи щодо мінімізації його негативних наслідків.

5. Залежно від масштабів ризикових подій

- *глобальний*
- *локальний*

Критерієм виокремлення цих груп ризиків служать масштаби ризикових подій. Прояв *глобального ризику* приводить до масштабних економічних наслідків, які охоплюють не одне підприємство, а галузь і навіть економіку країни чи регіону в цілому.

Локальні ризики обумовлюють відносно менші за розмірами економічні наслідки, що негативно впливають на діяльність певного підприємства або окремого напрямку його діяльності.

6. Залежно від терміну дії

- *постійні*
- *тимчасові*

Постійні ризики завжди супроводжують підприємницьку діяльність і обумовлені її природою. На конкретних етапах діяльності підприємства або при певних макро- та мікроекономічних змінах постійні ризики доповнюються тимчасовими ризиками, які мають місце тільки протягом певного часу або є специфічні для даного макроекономічного моменту.

7. Залежно від характеру та систематичності прояву ризику в діяльності конкретного підприємства

- *статистичний*
- *нестатистичний*

Статистичними прийнято називати такі види ризиків, які постійно обумовлюють певні збитки підприємства. Ризикові події за цими видами ризиків носять не тільки ймовірний характер, а реально зафіксовані. Відносно їх розмірів та частоти виникнення можна зібрати статистичні дані, а отже і прогнозувати наслідки цих ризиків для даного підприємства.

Нестатистичними є ризики, які за певних об'єктивних та суб'єктивних обставин ще не виявили себе певними ризиковими подіями, але вірогідність їх виникнення існує об'єктивно. Так, якщо на підприємстві протягом досить певного часу не мали місця збитки у процесі перевезення товарів або під час їх продажу, це не може бути індикатором відсутності цих ризиків взагалі. Така позитивна ситуація може мати випадковий характер або бути результатом певних управлінських дій керівництва з контролю за цими ризиками для недопущення їх прояву.

8. Залежно від можливості управління ризиками з боку підприємства

- *ризики, якими можна керувати (прогнозувати виникнення, розробляти та реалізовувати заходи щодо мінімізації наслідків);*
- *ризики, що не піддаються управлінню з боку підприємства*

До останньої групи належать такі види ризиків, які виникають стихійно, мають глобальний ризиковий характер і не залежать від діяльності підприємства.

Прикладом ризиків, які не піддаються управлінню з боку підприємства є політичний, криміногенний та екологічний ризики, серед економічних — ризик законодавчих змін, ризик макроекономічної кризи та подібні ризики, у разі виникнення яких підприємство ніяк не може захистити свої інтереси.

Залежно від економічних наслідків ризикових подій, які обумовлені певним видом ризику

- *реальні або бухгалтерські ризики, за якими ризикові події призводять до реальної втрати частини майна підприємства;*

- *економічні ризики (або ризики втраченої вигоди), наслідком виникнення яких є повне або часткове неотримання підприємством доходу (прибутку), який очікувався.*

Так, ризик втрати товарно-матеріальних цінностей у процесі їх транспортування є реальним, оскільки призводить до втрати цінностей, які транспортуються. Внаслідок ризикової події підприємство втрачає частину обігових коштів, які були авансовані.

Кредитний ризик, тобто ризик погіршення умов видачі кредитів, відноситься до групи економічних ризиків, оскільки його наслідком для підприємства є збільшення витрат обігу (по статті відсотки за кредит), і відповідно зменшення розмірів очікуваного прибутку.

Багато підприємницьких ризиків мають подвійні наслідки, тобто призводять як до бухгалтерських, так і до економічних втрат. Так, інвестиційний ризик може призвести не лише до неповернення суми інвестиційних ресурсів підприємства (бухгалтерський наслідок), а й до неотримання доходу з інвестиційної діяльності, який очікувався (економічний наслідок).

10. Залежно від розмірів втрат від ризикових подій

- *допустимий, найгіршим наслідком якого є зменшення прибутку підприємства;*
- *критичний, наслідком виникнення якого є отримання збитків від поточної господарської діяльності;*
- *недопустимий, при якому виникнення ризикових подій призводить до втрати частини власного капіталу підприємства;*
- *катастрофічний, обсяги збитків в разі виникнення якого перевищують власні кошти підприємства, а отже, можуть бути компенсовані лише за рахунок зовнішніх джерел (позик або відшкодування ризику зовнішніми страхувальниками).*

Розглянуті вище класифікаційні ознаки підприємницьких ризиків не є вичерпними і охоплюють лише найважливіші характеристики їх прояву.

Ризики можна розділити і на такі групи:

- *економічний ризик — це ризик втрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін в економічному оточенні фірми, наприклад, зростання цін на енергоносії, зростання процентних ставок за кредити;*
- *політичний ризик — ризик понесення збитків або зниження прибутків внаслідок змін у державній політиці;*
- *виробничий ризик — ризик невиконання планованих обсягів робіт або збільшення витрат, обумовлені такими подіями, як аварії та збої устаткування;*
- *фінансовий ризик — ризик, зв'язаний із здійсненням операцій з фінансовими активами.*

Підводячи підсумки класифікації ризику, в управлінні можна констатувати, що запропонована класифікація є інструментом дослідження проблем ризику в управ-

лінні, побудови на цій основі відповідних механізмів їх вирішення та розробки практичних рекомендацій.

2.3. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Будь-яка діяльність вимагає паралельно з іншими заходами проведення аналізу, оцінки ризику та прийняття рішення щодо ступеня ризику та його розв'язання, питання про допустимість ризику, яким може бути обтяжена ця діяльність.

Розсудливий менеджер завжди признає функціональну істину, що сама природа економічної діяльності та людини пов'язана з чинниками випадковості, розпливчастості, неповноти інформації (невизначеності), тобто з ризиком. Він змушений визначати практичні шляхи (способи) зниження загрози збитків (банкрутства), що пов'язана з певними ризиками, обирати найбільш ефективний спосіб дій, що забезпечить прийнятний ступінь ризику. Щодо конкретних заходів боротьби з ризиком збитків, то важливе значення має розробка ряду альтернативних варіантів плану (проекту). Це дає змогу вибрати найкращий з них, застосовуючи економіко-математичні методи.

Лі Яккока згадує, як його шеф у «Форд моторс компанії» Роберт Макнамара наголошував, що «ніколи не приймає серйозного рішення, не маючи за душею при найми **двох його варіантів**. А коли йдеться про рішення, що пов'язане із сумою понад сто мільйонів доларів, то добре мати не менше як **три варіанти**».

Слід відмітити, що кожен суб'єкт управління (менеджер, управлінська команда) обирає конкретний спосіб управління ризиками залежно від специфіки діяльності, обраної маркетингової стратегії тощо.

Однак існують загальні підходи до процесу управління ризиком у менеджменті (рис.2.4а, 2.4б).

Управління ризиком передбачає:

- використання всіх можливих (допустимих з моральної та правової точок зору) засобів для того, щоб уникнути чи знизити ступінь ризику, що пов'язаний зі значними (катастрофічними) збитками;
- контроль ризику, коли немає можливості уникнути його цілком (якщо це суттєвий ризик), оптимізація ступеню ризику, чи максимально можливе зниження обсягів та ймовірності, можливих збитків;
- свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення ступеня ризику у випадку, коли це має економічне підґрунтя та сенс.

Процес управління ризиком покликаний забезпечити відповідний механізм розв'язання проблеми ризику. Обираючи певний спосіб розв'язання проблем, пов'язаних з ризиком, яким обтяжена певна діяльність, менеджер повинен керуватися такими **основними принципами**:

- *недоцільно ризикувати більшим заради меншого;*
- *недоцільно ризикувати більш, ніж це дозволяють власні кошти (капітал);*

• необхідно заздалегідь піклуватися відносно можливих (ймовірних) наслідків ризику.

У ризиковій ситуації доцільно враховувати :

- Імовірність отримання бажаного результату;
- Імовірність настання небажаних наслідків в результаті вибору альтернативи управлінського рішення та його реалізації;
- Імовірність фактичного відхилення від поставлених цілей;
- Можливість оцінити наслідки управлінського впливу;
- Ступінь досягнення мети діяльності підприємства;
- Фактичні розміри відхилень від прогнозованого стану підприємства.

Ризик в управлінні може розглядатися як характеристика цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління в умовах невизначеності, за яких існує імовірність відхилення від досягнення поставлених цілей.

Ризик в управлінні є засобом усунення системою менеджменту підприємства невизначеності, засобом практичного вирішення протиріччя при альтернативному розвитку протилежних тенденцій в конкретних умовах діяльності.

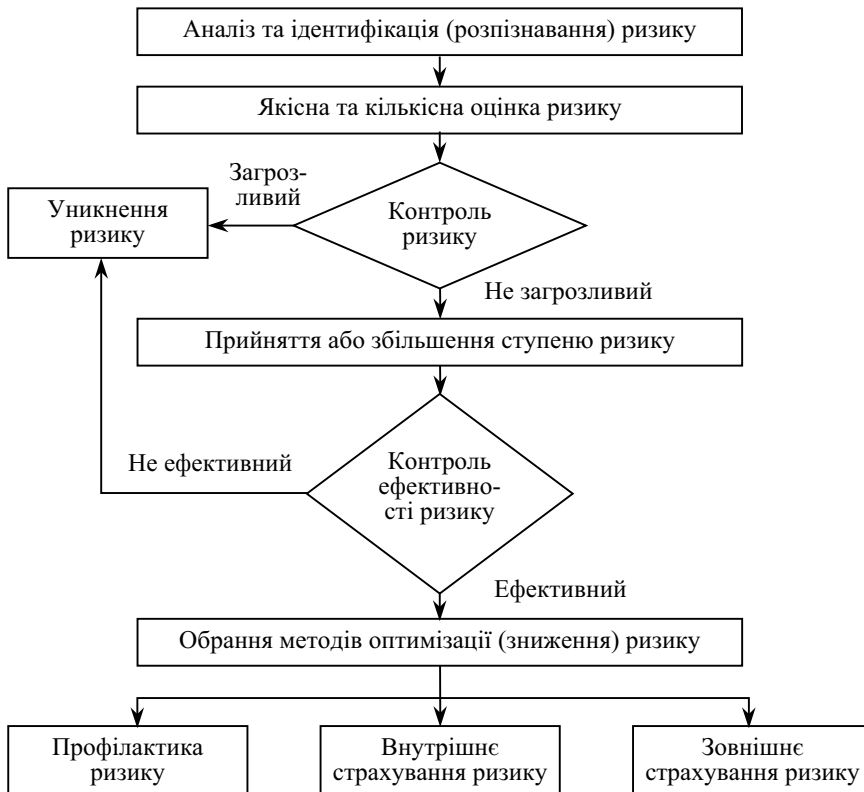


Рис. 2.4а. Блок-схема процесу управління ризиком у підприємстві

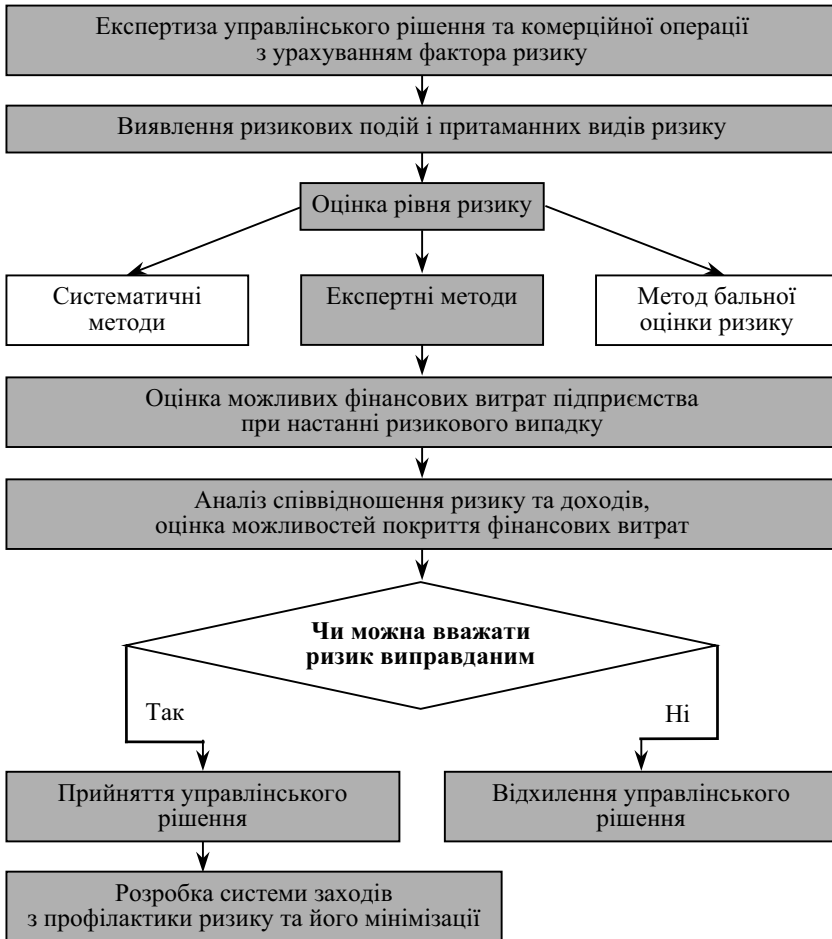


Рис. 2.4б. Процес управління комерційним ризиком

Управління ризиком містить:



Концепція «управління ризиком» містить такі позиції:

- *Виявлення наслідків діяльності суб'єктів ринку в ситуації ризику;*
- *Вміння реагувати на можливі негативні наслідки ризикових рішень;*
- *Розробка та здійснення заходів, за допомогою яких можуть бути нейтралізовані та/або компенсовані імовірні негативні результати ризику.*

Ризикова ситуація у діяльності менеджера визначається сукупністю різноманітних обставин та умов, що створюють певний стан в діяльності менеджера, коли відсутність однозначної результативності прийнятого та реалізованого управлінського рішення є обов'язковою (рис. 2.5).

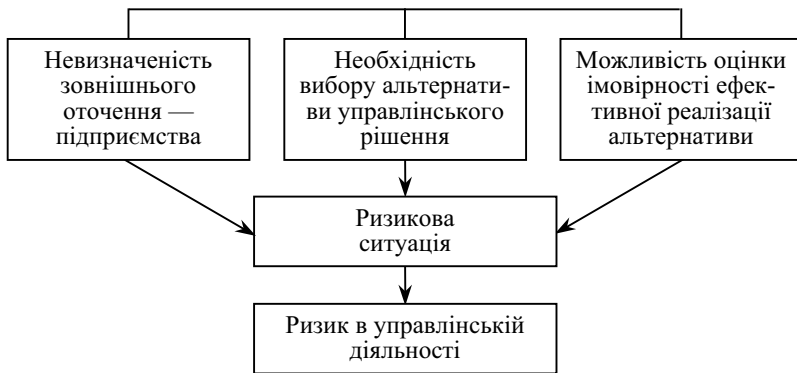


Рис. 2.5. Умови виникнення ризику в управлінні

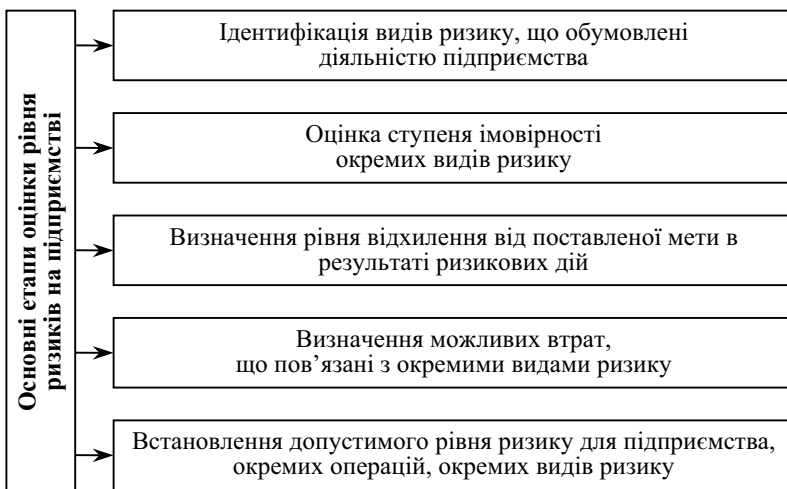


Рис. 2.6. Зміст основних етапів оцінки рівня ризиків у підприємстві

ТИПОВІ РИСИ РИЗИКУ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Характеристики ризику	Зміст характеристик
Суперечливість	<ul style="list-style-type: none"> ризик зорієнтований на отримання значущих для суб'єкта ринку результатів, створює передумови для розвитку підприємництва, ділових та особистісних якостей менеджерів, сприяє пошуку нових рішень;
	<ul style="list-style-type: none"> ризик виявляється у взаємодії об'єктивно існуючих ризикових дій та їх неадекватній суб'єктивній оцінці з боку менеджерів, що може призводити до негативних результатів;
Альтернативність	<ul style="list-style-type: none"> конкретний зміст ситуації ризику має різний ступінь складності і може бути вирішений завжди різними засобами;
Правомірність	<ul style="list-style-type: none"> ризик повинен відповідати значущості мети для якої він обраний (при цьому мета не може бути досягнена іншими, неризикованими діями);
	<ul style="list-style-type: none"> ризик не повинен переходити до навмисного отримання збитків;
	<ul style="list-style-type: none"> об'єктом ризику не повинні бути фактори, що будуть впливати на життєздатність підприємства, працівників;
	<ul style="list-style-type: none"> ризик не повинен бути джерелом протиріччя між діяльністю підприємства та нормативно-правовою базою країни;
Невизначеність	<ul style="list-style-type: none"> відображення об'єктивності ризику в управлінській діяльності, коли система управління функціонує в умовах, що не можуть бути визначені повністю.

Підприємництва без ризику не буває. Найбільший прибуток, як правило, приносять ринкові операції з підвищеним ризиком.

Основна мета управління ризиком — зменшення фактичного відхилення від досягнення мети підприємства в результаті обрання ризикової альтернативи і недопущення втрат від ризику.

Приймати на себе ризик підприємця змушує невизначеність господарської ситуації, невідомість умов політичної й економічної обстановки і перспектив зміни цих умов. Чим більше невизначеність господарської ситуації при ухваленні рішення, тим вище і ступінь ризику.

Під неспроможністю (**банкрутством**) підприємства розуміється зв'язана з недостатністю активів у ліквідній формі нездатність юридичної особи — суб'єкта підприємницької діяльності — задовольнити у встановлений для цього термін пред'явлення до нього, з боку кредиторів, вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом

Банкрутства бажано уникати, але якщо воно неминує, то його не варто боятися. Нерідко банкрутство є єдиним засобом спасти підприємство від остаточного занепаду, внести в справу свіжий струмінь нових ідей, яким не були місця при колишньому порядку.

Фінансова усталеність не зводиться тільки до платоспроможності. Для досягнення і підтримки фінансової стабільності важливі не стільки абсолютні розміри прибутку, скільки показники рентабельності.

Характерні причини фінансової кризи підприємства і банкрутства

- скорочення попиту,
- утрата керованості фірмою,
- зниження обсягів діяльності.

- високі витрати обігу і виробництва (шлях до їхнього скорочення — усунення втрат від нераціонального використання робочого часу, плинності кадрів, скорочення управлінських ресурсів, продаж і ліквідація збиткових виробництв тощо).

- політична нестабільність заважає налагодженню усталених партнерських зв'язків (у т.ч. з інофірмами).
- надмірна інфляція, що відбувається в Україні.
- конфлікти у вищому керівництві підприємства,
- трудові конфлікти,
- втрата найбільш потужних клієнтів.

Тривожні ознаки, що вказують на можливе погіршення становища підприємства

- підвищення відносної частки дебіторської заборгованості підприємства,
- заборгованості перед службовцями фірми,
- негативні дані про матеріальні запаси (затоварення).

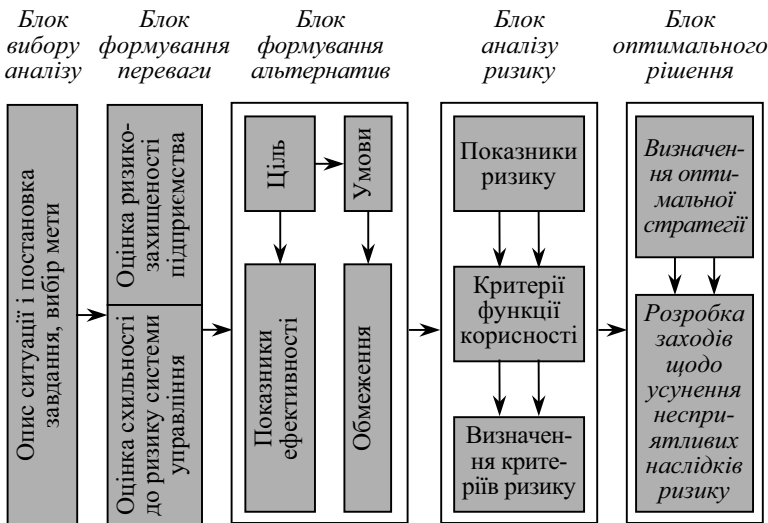


Рис. 2.7. Блок-схема моделі поведінки системи управління в умовах ризику

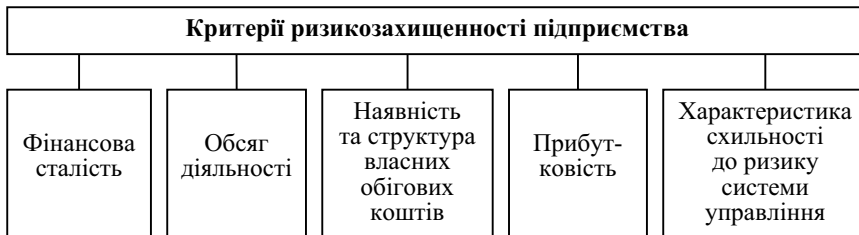


Рис. 2.8. Критерії ризикозахищеності підприємства

Питання для аналізу й оцінки ризиків

1. З якими типами ризиків пов'язаний ваш бізнес?
2. Які ризики найбільш критичні у вашому бізнесі?
3. Які типи ризиків найбільш вірогідні?
4. Які джерела ризиків та причини їх виникнення?
5. Коли найбільш ймовірно настання несприятливих подій?
6. Які плануються заходи профілактики та усунення несприятливих подій (обставин)?
7. Ваша можлива реакція на негативні наслідки.
8. Засоби мінімізації втрат від несприятливих подій.
9. Як ви збираєтесь страхувати свій бізнес? Скільки коштів це вимагатиме?
10. Де зосереджені основні джерела ризику?
11. Які імовірності нанесення певних збитків, зв'язаних з окремими джерелами ризику?
12. На скільки великі збитки, якщо реалізується гірший сценарій?
13. На скільки ці збитки порівнянні з витратами на реалізацію проекту підприємницької діяльності?
14. Які дії дозволять знизити ризик або зовсім уникнути його?

У ризиковій ситуації доцільно враховувати :

- Імовірність отримання бажаного результату;
- Імовірність настання небажаних наслідків в результаті вибору альтернативи управлінського рішення та його реалізації;
- Імовірність фактичного відхилення від поставлених цілей;
- Можливість оцінити наслідки управлінського впливу;
- Ступінь досягнення мети діяльності підприємства;
- Фактичні розміри відхилень від прогнозованого стану підприємства.

Будь-яке управлінське рішення ґрунтується на інформації.

За характером наявної інформації ризики можна розділити на:

- ті, що зустрічаються часто;
- передбачені ризики;
- непередбачені ризики.

Типові (передбачувані) ризики

- невиконання робіт до наміченого терміна,
- ризики одержання штрафів,
- утрати частини матеріальних ресурсів у наслідку розкрадань.
- ризики невиконання договорів на постачання сировини, матеріалів;
- ризик зниження трудового потенціалу внаслідок звільнення співробітників.

Непередбачувані ризики — потенційні погрози нанесення збитку, щодо яких не можна спрогнозувати ні час настання, ні ймовірні масштаби наслідків, зв'язані з їхньою можливою реалізацією. Ці ризики, зв'язані з такими подіями, як зміни в політичній обстановці, зміни в банківській та грошово-кредитній політиці.

Залежно від наслідків ризикових подій можна виокремити п'ять зон ризику підприємницької діяльності, межами яких є максимальний обсяг втрат, до яких вони

можуть призвести. Характеристика меж та наслідків кожної зони ризику наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

ХАРАКТЕРИСТИКА ЗОН РИЗИКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Назва зони ризику	Безризикова зона підприємництва	Зона припустимого ризику	Зона критичного ризику	Зона неприпустимого ризику	Зона катастрофічного ризику
Можливі фінансові втрати	Не очікуються	В обсязі планового прибутку	В обсязі планових доходів	В обсязі власного капіталу	В розмірах більших за власний капітал

Перелік основних видів втрат у підприємницькій діяльності

1. Матеріальні втрати, що виявляються в непередбачених додаткових витратах або прямих втратах устаткування, майна, продукції, сировини і т. д.

2. Трудові втрати, що є втратою робочого часу, викликані випадковими, непередбаченими обставинами (простой).

3. Фінансові втрати — це прямий грошовий збиток. Це можуть бути непередбачені платежі, виплати штрафів, утрати коштів, недоотримання або не повне неодержання грошей із передбачених джерел, при неповерненні боргів, грошовий збиток у зв'язку з інфляцією, зміна валютного курсу гривні.

4. Втрати часу існують тоді, коли процес підприємницької діяльності йде повільніше, чим було намічено.

5. Спеціальні види втрат мають місце у вигляді нанесення збитку здоров'ю і життю людей, навколишньому середовищу, престижу (іміджу) підприємства тощо.

6. Втрати в комерційному підприємстві, пов'язані із зміною закупівельної ціни товару,

7. Втрати в процесі обігу (транспортування, збереження) або втрати якості, споживчої цінності товару, що призводять до зниження її вартості.

8. Непередбачені мита, відрахування, штрафи,

9. Додаткові витрати.

10. Зниження ціни, по якій реалізується товар порівняно з проектною.

11. Обмеження об'єму реалізації, обумовлене падінням попиту або потреби в товарі, витісненням його конкуруючими товарами.

12. Ризик втрати частини активу підприємства внаслідок розкрадань може бути знижений за рахунок установаження сигналізації на складах, поліпшення діючої системи контролю за збереженням матеріальних цінностей.

Основною ціллю управління ризиком у підприємстві є мінімізація пов'язаних з ним фінансових втрат та максимізація прибутку. Процес управління ризиком пов'язаний з оцінкою рівня окремих видів ризику, їх профілактикою та страхуванням.

Форми профілактики ризику

1. *Мінімізація ризиків* — це сукупність дій, направлених на зниження ризику, шляхом його уникнення або попередження. До того ж слід відмітити, що уникнення ризику для менеджера нерідко означає відмову від прибутку, а це пов'язане з ризиком невикористаних можливостей.

2. *Диверсифікація ризиків*, дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Старе прислів'я «Не кладіть усі яйця в один кошик» вказує на те, як ще можна здійснювати менеджмент ризику. Диверсифікація означає, що два і більше напрямків діяльності комбінуються і поєднуються в пакеті, що становить «портфель» ризиків. Як правило, показників, що характеризують ризик такого портфеля, а отже, і ризик скомбінованого «портфеля», будуть меншими, ніж по кожному окремому напрямку діяльності, що входить до такого «портфеля».

3. *Лімітування ризиків*. За тими видами господарської діяльності та господарських операцій, які можуть постійно виходити за встановлені межі допустимого ризику, цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів.

4. *Отримання додаткової інформації* — є одним з найважливіших способів зниження ризику. Природно, що коли б у менеджера була більш повна інформація, він міг би зробити кращий прогноз та знизити ступінь ризику. Широко відома теза: «Рішення варте не більше того, чого коштує інформація, на базі якої вона прийнята». Це робить інформацію товаром за який потрібно платити гроші. Але вкладення капіталу в інформацію є виправданим.

Система профілактики ризиків хоча і знижує ймовірність їх виникнення, але не в змозі нейтралізувати всі пов'язані з ними негативні фінансові наслідки. Частково цю роль може взяти на себе внутрішнє страхування ризиків, що здійснюється в рамках самого торговельного підприємства.

Широке використання різноманітних форм профілактики та страхування ризиків дозволяє суттєво знизити розмір можливих фінансових втрат торговельного підприємства в умовах нестабільної економіки та частих змін кон'юнктури споживчого ринку.

Розглянемо характер ризиків, специфічних для діяльності підприємства, більш детально. Як вже було сказано вище, ризики підприємства класифікують за видами його операцій, виділяючи оперативний, фінансовий та інвестиційний ризики.

Операційний ризик підприємства пов'язаний з вірогідністю втрат у процесі діяльності.

Розглянемо підвиди операційного ризику.

1) на стадії закупівлі та доставки товарів:

- *ризик невиконання зобов'язань, які обумовлені договорами на поставку товарів з боку постачальників підприємства (за обсягами, асортиментом, якістю, цінами, терміном поставки тощо);*
- *асортиментний ризик, що пов'язаний з можливими змінами в асортиментній структурі споживчого попиту на товар, внаслідок чого закуплений асортимент товарів залишиться нереалізованим;*

- ризик непогашення дебіторської заборгованості постачальниками, пов'язаний з втратою грошових коштів підприємства, що були задіяні для проведення авансових платежів постачальникам підприємства відповідно до укладених угод;

- транспортний ризик, пов'язаний з можливим пошкодженням товарів або їх крадіжкою під час транспортування;

2) на стадії реалізації товарів:

- ◆ цінний ризик (або ризик помилкової цінової політики), який призводить до нереалізації товарів або збільшення термінів їх реалізації у зв'язку з невірно визначеними цінами реалізації;

- ◆ ризик зберігання, який полягає у можливих втратах кількості та якості товарів підприємства під час їх зберігання;

- ◆ ризик продажу (реалізаційний ризик), пов'язаний з недоліками в організації продажу товарів та їх просуванні споживачам (форми, методи продажу, реклама товарів тощо);

- ◆ ризик персоналу (кадровий ризик), пов'язаний з недостатністю персоналу, його незадовільною роботою (невиходом на роботу, зниженням продуктивності праці) або зростанням вартості (вимогами щодо збільшення заробітної платні, поліпшенням умов праці та відпочинку, збільшенням соціальних виплат та гарантій);

- ◆ ризик матеріально-технічного забезпечення роботи підприємства, проявом якого можуть бути пошкодження обладнання та приміщень підприємства;

- ◆ ризик втрати товарів під час їх реалізації внаслідок крадіжок, вогню, води, стихійних явищ та інших небезпек;

3) на стадії отримання виручки за реалізовані товари:

- ризик платежу, пов'язаний з втратою частини виручки підприємства при розрахунках з покупцями (обрахунок касирів);

- інкасаційний ризик, пов'язаний з втратою торговельної виручки під час її інкасації (внаслідок протиправних дій);

- ризик невиконання дебіторських зобов'язань покупців під час реалізації товарів з відстрочкою платні (який призводить до порушення термінів та обсягів погашення дебіторської заборгованості).

4) притаманні господарській діяльності в цілому:

- ◆ ризик зміни цін на послуги сторонніх підприємств, наслідком якого є зростання обсягу поточних витрат підприємства у зв'язку зі зростанням транспортних тарифів, комунальних та експлуатаційних платежів, тарифів за електроенергію, телефон, оренду тощо;

- ◆ податковий ризик, пов'язаний з введенням нових або уточненням механізму сплати діючих податків та інших обов'язкових платежів, тощо.

Фінансові ризики підприємства пов'язані з проведенням операцій щодо формування та використання фінансових ресурсів.

Склад фінансових ризиків

1. Статутний ризик (або ризик формування статутного капіталу), який проявляє себе на стадії створення підприємства та первинного

формування статутного капіталу, при необхідності подальшого збільшення статутного фонду в процесі діяльності підприємства (полягає в невиконанні зобов'язань щодо формування статутного фонду з боку його засновників (власників).

2. Ризик зменшення розмірів (втрати) власного капіталу, який обумовлює втрату частини власних фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, внаслідок збиткової діяльності, неефективної структури розподілу чистого прибутку, надмірного відволікання коштів на споживання, виплату дивідендів тощо.

3. Кредитний ризик, пов'язаний з втратою або погіршенням умов зовнішнього фінансування, зниженням обсягу позикових ресурсів, які необхідні підприємству (при неможливості пролонгації попередньо отриманих кредитів та отримання нових).

4. Процентний ризик, що обумовлює збитки у зв'язку з обслуговуванням раніше взятих боргових зобов'язань в умовах покращення кон'юнктури фінансового ринку та зниження цін на позики.

5. Інфляційний ризик (ризик негативного впливу інфляції), що обумовлює неадекватне визначення фінансових результатів діяльності підприємства внаслідок утворення інфляційного прибутку та його оподаткування, інфляційне знецінення частини обігових активів підприємства (грошових коштів та дебіторської заборгованості).

6. Валютний ризик, що обумовлює часткову втрату обігових коштів підприємства в іноземній валюті, які використовуються як засіб платежу в зовнішньоекономічних операціях підприємства у зв'язку із сприятливою для підприємства зміною курсу валюти.

7. Ризик неплатоспроможності підприємства, тобто неможливості виконання платіжних зобов'язань підприємства з усіх видів його господарсько-фінансових операцій.

Балансова модель фінансової сталості:

$$O + Z + \Gamma = D + CP + KP + KZ,$$

де O — основні засоби та вкладення;

Z — запаси та витрати;

\Gamma — грошові засоби, короткострокові фінансові вкладення, інші активи;

D — джерела власних засобів;

CP — середньострокові, довгострокові позики та залучені засоби;

KP — короткострокові позики;

KZ — кредиторська заборгованість та позикові кошти.

Проводячи інвестиційну діяльність, підприємство також стикається з проявом різноманітних ризиків.

Найсуттєвіші підвиди інвестиційного ризику

1. При здійсненні проектів реальних інвестицій — ризик невиконання зобов'язань контрагентами підприємства; ризик порушення термінів

освоєння капітальних вкладень та закінчення проекту; ризик недостатності фінансування; ризик погіршення умов інвестування у разі законодавчих змін; ризик втрати інвестиційних ресурсів та некупності інвестиційних витрат тощо.

2. При здійсненні проектів фінансових інвестицій — ризик банкрутства емітенту цінних паперів, що купуються, ризик зниження прибутковості діяльності емітенту, дивідендний ризик, ризик зміни кон'юнктури фондового ринку тощо.

Ризику невиконання зобов'язань містить у собі:

збиток у зв'язку з несвоєчасністю оплати санкцій договорам, укладеним страхувальником;

збиток партнерам по окремих договорах у зв'язку з невиконанням своїх зобов'язань самим страхувальником.

2.4. ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ Й ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

Поняття економічної безпеки функціонування підприємства має ряд рис, властивих у цілому безпеці як універсальної категорії природних, суспільних і біологічних систем. Потреба в безпеці, у захисті від небажаних впливів зовнішніх впливів і внутрішніх змін у житті окремої людини, родини, їхнього майна, різних об'єднань людей, зокрема підприємство, суспільство і держава, відноситься до базових потреб. Сфера безпечного існування в пережитий Україною й перехідний період настільки звузилася, що масове і систематичне незадоволення цієї потреби — громадян, родин, організацій, держави, суспільства в цілому — вчиняє стагнуючий вплив на їхнє функціонування і розвиток і не дозволяє перебороти тривалу кризу, у якому перебуває наша країна.

Під економічною безпекою будемо розуміти такий стан суб'єкта, при якому імовірність небажаної зміни яких-небудь якостей самого суб'єкта, параметрів приналежного йому майна і його зовнішнього середовища, що торкає, невелика (менше визначеної межі).¹

Оцінки безпеки, який розташовує суб'єкт, тобто його знання, отримані їм або самостійно на основі досвіду й інтуїції, або спеціально вироблювані на базі дослідження ситуації, у тому числі за допомогою фахівців, визначають його почуття безпеки (небезпеки). Почуття безпеки або спонукає суб'єкта до пошуку шляхів підвищення безпеки, досягнення її прийнятної рівня, або ж дозволяє переключити його активність і ресурси на інші мети, якщо оцінки безпеки великі, тобто рівень небезпеки низький.

Безпека як загальне поняття може бути конкретизована щонайменше в трьох напрямках: за типами суб'єктів; за сферами їхньої життєдіяльності; за конкретними

¹ Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность. — М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1997.

предметах безпеки, тобто складовим частинам відповідних сфер життєдіяльності суб'єктів. Не вдаючись у деталі класифікаційних розрізів за всіма перерахованими напрямками, конкретизуємо поняття економічної безпеки тією мірою, у який це необхідно для подальшого викладу матеріалу. Як суб'єкт розглядають різні виробничі організації, що працюють на ринку товарів і послуг, сфера життєдіяльності яких — економічна активність. Предмет безпеки обмежується шляхом виділення різних об'єктів безпеки.

Об'єкти економічної безпеки

- певні частини перерахованих вище суб'єктів, наприклад, різні структурні підрозділи або групи співробітників або власників акцій підприємства тощо;
- певні види ресурсів або майна, наприклад, основні або оборотні фонди підприємства;
- якісні характеристики ресурсів або майна, наприклад вік основних фондів, показники якості навколишнього середовища підприємства;
- окремі види діяльності і процеси, наприклад відновлення основних фондів, формування портфеля інвестиційних проектів, диверсифікація виробничої програми тощо;
- якісні характеристики згаданих видів діяльності, такі, як, наприклад, швидкість відновлення основних фондів або темпи технологічного розвитку.

Коротко охарактеризуємо інші складові понятійного апарату вивчення проблем економічної безпеки — *погрози, збитки і стратегії безпеки*.

Погроза — це такі зміни в зовнішньому або внутрішньому середовищі суб'єкта, що призводять до небажаних змін предмета безпеки.

Саму небажану зміну якостей предмета безпеки, зниження його цінності як суб'єкта, або повну його втрату прийнято називати **збитком**.

Базуючись на цих поняттях, **стратегію економічної безпеки** можна визначити як сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки його функціонування.

Базуючись на різницях у спрямованості можна виокремити наступні **типи стратегій економічної безпеки**:

- орієнтовані на усунення існуючих або запобігання виникнення можливих погроз;
- націлені на запобігання впливу існуючих або можливих погроз на предмет безпеки;
- спрямовані на відновлення (компенсацію) понесеного збитку.

Перші два типи стратегій обумовлюють таку діяльність по забезпеченню безпеки, у результаті якої не відбувається вплив погрози або створюється заслін її впливу. У третьому випадку збиток допускається (виникає), однак компенсується діями, що передбачають відповідну захисну стратегію. Стратегії третього ґибу можуть розроблятися або реалізовуватися стосовно до ситуацій, де збитки можуть бути по-

вернені, тоді, коли немає можливості здійснити програму реалізації стратегій першого або другого штибу.

Етапи організації економічної безпеки господарських систем

- усвідомлення і фіксація наявності проблемної ситуації в даній сфері функціонування системи;
- формулювання конкретної проблеми;
- визначення бажаного стану господарської системи (об'єкта економічної безпеки), тобто того стану, що оцінюється як загрозовий;
- виявлення складу погроз і їх конкретних «адресатів»;
- оцінка погроз по важливості, часу настання, місця тощо;
- визначення видів очікуваних збитків і їхньої кількісної оцінки;
- формування і вибір варіанту стратегії забезпечення економічної безпеки;
- формування заходів, що реалізують намічену стратегію.

Програма забезпечення економічної безпеки господарської системи повинна містити відповіді на питання

- що саме в господарській системі перебуває під загрозою?
- які погрози цьому стану існують у даний момент, у короткостроковій і довгостроковій перспективах?
- які конкретні механізми негативного впливу погроз на господарську систему, конкретний об'єкт її економічної безпеки?
- які стратегії захисту (подолання) від погроз, її першочергові і наступні заходи?

Аналіз проблем економічної безпеки, пов'язаних із діяльністю конкретного підприємства, доцільно проводити в контексті загального опису його функціонування.

Підприємство треба розглядати у вигляді перетинання фінансових, матеріальних, кадрових і інформаційних потоків, що відображають переміщення і споживання інвестицій, сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, устаткування, використуваної і розроблюваної технологій, грошових готівкових і безготівкових платежів, виробленої продукції і поточних умов конкретного соціально-економічного і природного середовища.

Властивості середовища стосуються насамперед економічних, політичних, погодинно-кліматичних чинників; соціально-демографічної ситуації в регіоні, стан ринку праці, а також регіональний «імідж», престижність певної професії або роду діяльності; соціально-політичних умов, від яких залежать обстановка в регіоні, ступінь орієнтації населення на продуктивну працю, рівень соціальної напруженості; стани споживчого ринку як тла для формування регіональних потреб у продукції підприємства; рівня життя населення як чинника платіжного забезпечення цієї потреби; купівельної спроможності карбованця в поточному і тенденціальному вираженні, що визначає динаміку інфляції й інфляційних чекань; загального рівня підприємницької активності, що характеризує схильність людей до включення в підприємницькі ініціативи.

Розглянемо «зони конкуренції», тобто дислокації можливих точок дотику підприємства з конкуруючими організаціями. Ця конкуренція стосується постачальників вхідних матеріалів і устаткування; споживачів продукції; одержання інвестицій, позик, кредитів і участі у вигідних для підприємства інвестиційних проектах; залучення кваліфікованих кадрів і оплати їхньої праці; технологічного й інформаційного ринків.

Будь-який з потоків, що зв'язують підприємство з ринковим середовищем, може бути цілком або частково перекритий за рішенням учасників обміну, у тому числі й внаслідок сумлінної або несумлінної конкуренції. До того ж як конкурентів варто розглядати не тільки підприємства, що виробляють аналогічну продукцію, але і підприємства, що використовують (можливо, за іншим призначенням) ті ж трудові, матеріальні, фінансові та інші ресурси, у тому числі й підприємства інших галузей, особливо ті, що можуть переключитися на випуск продукції даної галузі. У міру розвитку ринку та зростання конкуренції перехід підприємства з однієї галузі в іншу, більш рентабельну, буде все більш частим явищем.

Отже, функціонування підприємства з погляду зовнішніх для нього чинників постійно схильне до небезпеки зриву або погіршення через можливе порушення необхідних для його діяльності регіональних, галузевих і міжгалузевих потоків.

Водночас до чинників ризику належать лише ті зміни вхідних і вихідних потоків, що є непередбаченими з погляду підприємства. Так, зниження купівельної спроможності гривні і ріст цін не можна розцінити як чинники ризику, якщо рівень інфляції зберігає свій темп росту, що є стабільним протягом тривалого періоду, що дозволяє екстраполювати його на майбутнє. Звичайно ризикові чинники характеризуються дискретністю змін, наявністю граничних значень, по досягненні яких потік переключається на інший режим роботи.

Зрив роботи каналів зв'язку з кожним суб'єктом викликається наступними причинами

- *раптові непередбачені зміни навколишнього середовища, що змушують суб'єкт господарювання змінити умови договору (контракту) із підприємством (підвищення цін, зміна податкового законодавства, соціально-політичної ситуації тощо);*
- *поява більш вигідних для суб'єкта пропозицій (пропозиція укласти більш рентабельний договір, договір більш тривалої або, навпаки, короткої дії; більш привабливі умови роботи тощо);*
- *зміна цільових настанов суб'єкта, пов'язана, наприклад, із підвищенням його статусу, нагромадженням позитивних результатів діяльності, зміною індивідуальної або групової психології;*
- *зміна особистих стосунків між керівниками;*
- *зміна фізичних умов переміщення товарних, фінансових і трудових ресурсів між суб'єктами (аварії, зміна митних умов, виникнення нових кордонів тощо).*

Проаналізуємо чинники економічної небезпеки і найбільш важливі види господарських і фінансових ризиків у діяльності підприємства, а також деякі заходи, що до компенсації ризику в діяльності підприємства.

1. РИЗИК НЕРЕАЛІЗАЦІЇ ПРОФІЛЬНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ НЕВИСНОВОК ДОГОВОРУ НА ПОСТАЧАННЯ ВИХІДНИХ ПРОДУКТІВ

Причини

- відмова традиційних постачальників від висновку договорів;
- неприйнятні для підприємства умови договору (у тому числі ціни);
- перехід традиційних постачальників на випуск іншої продукції;
- неможливість закупівлі на світовому ринку через складності митного законодавства, відсутності валюти і т.д.

Чинники ризику

- надмірна концентрація вхідних матеріальних потоків на обмеженій кількості постачальників;
- недиверсифікованість постачань;
- нестабільність загальної соціально-економічної ситуації;
- прийняття постачальниками стратегії «максимальний прибуток сьогодні будь-якими засобами».

Методи компенсації, що рекомендуються

- диверсифікація виробництва шляхом розширення числа використовуваних або готових до використання технологій і видів продукції;
- диверсифікація постачань;
- постійний збір і актуалізація інформації про можливих постачальників, їхніх намірах, освоєваних технологіях і соціально-економічну ситуації навколо них;
- установа некомерційних зв'язків із реальними і потенційними постачальниками;
- вертикальна інтеграція «вниз» і квазі-інтеграція, тобто об'єднання окремих функцій управління;
- придбання підприємством акцій підприємств-постачальників;
- розширення і підтримка особистих контактів із постачальниками;
- підготовка кредитних ліній на випадок необхідності передоплати;
- створення страхового резерву вихідних продуктів.

2. РИЗИК НЕДООТРИМАННЯ ВХІДНИХ МАТЕРІАЛІВ ЧЕРЕЗ ЗРИВ УКЛАДЕНИХ ДОГОВОРІВ ПРО ПОСТАЧАННЯ

Причини

- непередбачені ситуації у постачальників;
- технічна неможливість виробництва необхідної для підприємства продукції;

- неможливість виконання умов договору;
- ухвалення рішення постачальником про розрив договору і зміна ним споживачів продукції;
- ухвалення рішення постачальником про зміну умов договору — термінів, цін, обсягів, вимог до якості продукції, що постачається;
- аварійність на транспорті.

Чинники ризику

- загальна нестабільність соціально-економічної ситуації;
- відсутність традиції обов'язковості загальноправових і контрактних умов;
- нерівномірність темпів інфляції;
- сплески росту цін в окремих галузях і регіонах;
- нерівномірність динаміки прибутків різних шарів населення;
- недостатність у підприємства коштів для компенсації підвищення цін постачальником.

Методи компенсації, що рекомендуються

- диверсифікація постачань;
- розширення складу постачальників;
- створення фінансових резервів або організація «гарячих» кредитних ліній на випадок непередбачених витрат;
- прогнозування динаміки цін;
- залучення традиційних постачальників у діяльність підприємства шляхом висновки договорів участі в прибутках або придбанні акцій;
- створення страхових запасів вихідних матеріалів;
- завчасна розробка системи функціонування підприємства в умовах пошуку альтернативних постачальників.

3. РИЗИК НЕПОВЕРНЕННЯ ПЕРЕДОПЛАТИ ПОСТАЧАЛЬНИКОМ

Причини

- ті ж, що й у випадку ризику невиконання договорів постачання;
- рішення постачальника про тимчасове або остаточне присвоєння отриманих як передоплати сум;
- неможливість їхньої виплати даному підприємству через використання до зриву договору.

Чинники ризику

- кризова ситуація у взаєморозрахунках підприємств;
- слабкість господарського арбітражу і законодавчої бази;
- низька правова культура управління;
- гіпертрофоване прагнення підприємств до абсолютної мінімізації ризику (звідкіля і виникає вимога передоплати);

- відсутність розвинутої системи страхування господарських і фінансових операцій.

Методи компенсації, що рекомендуються

- некомерційна інтеграція;
- покупка й обмін акціями з постачальником;
- установа неформальних особистих відношень із керівництвом підприємства-постачальника;
- створення регіональної системи страхування фінансово-господарських угод і відповідної системи перестраховування;
- залучення незалежних організацій (банків, страхових товариств, фондів) як гарантів виконання угод;
- розвиток заставних угод.

4. РИЗИК НЕВИКОНАННЯ ДОГОВОРІВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ВИРОБНИЧОЇ ПРОДУКЦІЇ (РИЗИК НЕРЕАЛІЗАЦІЇ ВИРОБЛЕНОЇ ПРОДУКЦІЇ)

Причини

- зміна структури і скорочення потреби в даному виді продукції;
- заміщення даної продукції продукцією інших підприємств;
- моральний знос продукції;
- переключення попиту;
- зниження попиту через зміну структури бюджету або зниження прибутків споживачів;
- зміна виробничого профілю або спеціалізації традиційних споживачів продукції;
- відсутність у підприємства повної інформації про даний сегмент ринку.

Чинники ризику

- технічний прогрес, поява нових технологій;
- економічна рецесія (спад), витиснення високорозвинених технологій більш простими;
- залежність результатів прийнятих споживачем рішень від «особистих» умов договору (просто кажучи — хабарі);
- зміна умов імпорту, що полегшує ввезення іноземної продукції;
- активізація маркетингової діяльності конкурентів;
- різкий ріст обсягів і рентабельності виробництва в галузі (сприяє припливу конкурентів).

Методи компенсації, що рекомендуються

- диверсифікація виробництва;
- диверсифікація структури збуту;
- створення й актуалізація бази даних можливих споживачів продукції (про їхню діяльність, наміри, тенденції розвитку, соціально-економічний статус і оточення);

- активне використання усіх форм маркетингу;
- вертикальна інтеграція «вгору», обмін акціями з традиційними споживачами і придбання їхніх акцій;
- пошук технологій і методів поліпшення якості продукції;
- розробка довгострокової стратегії виробництва та інформування про неї потенційних споживачів;
- освоєння гнучких технологій виробництва, що припускають переключення на інші види продукції;
- освоєння гнучких технологій маркетингу, що дозволяють легко підключатися до нових секторів ринку.

5. РИЗИК НЕОТРИМАННЯ АБО НЕСВОЄЧАСНОГО ОДЕРЖАННЯ ОПЛАТИ ЗА РЕАЛІЗОВАНУ БЕЗ ПЕРЕДОПЛАТИ ПРОДУКЦІЮ

Причини

- ухвалення рішення споживачем про використання призначеної для оплати суми на інші цілі;
- відсутність необхідної суми коштів у споживача.

Чинники ризику

- кризовий стан взаємних платежів (розрахунків);
- нерівномірне і несподіване підвищення цін окремими підприємствами;
- низька правова культура керівників;
- слабкість господарського арбітражу.

Методи компенсації, що рекомендуються

• попередня (до одержання товару або послуги) оплата. Цей досить примітивний, але найбільш поширений спосіб зниження ризику є шкідливим як для економіки України в цілому, так і для окремих товаровиробників. Економіці України в цілому він приніс кризу неплатежів, збільшення числа економічних злочинів, розрив або зниження інтенсивності господарських зв'язків, технічне погіршення системи взаємних платежів, сприяв зниженню обсягів виробництва і реалізації продукції. Для окремого підприємства необхідність передоплати істотно обмежує можливість придбання необхідних вихідних матеріалів, звужує поле господарського маневру, спотворює нормальні пропорції між виробничою і фінансовою діяльністю підприємства, сприяє зниженню якості продукції.

• використання в різних сполученнях і угрупованнях заходів некомерційної вертикальної і горизонтальної (діагональної) інтеграції, перехресного володіння акціями, страхування угод у третіх осіб, застав і, нарешті, заходів систематичного інформування громадськості про

підприємства, що традиційно порушують (або, навпаки, що дотримують) умови договорів.

- створення і підтримка системи третейського контролю за виконанням договорів повинні стати однієї з важливих завдань міської адміністрації та неурядових організацій, оскільки методи вважаються більш доцільними та ефективними.

6. РИЗИК ВІДМОВИ ПОКУПЦЯ ВІД ОТРИМАНОЇ Й ОПЛАЧЕНОЇ ЇМ ПРОДУКЦІЇ (ПОВЕРНЕННЯ)

Причини

- невідповідність продукції вимогам до її якості;
- неможливість використання споживачем продукції даної якості;
- рішення споживача про переключення на інший вид продукції або на іншого постачальника.

Чинники ризику

- нестабільність загальної соціально-економічної обстановки;
- зайве концентрування вихідних потоків підприємства на малому числі споживачів;
- низький ступінь культури і правової свідомості керівників.

Методи компенсації, що рекомендуються

У цілому ті ж методи, що і при компенсації ризику несплати.

Додатково варто вжити заходів до створення бар'єрів на шляху переключення споживачів на інші види продукції, що задовольняють той же вид потреби й особливо на інших постачальників. У числі цих заходів можуть бути застосовані окремі види горизонтальної інтеграції, тобто договори з конкурентами про своєрідний поділ сфер впливу. Тут доречно ще раз підкреслити необхідність створення і ведення максимально повної бази даних про суб'єктів і процеси ринку. До складу цієї бази повинні входити дані:

- про реальних і можливих споживачів продукції;
- про профільні технології, використовувані на підприємствах-споживачах;
- про продукцію, вироблену на цих підприємствах, і її споживачів (для товарів кінцевого споживання — типологію споживачів, структуру сегментів ринку, її динаміку тощо);
- про постачальників необхідних матеріалів і устаткування;
- про опановані на підприємствах-постачальниках технології;
- про інші види продукції цих підприємств, споживачів цієї продукції, а також про необхідні вихідні матеріали.

Для збору необхідних даних доцільно або підтримувати постійний зв'язок із спеціалізованими в сферах бізнес-інформації фірмами, або утримувати (можливо, на паях з іншими підприємствами) мережу інформаторів.

7. РИЗИК ЗРИВУ ВЛАСНИХ ВИРОБНИЧИХ ПЛАНІВ АБО ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Причини

- *непередбачена нестача фінансових коштів;*
- *несприятливі погодні умови;*
- *недотримання технології;*
- *технічні аварії та техногенні катастрофи;*
- *страйки;*
- *перехід кваліфікованих кадрів на інші підприємства.*

Чинники ризику

- *нестабільність темпів і пропорцій зміни цін;*
- *рівень підприємницької активності в регіоні;*
- *діапазон соціальної нерівності;*
- *недостатні витрати на розвиток стійких технологій.*

Методи компенсації, що рекомендуються

- *розвиток технологічної бази;*
- *проведення НДДКР у сфері технології виробництва;*
- *розробка стратегії технологічного розвитку і технологічної безпеки в складі комплексної техніко-економічної і соціальної стратегії підприємства;*
 - *ув'язування соціальної стратегії з цілями і можливостями підприємства, регіональними умовами;*
 - *створення системи резервування техніко-економічних ресурсів.*

8. РИЗИК ЗРАДЛИВОГО ПРОГНОЗУВАННЯ СИТУАЦІЇ Й ОДЕРЖАННЯ НЕПРАВИЛЬНИХ ВИХІДНИХ ДАНИХ

Причини

- *відсутність на підприємстві необхідних традицій і системи безперервного прогнозування ринкового середовища;*
 - *невміння здійснювати ринковий моніторинг;*
 - *відсутність ефективної методики прогнозування поведінки ринкових суб'єктів, а також мезо- і макроекономічних чинників (показників).*

Чинники ризику

- *низький рівень управління підприємством;*
- *відсутність кваліфікованих менеджерів;*
- *недостатні витрати на НДДКР в галузі забезпечення й удосконалювання управління.*

Методи компенсації, що рекомендуються

- різке підвищення уваги до стратегічного і перспективного планування;
- створення наскрізної системи збору й аналізу вихідної інформації,
- прогнозування і прийняття стратегічних рішень;
- виділення коштів на ці цілі в складі статей розподілу прибутку або кредитних коштів;
- запрошення професійних консультантів з маркетингу і управління;
- підвищення кваліфікації адміністративно-управлінського персоналу підприємства.

9. РИЗИК НЕОТРИМАННЯ ЗОВНІШНІХ ІНВЕСТИЦІЙ І КРЕДИТІВ.

Причини

- несприятливе уявлення інвесторів або кредиторів щодо перспектив і можливостей підприємства;
- несподіване витікання негативної інформації;
- публікація даних, що ганьблять підприємство;
- різке падіння курсу акцій підприємства в результаті біржової гри;
- виступи споживачів із критикою продукції підприємства.

Чинники ризику

- утрата контролю за «іміджем» підприємства;
- активні дії несумлінних ринкових конкурентів;
- низькі витрати на маркетинг, у тому числі на рекламу і підтримку «марки» фірми.

Методи компенсації, що рекомендуються: організація цілеспрямованого маркетингу, у тому числі всебічного інформування потенційних споживачів і інвесторів про найбільш сприятливі характеристики продукції підприємства і про підприємство в цілому.

2.5. ОЦІНКА СХИЛЬНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДО РИЗИКУ

Суб'єктивні чинники схильності до ризику. Сучасний бізнес потребує застосування раціональних основ і кількісних методів, зокрема й щодо лілового ризику. Наразі визначені раціональні основи ризику в бізнесі та кількісні методи його вимірювання.

Повністю уникнути ризику неможливо, навіть за умови гранично обмежених дій. Адже надмірна обережність не рятує від неминучих збитків, а ось коли події складуться сприятливо, то доведеться шкодувати за втраченими можливостями.

Персональний ризик залежить від того, що різні люди по-різному оцінюють імовірність майбутніх подій. Вони схильні судити про можливості таких подій виходячи з того, наскільки часто мали справу з ними, надмірно довіряти своїм судженням і погоджуватися на гірші варіанти, тільки б уникнути ситуації, де навіть з малою ймовірністю можливі великі збитки.

Прийняття рішень у невизначеній ситуації пов'язано з неминуючим ризиком. В усі часи економічний прогрес залежав від готовності керівника йти на ризик, яка рівнозначна здатності до творчої діяльності. У менеджменті керівник, що ухиляється від прийняття ризикових рішень, вважається небажаним для фірми, оскільки призводить до її застою. Система управління підприємством повсякденно стикається з ситуаціями, які характеризуються двома умовами: завдання, які необхідно виконати, та «стандарт якості виконання цих завдань». Такі ситуації, з психологічної точки зору, називають *ситуаціями досягнення*. В реальному житті практично неможливо знайти керівників, а тим більше системи управління, які б відповідали одним і тим же характеристикам.

Пропонується щодо до ризику умовно провести їх поділ на дві групи. Відповідно даній концепції існують суб'єкти, які домагаючись здійснення певної цілі, прагнуть до того, щоб досягнути успіху навіть ціною великих зусиль та витрат.

До другого типу належать керівники, що прагнуть уникнути невдач, при виконанні певних дій, досягненні різноманітних цілей.

Отже, в діяльності систем управління проявляються дві протилежно направлені тенденції: *прагнення досягнути успіху* та *прагнення уникнути невдач*.

Такий поділ (нехай навіть умовний) на діаметрально протилежні групи призводить до ускладнення при відображенні конкретної системи управління, її характеристик у дослідженні. Однак це має безпосереднє практичне значення: в одному виді діяльності суб'єкти управління, що мають певні штиби поведінки, призводять до різних результатів та наслідків.

Рівень амбіцій — одне з найважливіших понять, що знайшли застосування в психологічних дослідженнях процесу управління. Рівень амбіцій можна охарактеризувати як ступінь реалізації цілей, що приносить «задоволення» системи управління, яка приймає рішення та намагається досягнути відповідної цілі. Дана концепція спирається на дослідження В. Джеймса. В них поняття реальної самооцінки суб'єкта управління прямо пропорційно успіху в досягненні цілей та зворотно пропорційно рівню амбіцій. Це співвідношення можна зобразити у вигляді формули:

$$\text{САМООЦІНКА} = \text{УСПІХ} / \text{АМБІЦІЇ}$$

Дійсно, якщо суб'єкт управління прагне до підвищення самооцінки в умовах вільного вибору стратегій досягнення цілей, це призводить до виникнення протиріч між двома основними тенденціями — тенденцією підвищити амбіції, мати максимальний ефект при досягненні поставлених цілей та тенденцією знизити амбіції, щоб уникнути невдачі.

При цьому слід звернути увагу на наступні особливості:

1. Інтенсивність прагнення успіху, також як й інтенсивність прагнення уникнення невдач може бути більшою або меншою. Дії системи управління залежать від співвідношення існуючого між двома прагненнями, якщо останні співставляються за силою.

2. Ймовірність успіху та невдачі. Ці суб'єктивні ймовірності залежать від ступеню підготовленості управляючої системи, та вказують на ступінь складності досягнення нею поставлених цілей.

3. Певна цінність успіху невдачі. Приймається, що успіх чи невдача при досягненні поставлених цілей мають визначену цінність для конкретної системи управління.

Логічний процес аналізу ризику менеджером подано на рис. 2.9.

Згідно з теорією Джеймса, чим вище ймовірність успіху, тим нижче цінність успіху, та навпаки — із зменшенням шансів на успіх зростає його цінність. Вважається, що цінність успіху (невдачі) дорівнює ймовірності відповідно невдачі (успіху).

Рішення, що приймаються керівником повинні носити як можна більше обґрунтований характер. Для цього повинні працювати економічні та маркетингові служби, які опікуються збором, обробкою, накопиченням та доведенням до керівників відповідної інформації з кожної ризикованої операції підприємства.

Очевидно, що схильність до ризику керівника не може бути величиною незмінною. Вона повинна знаходитись в прямій залежності від рівня ризикозахищеності підприємства та ймовірності і розмірів коливань позитивних та негативних результатів альтернативних стратегій.

Визначення схильності до ризику системи управління підприємством, що відображає рівень амбіцій конкретного суб'єкта управління, проводять спираючись на концепцію «прагнення до успіху — уникнення невдач» Для цього використовується шкала оцінки схильності керівників до ризику (за Т. Еперсом).

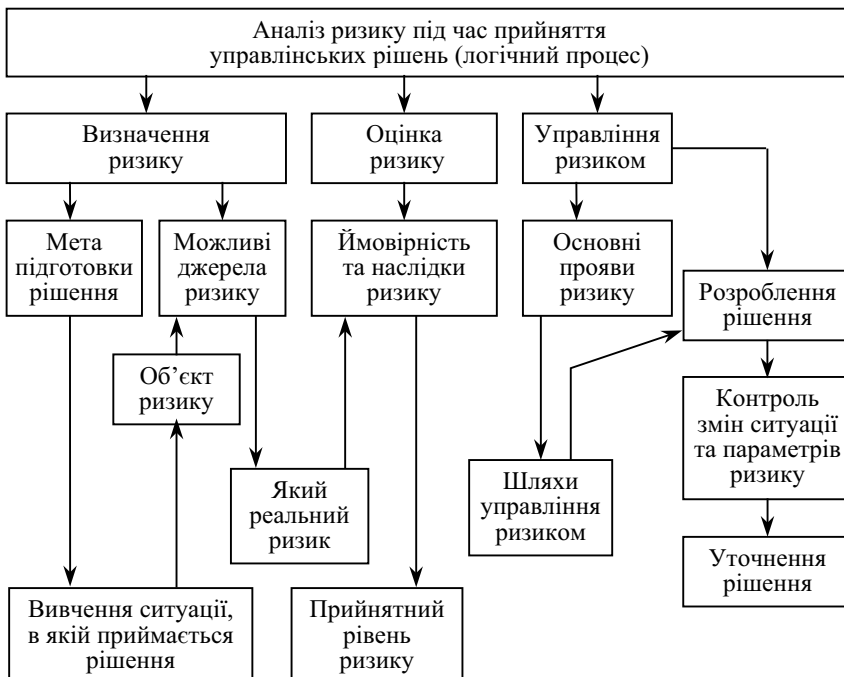


Рис. 2.9. Логічний процес аналізу ризику під час прийняття управлінських рішень

Цілі й основні етапи аналізу ризику. У тих випадках, коли підприємницька діяльність здійснюється в умовах ризику, необхідно цей ризик ідентифікувати, виміряти, оцінити його можливі наслідки і контролювати. Процес ідентифікації, виміру й оцінки складає зміст аналізу ризику.

Питання для аналізу ризику

- *де зосереджені основні джерела ризику?*
- *які ймовірності нанесення певних збитків, зв'язаних з окремими джерелами ризику?*
- *наскільки великі будуть збитки, якщо реалізується гірший сценарій?*
- *наскільки ці збитки порівнянні з витратами на реалізацію проекту підприємницької діяльності?*
- *які дії дозволять знизити ризик або зовсім уникнути його?*
- *чи можуть ці дії генерувати нові ризики?*

Для опрацювання відповідей на ці питання робиться аналіз головних передумов і альтернатив дій з досягненням намічених цілей підприємницького проекту/плану й аналіз можливих погроз не досягнення сформульованих стратегічних або тактичних цілей фірми.

Ідентифікація ризику. Прогноз і аналіз потенційних джерел ризику в антикризовому управлінні проводиться з метою визначення в майбутньому тих областей усередині і поза сферою організації підприємницького проекту (підприємства), що можуть призвести до втрат (можливо критичного характеру). Цей прогноз повинен бути спрямовано як на аналіз відомих, що раніше мали місце подій, так і на області, що не розглядалися раніше як потенційно небезпечні.

Приблизні наслідки вибору підприємницького проекту оцінюються засобами кількісного стратегічного аналізу. Вихідним пунктом проведення стратегічного аналізу є розробка сценаріїв еволюції зовнішнього середовища, в якому буде реалізований підприємницький проект. Ці сценарії містять найбільш ймовірні прогнози по наступних напрямках:

- *прогнози росту ринку з кожного виду підприємницької діяльності з усіх планових періодах;*
- *прогнози частки ринку з кожного продукту і по планових періодах;*
- *прогнози збуту в натуральному і вартісному вираженні з кожного продукту і по плановому періоді;*
- *прогнози прямих витрат (на визначені обсяги збуту) для кожного продукту по планових періодах;*
- *прогнози фіксованих витрат по планових періодах.*

За оцінкою проекту передбачається, що в рамках кількісного стратегічного аналізу розраховуються прогнозні стани окремих агрегованих статей балансу і фінансових результатів проекту по планових періодах.

Безпосередній перегляд подій, на тлі яких відбувається підприємницька діяльність, дозволяє виокремити набір ситуацій, виникнення яких призведе до відхилень від намічених прогнозів, а через це — до зміни оцінок прибутковості й рівня економічної безпеки підприємства (підприємницького проекту).

До них належать:

- посилення діяльності основних конкурентів на цікавлячому підприємця сегменті ринку;
- вторгнення на ринок закордонних виробників;
- поява ефективних (непередбачених) товарів-замінників;
- істотне зниження цін конкурентами;
- кризовий стан підприємств, основних постачальників матеріалів і комплектуючих;
- неплатоспроможність оптових покупців виробленої продукції;
- непередбачені обмеження для експорту;
- зміни на фінансовому ринку;
- зміни цін і/або умов постачання споживаних ресурсів;
- збільшення процентної ставки за кредит;
- непередбачена зміна керівництва і наступна зміна цілей підприємницької діяльності;
- зміна в податковому законодавстві;
- технологічні нововведення;
- поява несподіваних позовів і претензій, які загрожують істотними фінансовими втратами.

Перераховані вище можливі події і ситуації є зовнішніми джерелами ризику, реалізація яких впливає на оцінку підприємницького проекту. Як внутрішні джерела ризику виокремлюють можливі втрати в матеріальній сфері, у тому числі: втрати машин, устаткування, будинків, споруджень, готової продукції, сировини і матеріалів, енергії;

Заключним етапом ідентифікації джерел ризику є віднесення їх до однієї з трьох основних категорій:

- ті, що зустрічаються часто або «відомі» ризику;
- непередбачувані ризику;
- передбачені ризику.

До відомих ризиків належать ті, що часто зустрічаються і можуть бути реалізовані з високим ступенем, ймовірності. Типові відомі ризику — невиконання робіт до наміченого терміну через зверх-оптимістичні нормативи. Ризику одержання штрафів, втрати частини матеріальних ресурсів унаслідок розкрадань також можуть бути віднесені до цієї категорії. Відомі ризику можуть бути ідентифіковані в процесі аналізу статистичної і бухгалтерської звітності. До передбачуваних ризиків належать ті, можливість появи яких диктує досвід. До цієї категорії належать ризику невиконання договорів на постачання сировини, матеріалів і комплектуючих до завершення переговорів і зриву контрактів із споживачами, ризик зниження трудового потенціалу внаслідок звільнень співробітників, ризик затримки постачань комплектуючих та інші аналогічні ризику. Ці ризику можуть бути ідентифіковані на основі опитування експертів.

До непередбачених ризиків належать ті потенційні погрози нанесення збитку, щодо яких неможливо спрогнозувати ні час настання (появи), ні ймовірні масштаби наслідків, пов'язаних із їх можливою реалізацією. Як правило, непередбачені ризику пов'язані з такими подіями, як зміни в політичній обстановці, зміна позицій партнерів, вкладників-акціонерів, зміни у банківській політиці (умови кредитування, термінів, процентні ставки тощо).

До показників, що змінюються за періодами належать:

- *ринкові рівноважні ціни; обсяги ринку і можливості збуту на ньому продукції підприємства, виробленої в рамках розглянутого проекту;*
- *вартість матеріалів;*
- *зарплата;*
- *накладні витрати і податкові відрахування.*

Хоча нестабільність цих розмірів у часу може бути спрогнозована з великою часткою упевненості, але точна, однозначна оцінка цих змін навряд чи можлива для більшості інвестиційних проектів. У той же час ясно, що відхилення в значеннях розмірів цих показників можуть призвести до істотної зміни розмірів грошового потоку, а тим самим — до оцінки показника чистої приведенної вартості проекту.

2.6. МЕТОДОЛОГІЯ ТА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ РИЗИКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Прийняття управлінських рішень з окремих питань фінансово-господарської діяльності підприємства, як правило, здійснюється за відсутності повної та достовірної інформації про основні фактори, які впливають на ефективність його діяльності у перспективі. До таких факторів належить: зміна ринкової кон'юнктури, рівня інфляції, ставок податків, запровадження державного регулювання і інше. Тому, одним із найважливіших завдань менеджера є не тільки оцінка дохідності конкретного управлінського рішення, а й виявлення ступеня зв'язаного з ним ризику.

Оскільки розмір отриманого доходу має відповідати ступеню ризикованості даної господарської операції, то, приймаючи управлінське рішення, менеджер повинен порівняти рівень його дохідності з рівнем ризику. Залежність між рівнями ризику та доходу: чим вище ступень ризику, тим більші потенційні доходи підприємства (підприємця). Отже, низький ризик відповідає низькому рівню доходів, а високий обумовлює можливість отримання виконаних доходів. Підвищення ризику господарської діяльності повинно відповідати отриманню більш високих доходів. Якщо ця вимога не виконується, то такий ризик не можна вважати виправданим, а запропоноване управлінське рішення краще відхилити.

При досить високому ступені ризику в альтернативних стратегіях менеджери інколи приймають варіант рішення (стратегію) з дещо меншою ефективністю, але з шансами на своєчасну та успішну реалізацію прийнятого варіанту стратегії.

Виправданий ризик — необхідний атрибут стратегії та тактики ефективного менеджменту. Прогностичний та індикативний сенс економічних рішень, що містять ідею ризику, може бути виявлений лише шляхом визначення та застосування методів його врахування та оцінювання.

Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на два взаємодоповнюючі один одною види: *якісний та кількісний*.

Якісний аналіз є найбільш складним і вимагає ґрунтованих знань, досвіду та інтуїції у даній сфері діяльності. Його головна мета — визначити чинники ризику, області ризику, після чого ідентифікувати усі можливі ризики. Кількісний аналіз ризику, тобто кількісне (числове) визначення ступеня окремих ризиків і ризику даного виду діяльності (проекту) в цілому, що є теж досить складною проблемою.

Кількісні значення ризику обчислюють як у відносних, так і в абсолютних величинах, що виражають міру невизначеності під час реалізації прийнятого рішення.

У кожній ситуації, що пов'язана з ризиком, виникають питання: що означає виправданій (допустимий) ризик, де проходить межа, що відділяє допустимий ризик від нерозумного?

Відповіді на ці запитання — значить знайти рівень «прийнятого ризику», кількісну та якісну оцінки конкретних ризикових рішень.

У процесі керування ризиком особливий інтерес представляє механізм оцінки підприємницького ризику, за яким розраховується ризик, що впливає на результати підприємницької діяльності.

Оцінка ризику — це визначення кількісним або якісним способом розміру (ступеня) ризику.¹ Слід зазначити, що цілісної теорії оцінки підприємницького ризику у вітчизняній економічній науці немає, оскільки теорія ґрунтується на концепції, що є узагальненням практики, а практика вільного підприємництва в Україні поки недостатня.

У процесі прийняття підприємницького рішення в будь-якій сфері діяльності (відкриття нової справи, укладання угод на закупівлю і/або продаж товарів і послуг, вкладення тимчасово вільних коштів у новий проект, одержання кредиту тощо), перед підприємцем постає завдання вибору тільки одного, яке б відповідало його вимогам. Для цього підприємцю необхідно проаналізувати всі можливі варіанти рішення та його наслідки.

В умовах ринку підприємцю доводиться приймати рішення в умовах невизначеності, тому що в цій економічній системі жодний із суб'єктів, що господарюють, заздалегідь не знає, яке рішення приймуть інші. На діяльність підприємства впливає ряд чинників, що заважають втіленню намічених планів. Невизначеність може виникнути навіть при цілком ясному однозначному виборі, у випадку якщо рішення приймається в умовах, коли стан зовнішнього середовища невідомо або швидко змінюється.

Треба розрізняти *якісну* і *кількісну* оцінку підприємницького ризику. Якісна оцінка може бути проведена порівняно простого; її головне завдання — визначити можливі види ризику, а також чинники, що впливають на рівень ризику під час виконання визначеного виду діяльності. Як правило, якісний аналіз підприємницького ризику проводиться на стадії розробки бізнес-плану. На даному етапі оцінки ризику підприємець повинен виявити основні види ризиків, що впливають на результати підприємницької діяльності.

У дослідженнях, присвячених проблемі ризику, зустрічаються різні підходи до визначення критерії кількісної оцінки ризику. Розглянемо деякі з них.

Якщо, з огляду на те, що підприємницький ризик — ймовірність невдачі, то в цьому випадку критерієм оцінки ризику є ймовірність того, що отриманий результат буде менше необхідного значення (того, що намічається, планованого, прогнозного).

$$R = P(Dtr - D), \quad (2.1)$$

де R — критерій оцінки ризику;

P — ймовірність;

Dtr — необхідне (плановане) значення результату;

D — отриманий результат.

¹ Ланушта М. Г. Шеришкова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Однак даний метод дозволяє оцінити рівень ризику тільки після одержання визначеного результату, тоді як підприємця цікавить оцінка ризику на етапі ухвалення рішення.

Можна як критерію оцінки ризику застосовувати абсолютний розмір, що визначається як добуток очікуваного збитку на ймовірність того, що цей збиток відбудеться.

$$R = Ypy, \quad (2.2)$$

де R — ступінь ризику;

Y — очікуваний збиток;

Py — ймовірність збитку.

Визначений інтерес для з'ясування ступеня економічного ризику (як ймовірності технічного і комерційного успіху) є підходом, запропонований американськими економістами технічних нововведень. Цінним у даному методі є прагнення врахувати ймовірнісний характер очікуваного результату в умовах невизначеності, усі витрати і весь очікуваний ефект.

$$E = (П \cdot Ц \cdot Т \cdot Іт \cdot Ік) / Вр, \quad (2.3)$$

де E — ефективність реалізації нововведень;

$П$ — щорічний обсяг продажів нового виробу;

$Ц$ — продажна ціна виробу;

$Т$ — життєвий цикл нововведення (передбачуваний термін виробництва нового виробу або період від його освоєння до зняття з виробництва);

$Іт$ — ймовірність технічного успіху (ймовірність практичного повторення дослідницьких ідей у новій продукції);

$Ік$ — ймовірність комерційного успіху (можливість збуту продукції на ринку й одержання очікуваних прибутків);

$Вр$ — сума витрат на реалізацію, зокрема витрати на розробку освоєння виробництва і поточні виробничі витрати.

Методи оцінки підприємницького ризику

- статистичний метод оцінки;
- метод експертних оцінок;
- використання аналогів;
- комбінований метод.

Особливий інтерес представляє кількісна оцінка підприємницького ризику за допомогою методів математичної статистики. Головні інструменти даного методу оцінки — дисперсія, стандартне відхилення, коефіцієнт варіації.

При розрахунку, щоб уникнути помилок, рекомендується використовувати середньозважені розміри. Необхідно визначити середньозважений термін оплати рахунку за формулою:

$$R = Ri \cdot Pi, \quad (2.4)$$

де R — середньозважений термін оплати;

Ri — термін оплати по місяцях;

P_i — ймовірність настання 1-го значення, що розраховується за формулою:

$$P_i = K_i/n, \quad (2.5)$$

де K_i — кількість значень ознаки, що повторилися;

n — загальна кількість подій.

Ризикованість угоди визначається за допомогою стандартного відхилення, що визначає розкид, тобто можливе відхилення як у гіршу, так і в кращий бік очікуваного значення показника, що розраховується, від його середнього значення. Чим більше розмір стандартного відхилення, тим більше розкид можливого результату, а отже, вище підприємницький ризик даної угоди. Даний розмір визначається за формулою:

$$\sigma = \sqrt{D}, \quad (2.6)$$

де σ — стандартне відхилення;

D — дисперсія, що розраховується за формулою:

$$D = (R_i - R) \cdot 2 \cdot P_i. \quad (2.7)$$

У випадку, коли необхідно порівняти два варіанти угоди з різним очікуваним результатом і різним ризиком, особливий інтерес представляє показник, що називається коефіцієнтом варіації. Даний показник дає характеристику розміру ризику на одиницю очікуваного результату.

Завдяки порівнянню коефіцієнтів варіації двох проектів вибирається проект із меншим коефіцієнтом. Отже, чим нижче коефіцієнт варіації, тим менше розмір відносного ризику.

За допомогою статистичного методу оцінки ризику, тобто на основі розрахунку дисперсія, стандартного відхилення і коефіцієнта варіації можна оцінити ризик не тільки конкретної угоди, але і підприємницької діяльності фірми в цілому (проаналізувавши динаміку її прибутків) за деякий проміжок часу.

Крім статистичного методу існує метод експертної оцінки ризику. Експертний метод може бути реалізований шляхом обробки думок досвідчених підприємців і фахівців. Бажано, щоб експерти супроводжували свої оцінки даними про ймовірність виникнення різних розмірів утрат. Можна обмежитися одержанням експертних оцінок ймовірностей припустимого критичного ризику або оцінити найбільш ймовірні втрати в даному виді підприємницької діяльності.

Кожному експерту, що працює окремо, дається перелік можливих ризиків і пропонується оцінити ймовірність їхнього настання, базуючись, наприклад, на наступній системі оцінок:

0 — несуттєвий ризик;

25 — ризикова ситуація, скоріше за все, не настане;

50 — про можливість ризикової ситуації не можна сказати нічого визначеного;

75 — ризикова ситуація, скоріше за все, наступить;

100 — ризикова ситуація наступить напевно.

Потім оцінки експертів піддаються аналізу на їхню суперечливість і повинні задовільнити наступному правилу: максимально припустима різниця між оцінками двох експертів в будь-якому виду ризику не повинна перевищувати 50, що дозволяє усунути неприпустимі різниці в оцінках експертами ймовірності настання окремого ризику.

При трьох експертах повинно бути зроблено три оцінки: для попарного порівняння думок першого і другого експертів, першого і третього, другого і третього.

Наприклад, якщо три експерти дали наступні висновки по одному з ризиків: А-25; В-25; С-50, то в даному випадку різниці оцінок складають: $AB = 0$; $AC = 25$ і $BP = 25$, що задовольняє умові.

Різновидом експертного методу є метод Дельфі. Він характеризується анонімністю і зворотним зв'язком. Анонімність членів комісії забезпечується шляхом фізичного розмежування, що не дає їм можливості обговорювати відповіді на поставлені питання. Мета такого поділу — уникнути «пасток» групового ухвалення рішення, уникнути домінування думки лідера. Після обробки результату через керований зворотний зв'язок узагальнений результат повідомляється кожному члену комісії. Основна мета цього — дозволити ознайомитися з оцінками інших членів комісії, не зазнаючи тиску через знання того, хто конкретно дав певну оцінку. Після цього оцінка може бути повторена.

За експертною оцінкою підприємницького ризику велику увагу треба приділяти добору експертів, тому що саме від правильності їхніх оцінок залежить рішення про вибір певного підприємницького проекту.

Ще один важливий метод дослідження ризику — це моделювання завдання вибору за допомогою «дерева рішень». Даний метод використовує графічну побудову варіантів рішень, що можуть бути прийняті. По гілках «дерева» співвідносять суб'єктивні й об'єктивні оцінки можливих подій. Слідуючи уздовж побудованих гілок, і, використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірностей, оцінюють кожний шлях і потім вибирають менше ризикований.

Однак, для оцінки підприємницького ризику даний метод часто не придатний з ряду причин: це дуже трудомісткий метод; у «дереві» враховуються тільки ті дії, що має намір зробити підприємець, і тільки ті виходи, що із його точки зору можуть мати місце. До того ж зовсім не враховується вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємницької фірми, а підприємець не завжди може передбачати дії партнерів, конкурентів.

Метод аналогії використовується в тому випадку, якщо інші методи оцінки ризику неприйнятні. Під час використання аналогів застосовуються бази даних про ризик аналогічних проектів або угод, дослідницьких робіт проектно-наукових установ. Отримані в такий спосіб дані обробляються для виявлення залежностей у закінчених проектах із метою врахування потенційного ризику під час реалізації нового підприємницького проекту або угоди.

Комбінований метод є об'єднанням декількох окремих методів або їхніх окремих елементів. Прикладом може служити оцінка підприємницького ризику на основі розрахунку ймовірності небажаного виходу угоди. У даному випадку аналіз ризику робиться за допомогою елементів статистичних, експертного методів, а також методу аналога.

Але не завжди підприємець має інформацію для застосування об'єктивного методу оцінки ймовірності небажаного виходу. У цьому випадку підприємство може звернутися за інформацією до консалтингової фірми або оцінити ймовірність суб'єктивним способом, якщо потрібно швидко ухвалення рішення. Суб'єктивна ймовірність є припущенням щодо визначеного результату. Цей метод визначення ймовірності небажаного виходу заснований на судженні і на особистому досвіді підприємця.

У даному випадку відповідно до минулого досвіду й інтуїції підприємцю необхідно зробити цифрове припущення про ймовірність подій. До того ж треба врахувати два обмеження:

- 1) сума ймовірностей усіх подій дорівнює 1;
- 2) ймовірність окремої події повинна бути більше або дорівнювати 0.

Якщо підприємницьке рішення приймається групою осіб, то ймовірність небажаного виходу може бути визначена експертним шляхом. Слід зазначити, що в тому випадку, якщо ймовірність небажаного виходу велика, підприємцю варто обережно відноситися до даної угоди, оскільки в даній ситуації великий ризик невдачі. У той же час ігнорування будь-яких варіантів, зв'язаних із будь-яким рівнем ризику, може в умовах ринкової економіки призвести до втрати конкурентноздатності фірми. Проте підприємець, залежно від суб'єктивного відношення до ризику, по-різному оцінює припустимий (прийнятний) для себе рівень ризику у своїй діяльності.

З урахуванням результатів досліджень у цій сфері розроблена емпірична шкала ризику, що рекомендована для використання у робот підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

ЕМПІРИЧНА ШКАЛА ПРИПУСТИМОГО РІВНЯ РИЗИКУ*

	Імовірність небажаного виходу (розмір ризику)	Найменування градацій
1	0,0—0,1	мінімальний ризик
2	0,1—0,3	малий ризик
3	0,3—0,4	середній ризик
4	0,4—0,6	високий ризик
5	0,6—0,8	максимальний ризик
6	0,8—1,0	критичний ризик

* Джерело: Лапуєта М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Необхідно зазначити, що запропонована шкала носить умовний характер. У будь-якому випадку остаточне рішення про припустиму для конкретної угоди ймовірності небажаного виходу залишається за підприємцем.

Перші три градації ймовірності небажаного виходу відповідають «нормальному», «розумному» ризику; при такому рівні ризику рекомендується приймати звичайні підприємницькі рішення. Рішення з великим рівнем ризику рекомендується приймати в особливих випадках, наприклад, якщо при невдачі вони не доведуть підприємницьку фірму до банкрутства.

Розглянемо відносну оцінку ризику на основі аналізу фінансового стану фірми.

Для підприємця не завжди є можливим розрахувати підприємницький ризик за допомогою розглянутих вище методів. Це зв'язано, як правило, із нестачею інформації, часу, а іноді і з неможливістю проведення даного розрахунку через відсутність необхідних даних або знань.

Тому особливий інтерес представляє оцінка підприємницького ризику на основі аналізу фінансового стану підприємства. Це один із самих доступних методів відносної оцінки ризику як для підприємця-власника фірми, так і для його партнерів.

В умовах ринкової економіки інформація про фінансовий стан підприємства є необхідною для різних категорій користувачів, найбільш важливими з яких є менеджери підприємницьких фірм, кредитори, потенційні інвестори, акціонери, поставальники.

Фінансовий стан фірми — це комплексне поняття, що характеризується системою абсолютних і відносних показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз даних показників дозволяє оцінити фінансову усталеність підприємницької фірми, що є критерієм оцінки ризику. Варто помітити, що залежність між фінансовою усталеністю підприємства і ризиком прямо пропорційне: як тільки підприємство стає фінансово хитливим — виникає ризик банкрутства. Аналіз фінансового стану підприємства є одним з елементів запобігання банкрутства на самих ранніх стадіях.

Особливістю багатьох діючих методик фінансового аналізу є їхня орієнтація лише на абсолютні дані бухгалтерського балансу. Подібний підхід представляється дещо спрощеним, оскільки інформація бухгалтерського балансу з ряду об'єктивних і суб'єктивних причин дає дуже наближену оцінку фінансового стану фірми. Це зв'язано з тим, що бухгалтерська звітність складається з визначеною періодичністю і характеризує стан підприємства на визначену дату.

За оцінкою фінансового положення підприємницької фірми треба використовувати як абсолютні, так і відносні критерії оцінки, базуючись на головних документах фінансової звітності, таких, як бухгалтерський баланс і звіт про прибутки і збитки.

Абсолютні критерії оцінки діяльності розділяються на *результативні* і *різницьові*. **Результативні критерії** — це основні підсумкові показники діяльності фірми, такі, як оборот або обсяг продажів, сума активів тощо. Такий показник, як оборот або об'єм продажів, в основному становить інтерес для підприємця-менеджера фірми, оскільки цей показник дає об'єктивну інформацію про становище фірми в тому випадку, якщо аналізуються дані за декілька років. Слід зазначити, що систематичний ріст об'єму продажів свідчить про конкурентноздатність фірми.

Активи підприємницької фірми зручніше аналізувати на основі балансового звіту фірми. Активи — це все, що утворює майно фірми, що входить у її надбання і має вартість. У всякого нормально функціонуючого підприємстві сума активів щорічно збільшується. Зменшення її служить сигналом про надзвичайні обставини. У той же час, самий по собі ріст суми активів не може служити достатньою підставою для висновку про сприятливе становище фірми.

З поняттям активів фірми пов'язана така найважливіша характеристика фінансового стану фірми, як її ліквідність. Під **ліквідністю** розуміють *здатність фірми вчасно погашати боргові зобов'язання*. Ліквідність є основним показником фінансової усталеності підприємства, а отже, основним критерієм для оцінки ризику банкрутства. Якщо фірма не в змозі оплатити свої боргові зобов'язання, то вона знаходиться на грані банкрутства.

Звичайно підприємство вважається ліквідним, якщо його поточні активи перевищують його поточні зобов'язання. Однак саме по собі таке перевищення не дає загальної картини ліквідності, тому що підприємство може бути ліквідним у більшому або меншому ступені, оскільки до складу поточних активів входять різнорідні оборотні кошти, серед яких є як легкореалізовані, так і важкореалізовані для погашення зовнішньої заборгованості. Тому для більш повного аналізу доцільно класифікувати всі оборотні активи за ступенем ризику (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Класифікація активів фірми за ступенем ризику

У першу групу з мінімальним ризиком входять абсолютно ліквідні види активів, такі, як гроші в банках і касах. Визначення оптимальної суми коштів є одним з найважливіших завдань підприємця-керівника фірми. В умовах ринкової економіки нестача вільних коштів може негативно позначатися на платоспроможності і діловій репутації фірми і навіть призвести до банкрутства. З іншого боку, надлишок коштів призводить до виникнення ризику невикористаних можливостей, тому що вільні гроші можуть бути вкладені в інші види активів, що приносять прибуток.

Два випадки, коли реальна вартість коштів може не відповідати дійсності

- 1) у випадку збереження коштів в іноземній валюті: їхня вартість може змінюватися через коливання валютних курсів на світовому ринку;
- 2) в умовах гіперінфляції, коли купівельна спроможність грошової одиниці піддається значною зміною в короткі проміжки часу. У групу з малим ризиком входять ліквідні активи, такі, як: цінні папери, депозити й інші рахунки, оскільки вони можуть бути перетворені в кошти в досить короткий термін.

Три групи ризиків по стадіях кругообігу коштів

1. Ризики інвестування капіталу в основі та оборотні засоби, в науково-технічну продукцію та цінні папери; ризики неповернення кредитів; ризик фінансових гарантій.
2. Ризик втрат і збитків від стихійних лих, катастроф, неправомірних дій третіх осіб, перерв в діяльності з форс-мажорних обставин.
3. Ризики неплатежів, експортних кредитів, крадіжок продукції та грошей.

Найменш ліквідні засоби, такі, як товарні запаси, включаються в групу із середнім ризиком, тому що не існує повної гарантії їхньої швидкої реалізації.

Високий ризик мають: дебіторська заборгованість підприємств, що знаходяться у важкому фінансовому положенні, запаси застарілої готової продукції, що вийшла з уживання, залежалі запаси, неліквіди, оскільки реалізувати дані активи практично важко. Отже, чим більше засобів фірми вкладено в активи, що потрапили в категорію високого і середнього ризику, тим нижче її фінансова усталеність і вище рівень підприємницького ризику. Інші показники, що характеризують ліквідність фірми, будуть розглянуті нижче.

Різницьві критерії — це основні показники діяльності фірми, такі, як: прибуток і чистий оборотний капітал.

Даний критерій показує в якому ступені поточні потреби виробництва можуть бути забезпечені власними засобами, без залучення кредитів ззовні. Очевидно, що чим вище чистий оборотний капітал, тим менше ризикує підприємець. Розмір оборотного капіталу залежить від операційного циклу підприємництва: чим менше цикл, тим менше необхідно чистого оборотного капіталу.

Прибуток — основний критерій діяльності підприємства, і чим більше підприємство ризикує, тим більше повинен бути розмір очікуваного прибутку від угоди, що робиться. Однак абсолютне значення прибутку не показує фінансової усталеності підприємства для зовнішніх стосовно фірми користувачів, за винятком випадків, коли фірма зазнає збитків. Для одержання об'єктивної оцінки необхідно аналізувати даний показник у динаміці, що не завжди представляється можливим із ряду причин, про які вже зазначалося вище.

У сучасних економічних умовах не завжди можливо користуватися абсолютними критеріями оцінки підприємницької діяльності, тому що при високому рівні інфляції складно аналізувати абсолютні показники в динаміку, а самі по собі значення на визначений період часу не показові.

З погляду оцінки рівня підприємницького ризику особливий інтерес представляє вивчення спеціальних коефіцієнтів, розрахунок яких заснований на існуванні визначених співвідношень між окремими статтями бухгалтерського балансу.

Аналіз коефіцієнтів дозволяє оцінити фінансову усталеність підприємницької фірми, що є показником рівня підприємницького ризику. У закордонній практиці поширений аналіз за даними річної звітності. В Україні в зв'язку з високим рівнем інфляції доцільно проводити аналіз економічних коефіцієнтів, базуючись на інформації, одержуваної з квартальної звітності.

Найбільш важливим для аналізу є коефіцієнти, що характеризують:

- платоспроможність фірми;
- фінансову усталеність фірми.

У першу чергу варто розглянути коефіцієнти, що характеризують платоспроможність фірми, оскільки саме платоспроможність є критеріальним показником надійності фірми. Платоспроможність — найважливіший показник, що характеризує фінансове положення фірми, а отже, і рівень підприємницького ризику.

Платоспроможність — це готовність фірми погасити борги у випадку одночасного пред'явлення вимог про платежі з боку всіх кредиторів фірми (мова йде про короткострокові позикові засоби, за довгостроковий термін повернення, відомий заздалегідь). Основний показник платоспроможності — це коефіцієнт ліквідності. Даний коефіцієнт показує, у якому ступені поточні зобов'язання фірми покриваються її поточними акти-

вами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів доводиться на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Значення показника менше одиниці означає, що поточні зобов'язання перевищують поточні активи, що вказує на виникнення високого рівня підприємницького ризику, тому що в підприємстві недостача наявних засобів може привести до банкрутства фірми. Також низький рівень ліквідності вказує на наявність ризику, що виникає в результаті незадовільного збуту продукції або поганої організації матеріально-технічного постачання.

Також для виміру рівня платоспроможності використовують спеціальний коефіцієнт платоспроможності. Даний коефіцієнт показує, яка частина діяльності підприємницької фірми фінансується за рахунок власних коштів фірми, а яка — за рахунок позикових. Ситуація, при якій розмір коефіцієнта платоспроможності менше 100 % (велика частина майна сформоване за рахунок позикових коштів), може свідчити про небезпеку неплатоспроможності і нерідко утрудняє можливість одержання кредиту для фірми. Отже, зниження коефіцієнта платоспроможності свідчить про виникнення ризику зниження ділової активності, оскільки в цьому випадку велика залежність фірми від зовнішніх джерел залучення коштів.

При оцінці платоспроможності фірми треба враховувати ще один критерій, що є абсолютним показником, — термін оплати товарів і послуг, оскільки підприємства, що випробують утруднення фінансового плану, як правило, не виконують терміни оплати товару або послуг постачальникам.

Показники оцінки фінансової усталеності характеризують потенціал підприємства з погляду власних і позикових джерел формування активів. Підприємницькій фірмі ці показники важливі під час проведення внутрішнього аналізу свого фінансового положення, оскільки їхня динаміка дозволяє виявити резерви і нестачі фінансового планування. Базуючись на цих показниках, і, залучаючи додаткову аналітичну інформацію, недоступну для зовнішнього користувача, керівництво фірми має можливість приймати обґрунтовані рішення за удосконалюванням структури ресурсів і їх розміщення.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів фірми — найважливіша характеристика її фінансової незалежності. Чим вище цей показник, тим більше боргових зобов'язань у фірми і тим ризиковане сформована ситуація, оскільки нездатність погасити зобов'язання перед кредиторами може привести підприємницьку фірму до банкрутства.

Економісти вважають, що при значенні даного критерію більше одиниці підприємство утрачає фінансову автономність від кредиторів. В. Ф. Палій вважає, що коефіцієнт заборгованості «залежить від характеру господарської діяльності підприємства і швидкості обороту насамперед оборотних коштів. При високих показниках оборотності критичне значення коефіцієнта може трохи перевищувати одиницю без істотних наслідків для фінансової автономності підприємства».

Наступним показником фінансової усталеності підприємницької фірми є коефіцієнт маневреності.

Даний коефіцієнт показує частку власного капіталу фірми, що знаходиться в такій формі, що дозволяє вільно маневрувати їм, збільшуючи закупівлі сировини, матеріалів, змінюючи номенклатуру постачань. За його розміром можна судити про фінансову незалежність підприємницької фірми, тобто про здатність фірми не здаватися у стані банкрута у випадку технічного переозброєння або складностей зі збутом продукції. Оптимальне значення даного коефіцієнта — 40—60 %. Наявність

високого значення коефіцієнта маневреності деякою мірою знижує ризик, із яким зв'язане володіння машинами і устаткуванням, обладнанням, приладами, що швидко морально (а не фізично) застарівають в умовах розвитку НТП.

Для характеристики ступеня фінансової незалежності фірми можна використовувати також показник, що відображає відношення обігових коштів до позикового капіталу фірми, як короткострокового, так і довгострокового.

Даний коефіцієнт вважається сприятливим, якщо перевищує 100 %, тобто коли сума оборотних коштів фірми перекриває всі заборгованості.

Розглянемо конкретні методи оцінки ризику.

У процесі управління підприємством система управління стикається з багатьма проблемами різного ступеня складності, повторюваності та важливості в умовах невизначеності елементів різних видів інформації. Часто прийняття рішень ґрунтується виключно на власному досвіді та інтуїції приймаючого рішення. Якщо для простих, стандартних та часто повторюваних ситуацій такий підхід може бути виправданий, то в складних ситуаціях, коли від обраного рішення залежить положення підприємства, потрібні наукові обґрунтовані методи.

Чим досконалішими є методи дослідження та оцінювання ризику, тим меншими стає чинник невизначеності.

До того ж використовуються наступні **групи методів**:

- статистичні;
- експертні;
- економіко-математичного моделювання.

Статистичний метод оцінки ризику передбачає організацію моніторингу за частотою ризикових подій, що мають місце при здійсненні різних операцій у ретроспективному періоді, або на підприємствах-аналогах, а також за величиною втрат (відхилень від середнього рівня доходів) внаслідок їх настання. До того ж рівень (ступінь) ризику визначається величиною відхилень фактично отриманих доходів від їх середнього розміру. Очевидно, що чим більший розмах відхилень, тим вищий ступінь ризикованості даної господарської операції. Мірою ризику є середнє квадратичне відхилення фактичного або прогнозованого потоку доходів (надходжень) від їх середньої величини за цей же період. Ця величина визначається за формулою:

$$\delta = \sqrt{\sum_{i=1}^n (Di - Dc)^2 \times Pi}, \quad (2.8)$$

де Di — фактичний або прогнозований доход в i -му періоді;

Dc — середній розмір доходу за n -й період;

n — кількість спостережень (періодів);

Pi — ймовірність отримання відповідного доходу.

Ймовірність отримання прогнозованої величини доходу характеризується співвідношенням частоти отримання такого значення доходу до загальної кількості спостережень. Сума ймовірностей усіх досліджуваних спостережень дорівнює одиниці, тобто відносним показником оцінки ризику є коефіцієнт варіації (Va), який характеризує рівень ризику і вимірюється як відношення середнього квадратичного відхилення у розмірі отриманого доходу (δ) до планового (очікуваного) розміру доходу ($D_{пл}$).

Чим нижчим є коефіцієнт варіації, тим нижчим є рівень ризику господарської операції, тим більше віддається перевага даній операції з точки зору співвідношення ризику та доходів. Статистичний метод дослідження ризику вимагає значного масиву даних, які не завжди має менеджер. Це і є його основним недоліком.

$$Va = \frac{\delta}{D_{пл}} \times 100. \quad (2.9)$$

За відсутності інформації виникає потреба звертатися до інших методів, наприклад — експертного.

Експертний метод оцінки ризику заснований на обробці думок досвідчених спеціалістів. Із цією метою проводиться опитування спеціалістів для одержання оцінки ймовірності виникнення втрат або недосягнення планових результатів. На основі отриманої інформації визначають ймовірність питання ризикового випадку як середню величину експертних оцінок.

Якщо ж підприємство має різні варіанти оцінки бажаного результату (песимістична, отримана, оптимістична), то експерти повинні визначити ймовірність отримання доходів за кожним варіантом. Можливий доход в цілому визначається як середня зважена величина проєктованих доходів за різними варіантами на ймовірність їх отримання. Далі оцінка рівня ризику здійснюється також способом оцінки середнього квадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

Різновидністю експертного методу є метод бальної оцінки ступеня ризику господарських операцій. Використання цього методу передбачає побудову фактори карти ризику у формі спеціальної таблиці в якій визначаються фактори, що обумовлюють ймовірність ризикових подій та встановлюється ступінь зв'язку між ними та рівнем ризику, за допомогою балів.

На відміну від попередніх методів, він не дозволяє дати кількісну оцінку можливих втрат (ризiku), а лише дозволяє вибрати найменш ризикований варіант, з огляду суми балів.

Методи економіко-математичного моделювання використовуються для якісного визначення рівня ризику на основі експериментальної кількісної оцінки ходу проведення господарських операцій та їх фінансових наслідків.

Передумовою є розробка економіко-математичної моделі у вигляді рівняння, систем рівнянь, нерівностей та обмеження, які визначають кількісний взаємозв'язок між факторами, що впливають на господарську операцію та її результат. До цієї групи методів належать, зокрема, теорію ігор, методи моделювання.

Основні особливості застосування економіко-математичних методів і моделей

- 1. Перелік альтернатив та результатів в моделі повинен достатньо мірою відображати конкретну ситуацію і в той же час бути обмеженим, тобто відповідати принципу «розумної доцільності».*
- 2. Повинна бути можливість кількісного визначення цінності кожного результату.*
- 3. Об'єктивна неможливість прийняти оптимальне рішення (обумовлена невизначеністю), можна вести мову лише про умовно оптимальне рішення з області компромісних рішень.*

4. Для розширення сфери застосування результатів моделювання і підвищення їх ефективності потрібно застосувати систему критеріїв оцінки: показників ризику та показників ефективності.

5. Складність застосування математичних моделей потребує використання електронно-обчислювальної техніки та розвинутого програмного забезпечення. Складність і багатоплановість проблеми ефективності управління обумовлює труднощі визначення критерію ефективності. По даному питанню в спеціальній літературі існує чимало точок зору.

Дискутуються питання стосовно кількості критеріїв ефективності, їх змісту, можливості їх кількісного вираження. Нерідко ототожнюються поняття «критерій ефективності» та «показник ефективності».

Критерій — це засіб для судження, означена на основі якої відбувається оцінка.

Показник — це кількісна конкретизація даної ознаки.

В умовах невизначеності найбільш часто використовуються наступні критерії ефективності:

1) максимум математичного оцінювання:

$$E = \max \sum \omega_{ij} \times p_{ij}, \quad (2.10)$$

де E — критерій ефективності;

ω_{ij} — цінність результату;

p_{ij} — ймовірність результату.

2) мінімум дисперсії: $\sum_{i=1}^N P_i = 1$; (2.11)

3) мінімум варіації: $Va = \frac{\delta}{D_{пл}} \times 100$; (2.12)

4) максимум комбінації математичного оцінювання і дисперсії результатів. Тобто підприємство, що працює в умовах невизначеності і доход (прибуток) якого є перемінною величиною, в своїй роботі керується двома основними критеріями ефективності:

- розміром оцінюваного доходу (прибутку);
- величиною можливих коливань доходу (прибутку).

За наявності декількох варіантів рішень, що дають однаковий очікуваний доход, підприємство обирає той варіант, в якому коливання очікуваного доходу менше.

Однаке окрім економічного обґрунтування в ситуації ризику, потрібно враховувати психологічний аспект. Керівник чи система управління має схильність до підвищеного ризику, якщо зростає математичне очікування доходу. Про що йшлося на початку розділу.

Щодо показників ризику, то в спеціальній літературі запропоновані різноманітні способи їх розрахунку.

Згрупувавши підходи, до визначення категорії ризику, можна виокремити наступні запропоновані способи вимірювання ризику:

5) а) ризик як ймовірність невдач:

$$P = [X_{ij} < Z], \quad (2.13)$$

де P — коефіцієнт чи функція ризику;

X_{ij} — прогнозне (очікуване) значення;

Z — потрібне значення результату.

б) ризик як ймовірність відхилення від цілі:

$$P = [X_{ij} \neq Z]; \quad (2.14)$$

6) а) ризик як втрати ефекту при реалізації i -го варіанту відносно найліпшого:

$$P = X_i - X^*; \quad (2.15)$$

де X_i — очікуваний результат при виборі варіанту;

X^* — очікуваний результат, що відповідає оптимальному результату.

б) ризик як математичне очікування втрат:

$$P = m[X_{ij} < Z] - Z, \quad (2.16)$$

де m — оператор математичного очікування.

7) Ризик як різниця між очікуваним виграшем та втратами:

$$P = [X_{ij} \geq Z] - (m[X_{ij} < Z] - Z). \quad (2.17)$$

8) Ризик як співвідношення очікуваних негативних та позитивних відхилень від запланованого результату. $KP = -\frac{[X_{ij} < Z] - Z}{[X_{ij} \geq Z] - Z}$ (2.18)

де KP — коефіцієнт ризику

В деяких літературних джерелах цей показник носить назву — ризикосємність і використовується для оцінки ефективності здійснення ризикових операцій.

Тому пропонуємо, ввести обернений йому показник — ризиковіддача, як співвідношення очікуваних позитивних та негативних відхилень від запланованого результату, і застосувати ці показники для оцінки ефективності ризику:

$$KP' = -\frac{[X_{ij} \geq Z] - Z}{[X_{ij} < Z] - Z}. \quad (2.19)$$

2.7. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ У ПІДПРИЄМСТВІ

Після того, як масштаби та рівень ризику оцінені, ризик-менеджер повинен розглянути можливі заходи та дії, спрямовані на зменшення негативних наслідків ризику та забезпечення його прийнятого рівня.

Перелік заходів з підвищення ефективності менеджменту в умовах ризику наведено на рис. 2.11.

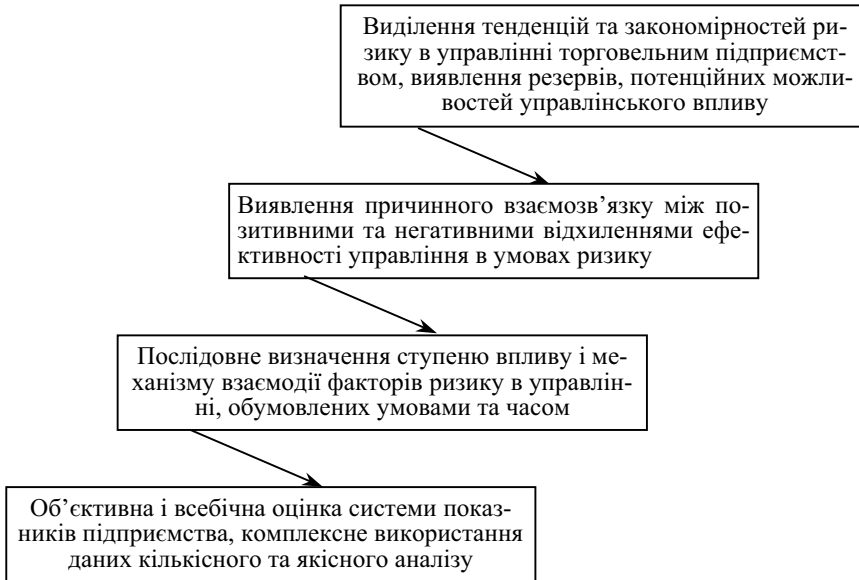


Рис. 2.11. Заходи з підвищення ефективності менеджменту в умовах ризику

**Залежно від характеру дій та заходів,
що проводяться підприємством виділяють:**

- *організаційні методи управління ризиком або методи контролю за рівнем ризику, які передбачають розробку та реалізацію систем недопущення ризику;*
- *економічні методи управління або методи фінансування ризику, суть яких полягає у визначенні джерела коштів для покриття збитків від ризику.*

**Залежно від того, чиїми силами
та за чий рахунок проводяться заходи
щодо управління ризиком розглядають:**

- *внутрішні способи оптимізації (зниження) ризику, які реалізуються безпосередньо підприємством та за його рахунок;*
- *зовнішні способи зниження ступеня ризику, які передбачають залучення до процесу управління ризиком торговельного підприємства інших сторін (контрагентів підприємства або професійних страховиків).*

Кожне підприємство, з огляди на специфіки своєї діяльності, обраної маркетингової, цінової, продуктової, фінансової та інших функціональних стратегій, визначає індивідуальну сукупність засобів управління ризиком. Проте існують і загальні підходи до управління ризиком, які й будуть розглянуті нижче.

**Залежно від характеру дій та заходів,
що проводяться підприємством виокремлюються:**

- *організаційні методи управління ризиком або методи контролю за рівнем ризику, які передбачають розробку та реалізацію систем недопущення ризику;*
- *економічні методи управління або методи фінансування ризику, суть яких полягає у визначенні джерела коштів для покриття збитків від ризику.*

**Залежно від того, якими силами
та за чий рахунок проводяться заходи
щодо управління ризиком розглядають:**

- *внутрішні способи оптимізації (зниження) ризику, які реалізуються безпосередньо підприємством та за його рахунок;*
- *зовнішні способи зниження ступеня ризику, які передбачають залучення до процесу управління ризиком підприємства інших сторін (контрагентів підприємства або професійних страховиків).*

Сукупність методів (можливих дій та заходів) щодо управління ризиком прийнято поділяти на кілька груп (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Класифікація методів управління ризиком

Вибір конкретного переліку методів управління ризиком залежить від ступеню ризику, який притаманний діяльності конкретного торговельного підприємства, також від ризик-позиції його керівництва.

Перелік найбільш доцільних до реалізації методів управління ризиком залежно від рівня та ймовірності прояву ризику наведений у табл. 2.3.

Вибір конкретного переліку методів управління ризиком залежить від ступеню ризику, який притаманний діяльності конкретного торговельного підприємства, також від ризик-позиції його керівництва.

Таблиця 2.3

МОЖЛИВІ РІШЕННЯ ЩОДО ВИБОРУ МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ

Рівні збитків	Вірогідність збитків					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні	Прийняття ризику				Прийняття ризику або створення запасів чи резервів	
Малі	Створення резервів, запасів					
Помірквані	Створення резервів, запасів		Зовнішнє страхування чи розподіл ризику		Уникнення ризику	
Середні	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику		Уникнення ризику			

Ефективний ризик-менеджмент потребує застосування системи методів управління ризиком, до складу якої повинні входити два-три організаційних методи та не менше одного економічного методу. Тільки така система протидії ризику є ефективною та забезпечує дійсний захист підприємства від наслідків ризику.

Організаційні методи контролю за ризиком передбачають впровадження в практику діяльності підприємства системи заходів, що спрямовані на недопущення виникнення ризикових подій або мінімізацію їх наслідків для підприємства.

До групи організаційних методів контролю за ризиком та його зниження входять такі методи.

1. Відхилення (або уникнення) ризику. Цей метод управління ризиком передбачає відмову від певного управлінського рішення (господарської операції, проекту), якщо рівень його ризикованості не прийнятний для підприємства. Цей метод боротьби з ризиком носить радикальний характер, проте в практиці фінансового менеджменту використовується відносно рідко. Це пояснюється тим, що відмовляючись від певного роду діяльності, операцій або проектів, підприємство втрачає в повному обсязі і прибутки, які могли бути отримані.

Приклади уникнення ризику

- відмова від здійснення господарських операцій, ризик яких є надмірно високим та обтяжливим для підприємства;

- відмова від застосування банківських кредитів та позик в умовах несприятливої для підприємства кон'юнктури фінансового ринку;
- відмова від будь-якої інвестиційної діяльності заради підтримання високої платоспроможності підприємства;
- відмова від укладання угод з іноземними постачальниками у зв'язку з постійною зміною митного законодавства;
- відмова від авансових оплат постачальникам або реалізації на умовах відстрочки платежу споживачам підприємства тощо.

2. Недопущення збитків (попередження ризику). Це досить ефективний метод управління ризиком. Він передбачає здійснення підприємством певних заходів та дій, які спрямовані на недопущення виникнення ризикових подій, а отже, і збитків від них.

Недопущення виникнення ризикових подій може бути досягнуто за рахунок:

- підвищення обґрунтованості підготовки та реалізації управлінських рішень;
- пошуку та отримання додаткової інформації;
- розробки таких схем проведення діяльності (операцій), які обминають зони найбільших ризиків.

3. Мінімізація збитків. Цей метод управління ризиком передбачає впровадження заходів, що спрямовані на мінімізацію збитків у разі виникнення ризикових подій.

Найбільш розповсюджені засоби реалізації методу мінімізації збитків

- диверсифікація діяльності підприємства;
- використання портфельних стратегій;
- лімітування обсягів найбільш ризикованих операцій та проектів;
- розробка та реалізація на підприємстві систем заходів щодо локалізації наслідків ризикової події.

Диверсифікація як спосіб мінімізації збитків підприємства передбачає розподіл коштів та майна підприємства між різними об'єктами їх використання, безпосередньо не пов'язаних між собою. Виникнення ризикової події в цьому разі не буде мати катастрофічних наслідків, оскільки зона збитків охопить лише певну частину капіталу (коштів) підприємства, не завдаючи шкоди іншому капіталу (майну).

Ідея використання диверсифікації у процесі управління ризиком походить від розповсюдженого життєвого принципу — «не слід класти усі яйця в одну корзину».

Можливості використання диверсифікації у процесі управління підприємницькими ризиками досить великі. Основними напрямками диверсифікації є продуктова диверсифікація (яка обумовлює широту асортименту товарів, що реалізуються підприємством), регіональна диверсифікація (яка визначає місцезнаходження структурних підрозділів підприємства, ступінь розвиненості його торговельної мережі), диверсифікація напрямків діяльності (а отже, можливих джерел отримання дохо-

дів), інвестиційна диверсифікація (яка визначає на прямки розвитку підприємства в майбутньому) тощо.

Чим диверсифікованішою є діяльність підприємства, тим нижчий ступінь ризику, притаманний його діяльності.

Використання портфельних стратегій у процесі управління ризиком передбачає встановлення та підтримання певної структури капіталу та майна підприємства окремих напрямів його використання з метою досягнення певних цілей (як правило, максимізації прибутку або мінімізації витрат) та мінімізації ризику.

Інструменти управління ризиком

- *товарний портфель підприємства, який визначає сукупність комерційних угод, що реалізуються підприємством, а отже, обумовлює загальний асортиментний ризик підприємства;*
 - *інвестиційний портфель підприємства, який визначає сукупність інвестиційних проектів, що доцільні для реалізації, а отже, і рівень інвестиційного ризику;*
 - *валютний портфель підприємства, тобто перелік та обсяги валют, які знаходяться в розпорядженні підприємства та обслуговують його платіжні потреби;*
 - *портфель цінних паперів, що купуються підприємством та інші.*
- Лімітування, як спосіб мінімізації збитків підприємства, передбачає встановлення лімітів (максимально допустимих обсягів) проведення найбільш ризикових операцій.*

Система лімітів може охоплювати:

- *обсяги реалізації товарів, попит на які є нестабільним або знаходиться у процесі формування;*
- *обсяги закупівлі товарів на умовах попередньої оплати;*
- *обсяги збуту товарів на умовах відстрочки платежу;*
- *обсяги залучення позикових коштів, у тому числі від одного кредитора;*
- *обсяги інвестування одного проекту тощо.*

Концепція управління ризиком містить такі основні позиції:

- *Виявлення наслідків діяльності суб'єктів ринку в умовах ризику;*
- *Вміння реагувати на можливі негативні наслідки цієї діяльності;*
- *Розробка і вжиття заходів за допомогою яких можливо нейтралізувати або компенсувати ймовірні негативні наслідки здійснюваних дій.*

Принципи розробки стратегії управління ризиком

1. Принципи системності — передбачає необхідність комплексного підходу до вивчення, оцінки та впровадження заходів по контролю за ризиком, усвідомлення взаємопов'язаності та взаємообумовленості ризиків, з якими стикається торговельне підприємство у своїй діяльнос-

ті; врахування фактору ризику під час розробки інших функціональних стратегій управління підприємством

2. Принципи обґрунтованості — передбачає необхідність обґрунтування заходів щодо управління ризиком, врахування необхідності поєднання суб'єктивної оцінки та інтуїції ризик-менеджера з об'єктивною інформацією, що необхідна для вивчення та оцінки ризику

3. Принципи економічності — передбачає оцінку кошторису витрат на управління ризиком та його порівняння з можливими втратами підприємства у випадку ризикових подій

4. Принципи послідовності — обумовлює необхідність дотримання під час розробки та реалізації стратегії управління ризиком певної послідовності (програми) дій для найбільш ефективного її проведення

5. Принципи гнучкості стратегії управління ризиком — Передбачає можливість та необхідність постійного оперативного коригування розробленої стратегії і тактики ризик-менеджменту, в зв'язку з постійною зміною факторів, що обумовлюють ризики діяльності підприємства

Удосконалення процесу управління ризиком часто доцільно розпочати із реорганізації організаційної структури управління (оскільки існуючі можуть не відповідати концепції управління ризиком), інформаційних потоків та схем взаємодій між працівниками.

Наразі існують передумови для створення нової структури управлінських кадрів — менеджерів у ризику (чи експертів з ризику). Це обумовлено тим, що ризик може бути зменшений, якщо налагоджена відповідно умовам робота в сфері управління. Правильне поєднання можливостей конкретного підприємства з об'єктивно виникаючими потрібними ризиками передбачає максимізацію ефективності управління в цілому.

Реорганізація організаційної структури управління не потребує значних фінансових витрат, що особливо важливо в сучасних умовах, коли підприємства часто знаходяться в скрутному фінансовому становищі.

Нова (реорганізована) організаційна структура управління підприємством дає змогу вирішати такі проблеми:

- Своєчасно готувати інформацію, потрібну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- Розробляти і обґрунтовувати ефективні стратегічні, тактичні і оперативні плани діяльності підприємства та його структурних підрозділів;
- Забезпечувати швидке виконання всіх необхідних економічних розрахунків з метою підвищення їх актуальності і спроможності реагувати на зміну умов функціонування підприємства;
- Здійснювати швидкий обмін інформацією між структурними підрозділами підприємства;
- Забезпечувати швидке, комплексне реагування на хід виконання планових завдань.

Ефективність системи управління ризиком багато в чому залежить від ступеню єдності колективу в виробленні та прийнятті управлінського рішення та того наскільки повно та своєчасно враховується індивідуально сприйняття ризикованих програм, психологічна підготовка до них.

До того ж виникає парадоксальна ситуація: чим менше ступінь залучення людини в події, та чим менше вона знає про наслідки своїх рішень, тим більше схильність приймати рішення з ризиком негативних результатів. Але при цьому, якщо управлінське рішення приймається колегіально, то в ньому підвищується рівень ризику порівняно з середнім рівнем ризику, що допускає індивід.

Тому дуже гостро стоїть питання підвищення відповідальності за ризик.

Управління ризиком повинно поєднуватись з розробкою спеціальних заходів, що дозволяють перекласти відповідальність за ризик конкретних керівників та спеціалістів.

Необґрунтований ризик переважає в тих випадках, коли закінчується відповідальність за прийняті рішення. Якщо неможливе стягнення за заподіяні збитки від ризикованого рішення, то, на наш погляд, неможливо вести мову про правомірність та допустимість ризику в управлінні.

Рекомендується переглянути посадові інструкції управлінського персоналу, внести до них доповнення, зокрема, до розділу «відповідальність». У ньому потрібно передбачити відповідальність за негативні, для підприємства, наслідки, що спричинені рішеннями з необґрунтовано високим рівнем ризику.

Для підвищення ефективності управління в умовах ризику, використання системою управління, повсякденній діяльності, програмних засобів обумовлено наступними їх характеристиками:

- *програми мають достатній ступінь універсальності;*
- *забезпечуються необхідний рівень ефективності, тобто розрахунки з високим ступенем складності займають відносно невеликий відрізок часу;*
- *способи зберігання та обробки даних забезпечують достатню потужність, тобто є можливість навіть на малопотужному комп'ютері вирішувати завдання відносно великого розміру.*

На етапі, коли система управління стикається з ризиком, з високим ступенем ефективності, може бути використана «система штучного інтелекту» (СШІ). Ця управлінсько-інформаційна система спрямована на підтримку прийняття оптимального управлінського рішення в умовах ризику. СШІ знайшла широке застосування в країнах з розвинутою економікою, але вкрай не ефективно використовується в нашій державі.

Джерелом формування бази даних є основні організаційно-економічні та фінансові показники діяльності торговельного підприємства. База знань описує безліч відповідних умов та альтернативних виводів, що можуть бути застосовані як під час оцінки стану об'єкта управління (наприклад, ризикозахищеність торговельного підприємства), так і для оцінки ризику, його припустимості під час вибору альтернативних управлінських рішень.

Основою бази знань виступає концептуальна модель оцінки ризику підприємства, при здійсненні його діяльності. Опис функції корисності конкретного об'єкту управління, методик розрахунку коефіцієнта ризику і вибору критерію ефективності визначають механізм виводів СШІ. Відбувається звуження великої кількості

управлінських рішень до раціонального мінімуму. Вирішення оптимізаційного завдання сприяє вибору найбільш ефективної стратегії, що задовольнить вимоги як суб'єкта, так і об'єкта управління щодо досягнення стратегічних цілей.

Заходи щодо мінімізації ризику

- скорочення переліку форс-мажорних обставин в контрактах з контрагентами. В сучасній практиці комерційних угод цей перелік необґрунтовано розширюється (проти загально прийнятого в міжнародній комерційній практиці), що дозволяє партнерам торговельного підприємства уникати відповідальності за невиконання своїх зобов'язань.
- підвищення рівня ліквідності активів та забезпечення його необхідного рівня (підвищення рівня обігових активів в їх загальній масі, підвищення рівня високо обігових товарних запасів в загальній масі товарних запасів) дозволить уникнути ризику банкрутства, шляхом мінімізації ризику неплатоспроможності.

Вимоги до системи нормативів, по господарським операціям, що постійно виходять за межі припустимого ризику

- мінімальний обсяг комерційних угод по закупівлі товарів, з одним контрагентом;
- мінімальний розмір сукупних запасів товарів на підприємстві (запасів поточного поповнення, сезонного зберігання, цільового призначення);
- мінімальний розмір споживчого кредиту, на одного покупця;
- максимальний розмір обігових активів у високоліквідній формі (з виділенням частки у вигляді готових засобів платежу).

Розглянемо детальніше основні шляхи зниження ризику в антикризовому управлінні фірмою.

Диверсифікація як метод зниження ризику. Один із способів поділу активів фірми з наступним об'єднанням ризиків — це диверсифікація. Диверсифікація підприємницької діяльності полягає в розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, безпосередньо не зв'язаними один з одним.¹ У такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності стане збитковим, інший вид усе ж буде приносити прибуток. Підприємство врятує від банкрутства і дозволить продовжити функціонувати.

Напрями диверсифікації ризику

- диверсифікація видів господарської діяльності. Вона передбачає використання альтернативних можливостей отримання доходів від різноманітних господарських операцій, диверсифікації постачальників товарів. Вона передбачає забезпечення різноманіття комерційних партнерів на постачання основних груп товарів;

¹ Латушта М.Г., Шаршуківа Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. — М.: ИНФРА-М, 1996.

• *диверсифікація асортименту випускаємої продукції (послуг) та реалізуючих товарів. Вона передбачає включення в асортимент підприємства товарів з протилежною направленістю попиту в рамках окремих товарних груп, що дозволить мінімізувати економічний ризик в період несприятливої кон'юнктури окремого товарного ризику.*

Треба розрізняти *концентричну* і *горизонтальну* диверсифікацію.

Концентрична диверсифікація — це поповнення асортименту виробами, схожими на товари, що вже випустило підприємство.

Горизонтальна диверсифікація поповненням асортименту виробами, несхожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів.

Метод диверсифікації дозволяє знижувати виробничі, комерційні й інвестиційні ризики. Інвестиційні ризики знижуються шляхом створення інвестиційного портфеля фірми. Звичайно в стандартний інвестиційний портфель входять цінні папери, що мають альтернативні цілі:

- *одержання відсотків на вкладений капітал*
- *збереження капіталу від інфляції;*
- *забезпечення приросту капіталу за рахунок росту курсової вартості придбаних акцій.*

У **першу групу** входять низьколіквідні і високоризиковані цінні папери, здатні принести високі відсотки при вдалому збігу обставин.

У **другій групі** — цінні папери, що мають більшу ліквідність, випущені великими компаніями або державою, із невеликими ризиками і заздалегідь очікуваними невеликими, але стабільними процентними виплатами.

У **третьій групі** — цінні папери, що мають дуже високу ліквідність; у даному випадку інвестор сподівається на шанси заробити на перепродажах.

Під час формування інвестиційного портфеля в такий спосіб відбувається «усереднення» інвестиційного ризику шляхом диверсифікації.

На практиці диверсифікація може не тільки зменшити, але і збільшити ризик. Збільшення ризику відбувається у випадку, коли підприємець вкладає кошти в сферу діяльності, в якій його знання й управлінські здатності обмежені. У цьому випадку необхідно утримуватися від спокуси підтримувати невдалий бізнес за рахунок прибутків, одержуваних в інших сферах діяльності, тому що подібна практика може призвести до того, що весь прибуток буде витрачено на збиткову галузь.

Однак не кожний ризик можна зменшити за допомогою диверсифікації.

Ризики, які не можна зменшити методом диверсифікації

- *ризик, зв'язаний з очікуванням кризи або підйому економіки в цілому;*
- *ризик, зв'язаний із рухом банківського відсотка;*
- *політичний ризик і інші.*

Передача ризику. Передача (трансфер) ризику — наступний метод мінімізації підприємницького ризику.

Цей організаційний метод управління ризиком передбачає передачу відповідальності за виникнення та наслідки ризикових подій іншим юридичним особам-контрагентам підприємства відповідно до умов договірних відносин з ними.

Передача контролю за ризиком має місце під час:

- використання підприємством практики прийому товарів під реалізацію (згідно з умовами договору ризик непродажу товарів несе постачальник, в разі нереалізації торговельне підприємство мусить лише повернути йому прийняті під реалізацію товару);
- транспортування товарів, що закуповуються підприємством, спеціалізованою транспортною організацією (це дозволяє уникнути транспортного ризику, оскільки згідно з умовами договору транспортування відповідальність за збереження товарів несе транспортувальник);
- укладання договорів гарантійного обслуговування обладнання підприємства (договірні умови мають передбачати відповідальність ремонтної організації за якість ремонту та безвідмовність роботи обладнання);
- використання підприємством індивідуальної або колективної форми матеріальної відповідальності за збереження товарно-матеріальних цінностей (що дозволяє передати матеріально відповідальним особам ризик втрати товарів у процесі їх реалізації);

Виокремлюють три причини, за якими передача ризику вигідна як для сторони боку що передає, так і для сторони, що приймає:

- *утрати, що є великими для сторони, що передає підприємницький ризик, можуть бути незначні для сторони, що приймає на себе ризик;*
- *сторона, що приймає ризик може знати кращі способи і мати кращі можливості для скорочення можливих утрат, ніж трансфер;*
- *сторона, що приймає ризик може знаходитися в кращій позиції для скорочення втрат або контролю за господарським ризиком.*

Основний спосіб передачі підприємницького ризику — це передача ризику через укладання контракту. Передача ризику таким способом робиться шляхом укладання наступних типів контрактів:

1. **Будівельні контракти.** Під час укладання подібного контракту всі ризики, пов'язані з будівництвом, бере на себе будівельна фірма. До ризиків, із якими стикається будівельна фірма і які збільшують вартість об'єкта, можуть відноситися: збої в постачаннях матеріалів, погані погодні умови, страйки, розкрадання будівельних матеріалів і ін. У контракті звичайно обмовляються штрафні санкції на не своєчасне зведення об'єкта, визначається, хто несе ризик фізичних ушкоджень конструкцій у період будівництва.

2. **Оренда** — широко використовуваний метод передачі ризиків. Широке поширення одержала фінансова оренда (лізинг). Частина ризиків, зв'язаних з орендованим майном, залишається лежати на власнику: цілком, наприклад, ризик фізичних ушкоджень власності, збільшення податків на майно, або частково, наприклад, ризик зниження комерційної цінності об'єкту. Однак вагома частина ризиків може бути передана шляхом спеціальних застережень у договорі оренди. Орендодавець, передаючи майно в оренду, може гарантувати собі постійний прибуток на визначений період. Але при тривалому терміні оренди зростає ризик і для орендодавця, і

для орендаря, тому що важко пророчити майбутню зміну комерційної цінності орендованого майна, а отже, і зміну розміру орендної плати. Можливим рішенням, що знижує ризик власника майна, у цьому випадку може бути фіксована рента, тобто встановлення орендної плати у відсотках до обсягів продажів орендаря, але не нижче визначеної фіксованої суми.

3. Контракти на збереження і перевезення вантажів. У даному випадку осяг переданих ризиків залежить від статусу сторін, що укладають договір, і умов, обговорених у договорі. Укладаючи договір на перевезення і збереження продукції, підприємницька фірма передає транспортній компанії в основному статичні ризики, зв'язані з випадковою або з вини транспортної компанії загибеллю або псуванням продукції. До того ж втрати, пов'язані з падінням ринкової ціни продукції, несе підприємницька фірма, навіть якщо подібне падіння викликане затримкою в доставці вантажу.

4. Контракти продажу, обслуговування, постачання. Договори, пов'язані з просуванням товарів і послуг, також дають підприємницькій фірмі широкі можливості щодо зниження ризику шляхом його передачі. Виробник або дистриб'ютор звичайно пропонує споживачу гарантію усунення дефектів або заміни недоброякісного товару або недоброякісно виконаної послуги. До того ж споживач, купуючи товар або послуги, передає ризики, пов'язані з їх експлуатацією, виробнику або дистриб'ютору на період гарантії.

Можлива також угода між оптовим торгівцем і виробником або між роздрібним і оптовим торговцями про повернення частини непроданих товарів. У даному випадку йдеться про передачу ринкового ризику. До цієї ж групи контрактів належить: угода про постачання товарів на умовах підтримки незнижуваного залишку на складі; оренда устаткування з гарантією його технічного обслуговування і поточного ремонту; гарантія підтримки продуктивності (визначених технічних характеристик) використовуваного устаткування; договори на сервісне обслуговування техніки.

5. Контракт-порука. У подібному контракті фігурують завжди три сторони: перше особа-поручитель, друге — принципал, третє — кредитор. Поручитель дає гарантії кредитору в тому, що борг принципала буде повернутий поза залежністю від успіху або невдачі діяльності принципала. Принципал також зобов'язується повернути борг, але частка ризику, що у випадку невдачі принципал не зможе покрити власними засобами, переноситься на поручителя.

Поручителем може виступати як приватна, так і юридична особа, але в основному поручителем виступають організації, що спеціалізуються на угодах поручительства. Запорука організації вважається більш надійною, ніж запорука фізичної особи, навіть у тому випадку, якщо їхнє фінансове становище однаково.

Кредитор за допомогою угоди-поруки передає ризик не повернення кредиту і пов'язані з цим втрати поручителю. У даному випадку вигода принципала полягає в тому, що він одержує контракт із кредитором, який не зміг би одержати без поручительства.

6. Договір факторингу (фінансування під поступку грошової вимоги). Тут йдеться також про передачу кредитного ризику. У факторингових операціях беруть участь три сторони:

- чинник-посередник, яким виступає комерційний банк або інші кредитні організації, а також інші комерційні організації, що мають ліцензію на здійснення діяльності такого виду;

- підприємство-постачальник;
- підприємство-покупець.

Основний принцип факторингу — покупка чинником-посередником у свого клієнта-постачальника вимог до його покупців. Фактично чинник-посередник купує дебіторську заборгованість звичайно протягом двох-трьох днів, сплачуючи 70—80 % від фінансових вимог у вигляді авансу. Частина, що залишилася, виплачується клієнту банку після надходження коштів на його рахунки від покупців.

Факторинг може бути двох видів: відкритий і закритий. При відкритому факторингу постачальник зобов'язаний зазначити на своїх рахунках, що вимога передана чиннику-фірмі. При закритому факторингу постачальник укладає договір із банком, висилає копії рахунків з укладених угодах, не сповіщаючи про це своїх покупців. У тому числі, якщо покупець не в змозі оплатити свої рахунки у встановлені терміни, постачальник — клієнт банку сповіщає його про поступки вимог чиннику-посереднику.

Вартість факторингових послуг складається з двох елементів: процентна ставка по кредитах (звичайно на один-два пункти вище середньої облікової банківської процентної ставки); комісійні, що залежать від розміру обороту і платоспроможності покупців і коливаються від 0,5 до 2 % від суми рахунків.

Факторинг дозволяє підприємницькій фірмі, що передає свої боргові зобов'язання чиннику-посереднику, одержати гарантію на одержання всіх платежів, зменшуючи в такий спосіб кредитний ризик підприємства.

7. Біржові угоди, що знижують ризик постачання в умовах інфляційних чекань і відсутності надійних оперативних каналів закупівель. Мінімізація ризиків постачання в даному випадку також здійснюється за рахунок передачі ризику шляхом: придбання опціонів на закупівлю товарів і послуг; ціна на які у майбутньому ймовірно збільшиться; укладання ф'ючерсних контрактів на закупівлю товарів, що зростають у ціні.

Перший спосіб, тобто придбання опціонів на закупівлю товарів і послуг, дозволяє підприємницькій фірмі одержати впевненість у тому, що цікавлячі її товари або послуги по заздалегідь відомій ціні їй гарантовані. Опціон — це документ, у якому постачальник гарантує продаж товару за зафіксованою ціною протягом визначеного терміну. Опціон на придбання товарів у більш надійного постачальника може купуватися паралельно з укладанням вигідного, але ризикованого контракту з постачальником, що викликає сумніви в своїй надійності.

По суті, опціон є різновидом цінного паперу, тому що після закінчення терміну дії може мати вторинне ходіння, тобто може бути перепроданий на біржі за своєю поточною котировкою. Поточна ціна опціону залежить від різниці між ринковою на даний момент ціною товару, на який виписаний опціон, і ціною постачання, передбаченою в опціоні, а також від зміни до моменту виписки опціону інфляційних очікувань. Сама ціна постачання, фіксована в опціоні, відрізняється від ринкової ціни товару або послуги, на які купується опціон; в умовах інфляції ціна постачання вище ринкової на момент покупки опціону, але, за правило, у майбутньому реальна ціна товару вище ціни по опціону на цей товар або послуги.

Можливість перепродажу опціону несе в собі наступні переваги для підприємницької фірми: фірма може набути опціонів не тільки в самих постачальників необхідного товару або послуги, але й у їхніх тимчасових тримачів; фірма може набути опціонів на постачання ще до одержання замовлень на продукцію, для виробництва

якої забезпечується постачання. У тому випадку, якщо замовлення на вироблену продукцію не надійде, фірма має можливість продати опціон на зайво замовлені товари і послуги. У даній ситуації підприємницька фірма уникає можливих утрат, зв'язаних із ризиком неотримання замовлення на вироблену продукцію.

Операції з покупки і продажу опціонів регулярно з великою надійністю здійснюються на біржах, але підприємницька фірма має можливість набувати опціонів і через позабіржових брокерів і маклерів.

Другий спосіб — це укладання на біржі з постачальниками товарів, що зростають у ціні, і послуг ф'ючерсних контрактів на їхню закупівлю. Відмінність даного способу від покупки опціону полягає в наступному: контракт на постачання підписується між зацікавленою фірмою і постачальником, але його виконання відкладається на певний строк; момент, у якій здійснюється постачання товару або послуги, строго фіксований; у контракті може бути передбачена «плаваюча» ціна постачання.

Зареєстровані на біржі ф'ючерсні контракти, як і опціони, можуть бути вдруге продані за особливою ціною як постачальником, так і замовником. Ціни ф'ючерсів на реалізацію товару і ф'ючерсів на його закупівлю є самостійним предметом біржового котирування і залежать від прогнозу кон'юнктури відповідного збуту і попиту по розглянутому товару; від обсягу ф'ючерсного контракту, часу, що залишається до настання моменту постачання товару по ф'ючерсу, від рівня інфляційних чекань, а також від багатьох інших чинників.

Укладаючи ф'ючерсний контракт на покупку товару або послуг, підприємницька фірма, з одного боку, отримує певну гарантію одержання товару або послуги в потрібний термін за обговореною ціною, знижуючи тим самим ризик постачання й інфляційний ризик. З іншого боку, підприємницька фірма не позбавляється можливості відмовитися від контракту в тому випадку, якщо вона знайде альтернативні канали постачання і зможе укласти інший, більш вигідний контракт.

Ф'ючерсний контракт на покупку товару або послуги може бути укладений і як резервний, на додаток до основного контракту, у надійності якого у фірми є сумніви. Якщо основний контракт буде реалізований, підприємницькій фірмі необхідно продати ф'ючерс на рівнобіжну закупівлю до настання по ньому терміну реальної закупівлі і її оплати. У даному випадку необхідно, щоб термін додаткового ф'ючерсного контракту був більш пізнім, ніж термін постачання по основному контракті:

Розглянутими способами мінімізації ризику постачання також можна знизити і ризик збуту продукції або послуги, відповідально набуваючи опціони і ф'ючерси на постачання товару або послуги.

Однак трансфер ризику — не самий безпечний і найефективніший спосіб мінімізації підприємницького ризику. Приймач ризику може не тільки не мати достатніх засобів для покриття втрат передавача ризику, але, як правило, він не має ніяких ефективних важелів для зниження рівня ризику. Тому під час передачі ризику підприємницька фірма повинна враховувати наступні моменти:

- розподіл ризиків між передавачем і приймачем повинен бути чітким і недвозначним;
- приймачі повинні мати можливість швидко виконати всі прийняті на себе зобов'язання;
- приймачі повинні мати значні повноваження для скорочення і контролю за ризиком і щонайкраще використовувати ці повноваження; рішення про трансфер повинно прийматися на базі критерію ефекти-

вності (як недорогий або більш прибутковий метод) порівняно з аналогічними по надійності методами мінімізації підприємницького ризику;

- ризик повинний передаватися за ціною, однаково привабливою як для передавача ризику, так і для його приймача.

Страховання підприємницьких ризиків. Страховання підприємницьких ризиків є відношенням з захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб при настанні визначених подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, сформованих із страхових внесків, що сплачені ними, (страхових премій).

Розглянемо основні методи оптимізації (зниження) ризику.

Три групи засобів подолання (зниження) ризику у менеджменті

1. Профілактика ризику;
2. Зовнішнє страхування ризику;
3. Внутрішнє страхування;

Зовнішнє страхування ризиків підприємства (дві основні форми)

1. *Обов'язкове страхування охоплює основні виробничі фонди торговельного підприємства. Основні виробничі фонди страхуються в обов'язковому порядку в межах їх балансової вартості. Максимальні розміри страхових тарифів і мінімальні розміри страхових сум для кожного об'єкту страхування визначаються з урахуванням рівня ризику і затверджуються урядом.*

2. *Добровільне страхування ризиків здійснюється страховими компаніями в широкому діапазоні.*

Для підприємств доцільно проводити страхування:

- позаобігових активів;
- реальних інвестицій;
- фінансових інвестицій;
- прибутку від виробничої та торговельної діяльності

Форми внутрішнього страхування

1. *Забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок «премії за ризик». Сутність в вимогах від контрагентів додаткового доходу по операціях з підвищеним ризиком. Цей додатковий дохід повинен зростати пропорційно збільшенню рівня ризику по господарській операції. До того ж слід мати на увазі, що премія за ризик повинна зростати пропорційно збільшенню не загального рівня ризику, а тільки систематичного (ринкового). Оскільки несистематичний ризик пов'язаний в основному з дією суб'єктивних факторів і може бути мінімізований самим торговельним підприємством.*

2. *Забезпечення компенсації можливих фінансових витрат за рахунок системи штрафних санкцій є однією з найбільш розповсюджених форм внутрішнього страхування ризиків. Передбачає розрахунок і включення*

контрактів необхідних рівнів штрафів, пені та інших форм фінансових санкцій в разі невиконання чи порушення контрагентами своїх зобов'язань. Рівень штрафних санкцій повинен повною мірою компенсувати фінансові втрати торговельного підприємства з недоотриманням доходів, інфляцією, зниженням майбутньої вартості грошей.

3. Забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок резервування частини фінансових засобів дозволяє забезпечити внутрішнє страхування ризиків по тих операціях торговельного підприємства, по яких відшкодування негативних наслідків не може бути покладене на контрагентів.

Резервування фінансових ресурсів здійснюється в наступних формах:

- формування резервного (страхового) фонду торговельного підприємства — він утворюється відповідно до вимог законодавства та статуту;
- формування цільових резервних фондів (наприклад, для страхування цільового ризику формується фонд уцінки товару);
- нерозподілений прибуток — його можна розглядати як резерв фінансових ресурсів, що використовується у випадках необхідності ліквідації негативних фінансових наслідків з окремими господарськими операціями торговельного підприємства.

Найбільш небезпечні ризики страхуються з допомогою зовнішнього страхування. Страховий захист таких ризиків забезпечують спеціальні страхові компанії (страховики), котрі залучають сюди страхувальників і використовують їх для відшкодування спричинених їм збитків під час виникнення обумовлених подій (обставин).

У принципі страхування належить до методу передачі ризику за допомогою висновку контракту, у ролі приймача ризику в даному випадку виступає страхування компанії. Крім цього, із усіх форм передачі ризику страхування найбільш близько відповідає ідеальному умовам, запропонованим до трансферу ризику. Однак з огляду на величезну роль, що відіграє страхування в сучасному бізнесі, даний вид трансферу виокремлюється в окремий метод мінімізації ризику.

Ресурси для покриття втрат підприємницької фірми одержують від страхових організацій швидше, ніж із будь-якого іншого джерела, за винятком ресурсів усередині самого бізнесу. Слід зазначити, що даний метод мінімізації ризику має два обмеження:

- у першу чергу — це ціна. Іноді премія, запитувана страховиком за прийняття на себе ризику, перевищує ту ціну, що принциповий страхувальник вважає розумною за трансфер даного ризику;
- іншим обмеженням використання страхування є неможливість застрахувати деякі види ризиків, тому що вони не приймаються до страхування. Так, якщо ймовірність настання ризикової події дуже велика, страхові фірми або не беруться страхувати даний вид ризику, або вводять непомірно високі платежі.

Ціна й обмеженість страхування прямо зв'язані між собою, тому що страхувальник приймає на себе той ризик, утрати від якого він може оцінити.

В Україні поширена думка, що можна застрахувати усе і від усього, але насправді це зовсім не так. Є ризики що страхуються, а є ризики, що не можна застрахувати в принципі. Так, не можна застрахувати підприємницьку фірму від не одержання

надприбутку, а застрахувати можливі збитки від непередбачених перерв у виробництві можливо.

Вид ризику, що страхується, характерний для таких надзвичайних ситуацій, коли існує статистична закономірність їх виникнення, тобто, визначена ймовірність збитку. Відзначимо, що за допомогою страхування можна мінімізувати практично всі майнові, а також багато політичних, кредитних, комерційних і виробничих ризиків.

За рубежем залежно від специфіки діяльності фірми можуть бути застраховані ризики не тільки прямого, але і непрямого збитку, такі, як: ризик помилки працівника фірми і шахрайства, ризик збитків від хвороби або смерті керівника, або провідного фахівця фірми; ризик розголошення комерційної таємниці тощо. В Україні страхування подібних ризиків поки розвинуто слабо.

Вирішивши звернутися в страхову компанію, підприємницька організація повинна мати на увазі, що кращий вид страхування — це не один страховий контракт «від усього», а комплексна система захисту організації. Ця система залежить від специфіки роботи і спеціалізації підприємства, але загалом повинна виглядати в такий спосіб:

1. Страхування майна і майнових цінностей, тобто будинків, споруд, устаткування, готової продукції на складах тощо від усіх можливих нещасних випадків, передбачених страховим договором.

2. Страхування вантажопотоків, тобто усіх вантажів, що підприємство одержує та які відправляє.

3. Страхування відповідальності, що містить у собі загальногромадянську відповідальність (ризик забруднення навколишнього середовища) і відповідальність роботодавця перед працівниками (ризик одержання працівником каліцтва при нещасливому випадку на виробництві).

4. Страхування персоналу, тобто страхування компанією життя співробітників, страхування на випадок тимчасової непрацездатності або інвалідності.

Оскільки об'єктом страхування можуть стати майно підприємця, його життя і здоров'я або відповідальність перед третіми особами, виокремлюються три галузі страхування: майнове, особисте і страхування відповідальності. Перші дві одержали свій розвиток давно, а третя є новими для України, однак вітчизняні страхові компанії відносно швидко освоюють страхування нових для вітчизняних підприємців ризиків.

Визначаючи стратегію щодо страхових ризиків, підприємницька фірма повинна добре орієнтуватися на страховому ринку, обираючи найбільш адекватні для конкретної угоди умови страхування, що обмовляються в договорі страхування.

Договір страхування є угодою між страхувальником і страховиком, у силу якого страховик зобов'язується при настанні страхового випадку зробити страхову виплату страхувальнику або іншій особі, на користь якої укладений договір страхування, а страхувальник зобов'язується сплатити страхові внески у встановлені терміни. Договір страхування може містити й інші умови, обумовлені за згодою сторін, і повинен відповідати загальним умовам, запропонованим до угод цивільним законодавством України.

Для укладання договору страхування підприємницька фірма представляє страховій компанії письмову заяву встановленої форми. Договір набирає сили з моменту сплати першого страхового внеску. Факт укладання договору страхування задовольняється переданим страховиком страхувальнику страховим свідоцтвом; як правило, це страховий поліс або страховий сертифікат.

У страховому свідоцтві вказується:

- найменування документа;
- найменування, юридична адреса, банківські реквізити страхової компанії;
- найменування страхувальника і його адреса;
- об'єкт страхування;
- розмір страхової суми;
- страховий ризик;
- розмір страхового внеску, терміни і порядок його внесення;
- термін дії договору;
- порядок припинення і зміни договору;
- інші умови за згодою сторін, у тому числі доповнення до правил страхування або виключення з них;
- підписи сторін.

Страховик зобов'язаний:

1. У випадку проведення страхувальником заходів, що зменшили ризик настання страхового випадку і розмір можливого збитку застрахованому майну, або у випадку збільшення його дійсної вартості переукласти за заявою страхувальника договір страхування з урахуванням цих обставин.

2. При настанні страхового випадку зробити страхову виплату у встановлений договором термін. У тому випадку, якщо страхувальна виплата не зроблена у встановлений термін, страховик сплачує страхувальнику штраф у розмірі одного відсотка від суми страхової виплати за кожний день прострочення.

3. Відшкодувати витрати, зроблені страхувальником при страховому випадку, для запобігання або зменшення збитку застрахованому майну в тому випадку, якщо відшкодування передбачене правилами страхування. При цьому не підлягають відшкодуванню зазначені витрати в частині, що перевищує розмір заподіяного збитку.

4. Не розголошувати дані про страхувальника і його майновий стан.

Страхувальник зобов'язаний

- Вчасно вносити страхові внески.
- При укладанні договору страхування повідомити страховику про усі відомі йому обставини, що мають значення для оцінки страхового ризику, а також про всі укладені договори страхування, або такі, що наразі укладаються, стосовно даного об'єкта страхування.

- *Приймати необхідні міри з метою запобігання і зменшення збитку застрахованому майну при страховому випадку і повідомити страхової компанії про настання страхового випадку в терміни, установлені договором страхування.*

Крім перерахованих, договором страхування можуть бути передбачені й інші обов'язки як для страховика, так і для страхувальника.

При настанні страхового випадку страхова виплата здійснюється страховиком відповідно до договору страхування на підставі заяви страхувальника і страхового акту (аварійного сертифіката). Страховий акт складається страховиком або уповноваженою нею особою, за необхідності страховик запитує дані, пов'язані зі страховим випадком, у правоохоронних органів, банків і інших підприємств, установ, організацій, що володіють інформацією про обставини страхового випадку, а також управі самостійно з'ясовувати причини й обставини настання страхового випадку.

Страхова компанія вправі не робити страхові виплати в наступних випадках:

- *при навмисних діях страхувальника, спрямованих на настання страхового випадку;*
- *при вчиненні страхувальником або особою, на користь якої укладений договір страхування, навмисного злочину, що знаходиться в прямому причинному зв'язку зі страховим випадком;*
- *при повідомленні страхувальником страховику свідомо помилкових даних про об'єкт страхування;*
- *при одержанні страхувальником відповідного відшкодування збитку по майновому страхуванню від особи, винні в заподіянні цього збитку.*

Крім цього, умовами договору страхування можуть бути передбачені інші підстави для відмови виплати страхової суми. Рішення про відмову в страховій виплаті приймається страховиком і повідомляється страхувальнику в письмовій формі з мотивованим обґрунтуванням причин відмови. До того ж відмова страхової компанії зробити страхову виплату може бути оскаржена страхувальником у суді.

Дія договору страхування припиняється в наступних випадках:

- *при закінченні терміну дії;*
- *при виконанні страховиком зобов'язань перед страхувальником за договором у повному обсязі;*
- *при несплаті страхувальником страхових внесків у встановлені договором терміни;*
- *при ліквідації страхувальника;*
- *при ліквідації страховика в порядку, установленому законодавчими актами України;*
- *при прийнятті судом рішення про визнання договору страхування недійсним.*

Договір страхування може бути припинений достроково за вимогою страхувальника або страховика в тому випадку, якщо це передбачено умовами договору страхування, або за згодою сторін.

Висновки до теми 2

1. Ризик в управлінні — це економічна категорія, що характеризує ціле-спрямовану діяльність системи управління підприємством в умовах невизначеності за яких існує ймовірність відхилення від поставлених цілей.

2. Наразі право на ризик закріплюється в законодавчих актах за суб'єктами ринку. Так, у законі України «Про підприємницьку діяльність» ризик персоніфікується щодо кожної підприємницької структури. Але недосконалість діючого законодавства призводить до штучного створення проблеми правового аспекту ризику.

3. Ризик породжується ще багатьма суб'єктивно-об'єктивними факторами. Основними з яких є:

- розвиток науково-технічного прогресу;
- невизначеність, нестаціонарність ринкового середовища;
- непередбачуваність політичних подій;
- непередбачуваність, індивідуальність поведінки людини.

Отже, невизначеність має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу, вона незалежна від способу виробництва та виду діяльності і є домінуючою умовою виникнення ризику.

4. Ризик в підприємницькій діяльності є підґрунтям виникнення кризових явищ в підприємстві.

5. В умовах ринку для підприємств існує ціла система ризиків. Вони взаємообумовлені, впливають один на одного і в той же час до певної міри автономні, із-за чого можуть стати носіями суперечливих тенденцій. Запропонована в нашому дослідженні класифікація ризику є інструментом дослідження проблем ризику в управлінні, побудови на цій основі відповідних механізмів їх вирішення та розробки практичних рекомендацій.

6. Управління ризиком для профілактики криз і банкрутства передбачає:

- використання усіх можливих (допустимих) з моральної та правової точок зору засобів для того, щоб уникнути чи знизити ступінь ризику, що пов'язаний із значними (катастрофічними) збитками;
- контроль ризику, коли немає можливості уникнути його цілком (якщо це суттєвий ризик), оптимізація ступеню ризику, чи максимально можливе зниження обсягів та ймовірність можливих збитків;
- свідоме прийняття (збереження) чи навіть збільшення ступеня ризику у випадку, коли це має сенс.

7. Традиційно існуючі методи аналізу ризику поділяють на два взаємодоповнюючі види — якісний та кількісний. Чим досконалішими є ме-

тоди дослідження та оцінювання ризику, тим меншим стає чинник невідзначеності.

8. Проблема специфічної обумовленості рішень, що містять ризик полягає в визначенні допустимої схильності до ризику системи управління та регулювання її поведінки в ризикових ситуаціях. Схильність до вибору певної стратегії з урахуванням величини показника «ризик» для кожного керівника (системи управління), індивідуальний показник.

9. Очевидно, що схильність до ризику системи управління не може бути величиною незмінною. Вона повинна знаходитись в прямій залежності від рівня ризикозахищеності підприємства та ймовірності і розмірів коливань позитивних та негативних результатів альтернативних стратегій.

10. Дослідження економічного механізму виникнення і шляхів запобігання кризових станів на підприємствах в умовах України показало, що під економічним механізмом прийнято розуміти ланцюг послідовних взаємозалежних економічних явищ. Як і всякий економічний механізм, механізм виникнення кризового стану «запускається» суб'єктами, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ починається процес проходження одного за іншим у визначеній послідовності ланцюжки взаємозалежних економічних явищ, наприкінці якого настає завершальне явище — кризовий стан. У якості вихідних можуть виступати численні і різноманітні за характером початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

11. У розвитку будь-якої організації існує ймовірність настання кризи, що обумовлюється не тільки помилками в стратегії керування, недостатнім увагою до проблем розвитку або поразки в конкурентній боротьбі, але і такими об'єктивними чинниками, як коливання ринкової кон'юнктури, періодична модернізація технології, зміни в організації виробництва, зміна персоналу або зовнішні економічні умови, а нерідко — і політична обстановка. Будь-яке керування організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на обліку ймовірності і небезпеки кризових ситуацій.

12. Метою антикризового керування є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних (найбільш) шляхів, що інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану. З огляду на концепції антикризового розвитку ділових організацій, ключовими аспектами антикризового керування є:

- а) прогнозування криз;
- б) фінансово-економічне регулювання кризових процесів;
- в) правове регулювання кризового розвитку;
- г) конфліктологія (визначення й оцінка джерел і причин кризи);
- д) менеджмент у кризових ситуаціях або в умовах погрози кризи, тобто ризику.

13. Ризик визначається як можливість утрати частини ресурсів і/або недоотримання прибутків порівняно з рівнями і значеннями, розрахованими виходячи з передумов про найбільш раціональне використання ре-

курсів і прийнятого сценарію розвитку ринкової кон'юнктури. Ризик у підприємницькій діяльності виконує ряд функцій із яких виділені наступні: інноваційна, регулятивна, захисна й аналітична.

14. У процесі керування ризиком особливий інтерес представляє механізм оцінки підприємницького ризику, з якого розраховується ризик, що впливає на результати підприємницької діяльності. Оцінка ризику — це визначення кількісним або якісним способом розміру (ступеня) ризику. У процесі прийняття підприємницького рішення в будь-якій сфері діяльності (відкриття нової справи, висновок угод на покупку і/або продаж товарів і послуг, вкладення тимчасово вільних коштів у новий проект, одержання кредиту й ін.) перед підприємцем коштує завдання вибору тільки одного, яке б відповідало його вимогам. Для цього підприємця необхідно проаналізувати всі можливі варіанти рішення і їхні наслідки.

У загальному плані існуючі методи оцінки підприємницького ризику можна розділити на наступні:

- статистичний метод оцінки;
- метод експертних оцінок;
- використання аналогів;
- комбінований метод.

15. Для підприємця не завжди представляється можливим розрахувати підприємницький ризик за допомогою розглянутих вище методів. Це зв'язано, як правило, із нестачею інформації, часу, а іноді і з неможливістю проведення даного розрахунку через відсутність необхідних даних. Тому особливий інтерес представляє оцінка підприємницького ризику на основі аналізу фінансового стану підприємства. Це один із самих доступних методів відносної оцінки ризику як для підприємця-власника фірми, так і для його партнерів. Фінансовий стан фірми — це комплексне поняття, що характеризується системою абсолютних і відносних показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства. Аналіз даних показників дозволяє оцінити фінансову усталеність підприємницької фірми, що є критерієм оцінки ризику.

16. Існують різні методи керування ризиками в антикризовому менеджменті, але найважливішими з них є три: диверсифікація, страхування ризиків і передача ризиків, тому, що ці методи найбільш дієві в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

17. Профілактичні заходи хоча і знижують ймовірність ризику, але не в змозі нейтралізувати всі пов'язані з ним негативні фінансові наслідки.

ТЕМА 3

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

- 3.1. Концепція побудови системи діагностики кризового стану підприємства.
- 3.2. Оцінка фінансових загроз виникнення кризи.
- 3.3. Методичні підходи до аналізу кризи результату.
- 3.4. Дослідження кризи чинників стратегічного управління.

3.1. КОНЦЕПЦІЯ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ДІАГНОСТИКИ РІВНЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

При організації управління підприємством в умовах кризи виникає необхідність в єдиних методичних і теоретичних підходах до діагностики рівня кризи. Для цього досліджуються концептуальні положення побудови системи діагностики кризового стану, пропонується кількісна оцінка фінансових загроз виникнення кризи, розроблені методичні підходи до аналізу кризи та її результатів.

Необхідність діагностичного дослідження підприємства для визначення наявності і глибини кризи, шляхів і засобів виходу підприємства з кризового стану не викличе сумнівів і буде усвідомлена всіма дослідниками проблеми кризи.

Термін «**діагностика**» (від грец. *diagnostikos* — здатний розпізнавати) дослівно перекладається із старогрецького як розпізнавання стану об'єкту по другорядних ознаках. Інший можливий переклад цього поняття — вивчення стану об'єкту, у тому числі і економічного, що відповідає традиційній термінології економічного аналізу. У Великому енциклопедичному словнику термін «**діагноста**» тлумачиться як *встановлення і вивчення ознак, які характеризують стан організмів, систем для передбачення можливих відхилень в їх роботі і діяльності*. Там же визначено єство поняття «діагноста економічної системи» як дослідження, орієнтоване на визначення мети функціонування підприємства, методів їх досягнення і виявлення недоліків.

В спеціальній літературі знайшло розповсюдження також поняття «економічна діагностика». Економічна діагностика направлена, перш за все, на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку і перспективних шляхів їх рішення.

Задачі економічної діагностики

- оцінка стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації;
- оцінка режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі — стабільності роботи підприємства;
- визначення можливих варіантів економічної динаміки, яка склалася, виходячи із структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність підприємства;

- оцінка можливих наслідків управлінських рішень, враховуючи ефективність діяльності підприємства.

У складі економічної діагностики слід виокремлюють, враховуючи призначення її результатів — діагностику господарсько-фінансового стану підприємства і наслідків управлінських рішень.

Виокремлюють такі напрями діагностики, як *оперативна* і *стратегічна*.

Оперативна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства орієнтована на обґрунтування поточних, оперативних управлінських рішень. Вона відстежує ключові сфери діяльності підприємства, перш за все, фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні і інформаційні потоки, ризики, які властиві його діяльності.

Стратегічна діагностика служить оцінці ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства з окремих напрямів його діяльності, оцінка сильних і слабких сигналів, які одержує підприємство із зовнішнього середовища.

Бізнес-діагностика — це ретроспективне (на основі досягнутих результатів), оперативне (поточний стан) і перспективне (прогноз розвитку) комплексне дослідження господарської діяльності підприємства, необхідне для обґрунтування його господарської політики на майбутнє. Метою бізнес-діагностики є виявлення найважливіших проблем в діяльності підприємства і розробка на цій підставі програми коротко- і довгострокових заходів, які дадуть можливість підвищити ефективність і фінансові результати діяльності підприємства.

Одним з напрямків економічної діагностики є діагностика кризового стану підприємства.

Діагностика банкрутства — це система цільового фінансового аналізу, направленою на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, генерувальних загрозу його банкрутства в подальшому періоді.

З метою діагностики банкрутства в системі загального аналізу фінансового стану підприємства виокремлюються особлива група об'єктів спостереження, які формують можливе «кризове поле», що створює загрозу банкрутства. До групи об'єктів кризового поля входять показники ліквідності активів, структури капіталу, терміновості фінансових зобов'язань, що використовується, а також показники формування чистого грошового потоку з операційної (виробничо-комерційної), інвестиційної і фінансової діяльності. Звідси витікає, що діагностика передбачає постійний контроль за зміною певної системи фінансових показників діяльності підприємства, які запропоновано включати до складу системи моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства.

Вважається недоцільним обмеження діагностики кризових явищ і загрози банкрутства тільки дослідженням фактичного фінансового стану підприємства (за допомогою моніторингу системи фінансових показників). Діагностика кризи розвитку підприємства за своїм змістом і напрямком є діагностикою проблем, які виникли в процесі функціонування підприємства і можуть зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності (генерувати загрозу виникнення ситуації банкрутства і припинення діяльності). Отже, основним завданням діагностики кризи є створення необхідної аналітичної бази для вироблення управлінських рішень відносно даних проблем.

Діагностика кризи розвитку підприємства може ініціюватися різними суб'єктами антикризового процесу, тому можна виокремити такі її види:

- **внутрішня**, яка здійснюється за ініціативою керівництва підприємства і його власників;

- **зовнішня**, ініціатором проведення якої можуть бути як кредитори підприємства (для визначення своєї позиції щодо найдоцільнішого типу поведінки щодо підприємства-боржника), так і потенційні санатори (інвестори), для яких проведення діагностики є необхідною складовою обґрунтування доцільності участі в санації підприємства (інвестування засобів в його розвиток).

Отже, під **діагностикою кризи** розвитку розуміється *система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства і/або подолання кризи.*

Діагностика кризи є одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки саме її результати дають можливість визначити глибину кризи, його масштаби, реальність і очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для його подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи і прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

Діагностика кризи розвитку підприємства як комплексне економічне дослідження має власну логіку і структуру. Пропонується виокремлювати у складі діагностичного дослідження певні підсистеми (залежно від мети і методів здійснення діагностики їм запропоновано виокремлювати систему експрес-діагностики і систему фундаментальної діагностики банкрутства), визначив основні завдання і круг об'єктів дослідження в межах кожної системи.

Базуючись на цій концепції в процесі діагностики кризи розвитку підприємства, можна логічно виокремити етапи (рис. 3.1):

Перший етап — створення інформаційної бази дослідження. Проведення діагностики вимагає використання певної сукупності інформації внутрішнього і зовнішнього характеру щодо результатів і перспектив діяльності підприємства. Можливість формування і якісні ознаки інформаційної бази дослідження є вагомим чинником, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту і достовірність інформації, вибір дослідницьких прийомів, коректність діагностичного висновку.

Джерелами внутрішньої інформації є фінансова звітність підприємства (форма 1 «Баланс», форма 2 «Звіт про фінансові результати», форма 3 «Звіт про рух грошових коштів», форма 4 «Звіт про власний капітал», форма 5 «Примітки до річної фінансової звітності»), а також первинна бухгалтерська і оперативна інформація щодо фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторів, наявних товарно-матеріальних запасів і інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів, складу поточних витрат тощо.

Як джерела отримання зовнішньої інформації слід використовувати публікації у пресі і спеціалізованих виданнях, кон'юнктурні огляди, огляди політичних і економічних новин, виступи представників владних структур, публікації проектів законодавчих актів і прогнози рішень уряду, макроекономічну статистику, очікувані темпи інфляції та залучення кредитів тощо.



Рис. 3.1. Структурно-логічна схема проведення діагностики кризового стану підприємства

Другий етап — діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства. Визначення глибини кризового стану підприємства і рівня загрози ситуації банкрутства здійснюється в такому порядку:

1. Виявлення ознак кризи і експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи, на базі публічної звітності підприємства з використанням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану.

Об'єкти дослідження експрес-аналізу

- наявність збитків за наслідками господарсько-фінансової діяльності і їх розміри порівняно з власним капіталом;
- наявність кредитів і позик, які не погашені в певний термін, несплачених відсотків з боргів;
- об'єми і динаміка сумнівної і простроченої дебіторської заборгованості;
- обсяг і причини виникнення наднормативних запасів матеріальних оборотних активів;
- наявність кредиторської заборгованості перед бюджетом і позабюджетними фундаціями;
- негативна динаміка окремих показників фінансового стану підприємства, платоспроможності і фінансової стійкості (тобто ситуація, коли фактичне значення і напрям зміни показника не співпадають з нормативними);
- тривалість операційного циклу і причини його продовження;
- кількісна оцінка достовірності банкрутства підприємства, яка отримана експертним шляхом або в результаті використання спеціальних індексів і моделей.

Якщо результати загального аналізу фінансового стану сигналізують про наявність негативних явищ і проблем в діяльності підприємства, викликають сумніви, то переходять до наступного етапу роботи, в ході якого проводиться поглиблений аналіз кризових явищ. Якщо ситуація признається нормальною, процес діагностики кризового стану можна вважати закінченим.

2. Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ і загрози банкрутства. Метою проведення цього етапу є підтвердження і поглиблення висновку щодо фінансового стану підприємства — об'єкту дослідження і загрози його банкрутства.

3. Визначення основних чинників виникнення і (або) поглиблення кризового стану підприємства.

Визначення переліку кризових чинників і оцінка впливу будь-якого з них на виникнення, поглиблення кризи може бути проведено експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки). Результатом цього етапу роботи може стати ранжируваний перелік самих негативних і позитивних чинників зовнішнього і внутрішнього характеру. Переважання зовнішніх кризових чинників, які неможливо локалізувати на рівні підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи і вірогідність виникнення ситуації банкрутства.

Розробка ранжируваного переліку найвірогідніших чинників розвитку кризових явищ дає можливість визначити основні проблеми (за ступенем значущості), рішення яких сприятиме подоланню кризи. Позитивні чинники виокремлюються як невикористані можливості підприємства, які сприятимуть його виходу з кризового стану.

Третій етап — прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства. Завданнями цього етапу є оцінка достовірності і можливих наслідків поглиблення кризи до його останньої фази — банкрутства підприємства.

Це вимагає таких досліджень:

- оцінка вартості підприємства і його активів (ліквідаційної маси). Метою проведення цієї роботи є кількісна оцінка ринкової і ліквідаційної вартості майна підприємства і прогнозування ліквідаційної маси, тобто об'єму грошових коштів, які можуть бути використані для платежів за зовнішніми зобов'язаннями. За проведення оцінки слід враховувати особливості об'єкту оцінювання (збитковість, наявність боргів, терміновість продажу і т.п.);
- поглиблений аналіз зобов'язань (боргів) підприємства. Необхідність такого аналізу обумовлена тим, що здійснення оцінки реальної вартості зовнішніх зобов'язань є необхідною передумовою визначення вартості чистих активів, окрім цього дає можливість визначити вірогідність виникнення ситуації банкрутства за ініціативою якого-небудь кредитора;
- перспективна оцінка фінансових наслідків виникнення ситуації банкрутства. Виникнення ситуації банкрутства не завжди вигідна кредиторам підприємства, оскільки ліквідаційної маси може не вистачити для повного розрахунку за всіма зобов'язаннями підприємства. З цією метою пропонується визначити певні кількісні параметри задоволення їх економічних інтересів — рівень задоволення зобов'язань перед кредиторами і об'єм їх витрат унаслідок присудження проблеми боргів.

Наслідки виникнення ситуації банкрутства слід оцінювати, враховуючи економічні інтереси власників підприємства. При негативному значенні чистих активів або при їх недостатності вони можуть втратити не тільки напрацьований капітал, але і інвестиційні внески до інвестиційного фонду підприємства.

Четвертий етап — дослідження і оцінка потенціалу виживання підприємства. Цей етап розширює сферу діагностики і включає в її склад дослідження передумов подолання кризи і виживання підприємства, а саме:

- оцінка ресурсних передумов виживання підприємства, під якими розуміється сукупність ресурсів, якими володіє підприємство і які можуть забезпечити вихід підприємства із стану кризи;
- оцінка можливостей розвитку підприємства і підвищення конкурентного статусу, метою якого є оцінка можливості зростання основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства і генерація позитивних грошових потоків в об'ємах, достатніх для самофінансування розвитку підприємства і виконання зовнішніх зобов'язань. Об'єктом дослідження є потенціал (тобто нереалізовані можливості) підприємства, з огляду на обсяг ресурсів, які є або можуть бути повернутим, наявних перспектив розвитку окремих видів діяльності підприємства (операційної, інвестиційної, фінансової);
- аналіз стану зовнішнього середовища і її сприятливості для виходу підприємства із стану кризи. Об'єктом дослідження є стан зовнішнього середовища підприємства, макро- і мікроекономічної кон'юнктури.

Прогнозування можливих змін зовнішнього середовища і ринкової ситуації є необхідною інформаційною передумовою для формування висновків щодо напряму

розвитку кризи. Якщо очікуються позитивні зміни, тобто надія на локалізацію кризи або самостійний вихід з неї, інакше — найбільш ймовірно посилення кризи, прискорення його поглиблення. Це, відповідно, скорочує час і посилює потребу в ухваленні дієвих рішень, направлених на подолання кризових явищ.

П'ятий етап — узагальнення результатів діагностики кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи.

Загальний звіт за наслідками діагностики в систематизованому вигляді містить всі отримані результати дослідження, а саме: характер прояву кризових явищ і їх вплив на діяльність підприємства; вірогідність виникнення ситуації банкрутства і його тимчасові параметри (очікуваний термін); ступінь кризи і його масштаби; причини і чинники, які зумовили виникнення кризових явищ і сприяють підприємству в подоланні кризи; прогноз щодо розвитку зовнішнього оточення і ринкової ситуації, характер його впливу на проблеми і можливості підприємства; наявність передумов для виживання і подолання кризових явищ за рахунок мобілізації внутрішніх ресурсів, можливі негативні наслідки подальшого розвитку кризових явищ і процесів для економічних інтересів власників, кредиторів, працівників підприємства.

Отже, декомпозиція процесу діагностики кризи розвитку підприємства дає можливість чітко структурувати процес дослідження, виокремити завдання і об'єкти окремих етапів діагностики, надати керівництву підприємства і іншим користувачам діагностики (власникам, інвесторам, кредиторам) об'єктивну і повну інформацію для ухвалення управлінських рішень і обґрунтування програми необхідних антикризових заходів.

Сучасний стан розробки методичного забезпечення діагностики кризового стану і загрози банкрутства характеризується різноманітністю підходів і інструментів її проведення. Залежно від класифікаційних ознак методики діагностики можна подати у вигляді системної класифікації.

Залежно від статусу методичні підходи діляться на державні (обов'язкові) і наукові (рекомендаційні).

Державні методики проведення діагностики фінансового стану і загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Агентством з питань банкрутства і є обов'язковими для використання в певних ситуаціях, перелік яких визначений.

В Україні прикладом державної методики є «Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій», яка розроблена для ухвалення рішення про визнання структури балансу підприємства задовільної (незадовільної), підприємства — платоспроможним (неплатоспроможним), представлення пропозиції щодо доцільності внесення цього підприємства в реєстр неплатоспроможних підприємств і організацій.

В Росії діяла методика оцінки вірогідності банкрутства, яка застосовувалася для ініціації початку справи про банкрутство державних підприємств. Дана методика передбачала визнання структури балансу підприємства незадовільної для певних процедур оцінки рівня розвитку кризи на підставі трьох фінансових коефіцієнтів (нормативів), враховуючи критичні їх значення:

- коефіцієнт поточної ліквідності (Кт.л. > 2);
- коефіцієнт забезпеченості власними засобами (Ко.с. $> 0,1$);
- коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності (Кв.пл. > 1).

Невиконання однієї з умов (Кт.л. < 2 або Ко.с. $< 0,1$) є підставою для визнання підприємства неплатоспроможним. Вельми спрощена методика визнання структури балансу підприємства незадовільної служила причиною неадекватності висновків (за цією методикою можна визнати банкрутом високорентабельне підприємство, якщо воно використовує багато позикових засобів), яка викликала її критику і відміну.

Наукові методики розробляються і пропонуються фінансовими аналітиками, фахівцями за антикризового управління. Вони не є обов'язковими і використовуються на вибір і за потребою. Як правило, існують базові (загальновідомі) і авторські (комерційні) методики. Перші широко освітлюються в спеціальній літературі, застосовуються в учбовому процесі і науково-дослідній роботі, інші — є комерційною таємницею і нематеріальним активом консалтингових фірм, які спеціалізуються на антикризовому управлінні і фінансовому консультуванні. Прикладом базової методики є «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства і ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства» (Наказ Міністерства економіки України від 17.10.2001 № 10).

Залежно від напрямку дослідження (функціонального напрямку оцінних показників) методичні підходи можуть бути орієнтовані на дослідження наступних сфер діяльності підприємства:

- *фінансово-майновий стан;*
- *результати господарської діяльності підприємства за окремими напрямками (операційної, фінансової, інвестиційної);*
- *організація управління підприємством;*
- *ресурсний потенціал підприємства;*
- *комбінований підхід.*

Залежно від інформаційного забезпечення діагностики сучасні методики можуть використовувати тільки кількісну (показники фінансової і статистичної звітності, управлінського обліку), тільки якісну (особисті спостереження експерта-діагноста, опитування) або базуватися на змішаній інформації.

Враховуючи джерела інформації, необхідні для розрахунку кількісних показників, виокремити такі методичні підходи, які базуються на використуванні:

- *тільки затверджених форм фінансової і статистичної звітності (використовується для проведення експрес — діагностики);*
- *об'єднання інформації форм фінансової і статистичної звітності з матеріалами оперативного і управлінського обліку підприємств (використовується для поглибленої діагностики).*

Залежно від методики визначення оцінних показників можуть бути виокремлені такі методичні підходи:

- *коефіцієнтний підхід, який передбачає розрахунок і використування різноманітних коефіцієнтів (відносних показників), які створюються шляхом порівняння певних абсолютних показників (наприклад, коефіцієнт абсолютної ліквідності, фінансової автономії і т.п.);*
- *індексний підхід, який передбачає розрахунок динамічних показників зміни стану об'єкту дослідження в часі (темпер зростання, приросту тощо);*
- *агрегатний підхід, суть якого полягає в обчисленні оцінних агрегатів — абсолютних оцінних показників, які розраховуються за спеціа-*

льними методиками, наприклад, нормальні джерела фінансування запасів, результат господарсько-фінансової діяльності.

Залежно від методики дослідження оцінних показників знайшли розповсюдження такі методичні підходи, як:

- динамічний (ретроспективний) аналіз показників, який передбачає їх вивчення в динаміці;
- порівняльний аналіз, основою якого є зіставлення фактично досягнутого значення показника з середньогалузевим або середнім по групі аналогічних підприємств;
- еталонний аналіз, проведення якого передбачає порівняння фактично досягнутого значення показника з певним еталоном (стандартом), який визначений як допустима (критичний) межа його зміни.
- Залежно від методики формування узагальнюючого висновку щодо кризи і загрози банкрутства підприємства сучасні методичні підходи можна об'єднати в дві великі групи:
 - формування узагальнюючого висновку суб'єктивним шляхом (обличчям, яке здійснює діагностику самостійно, враховуючи всі особливості конкретного підприємства);
 - отримання узагальнюючого висновку на підставі певної обробки результатів дослідження за окремими напрямками і на базі застосування різних методик (використовуються спеціально розроблені методи агрегації індивідуальних результатів дослідження).

Серед найпоширеніших методів формування узагальнюючого висновку слід зазначити:

- індексний метод, при використуванні якого окремі оцінні показники переводяться в індекси шляхом порівняння з еталонними значеннями, заздалегідь досягнутими показниками або показниками інших підприємств, з подальшим розрахунком інтегрального індексу;
- бальний метод, єство якого полягає в привласненні кожному оцінному показнику певної кількості балів відповідно його фактичному значенню за спеціально розробленою шкалою оцінювання. Залежно від суми набраних балів формується загальний висновок щодо глибини кризи;
- графічний метод, застосування якого передбачає побудову деякого «поля оцінювання», його розподіл на певні зони, які відповідають певному рівню ризику банкрутства і знаходження положення конкретного підприємства в межах певних зон;
- статистичний метод, який передбачає використання спеціально розрахованих економіко-математичних моделей (Z-розрахунку та йому подібних) на основі попередньої математичної обробки великого об'єму статистичної інформації щодо діяльності підприємств, які реально стали банкрутами або запобігли цій ситуації.

Застосування цього методу найбільш поширено в зарубіжній практиці, завдяки його простоті і високій точності результату, проте в умовах України його використання некоректно у зв'язку із специфікою діяльності українських підприємств і

їх невідповідності умовам діяльності підприємств (має місце тимчасова, параметрична і методична невідповідність).

Отже, під діагностикою кризи розвитку розуміється система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства і (або) подолання кризи.

Діагностика кризового розвитку і загрози банкрутства є одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки його методичні підходи забезпечують належне визначення глибини кризи, його масштабів, реальності і очікуваного часу виникнення ситуації банкрутства, обґрунтування заходів, необхідних для його подолання, оцінки можливостей підприємства щодо подолання кризи і прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

3.2. ОЦІНКА ФІНАНСОВИХ ЗАГРОЗ ВИНИКНЕННЯ КРИЗИ

В теорії економічного аналізу поняття «фінансова криза» розглядається як дефіцит внутрішніх можливостей підприємства для підтримки поточної господарської і фінансової потреб в оборотних коштах.

Поточна фінансова потреба в оборотних коштах визначається як сума виплат за поточними зобов'язаннями (включаючи відсотки по них), а також штрафів і пені (у разі прострочених платежів) за певний період.

Обсяг обігових коштів, необхідних для ведення господарської діяльності, і підтримка їх величини на відповідному рівні, яка формується за рахунок грошових і еквівалентних їм ресурсів підприємства.

Поточна господарська потреба в оборотних коштах є різницею між сумою вироблених в перебігу певного періоду і обсягом виробничих запасів підприємства в межах розмірів, обумовлених господарською діяльністю підприємства.

Поточна потреба покривається грошовими коштами або прийнятими для підприємства і кредиторів за змістом і умовам взаємозаліків активами. Це дозволяє констатувати пріоритетність показника наявності грошових коштів у визначенні кризового стану підприємства. Дане припущення зроблено на основі того, що, поперше, кожна взаємозалікова операція може бути достатньо легко приведена до грошової оцінки з урахуванням вартісних і тимчасових втрат. По-друге, — різні види поточних активів сильно відрізняються за ступенем ліквідності. Так, дебіторська заборгованість може бути безнадійною незалежно від формальних термінів і зобов'язань по її погашенню, якщо наприклад, місткість побудованих комунікаційних мереж не запитана. В цьому випадку їх наявність ніяк не забезпечує реальної платоспроможності підприємства.

Уточнимо, що згаданий вище еквівалент грошових коштів — це величина покриття потреби підприємства в оборотних коштах за конкретний період часу негрошовими видами поточних активів підприємства. Звідси виникає необхідність уточнення діалектики економічного і фінансового аналізу. Під час планування грошових і еквівалентних їм коштів, ключовими чинниками слід рахувати структуру потреб підприємства (сировина, матеріали, грошові кошти) і час протягом якого ці потреби повинні бути задоволені.

Діагностика фінансової кризи підприємства є системою оперативної оцінки фінансового стану. Чинники фінансової кризи доцільно розглядати відповідно до моделі механізму управління кризою на підприємстві. Основною метою діагностики фінансових загроз є попередня оцінка масштабів кризового стану підприємства. Така оцінка проводиться на основі системного аналізу окремих сторін діяльності підприємства за попередній період.

В практиці фінансового менеджменту моніторинг фінансового стану містить аналіз комплексу показників, які дозволяють ідентифікувати зону кризи і визначити його глибину. Основна задача аналізу полягає у встановленні розрахунково-аналітичної залежності тенденцій кризових процесів. Стан і динаміка фінансових показників в умовах невизначеності і ризику, аналіз доцільності витрат і оцінка альтернативної вартості динамічних процесів представляють методичний інструментарій дослідження поведінки підприємства.

Для виявлення тенденцій і закономірностей прояву кризових явищ дане дослідження проведено на основі прикладу підприємств сфери телекомунікаційних послуг.

Областям критичного і кризового стану відповідають зони гострої переборної і непереборної кризи. Деструктивна дія кризи перевищує існуючий потенціал підприємства і вимагає радикальних управлінських рішень з управління об'єктами фінансової кризи. Аналізується достатність фінансових можливостей для формування оборотних коштів.

Особливість розрахунку фінансового ризику полягає в тому, що з оборотних коштів виключаються високоліквідні активи підприємства, а увага менеджменту концентрується на об'ємі товарних запасів і стані виконавської і договірної дисципліни.

Однією з форм використання інформації балансу і іншої фінансової звітності є агрегатні балансові моделі оцінки фінансової стійкості підприємства. Розроблена типологія фінансової стійкості і балансові рівняння з метою їх оцінки, яку іноді називають моделями В. В. Ковальова, який вперше привів їх в своїй роботі.

Реалізація цього методичного підходу передбачає визначення таких показників:

- Власні обігові кошти (ВОК) підприємства, розмір яких визначається за формулою:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{НА}, \quad (3.1)$$

де ВК — власний капітал (сума рядків 380, 430 і 630 пасиву балансу);

НА — необоротні активи (розділ I активу балансу, рядок 080).

- Запаси (З), розмір яких визначається як сума рядків 100 — 140 розділу II активу балансу підприємства.

Залежно від співвідношення розглянутих показників виокремлюють такі типи поточної фінансової стійкості підприємства:

1. Абсолютна фінансова стійкість, досягнення якої відбувається за умови:

$$З < \text{ВОК}. \quad (3.2)$$

Це співвідношення свідчить про абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів для покриття фінансових потреб, оскільки всі необхідні оборотні активи формуються за рахунок власних джерел фінансування. Даний тип на практиці трапляється дуже рідко і не може розглядатися як ідеальний, оскільки використання позик для формування оборотних активів є достатньо поширеною полі-

тикою фінансування. У разі її реалізації підприємство не використовує переваги, які властиві зовнішньому фінансуванню, обмежує темпи зростання об'ємів своєї діяльності.

2. Нормальна фінансова стійкість, яка відповідає такій нерівності:

$$\text{ВОК} < 3 < \text{ВОК} + K^d, \quad (3.3)$$

де K^d — довгострокові кредити і позики (III розділ пасиву балансу, рядок 430).

Даний тип фінансової стійкості свідчить про ефективну політику залучення і використання позикових засобів, оскільки виробничі потреби підприємства в повному об'ємі забезпечені нормальними джерелами фінансування, термін погашення яких не настав; платоспроможність гарантована.

3. Нестійке фінансове положення, яке відповідає нерівності:

$$3 < \text{ВОК} + K_d + K_k, \quad (3.4)$$

де K_k — короткострокові кредити і позики (IV розділ пасиву балансу, рядок 620).

Цей тип фінансової стійкості свідчить про наявність певних проблем з джерелами фінансування запасів: для покриття запасів притягуються короткострокові кредити і позики; платоспроможності торкнулося, але є можливість її відновити.

4. Критичне фінансове положення, яке діагностується у разі наявності такого співвідношення:

$$3 > \text{ВОК} + K_d + K_k. \quad (3.5)$$

Виявлення вказаного положення свідчить про неможливість підприємства своєчасно розрахуватися з своїми кредиторами, підприємству загрожує банкрутство, якщо підприємство має кредити і позики, не погашені у встановлений термін (рядок 410 пасиву балансу).

З початку 60-х років XX століття до теперішнього часу теоретики і практики антикризового управління зосередилися на розробці багатовимірних статистичних моделей, які прогнозують достовірність ліквідних ускладнень і загрозу банкрутства на основі певної системи показників господарсько-фінансової діяльності. Такий підхід до рішення проблеми прогнозування банкрутства пов'язаний з ім'ям відомого дослідника Едварда Альтмана.

Особливістю цього методу є формування функції, яка характеризує взаємозв'язок між зміною кількісних характеристик і якісною ознакою відповідних груп, на які класифікується деяка сукупність об'єктів. Результатом групування є формування дискримінантної функції у вигляді так званого Z -дискримінантної.

За моделлю двох чинників Е. Альтмана вірогідність банкрутства визначається коефіцієнтом покриття (КП) і коефіцієнтом автономії (Кавт) за формулою:

$$Z_A = -0,3871 - 1,0736 \times K_{\text{п}} + 0,0579 \times K_{\text{авт}}. \quad (3.6)$$

Для цієї моделі застосовуються наступні обмеження, що дозволяють оцінити ступінь вірогідності банкрутства:

якщо $Z = 0$, вірогідність банкрутства дорівнює 50 %;

якщо $Z > 0$ — вірогідність банкрутства велика, перевищує 50 % і зростає із збільшенням Z ;

якщо $Z < 0$ — вірогідність банкрутства менше 50 % і далі знижується в міру зменшення Z .

Ця модель достатньо проста, не вимагає великого об'єму початкової інформації, але достатньо точно прогнозує вірогідність банкрутства. Погрішність при застосуванні цієї моделі $Z = \pm 0,65$.

Для того, щоб прогноз був більш точним, в західній практиці застосовують модель п'ятичинника Альтмана, розроблену в 1968 році:

$$Z_A = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (3.7)$$

де Z_A — інтегральний показник;

X_1 — власні оборотні кошти (робочий капітал)/сума активів;

X_2 — реінвестований прибуток/сума активів;

X_3 — прибуток до виплати відсотків і податків/сума активів;

X_4 — ринкова вартість власного капіталу/позичений капітал;

X_5 — виручка від реалізації продукції, товарів послуг/сума активів.

Вірогідність банкрутства в моделі п'ятичинника оцінюється залежно від значення Z -розрахунку, обчисленого за реальними даними підприємства:

- до 1,8 — дуже висока;
- від 1,81 до 2,7 — висока;
- від 2,71 до 2,99 — можлива;
- понад 3,0 — дуже низька.

Інтервали $1,81 < Z < 2,7$ і $2,71 < Z < 2,99$ — це «темна зона» (велика вірогідність помилки). Точність прогнозування банкрутства по цій моделі достатньо висока: на горизонті в один рік вона складає 95 %, в два роки — 83 %.

Беручи до уваги привабливість методики, за допомогою якої можна отримати кількісну характеристику такого складного поняття, як банкрутство, застосування моделі істотним чином обмежується вимогою мати ринкову оцінку власного капіталу X_4 . Це можливо лише для великих корпорацій, акції яких вільно котируються на фондових біржах. Враховуючи недостатню розвинуту фондового ринку в Україні, використання моделі Z_A для переважної більшості українських підприємств є некоректним.

Українські підприємства можуть застосовувати модифіковану модель Альтмана (Z_{AM}), запропоновану їм в 1983 році:

$$Z_{AM} = 0,717A_1 + 0,847A_2 + 3,107A_3 + 0,42A_4 + 0,995A_5, \quad (3.8)$$

де X_4 — балансова вартість власного капіталу/позичений капітал, його граничне значення дорівнює 1,23.

Окрім індексу Альтмана в зарубіжних країнах використовують тести на вірогідність банкрутства Лису (Z_L) 1972 року і Таффлера (Z_T) 1977 року:

$$Z_L = 0,063L_1 + 0,092L_2 + 0,057L_3 + 0,001L_4, \quad (3.9)$$

де L_1 — оборотний капітал/сума активів;

L_2 — прибуток від реалізації/сума активів;

L_3 — нерозподілений прибуток/сума активів;

L_4 — власний капітал/позичений капітал.

Граничне значення Z_L дорівнює 0,037.

$$Z_T = 0,53T_1 + 0,13T_2 + 0,18T_3 + 0,16T_4, \quad (3.10)$$

де T_1 — прибуток від реалізації/короткострокові зобов'язання;

T_2 — оборотні активи/сума зобов'язань;

T_3 — короткострокові зобов'язання/сума активів;

T_4 — виручка від реалізації продукції, товарів, послуг/сума активів.

Вірогідність банкрутства за цією моделлю оцінюється таким чином: якщо $Z_T > 0,25$, то у підприємства непогані довгострокові перспективи, якщо $Z_T < 0,25$ — банкрутство більш ніж ймовірно.

Відомий також показник діагностики платоспроможності Конана—Гольдера (Z_{KG}):

$$Z_{KG} = 0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5, \quad (3.11)$$

де X_1 — (дебіторська заборгованість + грошові кошти)/сума активів;

X_2 — постійний капітал/сума пасивів;

X_3 — фінансові витрати/виручка від реалізації продукції;

X_4 — витрати на персонал/додана вартість;

X_5 — валова прибуток/позичений капітал.

По моделі Z_{KG} оцінюється платоспроможність підприємства як достовірність затримки платежів, значення яких приведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

ДОСТОВІРНІСТЬ ЗАТРИМКИ ПЛАТЕЖІВ ДЛЯ РІЗНИХ ЗНАЧЕНЬ Z_{KG}

Значення Z_{KG}	- 0,164	- 0,131	- 0,107	- 0,087	- 0,068
Достовірність затримки платежів %	10	20	30	40	50
Значення Z_{KG}	- 0,047	- 0,026	+ 0,002	+ 0,21	+ 0,48
Достовірність затримки платежів %	60	70	80	90	100

Для оцінки вірогідності банкрутства існує також модель Спрінгейта (Z_C):

$$Z_C = 1,03C_1 + 3,07C_2 + 0,66C_3 + 0,4C_4, \quad (3.12)$$

де C_1 — робочий капітал/сума активів;

C_2 — прибуток до сплати податків і відсотків/сума активів;

C_3 — прибуток до сплати податків/короткострокова заборгованість;

C_4 — виручка від реалізації продукції, товарів, послуг/сума активів.

Вважається, що точність прогнозування банкрутства за цією моделлю достатньо висока і складає 92 %, проте з часом цей показник зменшується, а якщо $Z_C < 0,862$, то підприємство є потенційним банкрутом.

Для прогнозування вірогідності банкрутства Терещенко А. А. запропонував універсальну дискримінантну функцію (Z_Y):

$$Z_Y = 1,5A + 0,08B + 10C + 5D + 0,3E + 0,1F, \quad (3.13)$$

де A — cash-flow/поточні зобов'язання;

B — валюта балансу/ поточні зобов'язання;

Z — чистий прибуток/валюта балансу;

D — чистий прибуток/виручка від реалізації;

E — виробничі запаси/виручка від реалізації;

F — виручка від реалізації продукції, товарів, послуг/валюта балансу.

Вірогідність банкрутства підприємства моделі ZY оцінюється такими значеннями Zy :

- менше 0 — напів-банкрут;
- від 0 до 1 — загрожує банкрутство, якщо не здійснити санацію;
- від 1 до 2 — фінансової стійкості торкнулося, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство не загрожує;
- більше 2 — вважається фінансово стійким, банкрутство не загрожує.

У вітчизняній практиці зазначені моделі застосовуються мало, оскільки вони не враховують галузевих особливостей розвитку підприємств і властивих їм форм організації бізнесу. Йдеться про суто теоретичний характер підходів до визначення достовірності банкрутства. У вітчизняних умовах дані такого прогнозу є суб'єктивними і не дають підстав для практичних висновків.

В економічній теорії існують різні точки зору відносно розглянутих моделей визначення Z — розрахунку. Найпоширенішу серед них виокремлює складність в адаптації даних моделей до діяльності вітчизняних підприємств. Серед суперечливих умов найбільш часто висловлюється точка зору щодо захищеності цих моделей до зовнішнього впливу і коректності обліку комплексу показників на підприємстві. З нашої точки зору до використання даних показників слід відноситися неоднозначно.

Вважаємо, що прогноз фінансового стану підприємства слід здійснювати на основі аналізу фінансової стійкості підприємства. Критичний перегляд існуючих дискримінантних функцій у вигляді Z -розрахунку дозволив запропонувати для критерійної оцінки фінансової кризи фінансові моделі Альтмана (ZA), Спрінгейта (ZC) і універсальні А. А. Терещенка (ZY). Цей вибір зроблений з огляду на такі критерії: можливості адаптації до умов діяльності вітчизняних підприємств, захищеність від зовнішнього впливу, конкретність показників у складі моделей.

Z -розрахунок за моделлю Спрінгейта характеризується різкими коливаннями. Тому з урахуванням реальної можливості адаптації і найвищої оцінки точності прогнозу (92—95 %) рекомендовано для критерійної оцінки використовувати універсальну модель. Для адаптації цієї моделі до мети аналізу запропонований чинник витрат виробництва розглядати як сукупність двох чинників: запасів і витрат підприємства.

Алгоритм визначення зони фінансової кризи повинен бути доповнений системою критерійної перевірки достовірності отриманих результатів. Система критеріїв достовірності будуватиметься на нормативних обмеженнях, застосованих до діагностики фінансової кризи підприємства.

Критерійну оцінку фінансової кризи за універсальною моделлю запропоновано доповнити системою відносних коефіцієнтів ліквідності. Відомі дві концепції ліквідності. По одній з них, під короткостроковою ліквідністю розуміється здатність підприємства сплатити свої короткострокові зобов'язання, а по іншій — це організаційні здібності і швидкість, з якою поточні активи можуть бути перетворені на грошові кошти. До того ж враховується ступінь знецінення поточних активів в результаті швидкої їх реалізації.

Відсутність короткострокової ліквідності може означати, що підприємство не здатне використовувати ділові можливості, якщо такі з'являються. Низький рівень ліквідності — це відсутність свободи дій менеджменту. Більш серйозними наслідками неліквідності є нездатність підприємства сплатити свої поточні зобов'язання, що може привести до вимушеного продажу довгострокових фінансових вкладень і

активів, до неплатежів і у результаті до банкрутства. Зниження ліквідності супроводиться зниженням прибутковості. Контрольна функція не виконується. Виникають складнощі із завантаженістю основних фундацій, що позначається на якості вироблюваних товарів і послуг і структурі підприємства.

Початковою інформацією для оцінки ліквідності виступає баланс підприємства, який слід перегрупувати для перевірки його відповідності наступним нерівностям:

$$A1 ? P1, A2 ? P2, A3 ? P3, A4 ? P4, \quad (3.14)$$

де $A1-4$ — активи підприємства, залежно від швидкості їх перетворення в грошові кошти;

$P1-4$ — пасиви, залежно від термінів їх оплати.

Розглянемо зміст кожній з чотирьох груп. До першої належать самі ліквідні активи або грошові кошти, а також короткострокові фінансові вкладення підприємства. Для аналізу ліквідності балансу вони порівнюються з пасивами першої групи, до яких належать найтерміновіші зобов'язання, кредити і позики, і неоплачену кредиторську заборгованість за товари, роботи і послуги.

До другої групи активів належать активи, які можуть бути швидко реалізовані і є дебіторською заборгованістю. Вона порівнюється з короткостроковими пасивами у вигляді короткострокової заборгованості, що виключає термінові зобов'язання.

Третя група представлена активами, які є поволі реалізовуваними. До їх числа належать запаси підприємства. Вони порівнюються з довгостроковими пасивами.

Активи четвертої групи є капіталом підприємства у вигляді основних фундацій і нематеріальних активів. Ця група порівнюється з постійними пасивами або власним капіталом підприємства.

Якщо показник поточної ліквідності не відповідає нормативу, то слід проаналізувати дебіторську заборгованість підприємства, зіставивши її з кредиторською, враховуючи їх динаміку. В цій ситуації або на підприємстві недостатньо уділяється увага роботі з дебіторською заборгованістю, і тоді слід розглянути значення критичної ліквідності, або час обігу кредиторської заборгованості перевищує терміни погашення дебіторської заборгованості.

Третім критерієм оцінки достовірності позиціонування підприємств по відношенню щодо фінансової кризи на нашу думку можуть виступати показники фінансової стабільності, автономії і фінансового важеля, що відображають структуру капіталу.

Управлінський алгоритм діагностики фінансової кризи з обґрунтуванням об'єктів управління наведено на рис. 3.2.

Оптимізація структури капіталу — одна з складних завдань фінансового менеджменту. Наразі в практиці не існує єдиного підходу до визначення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом. Це співвідношення залежить від особливостей фінансово-господарської діяльності підприємства, галузі, до якої воно належить, об'ємів виробництва і інших чинників.

По-перше, використовуючи метод аналізу доцільності витрат, розраховується рівень ризику платоспроможності підприємства. Отримані результати доповнюються даними розрахунку фінансової стійкості підприємства на основі адаптованої універсальної моделі.

По-друге, на основі отриманих розрахунків здійснюється позиціонування підприємства щодо фінансової кризи, що дозволяє дати характеристику зони фінансової кризи і його глибини.

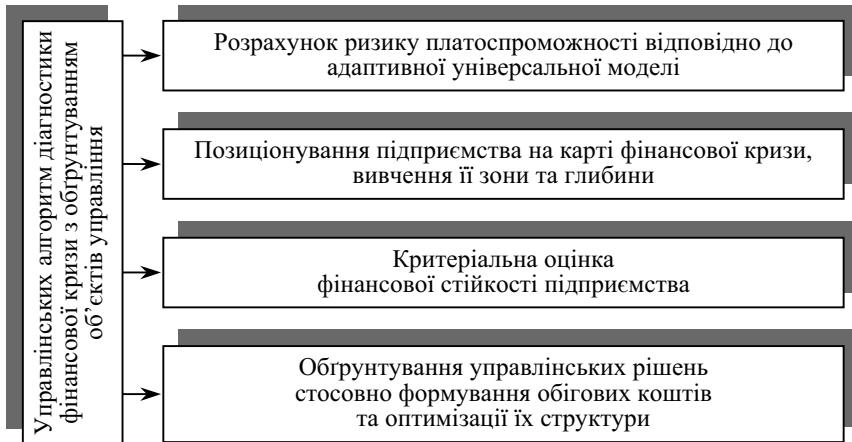


Рис. 3.2. Алгоритм діагностики фінансової кризи

По-третє, отримані результати слід перевірити на достовірність результатів розрахунків. Для цього пропонується система показників критерійної оцінки об'єктів фінансової кризи. Вона включає розрахунок ліквідності балансу, показників ліквідності оборотних активів і характеристики структури капіталу.

По-четверте, отримані дані є інформаційною базою для ухвалення відповідних управлінських рішень в умовах фінансової кризи. В цьому процесі основними пріоритетами є формування власних оборотних коштів і оптимізація їх структури.

3.3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ КРИЗИ РЕЗУЛЬТАТУ

Як відомо, кінцевим фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток. Вона є реалізованою частиною чистого доходу, створеного на підприємстві. Маса прибутку залежить від якості управління підприємством і підвищує економічну зацікавленість його працівників в більш ефективному використуванні ресурсів. Прибуток також слід розглядати як основне джерело формування виробничого і соціального потенціалу підприємства.

Приріст прибутку може бути досягнутий унаслідок дії численних чинників. Тому методичний інструментарій оцінки кризи результату включає необхідність діагностики формування і використання прибутку.

Інша проблема, яку слід розглянути в даному розділі, торкається дослідження закономірностей прояву кризи результату у встановленій ранні теоретичній послідовності видів кризи на підприємстві. Діалектичний взаємозв'язок криз проявить себе через вивчення процесу формування прибутку і оцінки впливу на неї основних чинників.

Для визначення стадії кризи результату систему діагностики засновану на вивченні динаміки прибутку запропоновано доповнити комплексом відносних показників, що характеризують ефективність господарської діяльності. Система показни-

ків діагностики глибини кризи побудована на аналізі динаміки показників рентабельності продажів. Використовування даної групи показників дозволить локалізувати вплив інфляційного чинника. Так, рентабельність, розрахована як відношення прибутку від основного виду діяльності до об'єму реалізованих послуг, характеризує зміни в політиці ціноутворення, здатність підприємства контролювати собівартість продукції. Тому динаміка цього показника рентабельності може свідчити про необхідність перегляду цін або посилення контролю за собівартістю.

Встановлено, що найвагомішим чинником під час формування прибутку є виручка від реалізації послуг. Для поглиблення досліджень впливу цього чинника запропоновано розглядати виручку у вигляді моделі економіко-статистичної залежності двох чинників другого рівня: числа абонентів і трафіку, який генерує кожний з них.

Для характеристики ступеня впливу трафіку як елемента цінової політики підприємства на результативні показники рекомендовано використовувати методику позиціонування послуг, запропоновану Р. А. Фатхутдиновим. Відповідно до цієї методики дослідження впливу цінової політики проведено на основі побудови матриці оцінки цінової стратегії підприємства (табл. 3.2).

Для обґрунтування якості оцінки цінової політики підприємств заздалегідь дамо характеристику якості пропонованих сукупністю даних підприємств послуг. Підприємства Укртелекому пропонують послуги дрютяного зв'язку.

Таблиця 3.2

МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Ціна	Висока	Середня	Низька
Якість			
Високе	Преміальна націнка	Глибоке проникнення	Підвищеної ціннісної значущості
Середнє	Завищена ціна	Середнього рівня	Доброякісності
Низьке	Пограбування	Показовий блиск	Низької ціннісної значущості

Витрати на реалізацію цінової політики акумулюють в собі альтернативну вартість використання ресурсного потенціалу підприємства. Функції і процеси з розробки, виробництва, маркетингу, надання і сервісу послуг представляють ланцюжок цінностей підприємства. Характеристика видів діяльності, що відносяться до ланцюжка цінностей, приведена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ
В ЛАНЦЮЖКУ ЦІННОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Вид діяльності	Характеристика
Основна діяльність	
Матеріально-технічне забезпечення	види діяльності, витрати і активи, пов'язані з придбанням палива, енергії, сировини, компонентів, товарів від постачальників; приймання, зберігання і сортування продукції постачальників; контроль; управління технічними запасами

Закінчення табл. 3.3

Вид діяльності	Характеристика
Виготовлення	види діяльності, витрати і активи, направлені на перетворення потоку сировини в кінцевий продукт (виробництво, збірка, упаковка, забезпечення функціонування устаткування, установка, сертифікація якості товару, захист навколишнього середовища)
Доставка товару до споживача	види діяльності, витрати і активи, пов'язані з фізичною доставкою товару до покупця (складування кінцевого продукту, обробка замовлення, складання розкладу, відвантаження, транспортування)
Продажі і маркетинг	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до зусиль з продажу, реклами і просування товарів на ринок, маркетингових досліджень і планування, підтримці дилерів і дистриб'ютерів
Обслуговування (сервіс)	види діяльності, витрати і активи, призначені для забезпечення допомоги покупцям в установці, доставці запасних частин, обслуговуванні і ремонті, для технічного сприяння, інформування покупців і розгляду скарг
Допоміжна діяльність	
Розвиток досліджень і розробок продукції, технологій і систем	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до процесу дослідження і розвитку продукту, сам процес, поліпшення процесу проектування, розробка необхідного устаткування, розвиток матеріального забезпечення, системи телекомунікацій, комп'ютерні розробки, нові можливості баз даних, розвиток комп'ютерної системи підтримки
Управління людськими ресурсами	Види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до найму працівників, підготовки, розвитку і соціального забезпечення персоналу, відносини між працівниками, підвищення професіоналізму (майстерність).
Загальне управління	види діяльності, витрати і активи, що мають відношення до загального керівництва, бухгалтерії і фінансів, юридичних питань, безпеки і охорони конфіденційності, інформаційної системи управління, і інші функції вищого керівництва

Запропонований ланцюжок цінностей підприємства відображає набір зв'язаних між собою напрямів діяльності і функцій, виконуваних усередині підприємства. Вона зумовлює послідовність проведення економічного аналізу діяльності підприємства (рис. 3.3).

Слід підкреслити, що цей ланцюжок містить маржинальний прибуток, оскільки витрати підприємства по створенню вартості покриваються роздрібною ціною, яку оплачує покупець. Вартість, що перевищує витрати на її створіння, є основною фінансовою метою бізнесу. Прибуток, який може бути отриманий в результаті операційної діяльності, ділиться на розподілену і нерозподілену і характеризує темп внутрішнього зростання підприємства.

В господарській практиці згідно з діючим стандартам обліку витрати підприємства класифікуються за економічними елементами.

В діючій системі обліку відображена природа і відносна значущість витрат на зміст ресурсного потенціалу, що дозволяє визначити ефект масштабу. Для цієї мети витрати слід розділити на умовно-змінні і умовно-постійні.

Отже, збиткові підприємства можуть реорганізувати трудові ресурси, використовуючи елементи оборонних стратегій формування кадрового потенціалу. Встано-

влено, що масштаб мотиваційного поля і ефект масштабу не тільки роблять істотний вплив на формування фінансових результатів, але і містять резерви підприємства за подолання кризи.

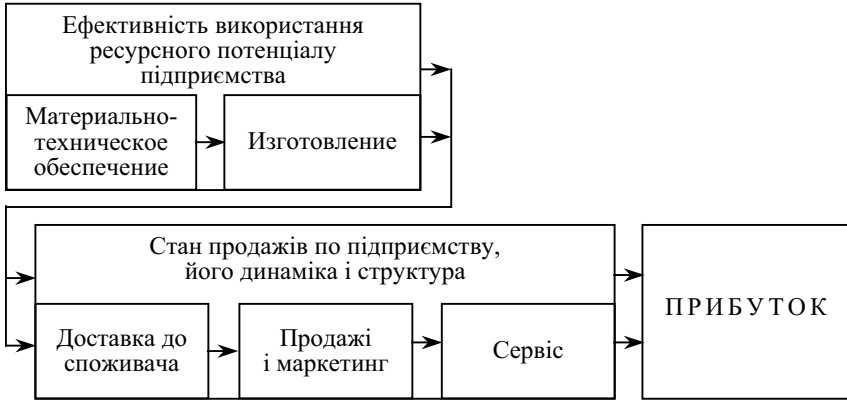


Рис. 3.3. Взаємозв'язок ланцюжка цінностей і послідовності економічного аналізу діяльності підприємства

Отже, критична точка кризи результату досліджуваних підприємств визначається станом і динамікою сальдо фінансових надходжень і витрат. Зростання інших фінансових надходжень під час зниження коефіцієнта придатності основних фондів приведе до настання кризової ситуації. Криза результату виявляється за допомогою зниження виручки від реалізації і прибутку підприємства. Основний вплив надає якісний стан трудових ресурсів, який може бути розглянутий як сума витрат на їх зміст, що покривається доходом від реалізації. Оскільки витрати підприємства під час виконання кожної операції можуть збільшуватися або скорочуватися під впливом структурних чинників, то економія на масштабах виробництва, ефект кривої досвіду і навчання, технологічні вимоги, інтенсивність капіталовкладень і широта товарного асортименту можуть привести до структурних змін в матеріальних запасах підприємства. Відвертість персоналу для вдосконалення управління трудовими ресурсами, організаційні можливості підприємства з просування продукту і вдосконаленню виробничого процесу характеризують якість поведінки підприємства в умовах кризи.

Встановлено, що криза результату до певної міри залежить від альтернативної вартості і структури ресурсного потенціалу, яка є сукупністю матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Витрати і запаси підприємства, матеріальні витрати і амортизаційні відрахування задовольняють господарську потребу підприємства в матеріальних і частини фінансових ресурсів, а витрати на оплату праці є альтернативною вартістю трудових ресурсів.

Оптимізація поведінки підприємства в умовах кризи результату залежить від збалансованості стану і мобільності трудових ресурсів, результатів їх діяльності і витрат на її здійснення.

Якщо використовувати в процесі ухвалення управлінського рішення правило альтернативної вартості, в якому мовиться, що чим вище альтернативна вартість виробництва товару або послуги, тим менше вірогідність того, що даний товар або послуга можуть бути проведені, то можна припустити, що політика формування

виробничого портфеля підприємства обумовлює цінову політику і відображається на фінансових результатах підприємства. Стан останніх слід розглядати у взаємозв'язку з витратами. Так, виручку від реалізації товарів і послуг слід зіставити з функціональними витратами. Активне просування продукції на ринках, його рекламна підтримка супроводжуються витратами на збут, які направлені на розширення відповідного сегменту ринку.

Алгоритм діагностики кризи результату складається з наступних етапів.

В — перших, аналізується динаміка і структура прибутку підприємства. Стадію кризи результату визначають за допомогою розрахунку темпів зростання прибутку і рентабельності підприємства.

В — других за наявності на підприємстві ознак кризи результату вивчається вплив чинників на кінцеві показники. Причинами кризи можуть виступити невідповідність цінової політики сприйнятливості ринку, позабюджетні витрати і ін.

В — третіх в структурі витрат слід оцінити величину запасів і можливість економії витрат за рахунок ефекту масштабу, широти асортименту, інтенсивності капіталовкладень і технологічних вимог.

Отже, на другому рівні критерійної оцінки кризового розвитку підприємства запропоновано визначити зону кризи результату. Для цього доцільно вивчити динаміку прибутку (збитку) і рентабельності. Особлива увага слідуділити структурі витрат при оцінці величини матеріальних запасів і можливостей економії витрат завдяки ефекту масштабу, широти асортименту, інтенсивності капіталовкладень і технологічних потреб. Встановлено, що масштаб мотиваційного поля і ефект масштабу не тільки роблять істотний вплив на формування результату, але і містять в собі резерви підприємства щодо подолання кризи результату.

3.4. ДОСЛІДЖЕННЯ КРИЗИ ЧИННИКІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Діагностика рівня кризового розвитку підприємства припускає також оцінку зони стратегічної кризи. Вважаємо, що контроль за розвитком стратегічної кризи слід здійснювати на основі аналізу ефективності діючої стратегії і оцінки ступеня впливу зовнішнього середовища на реалізацію стратегічних планів підприємства.

Взаємозв'язок чинників глибини стратегічної кризи слід розглядати на основі нижче приведеної залежності:

$$PCK = \frac{ЧП}{Вр} \times \frac{Вр}{К} + (PK - PCB) \times \frac{ЗК}{ВК}, \quad (3.15)$$

де ЧП — чистий прибуток, тис. грн.;

Вр — виручка від реалізації, тис. грн.;

До — капітал, тис. грн.;

PK — рентабельність капіталу %;

PCB — рівень сплачених відсотків % до суми кредитів;

ЗК — позикові засоби, тис. грн.;

ВК — власні засоби, тис. грн.

Другий доданок приведеного рівняння виражає ефект фінансового важеля, тобто відношення позикового капіталу до власного, помножене на різницю між рентабельністю капіталу і рівнем сплачених відсотків по кредитах. Дослідження показали, що підприємства, успішно реалізуючі свою стратегію, використовують фінансовий важіль, але мінімізують його вплив на рентабельність вкладень. В протилежному випадку обслуговування боргу позначається на ефективності стратегії і стає баластом.

Дослідження бюджету доходів і витрат як елемента внутрішнього середовища функціонування підприємства на предмет її сприйнятливості до впливу зовнішніх чинників і реакції на них дозволить визначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства і врахувати відношення менеджменту до кризи.

Проводячи моніторинг загальної ситуації в галузі і конкуренції в ній, слід враховувати відношення управління підприємством до ризику. Вивчення політики управління ризиком на підприємствах дозволяє дати комплексну характеристику якості управління прибутком підприємства в стратегічному періоді. Ця характеристика будується на вивченні взаємозв'язку коефіцієнтів ризику і рентабельності. До того ж, з огляду на те, що коефіцієнт ризику означає сукупність втрат підприємства в сфері прибутку і ресурсів, які зіставляються з власними засобами. В теорії управління ризиками вважається, що припустимий рівень ризику не повинен перевищувати 30 %.

Як показник рентабельності пропонується використовувати показник рентабельності власного капіталу, який дозволяє дати характеристику ефективності використання власного капіталу. Для розрахунку коефіцієнта рентабельності використовуємо показник чистого прибутку підприємства і величину власного капіталу як підсумок першого розділу пасиву підприємства.

Криза є слідством прояву ризикової ситуації. Використовування елементів теорії економічних ризиків дозволяє виокремити три ризик-позиції підприємства. При збалансованій позиції підприємство здійснює тільки ті операції, в яких підвищення ризику компенсується адекватною зміною рентабельності.

Отже, в умовах стратегічної кризи можна виокремити існування двох стилів поведінки. Перший — це агресивна позиція керівництва підприємства, яке робить активні наступальні дії, що припускає отримання прибутку за рахунок зростання витрат на розширення ринку і маркетинг. Елементами наступальних дій є гнучкість цінової політики, агресивна реклама, нові послуги і технологічні можливості. В результаті таких дій можливо виникнення кризи будь-якого рівня. Другий стиль — консервативний. В його основі лежить вдосконалення структури виробничого потенціалу, оптимізація каналів надання послуг і підвищення якості сервісу, що пов'язано із значно меншим ризиком виникнення кризи.

Визначення сильних і слабких сторін діяльності підприємств необхідне доповнити використанням порівняльного аналізу стану матеріально-технічної бази, результатів фінансового і операційного аналізу.

Під час проведення аналізу матеріально-технічної бази підприємства необхідно вивчити наявність, склад і структуру основних фондів, а також досліджувати ефективність їх використання.

Основні фундації підприємства по своєму складу неоднорідні. Виконання ними різноманітних функцій і їх цільове використання обумовлюють розділення основних фондів на різні групи. Залежно від призначення у виробничо-господарській діяльності вони підрозділяються на виробничі і невиробничі.

Узагальнюючими показниками технічного стану основних фондів є коефіцієнти зносу і придатності. Коефіцієнт зносу ($K_{\text{и}}$) визначається як відношення величини зносу (I) до первинної вартості основних засобів (ОФпер.ст):

$$K_{\text{и}} = \frac{I}{\text{ОФпер.ст}}. \quad (3.16)$$

Коефіцієнт придатності ($K_{\text{г}}$) — це відношення залишкової вартості основних фондів (ОФост.ст) до їх первинної величини. Чим нижче коефіцієнт зносу (вище коефіцієнт придатності), тим краще технічний стан, в якому знаходяться основні фонди.

Цей висновок підтверджується результатами дослідження кореляційно-регресійного взаємозв'язку стану матеріально-технічної бази і фінансового результату. Рівняння залежності має наступний вигляд:

$$Y = 2,1323 \cdot X - 127,08. \quad (3.17)$$

В даній моделі представлена залежність фінансового результату Y від зміни параметричного ряду X — коефіцієнта придатності. Слідуючи теорії альтернативної вартості, побудуємо статистичний ряд залежності між коефіцієнтом придатності і темпом приросту інших фінансових надходжень або інвестицій в реальний і фінансовий інвестиційний портфель (табл. 3.22) і виразимо зворотну залежність у вигляді:

$$Z = 100 - Y. \quad (3.18)$$

З даних табл. 3.4 виходить, що життєвий цикл підприємства в початковій стадії характеризується 100 % придатністю основних фондів, при цьому рівень приросту інших фінансових надходжень відносно невисокий. Під впливом тимчасового чинника коефіцієнт придатності знижується і, якщо підприємство не здійснює інвестицій у власне виробництво, то відповідно повинні рости інші фінансові надходження. Це відноситься і до політики розподілу прибутку підприємства.

Таблиця 3.4

**ВЗАЄМОЗАЛЕЖНІСТЬ МІЖ ІНВЕСТИЦІЯМИ
І КОЕФІЦІЄНТОМ ПРИДАТНОСТІ ОСНОВНИХ ФУНДАЦІЙ**

Коефіцієнт придатності %	Приріст інвестицій у виробничу діяльність, тис. грн.
100	13,85
90 90	35,17
80 80	56,49
70 70	77,82
60 60	99,14
50 50	120,47
40 40	141,79
30 30	163,11
20	184,43
10	205,75

Аналіз показників стану матеріально — технічної бази дає тільки якісну оцінку і не дозволяє охарактеризувати ефективність використання ресурсів. З цією метою слід вдатися до розрахунку і аналізу показників фондовіддачі основних засобів.

Узагальнюючим показником ефективності використання ресурсів є інтегральний коефіцієнт, що враховує їх оборотність і рентабельність.

Встановлено, що значному зростанню вартості основних фондів не завжди відповідає адекватне зростання інтегральних показників їх ефективності. В той же час порівняльний аналіз показує, що при певному рівні організації виробничого процесу, ефективність використання основних фондів може привести до зниження їх вартості.

Основні чинники, що зумовлюють настання кризової точки в розвитку виробництва

***По-перше**, цей стан основних фондів підприємства. Високий ступінь зношеності або моральне старіння вимагає додаткових фінансових вкладень в їх реконструкцію і ремонт. Стан, особливо активній частині основних фондів є ключовим чинником надання послуг високої якості.*

***По-друге**, це структура основних фондів підприємства. Акцент повинен робитися на переважання активної частини основних фондів, які створюють товар або послугу і зумовлюють подальше його просування на ринку.*

***По-третє**, це обсяг, що інвестуються до основних фондів засобів. Настання кризової крапки, як показують дослідження, може відбутися по закінченню певного тимчасового лага. Протягом його основним контрольним показником виступає інтегральний показник ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства.*

Виробнича криза виявляється внаслідок дії на основні фонди науково-технічного прогресу, що викликає передчасне старіння активної частини основних фондів, що не характерний для підприємств сфери телекомунікаційних послуг.

Кризова точка в управлінні виробничим процесом виявляється в тій частині, де функції направлені на його організацію. З позиції виконання функцій управління їх слід розглядати в наступній послідовності. Організація виробничого процесу, направлена на раціональне використання основних засобів підприємства. Ключовим чинником виступає завантаженість основних фондів, яка визначається нормативним методом, з урахуванням правила розумного ризику (~70%). Тому функція планування не реалізує концепції управлінського вибору серед існуючих альтернатив. Виробничі потужності активної частини основних фондів визначені технічною документацією і формують пропозиції на ринку. Відставання попиту від пропозиції є слідством некваліфікованої маркетингової політики.

Превентивною мірою локалізації кризи є контроль за виконанням виробничого плану. Для цього пропонується вдатися до дослідження показників фондовіддачі і рентабельності. Негативний результат може виникнути за умови збільшення вартості основних фондів більш високими темпами, ніж зростання товарообігу. Якщо причина кризового процесу криється в упровадженні нових технологій, то контро-

льна функція управління трансформується в організаційну. В осоружному випадку зниження показника фондівддачі може бути охарактеризовано як моральне старіння продукту. Продукт не відповідає існуючим потребам, а підприємство не здатний адаптуватися до зовнішнього оточення.

Проведений аналіз дозволяє охарактеризувати конкурентні слабкості підприємства. Методологічний інструментарій цієї оцінки включає елементи SWOT-аналізу, статистичного, експертного і розрахунково-аналітичних методів. В табл. 3.5 показана методика діагностики стратегічної кризи в контексті ключових чинників (слабих сторін).

Таблиця 3.5

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ СЛАБКОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

Показники слабих сторін	Методологічна основа оцінки	Ваговитість	Вірогідність настання
Відсутність власних оборотних коштів	Аналіз доцільності витрат	+	0,3
Неліквідність балансу	Аналіз платоспроможності	+	0,3
Фінансова нестійкість	Універсальна модель	+	0,3
Низький ступінь використання основних фондів	Коефіцієнт придатності	+	0,1
Негативна динаміка прибутку	Порівняльний аналіз	-	0,2
Недоцільність витрат	Аналіз чинника	+	0,5
Ризик продажів	Коефіцієнт варіації	+	0,5
Інтегральний показник ефективності використання ресурсів	Аналіз середньої	-	0,1
Стан фінансового важеля	Аналіз взаємозв'язку	+	0,2
Рентабельність інвестицій	Аналіз взаємозв'язку	-	0,1

Ваговитість чинника, що збільшує вірогідність стратегічної кризи, оцінюють знаком «+». Загальна оцінка вірогідності настання стратегічної кризи здійснюється експертним шляхом на основі наступної системи балів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ВІРОГІДНОСТІ НАСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ КРИЗИ

Кількість балів	Вірогідність настання стратегічної кризи
25	Не реалізується
50	Не можна сказати напевно
75	Слабкість швидше за все виявиться
100	Слабкість реалізується

Посилення конкурентної позиції підприємства залежить від змін в довгострокових тенденціях економічного зростання, складу споживачів і способу використову-

вання послуги, упровадження нових продуктів, технологічних змін, структури витрат, продуктивності праці, змін в законодавстві і суспільних цінностях. Для характеристики стратегічного потенціалу підприємства запропонована методика оцінки конкурентної позиції враховуючи вище перелічені чинники — рушійні сили ринку (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

МЕТОДИКА ДІАГНОСТИКИ РУШІЙНИХ СИЛ РИНКУ

Рушійні сили	Ваговитість	Вірогідність настання	Числове значення ваговитості	Бал рушійної сили
Тенденції економічного зростання/циклічність	+	0,4	+ 0,4	2
Зміна складу споживачів	+	0,1	+ 0,1	5
Способи використання товару	-	0,1	- 0,1	6
Новий продукт	+	0,4	+ 0,4	2
Технологічні зміни	+	0,2	+ 0,2	4
Ноу-хау	-	0,0	0	-
Структура витрат	+	0,04	+ 0,4	2
Зміна в законодавстві	+	0,03	+ 0,3	3
Суспільна цінність	+	0,07	+ 0,7	1

Комплексна оцінка вірогідності настання стратегічної кризи показала, що підприємствам сфери телекомунікаційних послуг слід звернути увагу на технологічне вдосконалення у взаємозв'язку з конкурентними силами в галузі. Дослідження за М. Портером дозволили виокремити такі основні конкурентні сили:

- *суперництво між продавцями усередині галузі і спроби компаній з інших галузей завоювати свій сегмент знаходить активний прояв на ринку послуг зв'язку;*
- *покупець має нагоду широкого вибору послуг, які можуть класифікуватися як послуги-замінники;*
- *можливості покупців і конкурентна сила продавців обмежені як законодавчими, так і внутрішньофірмовими бар'єрами входу;*
- *до складу чинник-карти конкурентних сил входять ціни, характеристики товару, рівень сервісу, тривалість гарантійного терміну, доступ до каналів збуту, масштаб виробництва, навчання і досвід персоналу, просування продуктів на ринку і виведення на ринок нових товарів і послуг.*

Грунтуючись на проведених дослідженнях, вважаємо, що, профілактика стратегічної кризи є складанням карти стратегічних груп з урахуванням конкурентного тиску і передбачуваних кроків основних конкурентів. Нами встановлений спектр парних характеристик, які відрізняють підприємства між собою всередині досліджуваної сукупності. Це: ціна і якість послуг, географічний масштаб діяльності і асортиментний набір послуг, використання каналів розподілу і інтенсивність впливу зовнішнього середовища.

Моніторинг стратегічної кризи містить проходження наступних етапів:

- На основі комплексу стратегічних показників прибутку, доходу і фінансового важеля встановлюють зону кризи.
- За наявності на підприємстві симптомів стратегічної кризи слід встановити позицію менеджменту в ситуації, що склалася. Дослідження містить розрахунок рівня загальногосподарського ризику і рентабельності власного капіталу.
- Причини стратегічної кризи вивчаються на рівні конкурентної слабкості підприємства і потенціалу його подолання, інтенсивності впливу конкурентних сил і основних груп рушійних сил галузі.
- Позиціонування підприємства здійснюється в карті стратегічних груп, яка формується на основі парних характеристик.

Висновки до теми 3

1. В механізмі управління підприємством в умовах кризи значне місце займає діагностика рівня розвитку кризи як системи ретроспективного, оперативного і перспективного аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози банкрутства і обґрунтування шляхів попередження кризи. Діагностика кризового розвитку і загрози банкрутства є одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки його методичні підходи забезпечують належне визначення глибини кризи, його масштабів, реальності і очікуваного часу виникнення ситуації банкрутства, обґрунтування заходів, необхідних для його подолання, оцінки можливостей підприємства щодо подолання кризи і прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

2. Визначення зони фінансової кризи можна представити у вигляді комплексного аналізу доцільності запасів і витрат підприємства, оцінки якості фінансової стійкості і перспектив її зміни. Критичний перегляд існуючих дискримінантних функцій у вигляді Z -розрахунку дозволив запропонувати для критерійної оцінки фінансової кризи фінансові моделі Альтмана (Z_a), Спрінгейта (Z_c) і універсальні Терещенко (Z_y). Цей вибір зроблений з огляду на такі критерії: можливість адаптації до умов діяльності вітчизняних підприємств, захищеність від зовнішнього впливу, коректність показників у складі моделей.

3. На другому рівні критерійної оцінки кризового розвитку підприємства визначається зона кризи результату. Для цього доцільно вивчити динаміку прибутку (збитку) і рентабельності. Особлива увага слідуділити структурі витрат при оцінці величини матеріальних запасів і можливостей економії витрат завдяки ефекту масштабу, широті асортименту, інтенсивності капіталовкладень і технологічних потреб. Встановлено, що масштаб мотиваційного поля і ефект масштабу не тільки роблять іс-

тотний вплив на формування результату, але і містять в собі резерви підприємства щодо подолання кризи. Запропоновано виокремити структурні і функціональні резерви подолання кризи результату.

4. На третьому рівні передбачається оцінювати зону стратегічної кризи. Якість реалізації стратегії рекомендовано оцінювати комплексом стратегічних показників. Глибину стратегічної кризи дозволить визначити моніторинг взаємозв'язку динаміки прибутку і ефективності вкладених грошей, а саме: темп збільшення прибутку, рентабельність фінансових вкладень, фінансова леверидж. В основу аналізу покладено вивчення розрахунково-аналітичної моделі детермінантів стратегічної кризи і визначення відношення управління до невизначеності зовнішнього оточення. Ризик-позицію доцільно визначати за сукупністю показників: по величині втрат прибутку і ресурсів, за розміром і рентабельністю власного капіталу, за коефіцієнтом ризику.

ТЕМА 4

КРИЗА ЯК ЕТАП ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

- 4.1. Сутність та формування життєвого циклу розвитку підприємства.
- 4.2. Аналіз факторів, що впливають на формування життєвого циклу розвитку підприємств.
- 4.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємств у контексті теорії життєвого циклу.
- 4.4. Система вихідних показників для оцінки стадії життєвого циклу розвитку підприємства.
- 4.5. Метод розрахунку показників стадії життєвого циклу розвитку підприємства.
- 4.6. Систематизація стратегій за стадіями життєвого циклу розвитку підприємства.
- 4.7. Модель стратегічного планування життєвого циклу розвитку підприємства.

4.1. СУТНІСТЬ ТА ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Проблема виживання підприємств у швидкозмінному оточуючому середовищі є дуже гострою в усіх розвинутих країнах. Важливою є вона і в Україні на сучасному етапі формування ринкових економічних відносин. Підприємство, як і будь-яка система іншого походження та призначення, незалежно від форми власності, галузі та масштабів діяльності, підпорядковується циклічним законам життєдіяльності і закономірно не уникає криз. Можливість модифікуватись, переходити на вищі стадії розвитку або ж, навпаки, потрапляти у кризові становища, потребує від підприємства зміни цілей, стратегій та способів їх реалізації. Вивчення та врахування теоретичних, практичних процесів циклічності розвитку підприємств дозволить зацікавленим особам передбачати їх стан у майбутньому, керівникам приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливим та актуальним постає завдання розроблення систем оцінки та управління життєвим циклом розвитку підприємства.

Водночас низка проблем, пов'язаних з життєвим циклом підприємства (ЖЦП), не знайшла належного відображення у літературі і потребує розвитку. Так, немає єдиного підходу до визначення змісту ЖЦП та класифікації його стадій; відсутні методичні підходи, які дозволяють здійснювати диференційований підхід до оцінки стадії життєвого циклу вітчизняних підприємств на основі комплексного аналізу показників фінансово — господарської діяльності та якісного аналізу факторів середовища підприємства; малодослідженими є фактори макро- та мікросередовища формування життєвого циклу розвитку підприємств; недостатньо вивчені особливості вибору цілей, стратегій та способів їх реалізації відповідно до стадій життєвого циклу підприємства, за допомогою яких можна забезпечити його довготривале існування та ринкову стійкість в умовах становлення та розвитку національної економіки. Все це зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи.

Наразі актуальним постає розроблення методів управління підприємством на різних етапах життєвого циклу, а особливо на етапі кризи.

У період планового господарювання склалася думка, що підприємство — це довічно існуючий об'єкт, фундамент економіки країни, який ритмічно і не зупиняючись виготовляє потрібні споживачам продукти. Проте багато радянських підприємств згодом перестали функціонувати. Це відбувалося в наслідок хибної думки, що підприємство вічне, незмінне і не зазнає впливу ринкової кон'юнктури. Окремі підприємства, створені за часів планової економіки, після тривалого занепаду відновили свою діяльність, проте, як правило, уже на новій основі, з новим складом власників і керівників, часто з принципово новою продукцією, технологією, тощо.

Розвиток новітніх технологій, поява принципово нових товарів і ринків, різкі коливання ринкового попиту й кон'юнктури, зміни в державному регулюванні економіки визначають складність завдання розвитку сучасного підприємництва. Умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища господарювання, збільшенням впливу його чинників на економіку й управління підприємством.

Кожна організація розвивається циклічно, що супроводжується змінами усіх елементів системи організації. Розвиток — це необоротні, напрямлені, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість; в результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта — його складу і структури. Виокремлюють прогресивну, висхідну лінію розвитку та регресивну, спадну лінію розвитку. Економічний розвиток слід відрізнити від економічного зростання, оскільки воно без урахування його зворотного характеру (економічного спаду) є лише складовою економічного розвитку.

Розвиток підприємства відображають у його «життєвому циклі».

«Розвиток підприємства, організації» слід відрізнити від поняття «організаційного розвитку» як об'єкту управління, під яким розуміють довгострокову роботу з удосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації за допомогою агента змін шляхом ефективного спільного регулювання, використання культурних постулатів, теорії й технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності. Набула поширення та визнання запозичена з теорії менеджменту дефініція «життєвий цикл підприємства», під якою розуміють сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. Поняття «життєвий цикл організації» розглядається як сукупність п'яти фаз розвитку (еволюції), які закінчуються **революційною кризою**. Згідно до органічного підходу щодо управління функціонування організації за шкалою часу може бути представлено у термінах життєвого циклу, що означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність.

Життєвий цикл підприємства — загальний період часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі (з новим складом власників і менеджерів, з принципово новою продукцією, технологією, тощо).

Організація у своєму розвитку проходить певні стадії, які називаються стадіями життєвого циклу організації. Життєвий цикл організації, за словами науковців, — об'єктивна реальність, але відродження організації потребує суб'єктивних дій управлінського персоналу. Еволюція внутрішнього середовища підприємства звичайно розглядається як його життєвий цикл, що включає послідовність певних етапів розвитку від виникнення до ліквідації. Головною причиною зміни етапів цього циклу є зміна масштабів діяльності підприємства, яка призводить до зростання невизначеності умов роботи, накопичення внутрішньоорганізаційних проблем, до появи структурних конфліктів. Зміни етапів життєвого циклу підприємства доцільно розглядати у тісному зв'язку з еволюцією організаційного розвитку. ЖЦП розглядається як певні закономірності у розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнитися швидкістю перебігу та амплітудою рівня розвитку.

Процес розвитку підприємства розглядається як результат суперкомпозиції довгих циклів, основою якої є інвестиційна діяльність, та коротких операційних циклів. Визнано, що оптимальна узгодженість сумісного проходження циклів різного характеру та їх збалансоване включення до єдиного процесу визначають можливість підтримки динамічної рівноваги мікроекономічної системи та забезпечення її стійкого економічного розвитку.

Менеджмент розглядає функціонування великої виробничо-фінансової системи (ВВФС) в будь-якій з організаційних форм, що здійснюється протягом життєвого циклу. Життєвий цикл розглядається як сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як ВВФС в цілому, так і її структурних одиниць, особливо формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи.

У літературі зустрічаються різні погляди і щодо поділу життєвого циклу підприємства на стадії. Окремі автори розрізняють також певні етапи, фази, цикли у життєвості підприємства (табл.4.1).

У різних джерелах дослідники розрізняють від трьох до десяти стадій життєвого циклу підприємства. Кожний з авторів розуміє під стадіями життєвого циклу сукупність процесів, що відбуваються на підприємстві та їх характеристики. Більшість з науковців детально розглядають кожну стадію і наводять характерні їй ознаки, проте в окремих працях зазначений лише перелік стадій ЖЦП.

Аналіз позиції фірми у торговельно-економічному просторі дозволяє визначити стадію її життєвого циклу, оцінити інтенсивність розвитку компанії і передбачити подальші події. Автори наводять наступні назви та характеристики стадій ЖЦП:

Таблиця 4.1

**НАЗВИ СТАДІЙ, ЕТАПІВ, ФАЗ, ЦИКЛІВ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
У ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛАХ**

№ з/п	Автор, джерело	Терміни, що вживаються
1	О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	«Народження», «дитинство», «юність», «рання зрілість», «завершальна зрілість», «старіння», «відродження»
2	О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник	Зародження, зростання, «пік» діяльності, спад

Продовження табл. 4.1

№ з/п	Автор, джерело	Терміни, що вживаються
3	Л. А Брагін., Т. П. Данько	Стадія становлення; стадія розширення, стадія стабілізації, стадія затухання
4	С. Довбня, Ю. Шембель	Зародження, прискорення росту, сповільнення росту, зрілість, спад
5	О. В. Татарінцева	I етап — це пренатальний період підприємства; II етап — дитинство підприємства; III етап-зрілість підприємства; IV етап — життєвий занепад підприємства
6	І. О. Бланк	«Народження», «дитинство», «юність», «рання зрілість», «кінцева зрілість» та «старіння»
7	Е. С. Зігель, Л. А. Шульц, Б. Р. Форд	«Початковий період», «стадія дитинства», «зрілість», «занепад»
8	С. Ф.Покропивний, В. М. Колот	1) «Народження»(тривалість до 1 року); 2) «дитинство»(від 1 до 2 років); 3) «юність»(3—5 років; 4) «рання зрілість»(6—10 років); 5) «остаточна зрілість» (11—20 років); «старіння»(21—25 років).
9	В.В. Григорьев	Зародження, ріст, стабільність, занепад
10	Г. П. Іванов, Є. В. Новосолов., В. І. Романчін., А. С., Тарапанов, Г. А. Харламов	Виникнення, становлення, підйом (розвиток), найвища точка, спад, банкрутство, ліквідація
11	Н.В. Родіонова	Криза, депресія (стагнація), пожвавлення капіталовкладень (відновлення), підйом (бум)
12	Н. В. Родіонова	I-зародження; II-розвиток; III-бурхливий ріст; IV-стабільний розвиток; V-поява тенденції спаду; VI-активний спад; VII-банкрутство; VIII-ліквідація діяльності.
13	Т. Ю. Базаров та інші	1-формування організації, 2-інтенсивний ріст, 3-стабілізація, 4-криза
14	Т. Ю. Базаров та інші	«Тусовка», «механізація», «внутрішнє підприємництво», «менеджмент якості»
15	Б. З. Мільнер	Народження, дитинство, юність, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення
16	Б. З. Мільнер	1-етап підприємництва, 2-етап колективності, 3- етап формалізації і управління, 4-етап вироблення структури, 5-етап занепаду
17	Б. Коласс	Дитинство (виникнення), юність (швидкий економічний ріст), зрілість (сповільнення економічного росту), старість (економічний спад)
18	А. Ю. Юданов, А. Г. Гапоненко, А. Н. Панкрухін	1 етап — «сіра мишка», 2 етап — «хитрий лис», 3 етап — «могутній слон»
19	І. Адізес [182]	«Зародження (виходжування)», «дитинство», «давай-давай», «юність», «розквіт», «стабільність», «аристократія», «рання бюрократія», «бюрократія», «смерть»

Закінчення табл. 4.1

№ з/п	Автор, джерело	Терміни, що вживаються
20	Є. М. Коротков [6, с.120]	1 етап — експлерент, 2 етап — пацієнт, 3 етап — віолент, 4 етап — комутант, 5 етап — леталент
21	З. Є.Шершньова, С. В.Оборська	Зародження, виникнення, становлення, зростання, рання зрілість, застарівання, припинення діяльності
22	А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова та інші	Народження, дитинство, юність, рання зрілість, зрілість, старіння, відродження
23	Ж. Ліппіт	Народження, юність, зрілість
24	І. І.Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г.Ольдерогге	Виникнення (створення), розвиток, ріст, зрілість, криза (затухання)
25	І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г.Ольдерогге	Формування, інтенсивний ріст, стабілізація, спад, відродження
26	В. О. Василенко	Поріг нечутливості, становлення, розвиток, зрілість, насичення, спад, крах, ліквідація
27	В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко	Створення (ріст), поточна діяльність (стабілізація), відновлення, досягнення нових рубежів (скачок), банкрутство (спад), ліквідація (зникнення)

Стадія становлення — швидкий ріст обсягу продажу і прибутків, високі рівні ризику і конкуренції, наявність нових учасників ринку і відносно низький рівень капіталовкладень; стадія розширення — ріст обсягу продажу без прискорення або з деяким сповільненням, припинення росту цін або невелике їх зниження, різкий приплив інвестицій і високі витрати на створення, придбання машин, обладнання, інші капіталовкладення, збільшення дивідендів, що виплачуються; стадія стабілізації — припинення або суттєве сповільнення росту продаж і прибутків, закінчення модернізації продукції, стабілізація асортименту, припинення росту капітальних витрат і їх зниження; стадія затухання — скорочення кількості підприємств зайнятих у галузі, зменшення прибутків, продаж і капіталовкладень.

Вчені розглядають аналіз фінансових показників за етапами життєвого циклу підприємства та надають наступну характеристику стадіям ЖЦП. *На етапі зародження*, шляхом пошуку найбільш конкурентоспроможних напрямів існування на ринку починається формування стратегічного потенціалу підприємства. *Етап прискорення росту* характеризується суттєвим посиленням стратегічного потенціалу підприємства при зростанні попиту на його продукцію. Окремі елементи потенціалу підприємства складаються в систему, між ними виникають стійкі зв'язки, що дозволяють отримати ефект цілісності і суттєво посилюють конкурентоспроможність. Крім цього посилюється взаємодія підприємства зі спорідненими та підтримуючими галузями, збільшується міра агресивності конкурентної стратегії підприємства. *На стадії зрілості* підприємство має стабільні показники рентабельності продаж. *Етап спаду* характеризується зменшенням конкурентоспроможності, головним чином завдяки агресивній політиці суперницьких підприємств, а також за рахунок старіння ресурсів підприємства. Ймовірність настання банкрутства стає більш реальною.

Часто використовується наступний перелік стадій ЖЦП у їх зв'язку із стадіями життєвого циклу товару, який воно випускає: I етап — наукові дослідження, розробка технології і створення комерційної схеми товару — це *пренатальний період* підприємства; II етап — початок виробництва товару і вихід його на ринок — це *дитинство* підприємства; III етап — комерційний успіх товару — *зрілість* підприємства; IV етап — деградація ринку товару — життєвий *занепад* підприємства.

Професор І. О. Бланк виокремлює за стадіями життєвого циклу підприємства, що знаходяться на стадії *«народження»*, *«дитинства»*, *«юності»*, *«ранньої зрілості»*, *«кінцевої зрілості»* та *«старіння»*. У цьому випадку автор розглядає особливості фінансової діяльності підприємств, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. Вони полягають у різних рівнях інвестиційних потреб, а, відповідно, різних темпах приросту загального обсягу фінансових ресурсів; різних можливостях залучення позиченого капіталу; рівнях диверсифікації фінансових операцій; рівнях фінансового ризику. Крім цього автор відносить стадію життєвого циклу компанії до факторів, що характеризують інвестиційні можливості підприємства і відзначає, що на ранніх стадіях життєвого циклу акціонерна компанія вимушена більше засобів інвестувати у свій розвиток, обмежуючи виплату дивідендів.

Деякі автори наголошують на важливості врахування стадії ЖЦП при оцінці вартості підприємства і виокремлюють чотири стадії життя об'єктів нерухомості (підприємств): *зародження* (побудова об'єкту, проектування, становлення процесу виробництва), *ріст* (період росту доходів від функціонування підприємства), *стабільність* (період рівноваги, стабільні доходи, сформовані смаки споживачів підприємства), *занепад* (період спаду попиту на підприємство).

Деякі автори згадують життєвий цикл підприємства з огляду на те, на якому етапі розвитку компанії необхідний бізнес-план та приходять до висновку: «Бізнес-план може розроблятися на будь-якому етапі становлення компанії. Він може належати до *початкового періоду*, можливо навіть до такого, коли компанія ще не розробила асортимент продуктів та послуг. Аналогічно він може описувати *«стадію дитинства»* компанії, коли історія її діяльності надто коротка. На іншому полюсі знаходяться бізнес-плани компаній у стадії зрілості або навіть такі, які переживають *занепад*, яким необхідний новий імпульс для розвитку, щоб зберегти або закріпити своє існування на ринку». Отже, автори наводять певний перелік стадій життєвого циклу підприємства, які можна розпізнати за наведеними ними ознаками.

Характер життєвого циклу підприємства (рис.4.1) пов'язаний із закономірностями ринкової економіки і полягає, по-перше, у періодичному виникненні кризових ситуацій на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, а по-друге, у математично визначеній для малих і середніх підприємств тривалості фаз спаду і підйому. Так, фаза підйому (досліджуваного масиву американських фірм) в середньому триває 3 роки (від 1,1 до 7,7 років), а фаза падіння — 2,8 роки (від 2 до 12 років). Крім цього, у кожній фазі циклу виокремлюють такі етапи:

- криза — зменшення об'ємів виробництва, зменшення ділової активності підприємства, падіння цін на продукцію, ріст безробіття;
- депресія (стагнація) — невпевненість, хаотичність дій, недовіра до кон'юнктури, небажання інвестувати свій капітал, пристосування господарської діяльності підприємства до нових умов функціонування і потреб суспільства;
- поживавлення капіталовкладень (відновлення) — ростуть ціни на продукцію, зайнятість, відсоткові ставки, збільшується об'єм виробництва;

• підйом (бум) — впровадження нововведень, оновлення асортименту і номенклатури продукції, що випускається, стрімкий ріст капіталовкладень, курсів акцій, відсоткових ставок, цін, заробітної плати; в результаті економіка підприємства виводиться на новий рівень розвитку, але при цьому готується база для чергової кризи.

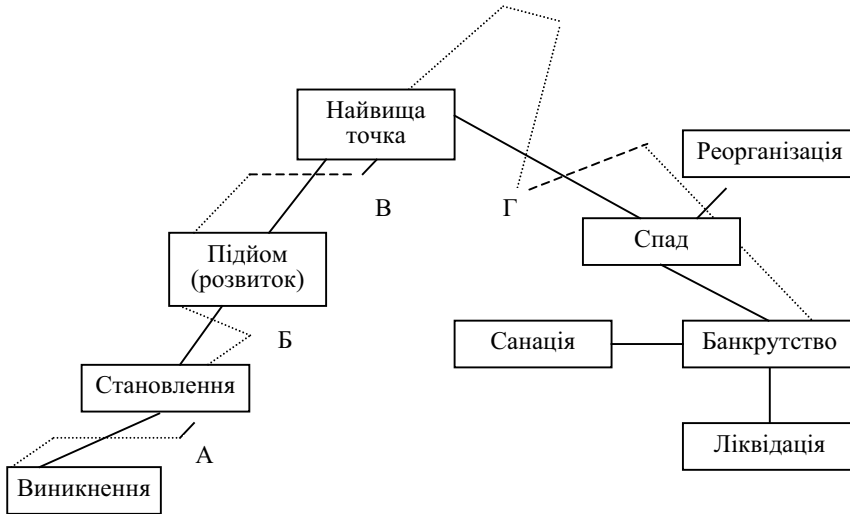


Рис. 4.1. Життєвий цикл, кризові ситуації і банкрутство підприємства (А, Б, В, Г, ... — точки кризових ситуацій)

У даному випадку автори розглядають життєвий цикл підприємства з позиції можливості виникнення на ньому кризових ситуацій. Автори приходять до висновку, що можливість кризового становища підприємства або збільшення ймовірності його виникнення існує в перехідні періоди розвитку — між стадіями циклу (А, Б, В, Г, ... — точки кризових ситуацій на рис. 4.1).

У розвитку будь-якого підприємства проглядаються певні закономірності, які можуть відрізнятися швидкістю протікання і амплітудою рівня розвитку і які можна прослідкувати на схемі життєвого циклу підприємства (рис. 4.2).

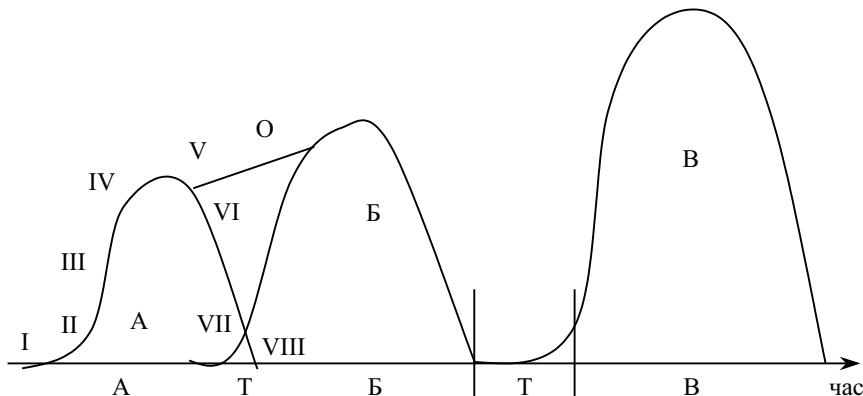


Рис. 4.2. Життєвий цикл підприємства (А, Б, В — життєві цикли діяльності підприємства, Т — часовий лаг)

У життєвому циклі підприємства автор виокремлює такі стадії: *I-зародження*; *II-розвиток*; *III-бурхливий ріст*; *IV-стабільний розвиток*; *V-поява тенденції спаду*; *VI-активний спад*; *VII-банкрутство*; *VIII-ліквідація діяльності*. Так, кризи можливі у періоди перехідного стану підприємства: 1) з області зародження і накопичення потенціалу в область зростаючого розвитку; 2) з області зростаючого розвитку в область стабілізації; 3) з області стабілізації в область циклічної кризи; 4) з області циклічної кризи в область післякризового стану.

Однак ліквідація діяльності підприємства не завжди співпадає з моментом ліквідації самого підприємства. Так, на рис. 4.2 між життєвими циклами Б і В існує часовий лаг Т, тобто підприємство, вичерпавши свої ресурси в період функціонування в циклі Б, може продовжити своє життя у циклі В лише за умови сторонніх фінансових ін'єкцій, а в період Т воно зазнає кризи. Такий життєвий шлях характерний для більшості вітчизняних підприємств, адаптованих до бюджетних асигнувань.

Наслідки кризи можна згладити, якщо вчасно переорієнтувати напрямок діяльності підприємства. Це означає необхідність виокремлення фінансових засобів з прибутку, отриманого від успішної сфери діяльності у період стабільного розвитку підприємства. Такі засоби слід використовувати на маркетингові дослідження і перепрофілювання фірми у майбутньому. До того ж стадія розвитку нового виробництва повинна співпадати по часу зі стадією появи тенденції спаду у результатах основної діяльності. У даному випадку стрибок у розвитку підприємства згладжений (на рис. 4.2 — лінія О), оскільки вплив негативної тенденції на життєдіяльність підприємства буде послаблено накладанням позитивної тенденції у розвитку нового виду діяльності. Отже, життєвий цикл підприємства можна продовжити.

Погляд на організацію крізь призму циклів розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати її головні орієнтири, конкретизувати завдання, які перед нею стоять, а також особливості управлінських підходів і кадрового забезпечення. Автор називає періоди, які проживає фірма в межах однотипових ціннісних орієнтирів — стадіями, а періоди, в яких фірма принципово змінює внутрішні цінності і напрями функціонування, — циклами розвитку, і пропонує відповідний графік життєвого циклу підприємства (рис. 4.3). Подібне графічне зображення відоме під назвою «продовжений життєвий цикл підприємства у результаті антикризового управління».

Стадії життєвого циклу підприємства характеризуються наступним чином. Перша — *«стадія формування»*, коли підприємству важливо знайти той товар, який буде запропонований споживачу. Якщо організації вдається знайти своє місце на ринку, то вона переходить в другу *стадію «інтенсивного росту»*. На цій стадії розвитку організація зростає, збільшується обсяг товару, що продається, збільшується кількість працівників, філій, підрозділів, напрямів діяльності. Якщо організації вдається стабілізувати джерела доходу, зміцнити свої позиції на ринку, то вона може перейти в третю *стадію «стабілізації»*.

На цій стадії для організації важливо максимально стабілізувати свою діяльність. Для цього вона старається зменшити собівартість продукції за рахунок скорочення витрат і максимального нормування власної діяльності. У зв'язку з мінливістю ринку, поведінки споживачів цикл життя товару, що пропонується організацією, обмежений, що і зумовлює стадійність розвитку підприємства. Після стадії стабілізації організація закономірно може перейти в наступну четверту *стадію «кризи»*, яка характеризується зменшенням ефективності діяльності нижче межі рентабельності, втратою місця на ринку і, можливо, загибеллю підприємства.

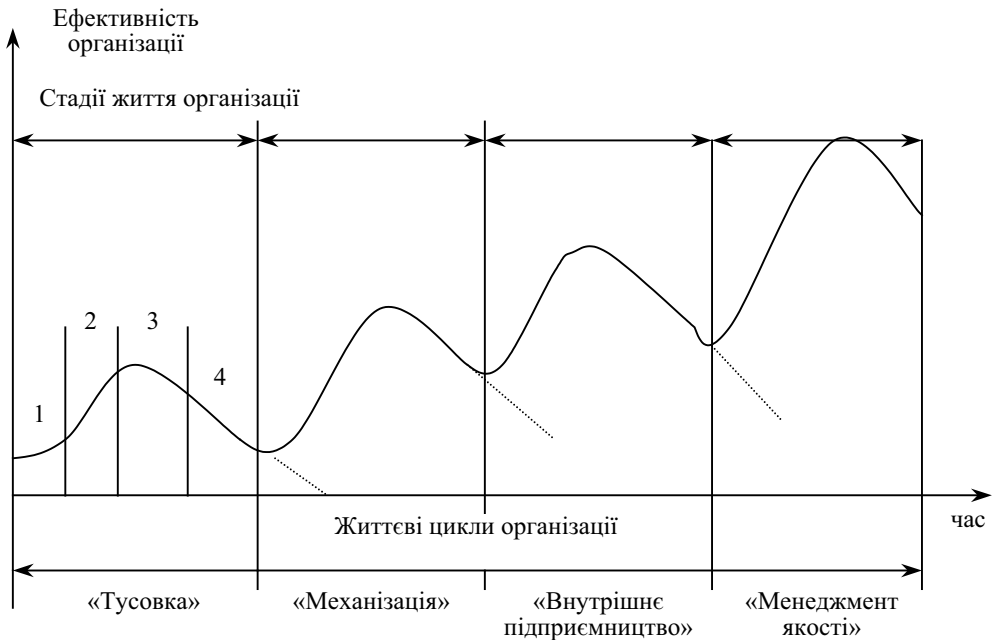


Рис. 4.3. Життєві стадії та цикли організації

Організація може зберегти життєдіяльність і перейти знову до наступного циклу розвитку лише в тому випадку, якщо знайде новий, привабливий для споживача товар, нове місце на ринку. Якщо їй це вдалось, то вона знову у перетвореному вигляді переживає стадії формування, інтенсивного росту і стабілізації, які неминуче будуть змінені новою кризою.

В розвитку організації кризи неминучі!

За даними консультантів з управління, навіть найбільш консервативні компанії, що характеризуються стійким станом на ринку, переживають кризи не рідше, ніж раз у 50—60 років. Вони ж проаналізували ряд фірм, що дуже довго існують на ринку і звернули увагу на те, що організації проходять часові цикли, більш довгі порівняно зі стадійними, серед яких можна виділити чотири різних типи ціннісних орієнтирів: «тусовка», «механізація», «внутрішнє підприємництво», «управління якістю». Для циклу «тусовка» головна цінність — створення внутрішньої цілісності на базі особистих контактів, прихильності загальним принципам комунікації. Цикл «механізація», пов'язаний з розумінням цінності упорядкування, визначеності діяльності, внутрішньої організації. Цикл «внутрішнє підприємництво» передбачає необхідність максимальної участі кожного співробітника, як підприємця, що представляє свій товар на ринку, у діяльності фірми. В межах циклу «управління якістю» кожний співробітник підприємства повинен забезпечувати якість кінцевого продукту. Отже, для першого циклу характерною є увага до внутрішньої атмосфери, створення сприятливого клімату на підприємстві, для наступного — прагнення до максимальної формалізації, потім — орієнтація на створення підприємницького потенціалу, а далі прагнення до максимальної якості продукції.

Схема життєвого циклу організації за моделлю Л. Грінера наведена на рис. 4.4. Протягом життя, коли організація потрапляє у кризові становища, можуть створитися передумови для переходу її у нову фазу розвитку або вона ліквідується. На першій фазі розвитку ріст організації відбувається за рахунок її створення, введення інновацій. Наприкінці першої фази, як правило, виникає криза лідерства. Ріст організації на другій фазі забезпечується директивним управлінням, тут може виникнути криза автономії. На третій фазі організація зростає завдяки делегуванню повноважень, тут виникає криза контролю. На четвертій фазі ріст відбувається за рахунок координації, для якої характерна криза бюрократизму. На наступній фазі розвитку організація зростає за рахунок укладення угод з іншими підприємствами про взаємну співпрацю чи злиття, тобто тут присутній ефект синергізму.

Те, що інші автори називають життєвим циклом підприємства, автор називає фазою. І лише сукупність фаз, згідно такого підходу, є життєвим циклом підприємства.

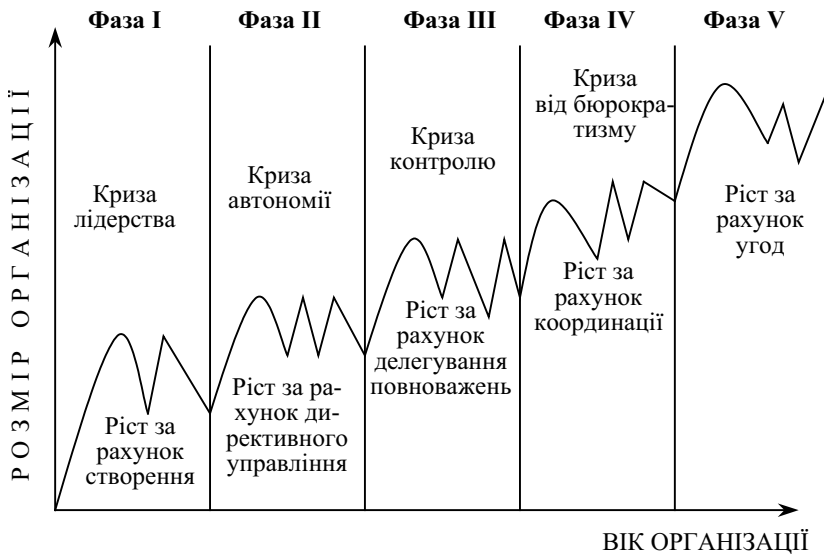


Рис. 4.4. Модель криз росту організації (модель Л. Грінера)

Один з варіантів поділу життєвого циклу організації на етапи професора Б. З. Мільнера має такий вигляд:

- *етап підприємництва* — становлення організації, формується життєвий цикл продукції, нечіткі цілі, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами;
- *етап колективності* — розвиваються інноваційні процеси минулого етапу, формується місія організації, структура організації залишається неформальною;
- *етап формалізації і управління* — стабілізується структура організації, основна увага звертається на ефективність інновацій і стабільність, органи, що приймають рішення стають провідними компонентами організації, велика роль керівних органів, вибуття певних членів організації не загрожує безпеці організації;
- *етап виробництва і структури* — організація збільшує випуск своєї продукції, керівники виявляють нові можливості розвитку, організаційна структура стає

більш комплексною і опрацьованою, механізм прийняття рішень децентралізований;

- *етап занепаду* — організація в результаті конкуренції зіштовхується з проблемою зменшення попиту на свою продукцію, керівники шукають шляхи збереження ринків, використання нових можливостей, збільшується потреба у спеціалістах. До керівництва приходять нові люди, що роблять спроби втримати занепад. Механізм прийняття рішень централізований. Графічно ці основні етапи життєвого циклу організації автор представляє таким чином (рис. 4.5)

А. Юданов, М. І. Книш та Е. М. Коротков пропонують класифікацію поведінки фірми на різних етапах її життєдіяльності, залежно від виду стратегії у конкурентній боротьбі. На першому етапі свого розвитку фірма поводить себе як «сіра мишка» (*комутант*) — це стратегія пристосування неспеціалізованих підприємств, що орієнтуються на потреби ринку, які постійно змінюються. «Саме підприємці створюють «сірих мишей», які не в стані винайти нічого революційно нового, а лише копіюють старі, відомі рішення та проекти» — вважає автор. Якщо фірма бажає досягнути справжнього успіху, тоді наступний етап її розвитку — спеціалізація у вузькій сфері. У цьому випадку підприємство приймає стратегію «хитрого лису» (*патієнта*), що орієнтована на захоплення невеликого, але специфічного сегменту ринку. На наступному етапі зрілості, коли головна мета підприємства — забезпечення стійкості бізнесу, «хитрий лис» перетворюється у «могутнього слона» (*віолєнта*) — широко диверсифіковану компанію, яка успішно займається декількома видами діяльності одночасно. У літературі [55, с. 19] ще виокремлюють підприємства, що орієнтуються на пошук нових революційних рішень і приймають «піонерську» стратегію. Їх називають «перші ластівки» (*експлеренти*). Для цих підприємств характерним є розробка унікальних ефективних ідей, які можуть привести до створення нових ринків, принципово нових товарів, нових потреб.

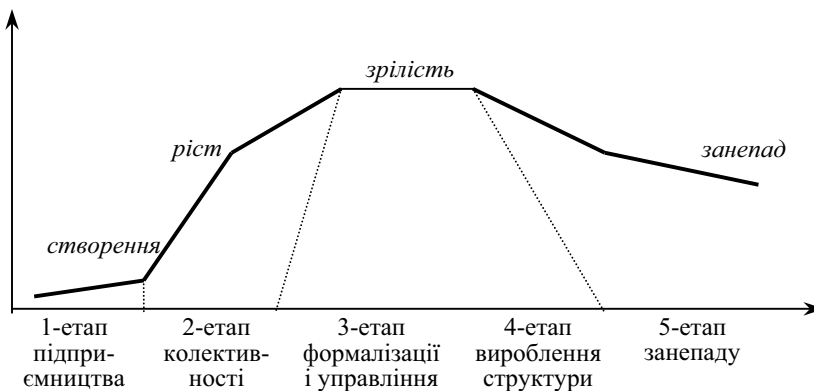


Рис. 4.5. Життєвий цикл організації

В роботах американського дослідника І. Адізеса пропонується крива життєвого циклу підприємства, а етапи його розвитку автор називає за аналогією з ростом людини — «народження», «дитинство», «зрілість», тощо (рис. 4.6). Увесь цикл життя розділений на дві частини — ріст і старіння. Згідно І. Адізесу, *будь-яке підприємство приречене на старіння і вмирання*. Теорія І. Адізеса концентрує свою увагу на

двох важливих параметрах життєдіяльності організації: гнучкості і контрольованості. Молоді організації дуже гнучкі і мобільні, але слабо контрольовані. Коли ж організація зростає, співвідношення змінюється — контрольованість росте, а гнучкість зменшується.

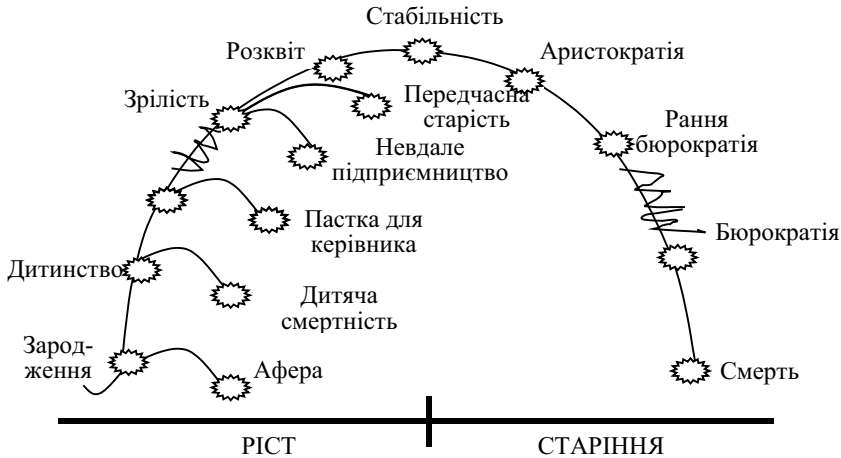


Рис. 4.6. Стадії життєвого циклу підприємства

Найменшу кількість — три стадії життєвого циклу підприємства відокремлено Ж. Ліппітом, а саме: *стадія народження* характеризується прагненням створити нову організацію і вижити, *стадія юності* — метою досягнути стабільності і створити репутацію, *стадія зрілості* — бажанням досягти індивідуальності, унікальності, гнучкості, внести вклад у суспільство.

Отже, ми розглянули різні підходи до визначення та суті життєвого циклу підприємства.

Наразі немає єдиного підходу до визначення поняття ЖЦП, класифікації його стадій. Проте підприємство, як і людина, проходить усі стадії у своєму розвитку: від народження до припинення існування. Життєвий цикл підприємства — це сукупність етапів, які проходить підприємство за період свого функціонування.

Народження підприємства зв'язано з завданням потреб нового споживача, зайняттям вільної ринкової ніші. При цьому періоді притаманні такі риси, як віра в успіх, готовність ризикувати, велика працездатність персоналу, невелика кількість працюючих.

Народження підприємства пов'язане з необхідністю задоволення інтересів споживача, з пошуком і зайняттям вільної ринкової ніші. Головною метою підприємства на цьому етапі керівництва таких рис, як віра в успіх, готовність ризикувати, велика працездатність. Характерним для етапу народження є також невелика кількість партнерів. Особлива увага на цьому етапі має надаватися інноваціям.

Дитинство — це надзвичайно загрозливий період. Головна загроза пов'язана з невідповідністю зростання підприємства порівняно зі зміною управлінського персоналу, який значно відстає. На цій стадії більшість новостворених підприємств терплять крах із-за відсутності досвіду і низького рівня компетентності менеджерів.

За даними авторитетного «Bank of America», в цей період потерпають близько 90 % малих фірм. Тому головна ціль на цьому етапі — поєднати досягнення короткострокових успіхів та бурхливого зростання з одного боку, з посиленням конкурентоздатності і утримання курсу на виживання, з іншого.

Юність — це період переходу від комплексного менеджменту, що здійснювався невеликою командою односторонців — засновників, до диференційованого менеджменту, з використанням простих форм фінансування планування, маркетингу.

Головна мета підприємства в цей період — це забезпечення прискореного зростання і, як правило, повне захоплення своєї частини ринку. Стадія юності характерна тим, що інтуїтивна оцінка ризику засновниками підприємства вже недостатні, і це змушує менеджерів застосовувати математичні методи оцінки можливих витрат в результаті дії ризику. В цей період підприємство потребує появи фахівців з вузькоспеціалізованими знаннями.

Зрілість. Розвиток підприємства ведеться в інтересах збалансованого на цьому етапі зростання на основі стійкої структури і чіткого управління. В цей період, як правило, керівник підприємства задоволений логічністю і стійкістю системи управління, що знижує його інтерес до адаптації підприємства до зовнішнього середовища, яке змінюється, а також до оновлення і децентралізації управління. До керівництва приходять досвідчені адміністратори і талановиті спеціалісти нерідко заміщаються більш «слухняними». Зрілість підприємства пов'язана з його проникненням в нові сфери діяльності, розширенням і диференціацією, але саме в цей період активно зароджується бюрократизм в управлінні.

Період ранньої зрілості характеризується систематичним зростанням підприємства, в період проміжної зрілості відбувається збалансоване зростання, а кінцева зрілість — це період формування індивідуальності та іміджу підприємства.

Остаточний етап зрілості небезпечний тим, що у керівників підприємства може з'явитися думка, що рух вперед до розвитку і зростання закінчився, у них втрачається інтерес до адаптації, оновлення і децентралізації, народжується самовідновлення.

Якщо на етапі ранньої зрілості підприємство стає помітним для конкурентів, а на проміжній зрілості з ним ведуть боротьбу, то за остаточної зрілості ця боротьба досягає найвищої гостроти. Якщо керівники підприємства не вживуть відповідних заходів, то підприємство почне швидко втрачати свої позиції на ринку і відбувається прискорений перехід до етапу старіння.

Етап старіння характеризується пануванням бюрократії на всіх етапах управління, наявністю громіздких структур, великим апаратом управління, ігноруванням і загибеллю нових ідей. Головним завданням підприємства на цьому етапі є боротьба за виживання і стабільність. Підприємство стоїть на грані банкрутства.

На етапі відродження на підприємство приходить нова команда менеджерів, специфічні погляди яких дозволяють здійснювати програму внутрішньої перебудови, змінювати структури управління, впроваджувати інновації. Основні фактори, що впливають на процес відродження підприємства не виробничої сфери наведені на рис. 4.7.

В керівництві підприємством, як правило, з'являється лідер, що здатний оновити структуру управління і мобілізувати колектив на досягнення цілей в підприємстві. Головна мета в цей період — оживлення підприємства.

Для ефективного управління підприємством його керівнику слід враховувати, як всі розглянуті особливості керівництва на кожному етапі, так і основні фактори, що впливають на відродження підприємства.

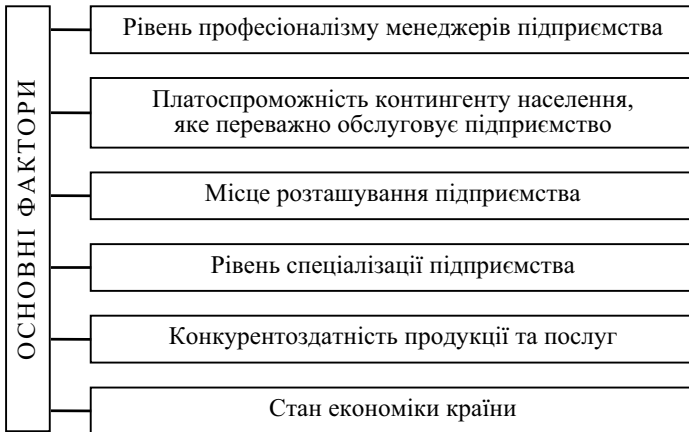


Рис. 4.7. Основні фактори, що впливають на процес відродження підприємства невинробничої сфери

У загальноприйнятій у менеджменті дефініції зустрічається твердження, що ЖЦП — це період від створення до ліквідації підприємства. Це суперечить думці про перехід підприємства після сукупності стадій життєвого циклу до нового циклу розвитку, відродження та продовження життєдіяльності. На нашу думку, поняття ЖЦП слід відрізнити від поняття загальної тривалості життя підприємства (ЗТЖП). ЖЦП, ми вважаємо, це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися. Життєдіяльність підприємства від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом. ЗТЖП може включати кілька ЖЦП.

У свою чергу, стадії ЖЦП — це проміжки часу протягом яких діяльність підприємства характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як:

- 1) напрям та інтенсивність розвитку;
- 2) стратегічні та тактичні цілі;
- 3) способи і особливості формування ресурсного потенціалу;
- 4) конфігурація організаційного механізму.

На основі вивченого досвіду, узагальнення теоретичних засад ЖЦП ми вважаємо доцільним доповнити класифікацію стадій ЖЦП стадією «паразитичної» зрілості. Слід розділяти класичну стадію зрілості на дві стадії: «стійку» та «паразитичну», враховуючи те, що характеристики цих двох стадій зрілості суттєво відрізняються. Основною ознакою «паразитичної» зрілості є, на нашу думку, те, що вона характеризується прибутковою діяльністю підприємства, однак відсутністю активності щодо підтримання його ринкових позицій. Отже, у життєвому циклі розвитку підприємства слід виокремлювати стадію створення, стадію росту, стадію «стійкої» зрілості, стадію «паразитичної» зрілості та стадію занепаду.

Згідно класифікації стадій ЖЦП, наведемо їх характерні ознаки. Напрями функціонування підприємства на окремих стадіях життєвого циклу представлені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ ОКРЕМИХ СТАДІЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Складники функціонування (ознаки)	Стадії життєвого циклу				
	Створення	Ріст	«Стійка» зрілість	«Паразитична» зрілість	Занепад
Головні стратегічні зусилля	Вихід на ринок, розширення ринку	Проникнення в глибину ринку	Збереження контрольованої частки на ринку, розширення меж ринку	Збереження зайнятих на ринку позицій, підтримання прийнятної рівня рентабельності	Збереження рентабельності виробництва, відмова від колишніх методів господарювання і пристосування до кон'юнктури ринкових відносин, що формуються
Організаційні та маркетингові проблеми, що необхідно вирішити	Пошук інвестиційного капіталу, заснування фірми, підбір кваліфікованих працівників, пошук товару з яким фірма вийде на ринок, організація продажу і сервісу	Позиціонування товару, нарощування обсягів збуту і підвищення якості товару	Вкладення капіталу у розвиток нових напрямків	Отримання максимального прибутку з метою його використання на розвиток напрямків діяльності, що переслідують позачасові цілі	Пошук нового продукту і шляхів оптимізації діяльності, способів зменшення постійних витрат, ліквідація частини виробництва, продаж її з максимальною фінансовою вигодою
Маркетингові дослідження	Комплексне дослідження ринку	Вивчення структури ринку: конкурентів, посередників, постачальників	Дослідження його структури, споживачів	Зосередження уваги лише на освоенних напрямках діяльності, товарах чи сегментах ринку	Аналіз причин, що привели до занепаду фірми, і шляхів відновлення позицій на ринку
Конкурентоспроможність підприємства	Зростаюча	Стійка	Стійка	Спадаюча	Низька
Особливості працівників	Працівники - новатори, ініціатори, творчі, з орієнтацією на довготривалий період праці, готові на тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці	Працівники тісно взаємопрацюють, швидко реагують у мінливих умовах, ініціативні, готові ризикувати, не бояться відповідальності	Працівники-провідні спеціалісти, з орієнтацією на довготривалі цілі, самовіддані, налаштовані на плідну роботу з високим рівнем оплати праці	Працівники, що досягають максимальних результатів при невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику	Працівники, які працюють не продуктивно, за усталеними традиціями, вузько орієнтовані

Запорукою успіху в управлінні підприємством є вміння зосередитися на вирішенні проблем, які притаманні певній стадії його життєвого циклу, так, щоб воно змогло розвиватися далі. Виділимо певні недоліки, загрози для функціонування підприємства, а також переваги, можливості для його успішного розвитку, залежно від стадії ЖЦП (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ ЖЦП**

Стадія створення	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • вибір актуального напрямку діяльності, виявлення наявності незадоволеного попиту; • ініціативність, креативність засновників 	<ul style="list-style-type: none"> • неправильне визначення місії, напрямку діяльності; • неадекватність трансакційних витрат; • відсутність репутації, історії кредитування; • високий ризик діяльності; • криза компетенції, зумовлена низькою кваліфікацією управлінського персоналу, відсутністю досвіду
Стадія розвитку	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • зростання обсягів продажу та прибутків; • високі капітальні вкладення; • диференціація та диверсифікація діяльності; • мобільність, цілеспрямованість, ризикованість працівників; • зростаюча конкурентоспроможність 	<ul style="list-style-type: none"> • надто швидке розширення, перевиробництво; • велика частка позикового капіталу; • криза координації, управління та контролю
Стадія «стійкої» зрілості	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • стабільні прибутки; • діяльність диверсифікована та диференційована; • високий імідж і престиж; • компетентні працівники; • стійка конкурентоспроможність 	<ul style="list-style-type: none"> • переоцінка успіхів і можливостей; • криза контролю, інновацій
Стадія «паразитичної зрілості	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • набутий імідж; • наявна прибутковість 	<ul style="list-style-type: none"> • сповільнення та припинення росту продаж і прибутків; • відхилення від головної мети, розвиток напрямів діяльності, що переслідують позазаконні цілі; • сповільнення та припинення процесів модернізації продукції, інвестування у нові напрями діяльності; • відносна конкурентоспроможність; • недостатньо відповідальне керівництво; • криза бюрократизації

Закінчення табл. 4.3

Стадія занепаду	
Переваги, можливості:	Недоліки, загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • реструктуризація; • злиття 	<ul style="list-style-type: none"> • нерентабельна, збиткова діяльність; • необґрунтована чи відсутня стратегія; • застарілі ресурси; • непродуктивність працівників; • втрата конкурентоспроможності; • інвестиційна непривабливість; • криза бізнес-ідей; • банкрутство; • ліквідація

У літературі, зокрема з маркетингу, концепцію життєвого циклу значно частіше застосовують стосовно товару, попиту, галузі, ринку. Подібні дані про життєвий цикл фірми зустрічаються рідше, проте дослідження останнього є не менш важливими. Поняття «життєвий цикл підприємства» і «життєвий цикл товару» хоча тісно між собою пов'язані, проте не тотожні. В окремих випадках можна сказати, що підприємства проходять ті ж самі етапи розвитку, що і товари, які вони випускають. Основна відмінність життєвого циклу фірми від життєвого циклу товару зумовлюється можливістю роботи підприємства за кількома напрямками (з кількома товарами), що дозволяє шляхом комбінування стадій життєвого циклу стосовно окремих напрямів досягати стабільної діяльності фірми загалом, тобто підтримувати її у стадії зрілості. Своєчасне виведення на ринок нових товарів, які повинні замінити товари, що з певних причин втратили свою актуальність, підтримує життєдіяльність підприємства і тому його життєвий цикл більший, ніж окремих товарів, які воно випускає. У цьому випадку ми пропонуємо таке графічне зображення життєвого циклу підприємства (рис. 4.8).

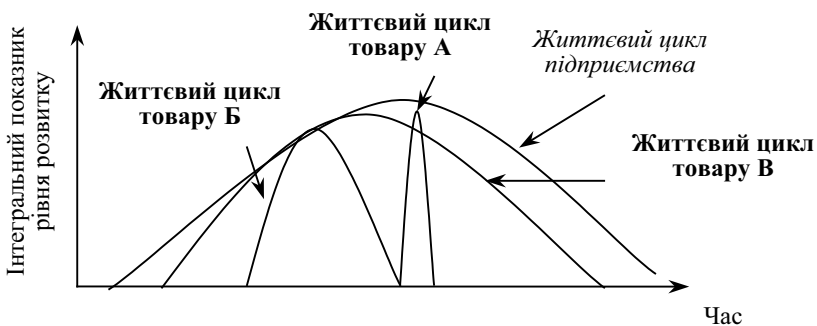


Рис. 4.8. Життєвий цикл диверсифікованого підприємства

Тут підприємства доцільно класифікувати на такі, що переважно займаються одним напрямом, кількома (2—5) і багатьма (більше 5) напрямками. Аналогічно у межах одного, наприклад, торговельного чи виробничого напрямку слід враховувати кількість позицій номенклатури, з якими цей напрям здійснюється. Важливим є також термін життя напрямку (разова акція (лінія А на рис. 4.8), існування протягом

певного обмеженого періоду (лінія Б на рис. 4.8), постійна діяльність (лінія В на рис. 4.8).

При визначенні оптимальної номенклатури фірми орієнтуються на різні варіанти товарної політики. Якщо попит на окремий товар постійно зростає протягом багатьох років, фірма має можливість спеціалізуватися на його виробництві і збільшувати випуск. Такі фірми вважаються спеціалізованими або однопродуктними. В такому випадку можна говорити про збігання стадій життєвого циклу товару зі стадіями життєвого циклу підприємства (рис. 4.9). Абсолютно логічно і те, що зі втраченою актуальністю товару повинно припинити своє існування і підприємство.

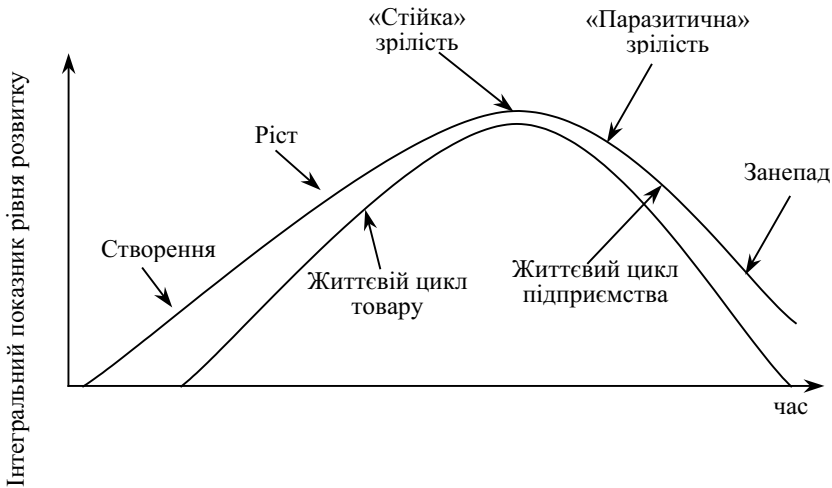


Рис. 4.9. Збігання стадій життєвого циклу спеціалізованого підприємства та життєвого циклу товару

Повертаючись загалом до самої концепції ЖЦП, можна також навести її значення, переваги та обмеження практичного застосування, недоліки. Так перевагами концепції ЖЦП є те, що її використовують:

- для демонстрації тенденцій циклічного розвитку підприємства;
- для формування стратегічних цілей та маркетингових стратегій підприємства;
- у визначенні стратегічного напрямку інвестиційної діяльності підприємства;
- серед базових основоположних концепцій, на яких повинно базуватися управління розвитком підприємства;
- для оцінки інвестиційної привабливості підприємства;
- при визначенні ціни «бізнесу», розрахунку вартості підприємства;
- для запобігання банкрутства та ліквідації в антикризовому управлінні підприємством;
- при оцінці міри конкурентоспроможності підприємства;
- як складову аналізу позиції фірми у торговельно-економічному просторі.

Недоліками концепції ЖЦП можна вважати те, що:

- ◆ часом важко або навіть неможливо точно встановити стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, складно деколи визначити, чи знаходиться підприємство

на стадії розвитку чи уже на зрілості, адже обидві стадії можуть характеризуватись прибутковістю та розвитком нових напрямів діяльності;

◆ окрім певних закономірностей, як наприклад, що стадія зрілості триває найбільший період часу у житті підприємства, а стадії створення та занепаду можуть відбутися зовсім у стислі терміни, важко стверджувати та розраховувати на певний час тривалості окремих стадій. Терміни існування окремих стадій життєвого циклу індивідуальні для кожного підприємства;

◆ концепція не дозволяє виявити чи запобігти непередбачуваному негативному впливу факторів маркетингового середовища на діяльність підприємства. Наприклад, аварія на ЧАЕС припинила діяльність майже усіх підприємств незалежно від стадії ЖЦП, що знаходились у даному регіоні;

◆ фактична еволюція підприємства проходить багатьма різними шляхами, модель ЖЦП не завжди відображається у реальному житті підприємства.

Застосовуючи поняття життєвого циклу підприємства, можна цілеспрямовано вивчати стадії, через які проходить підприємство, внаслідок цього переходить від однієї стадії до іншої стануть не випадковими, а передбачуваними. Керівник повинен знати, на якій стадії розвитку знаходиться його підприємство і приймати відповідні цьому етапу адекватні рішення. Без цілеспрямованого проведення такої роботи підприємство ризикує у певні періоди свого існування потрапляти у ситуації, коли стратегічні напрями і поточна діяльність не узгоджуватимуться з цілями і засобами, які б мали здійснюватися на відповідній стадії ЖЦП, що, звичайно, погіршуватиме становище підприємства на ринку.

4.2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Будь-яке підприємство знаходиться і функціонує в певному середовищі. Під середовищем ми розуміємо макро- та мікро системи, які складаються з певних взаємопов'язаних або незалежно існуючих, регулярних або нерегулярних факторів, що впливають на життєвий цикл підприємства. Макросистема складається із зовнішніх факторів. Мікросистема — складається із зовнішніх та внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів макросистеми відносять такі групи факторів: економічні, політико-законодавчі, науково-технічні, природні, соціально-культурні, демографічні. До зовнішніх факторів мікросистеми (компонентів безпосереднього оточення підприємства — відносять споживачів, конкурентів, постачальників, маркетингових посередників, громадськість та інші. До внутрішніх факторів мікросистеми відносять саме підприємство, його кадри, організацію управління, виробництво, фінанси фірми, маркетинг тощо.

Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили фірми, що містить в собі той потенціал, який дає можливість підприємству функціонувати, а відповідно, існувати і виживати в певному проміжку часу. Проте внутрішнє середовище може бути також причиною проблем і, навіть, загибелі підприємства, якщо воно не забезпечує необхідного його функціонування.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримання його внутрішнього потенціалу на певному рівні. Під-

приємство знаходиться у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Проте ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться у цьому ж середовищі. Тому завжди існує загроза, що підприємство не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Тому потрібно виявляти і контролювати фактори зовнішнього середовища, що впливають на життєвий цикл підприємства.

Слід зазначити, що в різних галузях значну роль у життєдіяльності підприємства відіграють відповідно різні фактори. Тому аналізуючи кожне окреме підприємство потрібно виявити саме ті фактори, які безпосередньо впливають на формування його життєвого циклу. Очевидно, що високі досягнення на ринку у фірми будуть лише в тому випадку, якщо вона зуміє досягти конкурентних переваг, спираючись на головні фактори успіху у своїй галузі.

Неоднакова для різних галузей промисловості і динамічність факторів середовища. Для одних, переважно молодих, вона висока (наприклад, біотехнології, космічні технології). Для інших, наприклад, фірм меблевої, м'ясопереробної промисловості, фактори середовища є менш динамічні.

Аналізуючи фактори, що впливають на формування життєвого циклу підприємства, ми прийшли до висновку, що деякі з них знаходяться в тісному зв'язку один з одним. Зміни в одному з факторів приводять до змін інших факторів. Тому їх вивчення повинні проводитись не окремо, а системно, аналізуючи не лише зміни впливу на ЖЦП одного з факторів, але як будуть при цьому змінюватись й інші зовнішні та внутрішні фактори.

В кожний момент часу ці фактори з різною силою впливають на організацію. Підприємство та середовище під дією один одного змінюють свої кількісні і якісні характеристики. Ступінь їх зміни залежить, в основному, від співвідношення якісно-кількісних характеристик і потенціалу середовища і підприємства. Переважно фактори середовища мають більший вплив на діяльність підприємства. Однак, чим вищі у підприємства кількісно-якісні характеристики і потенціал, тим більший вплив воно здійснює на середовище, тим вища здатність фірми чинити опір впливу факторів середовища (наприклад, комерційні організації можуть мати різні можливості щодо лобіювання своїх інтересів, поглинанням своїх конкурентів).

Проте не всі фактори середовища однаково впливають на підприємство і, відповідно, не усі фактори однаково формують певну стадію життєвого циклу підприємства. Зокрема заслуговує на увагу поділ факторів залежно від сили їх впливу та міри прояву (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

**ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ
НА ФОРМУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Міра прояву фактору	Сила впливу фактору	
	Сильний	Слабкий
Сильна	++	+-
Слабка	-+	--

Так, фактори можуть розрізнятися за силою впливу на підприємство, наприклад, звільнення з підприємства пересічного співробітника і звільнення менеджера, який займає важливу посаду. Фактори можуть розрізнятися і за мірою прояву, наприклад, поява нового закону, який безпосередньо дозволяє чи забороняє певні дії комерційних організацій і поява нових тенденцій або ідей у створенні інформаційних систем, які дуже часто не помічаються підприємствами.

У таблиці 4.4 сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів розподілена на 4 квадрата. З них фактори «++» як правило відслідковуються і контролюються підприємствами. Фактори «+-» відслідковуються, але їм не надають належної уваги, оскільки вони не мають суттєвого впливу на фірму. Фактори «--» не завжди помічаються, правильно інтерпретуються і відслідковуються, але це не завжди потрібно, особливо якщо підприємство має досить потужний потенціал, щоб чинити опір факторам середовища. Найбільшу небезпеку представляють фактори «-+», які рідко вчасно помічаються, але здійснюють сильний вплив на підприємство (наприклад: представлення на ринок конкурентами принципово нового товару, що призведе до припинення попиту на існуючий у підприємства товар, який задовольняє аналогічну потребу споживачів; неузгоджене перевиробництво товару одночасно кількома виробниками, в наслідок чого його пропозиція перевищить попит).

Отже, на зовнішні і внутрішні фактори, що здійснюють вплив на підприємство і його життєвий цикл, не завжди є відповідна адекватна реакція. Відсутність реакції зі сторони фірми можна пояснити відсутністю інформації про наявність фактору, його нехтуванням. Неадекватність реакції підприємства пояснюється відсутністю правильної інформації про характеристики фактору, нерозумінням суті та значення і причинно-наслідкових зв'язків, що виникають під впливом фактору, відсутністю необхідних резервів для реалізації відповідної реакції. Відсутність адекватних реакцій підприємства на вплив релевантних факторів означає відрив від ринку, зменшення конкурентоспроможності фірми. Усе це гальмує стадію росту ЖЦП, скорочує стадію зрілості, сприяє прискоренню настання стадії занепаду підприємства.

Якщо не приймати до уваги свідоме припинення діяльності комерційної організації з причин, не пов'язаних з ринком, то система реагування на фактори середовища якраз і є умовою, що визначає термін існування підприємства.

З точки зору реагування на фактори середовища наведемо такі характеристики стадій життєвого циклу підприємства:

- *стадія створення* — період, коли підприємство ретельно вивчає усі фактори середовища, оцінює свій потенціал і здійснює адекватні реакції щодо впливу факторів середовища;
- *стадія росту* — період в житті комерційної організації, коли вона максимально ефективно контролює і адекватно реагує на значущі фактори середовища, що дозволяє їй підвищувати ефективність своєї діяльності;
- *стадія «стійкої» зрілості* як і стадія росту характеризується також ефективним і адекватним реагування на фактори середовища, результатом чого є підтримання ефективності діяльності підприємства на потрібному рівні;
- *стадія «паразитичної» зрілості* характеризується відсутністю адекватних реакцій на вплив деяких значущих факторів середовища.

Нагромаджений потенціал підприємства дозволяє йому функціонувати ще протягом певного проміжку часу без належного реагування на ці фактори. Психологічно цей період сприймається як стабільний. Якщо в цей період підприємство не перебудує систему відслідковування факторів, формування і здійснення адекватних реакцій, не змінить свої підходи до взаємодії з ринком, то через певний час настає криза, внаслідок якої підприємство може потрапити на стадію занепаду;

- *стадія занепаду — період, коли підприємство не в змозі реагувати на дії зі сторони середовища. Це приводить до відчутного зниження ефективності діяльності підприємства, навіть до збитковості. Перебудова механізмів і процесів підприємства на цій стадії потребує більш глибокої, а тому більш дорожчої і тривалішої реорганізації. Якщо на початку цієї стадії підприємство не застосує ніяких заходів, щоб повернути втрачені позиції, якщо не відбувається посилена робота щодо реформування діяльності організації, то фірму очікує ліквідація.*

Результати багатьох досліджень показують пріоритетне значення конкурентоспроможності у цільовій системі підприємств. Це підтверджується емпірично доведеним зв'язком між відносною конкурентною позицією і ринковим успіхом підприємства. Головні передумови формування факторів, які забезпечують підприємству високі досягнення, тобто сприяють його росту, полягають в здатності підприємства протягом тривалого часу утримати зайняті ним позиції та переваги як виробника товару порівняно з конкурентами. Існує також взаємозв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та стадіями ЖЦП.

Кожній стадії ЖЦП відповідає певна стадія конкурентоспроможності підприємства:

- *стадії створення — стадія зростаючої конкурентоспроможності;*
- *стадії росту, стадії «стійкої» зрілості — стадія стійкої конкурентоспроможності;*
- *стадії «паразитичної» зрілості — стадія відносної конкурентоспроможності;*
- *стадії занепаду — стадія втрати конкурентоспроможності.*

Фактори конкурентоспроможності підприємства впливають на формування ЖЦП. Існує прямий зв'язок стадій ЖЦП з різними видами підприємницького ризику, які породжуються зовнішнім та внутрішнім середовищами та здійснюють вплив на результати роботи підприємства.

За ступенем впливу на розвиток підприємства виокремлюють:

- *ризик, що мало впливають на зміну профілю і стратегічної лінії поведінки підприємства на ринку;*
- *ризик, що здійснюють значний вплив на прискорення чи сповільнення процесів, що планує фірма;*
- *ризик, які різко змінюють профіль підприємства та стиль його поведінки на ринку.*

Кожний з цих видів ризику повинен бути врахований при прийнятті рішення про розвиток або згортання діяльності підприємства.

Управління ризиком залежить від фаз життєвого циклу підприємства та базується на наступних правилах:

- у фазі розвитку ризик полягає у тому, що підприємець діє, апріорно вважаючи, що умови, які необхідно задіяти для отримання найбільшого результату, обов'язково будуть створені у зовнішньому середовищі, тому об'єктом страхування повинні виступати саме ці умови;
- у фазі стабілізації підприємцю необхідно особливу увагу приділяти страхуванню власних дій, оскільки загроза для підприємця знаходиться у його внутрішньому середовищі і мірі відпрацювання зміни власної позиції на ринку. Зовнішнє ж середовище в умовах фази стабілізації нейтралізує вплив ризику, оскільки забезпечує достатню кількість сприятливих факторів;
- у фазі регресії будь-яка дія підприємця пов'язана з ризиком, що ще збільшує невпевненість у веденні бізнесу. Підприємець зможе досягнути найбільшого результату, якщо сконцентрує усі свої зусилля на страхуванні результатів власних дій і перегрупуванні сил всередині компанії.

Аналізуючи фактори, що впливають на життєвий цикл підприємства можна скористатися методикою SWOT-аналізу, тобто аналізом сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз. SWOT-аналіз орієнтований на ідентифікацію сучасної локалізації підприємства в його життєвому циклі розвитку. Він базується на визначенні стану, в якому перебуває підприємство, та розробці рекомендацій з опрацювання тактики і стратегії підприємства.

Переважні зовнішні фактори макросистеми згруповані у табл. 4.5.

Аналізуючи зовнішні фактори макросистеми, можна скористатись методикою «СТЕП — аналізу». СТЕП — аналіз є комплексним інструментом оцінки зовнішніх впливів підприємницького середовища на суб'єкт підприємництва за схемою «фактор → підприємство». СТЕП — аналіз відповідає на питання: які зовнішні фактори мають суттєвий вплив на підприємство; якими можуть бути прояви цих факторів; які з них у найближчому майбутньому стануть найсуттєвішими. Зовнішні фактори при цьому розглядаються у розрізі чотирьох основних груп: суспільні, технологічні, економічні, політико-правові (які і зумовили назву методу).

Таблиця 4.5

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ МАКРОСИСТЕМИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА

Групи факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
Суспільні	Демографічна ситуація
	Доходи та купівельна спроможність населення
	Соціальний захист населення
	Зайнятість населення, рівень безробіття
	Міграція населення
	Звичаї, культура тощо

Закінчення табл. 4.5

Групи факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
Технологічні	Новизна технологій
	Наявність ресурсів
	Новизна продукції тощо
Економічні	Економічна ситуація в країні
	Рівень інфляції
	Життєвий цикл галузі
	Інвестиційна діяльність
	Рівень товарного дефіциту в країні тощо
Політико — правові	Приватизаційні процеси
	Податкова система
	Митне регулювання
	Політична та законодавча стабільність
	Правова захищеність
	Антимонопольне регулювання
	Протекціонізм зовнішньої торгівлі
	Механізм підтримки підприємств
	Законодавча база
	Інформація тощо
Природно — кліматичні	Кліматичні умови
	Екологія
	Погодні умови
	Наявність ресурсів тощо

Перша група — це суспільні фактори. Ці фактори відіграють неабияку роль у життєвому циклі підприємства. Зростання рівня доходів населення викликає збільшення потреб у певних товарах та послугах, що сприяє створенню нових підприємств, які б задовольняли ці потреби. Зокрема відома залежність, що покращення рівня життя населення суттєво збільшує потребу в послугах і ця сфера діяльності набуває популярності. Кількість покупців на ринку також відіграє велику роль у життєдіяльності підприємства. Очевидно, що її збільшення на конкретному ринку певного товару сприятиме збільшенню обсягу реалізованої продукції, а зменшення призводить до зниження попиту на цей товар. Протилежним за дією фактором є рівень безробіття. Чим вищий рівень безробіття в країні та як наслідок є економічний спад, тим менші шанси у підприємства для швидкого росту, і навпаки.

Друга група факторів пов'язана з науково-технічним прогресом — зовнішнім фактором, який став особливо актуальним. Час, необхідний для розробок і досліджень значно скоротився. На ринку постійно з'являються нові, більш досконалі товари, змінюється мода та споживчі смаки, тобто надання переваги певним товарам. Високий технічний рівень підприємства — виробника забезпечує швидкий перехід

до якісно нового рівня виробництва, що дозволяє прискорити пропозиції на ринку принципово нової продукції, стимулюючи виникнення попиту на існуючих та нових ринках, що сприяє збільшенню об'ємів виробництва та розвитку фірми.

Третя група факторів, пов'язана зі загальноекономічним станом держави, здійснює великий вплив на стабільність підприємств, процес оновлення їх технічної бази. При стабільній економіці постійно існує попит, що стимулює розвиток підприємств. Економічна дестабілізація суспільства, зокрема високий рівень інфляції, робить неможливим вкладення засобів у створення нових підприємств, зокрема у техніко-технологічні інновації, через швидке їх знецінення. Недосконалість та нестабільність фінансово-кредитної політики, що проявляється у зростанні відсоткових ставок та недоступності кредитів для більшості підприємств, гальмує їх розвиток. І, навпаки, відпрацьована фінансово-кредитна політика є основою збалансованої економіки, необхідної для росту підприємств.

Передостання група факторів має політико-правовий характер. Особливості політичних обставин мають велике значення для підприємств. Якщо для постачання продукції побутового призначення у конфліктні регіони політична нестабільність є негативним фактором, то для збуту військово-технічної продукції вона є стимулом попиту на нові види техніки, тобто є фактором росту підприємств цього напрямку. Важливе значення для створення та розвитку підприємств має правове забезпечення їх господарської діяльності, як наприклад: спрощена і прискорена процедура реєстрації підприємств; забезпечення прав власності, дотримання договірних зобов'язань; закони, що забезпечують захист від державного бюрократизму; удосконалення податкового законодавства, методів обліку і форм звітності; розвиток спільної діяльності із залученням іноземного капіталу. Податкова політика держави може відігравати як позитивну, так і негативну роль у життєдіяльності підприємства. Надання податкових пільг підприємствам, амністія від податків є позитивним фактором у життєвому циклі розвитку підприємств. Пільги в оподаткуванні, що надавалися підприємствам з іноземним капіталом, сприяли масовому створенню і розвитку спільних підприємств. Податкова політика держави за якої існують великі податки виступає антистимулом розвитку діяльності підприємства.

До названих груп зовнішніх факторів макросистеми ще треба віднести природно-кліматичні, що характеризуються станом природного середовища, наявністю ресурсів для діяльності підприємства, кліматичними та погодними умовами.

Розглянувши фактори макросистеми підприємства, перейдемо до факторів його мікросистеми. У табл. 4.6 наведені та згруповані нами переважні зовнішні фактори мікросистеми підприємства.

Велику роль у діяльності підприємства відіграють посередники, оскільки сприяють доведенню товару до кінцевого споживача, можуть здійснювати маркетингові дослідження, виступають суб'єктами маркетингових комунікацій фірми. Останнім часом виробники товарів звертають велику увагу на те, де і як представлений і буде продаватися їх товар, оскільки цей фактор впливає не лише на величину обсягів продажу та імідж підприємства, а загалом на усю його діяльність. Як правило, підприємства, що знаходяться на стадії створення, користуються послугами торгових посередників. Зрілі підприємства можуть мати мережу своїх власних магазинів. Проте якщо підприємство не бажає або не має можливості здійснювати вертикальну диверсифікацію, то без допомоги посередників йому не обійтись.

Таблиця 4.6

**ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ МІКРОСИСТЕМИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ
НА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА**

Група факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
Діяльність посередників	Продаж товару через торгових посередників
	Послуги маркетингових фірм з дослідження ринку
	Отримання необхідних даних від інформаційних агентств
	Послуги рекламних агентств тощо
Робота з постачальниками	Якість продукції постачальників
	Ціни постачальників тощо
Платоспроможність і поведінка споживачів	Попит на продукцію підприємства з боку споживачів
	Поведінка споживача та мотиви прийняття рішення про купівлю товару тощо
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Наявність товарів-замінників
	Наявність товарів іноземного виробництва тощо
Інфраструктура ринку	Можливість отримати фінансові ресурси від банківських установ
	Наявність фондів підтримки, кредитування, страхування
	Послуги консультативних організацій з юридичних, управлінських, економічних і інших питань
	Стан розвитку транспортних організацій
	Наявність складських організацій тощо
Громадська діяльність	Налагодження зв'язків з громадськими організаціями
	Характер відносин із засобами масової інформації тощо

Значно детермінувати економічні та конкурентні параметри підприємства можуть постачальники, особливо в умовах певного рівня їх консолідації та організації. Найчастіше це відбувається за допомогою зміни якісних параметрів продукції, що постачається або цін на виробничі ресурси. За умов ідеальної конкуренції дія цієї конкурентної сили є найменшою, однак у реальній економіці вона має відчутний вплив].

Вплив споживачів на діяльність підприємства відображається у створенні ними попиту на його продукцію. У випадку, коли споживачем є населення, мотиви прийняття рішення про купівлю товару можуть мати також і позаекономічну природу (наприклад, мода, прагнення до «здорового способу життя», захист тваринного світу, релігійні мотиви, політичні чинники тощо).

Рівень конкурентоспроможності підприємства виражає здатність підприємства протидіяти конкурентам, а, відповідно, і виживати в жорстких ринкових умовах. Різні конкуренти повинні бути проаналізовані в різній мірі. Ті, які впливають або могли впливати на діяльність підприємства, повинні бути досліджені більш ретельно.

Загроза з боку потенційних конкурентів виникає у тому випадку, коли зменшується спроможність підприємства їм протидіяти, відсутні або є низькими бар'єри для їх вступу на даний ринок. Вплив товарів-замінників на діяльність підприємства здійснюється через ціну або рівень інновації. Одним з важливих факторів, що впливають на збут продукції підприємства і, відповідно, його становище на ринку є наявність імпортової продукції. Для вітчизняних виробників наявність імпортованих товарів, тобто додаткової товарної маси створює підвищену конкуренцію. Якщо відсутні відповідні інструменти регулювання з боку держави, то виникає ризик відсутності попиту на вітчизняну продукцію, що призводить до банкрутства підприємства.

Інфраструктура ринку є важливою передумовою життєдіяльності підприємств. Особливо велику роль відіграють інфраструктурні організації на ранніх стадіях життя підприємства. Адже можливість отримати достатні ресурси та сплачувати помірні відсотки за користування кредитом, які необхідні підприємствам. Часто також у підприємств виникають проблеми, вирішення яких потребує консультацій з юридичних, страхових, управлінських, економічних питань, наявності транспортних та складських послуг.

Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати підприємству в реалізації його цілей. Тому численні фірми створюють у своїй структурі службу, призначену для налагодження та підтримання зв'язків з громадськістю. Фірми повинні інформувати клієнтів про свою продукцію та діяльність, активно приймати участь у науково — технічних семінарах, виставках, демонструючи свої досягнення і розробки, а також вивчаючи діяльність своїх конкурентів. Відсутність додаткової інформації про появу товару на ринку може викликати формування негативного попиту, що відобразиться на витратах та фінансових результатах фірми. Високий рівень витрат на рекламу сприяє формуванню іміджу підприємства і росту попиту на його продукцію, а, відповідно, загальному зростанню.

Розглянемо також внутрішні фактори мікросистеми, що впливають на ЖЦП, які, власне, характеризують підприємство (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ МІКРОСИСТЕМИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ
НА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА**

Група факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
Стратегія підприємства	Філософія (місія) підприємства, наявність стратегії розвитку підприємства, мети його виробничо-господарської діяльності, планування
	Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності
	Напрямок діяльності тощо
Кадровий потенціал підприємства	Частка ринку, на яку претендує підприємство
	Ефективність менеджменту, рівень організаційно-економічних знань засновників і керівників
	Кадрове забезпечення, рівень професіоналізму та досвід працівників
Виробничі можливості підприємства	Рівень ділової культури і етики на підприємстві тощо
	Матеріально-технічне забезпечення
	Наявність капіталу (власні кошти, кредити, інвестиції тощо)

Закінчення табл. 4.7

Група факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
	Трудові ресурси
	Технологічні, енергетичні ресурси тощо
Маркетинг підприємства	Товар підприємства, якість товару, життєвий цикл товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються, рівень сервісного обслуговування
	Ціни, рівень цін стосовно цін ринку
	Інтенсивність збуту, ступінь охоплення ринку, місце розміщення збутової мережі
	Промування: стимулювання збуту, реклама, пропаганда, імідж підприємства тощо

Вибір місії фірми — це перший крок на шляху до процвітання або банкрутства. Щоб ефективно функціонувати у конкурентному середовищі, підприємство на основі своєї місії повинно чітко сформулювати стратегію розвитку та мету виробничо-господарської діяльності. Стратегічні планові програми розробляються таким чином, щоб не лише залишатися актуальними протягом тривалого періоду часу, тобто підтримувати життєвий цикл розвитку підприємства у зрілості (стабільності), але бути достатньо гнучкими, щоб за необхідності можна було б здійснювати їх модифікацію та переорієнтацію. Щодо напряму діяльності підприємства, то він повинен бути стабільним протягом тривалого часу, оскільки усе стратегічне планування орієнтується на довготермінову перспективу.

Водночас наразі у світі переважає тенденція диверсифікації, з якою зв'язують розширення товарної номенклатури, створення нової продукції для нових ринків. Диверсифікація дає переваги в конкурентній боротьбі, оскільки підвищує можливість маневрування ресурсами в умовах зміни кон'юнктури, забезпечує стійку частку ринку, знижує ризик інноваційної діяльності, підвищує ефективність використання науково-дослідних робіт, дозволяє підприємству створювати виробництва в інших галузях. Диверсифікація діяльності може дати фірмі можливість не лише вижити, але і покращити свою діяльність. В усіх випадках мета диверсифікації — досягнення максимального прибутку, розширення ринків збуту, поповнення асортименту товарів і, таким чином, продовження життєвого циклу фірми.

Одним з найважливіших внутрішніх факторів життєдіяльності підприємства є ефективність менеджменту, кадрове забезпечення, зокрема рівень організаційно-економічних знань засновників і керівників та рівень професійної підготовки персоналу. Чим вищий освітній і професійний рівень управлінських, інженерних, робочих кадрів, тим більше гарантій, що буде виготовлятися якісна, потрібна на ринку продукція, на яку буде збут в запланованому об'ємі. При одноосібному володінні і управлінні підприємством, його діяльність і, відповідно, тривалість життєвого циклу, тісно пов'язана з роботою певної людини. Строк існування індивідуального підприємства обмежений тривалістю життя приватного власника, який заснував його.

Матеріально-технічний фактор відіграє також неабияку роль у життєдіяльності підприємства. Слабке матеріально-технічне забезпечення з високим рівнем мораль-

ного і фізичного зносу основних фондів, відсутність засобів на їх відновлення, технологічна відсталість, дефіцит оборотних засобів приводять до швидкого занепаду підприємств. Прикладом може бути масове банкрутство підприємств в період початку становлення ринкових відносин в Україні, яким застарілі основні фонди дістались в спадщину від соціалістичного господарства і які не зуміли швидко пристосуватись до нових умов конкурентного середовища.

Рівень якості продукції є складовою конкурентоспроможності товару. Спільними для них є те, що вони визначаються через сукупність властивостей товару і є динамічними характеристиками, які змінюються з розвитком суспільних потреб і технічного прогресу. Жорсткі умови конкуренції вимушують підприємство постійно контролювати становище своїх товарів на ринку. Чим сильнішим є прагнення виробників до наділення продукції додатковою вартістю, кращими характеристиками, споживчою привабливістю, тим активніше є конкурентне змагання, що сприяє розвитку підприємства.

Важливе значення для ЖЦП має також життєвий цикл його товару. Тому в тісному зв'язку з фазами життєвого циклу товару повинна здійснюватись реалізація заходів щодо удосконалення продукції, що виробляється (наприклад, своєчасно зняти виріб з виробництва, модернізувати його чи перевести на новий сектор ринку). Поєднуючи виробництво товарів у різних стадіях життєвого циклу, фірма досягає стабільності і знаходиться в стадії зрілості. Фірма може продавати один товар на різних ринках так, що товар буде знаходитися у різних стадіях життєвого циклу на окремих з цих ринків. Можливий інший варіант, коли фірма продає різні товари, один з яких знаходиться в стадії впровадження, інший в стадії зрілості, підтримуючи при цьому необхідний обсяг продажу продукції в одному районі збуту. Крім цього виробники вимушені постійно оновлювати асортимент, оскільки новинки стимулюють постійний інтерес покупця до продукції, що сприятиме стабільному існуванню підприємства.

Якщо продукція підприємства потребує у процесі користування нею сервісного обслуговування, то підприємство — виробник повинно передбачити це і впровадити на ринку збуту свого товару необхідні послуги. Прикладом в даному випадку може бути створення станцій обслуговування певної торгової марки автомобілів іноземного виробництва. У разі відсутності таких послуг споживачі надають перевагу купівлі автомобілів з відомим та наявним для них у їх місцевості сервісним обслуговуванням.

Ціну на товар підприємства як фактор, що впливає на життєдіяльність фірми, можна розглядати з різних сторін. Передусім ціна на товар підприємства повинна покривати усі витрати на його створення, в протилежному випадку підприємство піддає себе ризику банкрутства. Крім цього підприємство повинно реалізувати товар за такою ціною, щоб отримувати певні прибутки, необхідні для його подальшого розвитку. Не менше значення має і цінова стратегія по щодо конкурентів. Якщо підприємство відчуває суттєву конкурентну перевагу, воно може встановлювати високу ціну, отримуючи надприбутки, що сприятимуть його швидкому росту. Проте якщо фірма займає слабку конкурентну позицію, то ціна на товар повинна бути мінімальна, щоб хоча б вижити на ринку.

Наявність збутової мережі та вдалого місця продажу в окремих випадках стає визначальним фактором у життєдіяльності підприємств. В даному випадку слід звернути увагу на щільність розташування цільового контингенту. Велике значення

у житті підприємства відіграє просування. Вдала реклама може різко збільшити обсяги продажу, і, навпаки, невдала реклама приводить в окремих випадках до припинення діяльності підприємства. Велике значення для підприємства має також його історія та набутий імідж. Однією з типових проблем з якою стикаються господарюючі суб'єкти є небажання фінансових компаній і організацій позичати кошти новому підприємству, що ще не має історії кредитування та відповідної репутації. Проблеми можуть також виникнути у наданні підприємству товарних кредитів постачальниками. Певну упередженість до товарів невідомих виробників мають і споживачі. Підприємству також важливо не зіпсувати вже набутої репутації чи іміджу. Скажімо, якщо підприємство не вчасно погашає заборгованість, то воно може надовго отримати репутацію ненадійного партнера.

Проведення якісного аналізу факторів, що впливають на ЖЦП повинно бути складовою визначення стадії життєвого циклу, на якому знаходиться підприємство, а також планування його подальшого розвитку. Врахування впливу факторів маркетингового середовища та адекватна на них реакція сприятиме підвищенню рентабельності та стабільності роботи підприємства, обґрунтованому формуванню його життєвого циклу.

4.3. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Існує багато різних підходів та характеристик етапів чи стадій, що притаманні підприємству під час проходження його життєвого шляху, проте важко зустріти комплексних способів діагностики, тобто розпізнавання та визначення положення підприємства на кривій життєвого циклу. У літературі стосовно діагностики банкрутства підприємства переважно зустрічаються матеріали ознаки, характерної лише для однієї стадії ЖЦП — занепаду. Існує багато методик, які дають можливість визначити наближення кризових ситуацій комерційних організацій, проте вони не дозволяють констатувати перебування підприємства на певній стадії ЖЦП.

Як правило, щоб визначити, де знаходиться підприємство на кривій свого життєвого циклу автори обмежуються лише певними якісними характеристиками, яким повинна відповідати комерційна організація, перебуваючи на певній стадії свого розвитку. Малопоширеними є пропозиції визначення стадії ЖЦП за допомогою певних розрахунків, обчислень, тобто з використанням об'єктивних даних. Розглянемо 9 різних підходів, щодо визначення позиції підприємства, констатації його знаходження на певному проміжку кривої життєвого циклу, на основі результатів досліджень показників, нормативів, характеристик тощо.

1. Для фірм типово проходити життєві цикли. Протягом раннього періоду існування цих фірм їх ріст значно перевищує темп росту економіки в цілому. Потім вони відповідають росту економіки. Наприкінці їх ріст стає повільніший за загально-економічний. Підприємства аналізуються за темпом росту дивідендів. Автор наводить, як приклад, підприємство, для періоду прискореного росту якого характерні дивіденди на рівні 30 %, після чого темп росту знизиться до рівня зростання економіки, загалом, який визначається автором на рівні 8 %, потім фірма матиме

нульовий ріст дивідендів. Фірма зі спадом матиме від'ємний темп росту дивідендів (-8%). У результаті автор виокремлює чотири періоди існування фірм: період прискореного росту — ріст дивідендів становить 30% , нормальний ріст — 8% , нульовий ріст — 0% , спад — (-8%).

2. Пропонується таке графічне зображення життєвого циклу підприємства (рис. 4.10) що розділяється на періоди, що характеризуються зміною обороту і прибутку підприємства:

1 — дитинство (невеликий темп росту обороту; результати діяльності від'ємні);
 2 — юність (швидкий ріст обороту, перші прибутки);
 3 — зрілість (сповільнення росту обороту, максимальні прибутки);
 4 — старість (оборот і прибутки падають). У цьому випадку використовується два абсолютних показники фінансово-господарської діяльності: прибуток та оборот (обсяг реалізованої продукції), за допомогою яких, згідно його теорії, можна визначити стадію життєвого циклу на якому знаходиться підприємство. Крім цього для визначення стадії ЖЦП цим способом необхідно мати інформацію про оборот та прибутки підприємства у динаміці, адже для дослідження необхідно мати зміни показників у часі.

3. Матеріальна основа функціонування підприємства — оборот активів, що характеризується як процес постійного руху, у перебігу якого можна виокремлює окремі цикли. У складі повного циклу кругообігу активів виділяються окремі стадії циклу, які характеризують період знаходження активів в одній з конкретних форм свого існування (матеріальній, фінансовій, грошовій) до початку їх трансформації у іншу форму.

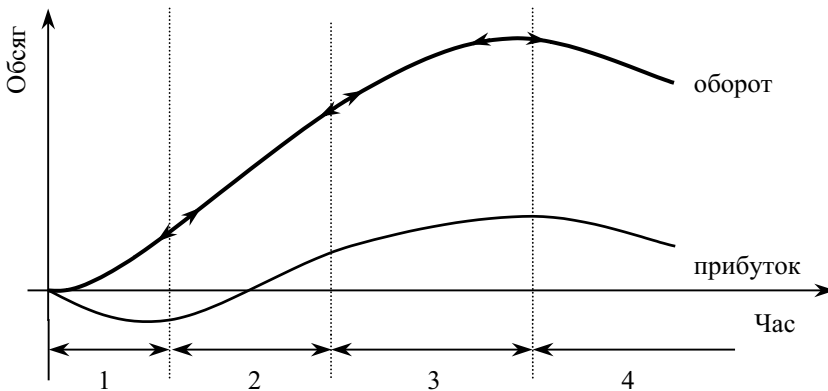


Рис. 4.10. Цикл життя підприємства

Система спеціальних показників дають можливість охарактеризувати цикл обороту активів: часових (тривалість обороту), структурних (кількість трансформацій, що відбуваються у перебігу його здійснення або сукупність підциклів), вартісних (зміна вартості активів у перебігу проходження окремих стадій циклу або вартісний цикл активів) (рис. 4.11).

Рух вартісного циклу сукупних активів служить важливим індикатором темпів економічного розвитку підприємства, динаміки його ринкової вартості та конкурентної позиції на ринку. Розглядаючи ці та інші розробки, присвячені циклічності

розвитку підприємства, автор вважає, що феномен циклічності розвитку мікроекономічної системи залишається не до кінця зрозумілим.

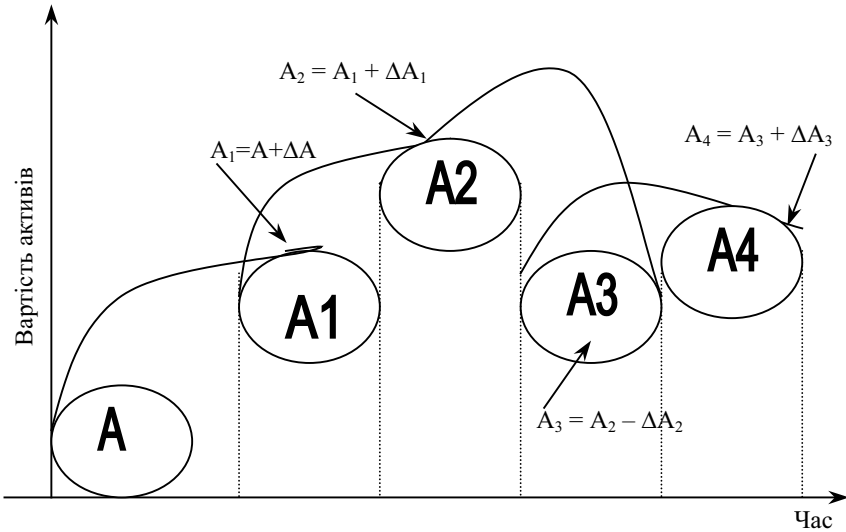


Рис. 4.11. Вартісний цикл активів
 A_1, A_2, A_3, A_4 – вартість активів; $\Delta A_1, \Delta A_2, \Delta A_3$, — зміна вартості активів

4. Життєдіяльність підприємства є складною інтерференцією (накладанням різних коливних чи хвилеподібних процесів, які узгоджено проходять у часі і створюють результуючу хвилю зі своїм просторовим розподіленням амплітуди і фази) довго- і короткотермінових феноменів. Вершиною конкретно-практичного втілення ідеї інтерференції в комплексному управлінні усіма активами і пасивами підприємства є матриці фінансової стратегії або матриці фінансової рівноваги (табл. 4.8), розроблені французькими фахівцями Ж. Франшоне та І. Романе та поширені також у працях вітчизняних науковців. Використовуючи їх, підприємство може оцінити свій фінансовий стан і вірогідність банкрутства, попередити несприятливі фактори і явища свого розвитку, а також скласти прогноз фінансового-господарського стану підприємства. Застосування цього підходу базується на використанні спеціальних узагальнюючих показників: результату господарської діяльності (РГД); результату фінансової діяльності (РФД); результату господарсько — фінансової діяльності (РГФД) (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

МАТРИЦЯ ФІНАНСОВОЇ РІВНОВАГИ

Значення показників	РФД < 0 (гальмування)	РФД = 0 (стабілізація)	РФД > 0 (прискорення)
РГД > 0 (повільне зростання)	1 РГФД = 0	4 РГФД > 0	6 РГФД > 0
РГД = 0 (оптимальне зростання)	7 РГФД < 0	2 РГФД = 0	5 РГФД > 0
РГД < 0 (форсоване зростання)	9 РГФД < 0	8 РГФД < 0	3 РГФД = 0

Результат господарської діяльності є сумою грошових коштів підприємства, яка залишається у його розпорядженні після фінансування виробничого розвитку. Якщо $РГД > 0$, підприємство забезпечує реалізацію принципу самофінансування свого розвитку. Якщо $РГД < 0$, підприємство залучає для фінансування своїх виробничих потреб позикові ресурси, оскільки власних коштів для цього недостатньо.

Результат фінансової діяльності — це зміна обсягу заборгованості підприємства, скоригована на розмір фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідендних виплат та податкових платежів. Якщо $РФД > 0$, — це свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, незважаючи на платність останніх. Якщо $РФД < 0$, — підприємство планує зменшити обсяг позикових джерел фінансування, знизити ефективність політики щодо формування структури капіталу підприємства, якщо рівень залучення позикових ресурсів є надмірним.

Результат господарсько-фінансової діяльності — підсумок результату господарської та результату фінансової діяльності, його розмір дає можливість оцінити обсяг «вільних» грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх витрат та виробничого розвитку. Якщо $РГФД > 0$, то в розпорядженні підприємства є вільні грошові кошти для фінансування інших напрямів діяльності. Якщо $РГФД < 0$, — підприємство має нестачу вільних грошових коштів, що може призвести до ліквідних ускладнень або скорочення можливостей підприємства.

Відповідно до величини згаданих вище показників пропонуються діагностичні висновки відносно кожного квадранта матриці (див. табл. 4.9. Квадранти 1, 2, 3 матриці фінансової рівноваги визначають позицію рівноваги підприємства, квадранти 7,8,9 — позицію дефіциту ліквідних коштів, а квадранти 4,5,6 характеризують ситуації успіху, тобто збільшення ліквідних коштів підприємства.

У квадранті 1, першій позиції рівноваги, знаходиться підприємство, що отримало назву **«Батько родини»**, яке забезпечує ефективну господарську діяльність та має умови для самофінансування та розвитку, зменшує заборгованість, за рахунок того, що господарська діяльність має позитивний фінансовий результат. Однак, якщо темпи росту показника господарської діяльності зменшуватимуться — це призведе до старіння підприємства. Якщо підприємство не переорієнтує свою діяльність, то його позиція погіршиться, переміщуючись у нижні квадранти матриці. **У квадранті 2 «Стійка рівновага»** забезпечується стала фінансова стійкість підприємства. Якщо таке підприємство планує збільшити обсяги діяльності, необхідно збільшити заборгованість, щоб фінансувати відповідне збільшення активів, що порушить рівновагу. **У квадранті 3 «Нестійка рівновага»** підприємство забезпечує збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості, передумови до виникнення кризи.

Позиція успіху у **квадранті 4** отримала назву **«Рантьє»**, вона характерна для підприємства, якого задовольняють набуті темпи зростання обсягів діяльності. Якщо економічна прибутковість зростатиме при незмінності інших показників, то підприємство, маючи вільні фінансові ресурси, зможе диверсифікувати свою діяльність. Якщо ж економічна прибутковість не зміниться, а відсотки за кредит зростуть і посиляться конкуренція, то підприємство переміститься в позицію 1 або 7. Позиція у **квадранті 5 «Атака»** свідчить про посилення можливості підприємства до активної експансії. Виробничі потреби підприємства повністю забезпечуються власними фінансовими ресурсами, але підприємство нарощує свою заборгованість. Це може бути пов'язано з політикою диверсифікації або інвестиційним ривком.

Найбільший комерційний і фінансовий успіх характеризує **квADRANT 6 «Холдінг»**. Підприємство фінансує не лише свій виробничий розвиток, а й створює дочірні підприємства, сприяє залученню додаткових кредитів. Наявні усі можливості для подальшого ефективного розвитку.

КвADRANT 7 «Епізодичний дефіцит» означає зменшення заборгованості, не зменшуючи темпів росту інвестицій. Ситуація підприємства нормалізується у разі стабілізації фінансового становища чи підвищення економічної ефективності. У протилежному випадку підприємство зіштовхнеться з проблемою неможливості отримання кредитів, зниженням іміджу та подальшого погіршення фінансового становища. У **квADRANTІ 8 «Дилема»** дефіцит коштів пов'язаний зі зниженням економічної прибутковості. Подальше збільшення заборгованості неможливе, оскільки економічна прибутковість менша за вартість позички. Якщо РГД не збільшиться є вірогідність банкрутства. **КвADRANT 9 «Криза»** означає кризу діяльності підприємства, причиною якої можуть бути збитки від господарської діяльності чи збільшення фінансових витрат за їх обслуговування.

5. Термін «потенціал виживання підприємства» пропонується використовувати для узагальнюючої прогнозової оцінки перспектив розвитку підприємства в майбутньому та його можливостей щодо подолання кризових явищ.

Рівень потенціалу виживання підприємства визначається:

- *складом та сучасним станом ресурсного забезпечення функціонування системи, яке обумовлює поточну конкурентоспроможність підприємства;*
- *ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства;*
- *спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до негативного впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість для використання позитивних можливостей, які обумовлюються змінами в зовнішньому середовищі.*

Потенціал виживання підприємства розглядається як функцію виду:

$$ПВ = F(РПВ, МР, ЗУ), \quad (4.1)$$

де РПВ — ресурсні передумови виживання підприємства;

МР — наявні перспективи та можливості його розвитку;

ЗУ — зовнішні умови бізнесу.

Кількісно рівень потенціалу пропонується визначати в частках одиниці як комплексний відносний показник здатності підприємства до виживання.

$$Іпв = Ірпв \cdot Імр \cdot Ізу, \quad (4.2)$$

де Ірпв, Імр, Ізу — відповідно рівень складових потенціалу.

Якщо розраховане значення потенціалу виживання перевищує одиницю — підприємство можна вважати життєздатним; діапазон 0,7-1,0 свідчить, що виживання є сумнівним; якщо менше 0,7 — здатність до виживання відсутня.

6. Метод формування інтегральної оцінки організаційно-економічної стійкості підприємства.

Під стійким становищем підприємства на ринку виробників розуміють здатність підприємства зберігати (або нарощувати) обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) тривалий період часу (тобто бути життєздатним) при різних змінах в інфраструктурі і при коливанні споживчого попиту. В якості інтегральної оцінки діяльності підприємства у ринковій інфраструктурі приймається інтегральний показник стійкості функціонування підприємства, який визначається наступним чином:

$$I = k_1 \cdot I_1 + k_2 \cdot I_2 + k_3 \cdot I_3, \quad (4.3)$$

де k_1, k_2, k_3 — коефіцієнти, що враховують значимість взаємовідносин підприємства відповідно з внутрішньосистемним (I_1), виробничо-збутовим (I_2) і ринковим середовищем (I_3), а також взаємовплив ринкового середовища на діяльність підприємства.

7. Існують пропозиції здійснювати аналіз життєздатності підприємства за допомогою формули КОПФ (компетенція, організаційна структура, персонал, фінанси). Користуючись формулою КОПФ можна визначити розташування підприємства у межах його життєвого циклу, використовуючи декілька параметрів. Компетенція підприємства характеризується його конкурентоспроможністю, можливостями щодо підтримання і використання підприємством сприятливої ситуації на ринку. Організаційна структура забезпечує функціонування підприємства, швидку відповідну реакцію щодо зміни ситуації на ринку. Персонал є важливим визначником життєвого циклу підприємства. Фінансова діяльність характеризується ліквідністю підприємства, його платоспроможністю, забезпеченістю капіталом. Наведені складові аналізу підкріплюються відповідними даними для кожного окремого підприємства. У результаті, такий підхід допомагає достатньо точно визначити підприємство в межах його життєвого циклу — залежно від змісту формули КОПФ. Наведена формула передбачає, що життєздатність підприємства знаходить своє відображення у його життєвому циклі, відповідно з яким підприємство у своєму ідеально-типовому розвитку з самого початку прагне досягти зрілості, а потім, старіючи, починає втрачати життєву енергію. На думку авторів, такі симптоми попереджують підприємця, банкіра-кредитора про небезпеку кризи з більшою мірою, ніж балансові показники.

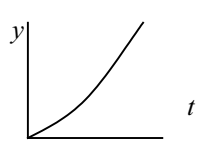
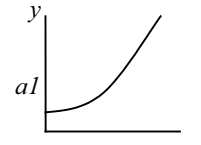
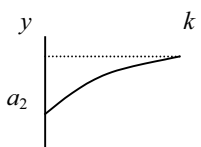
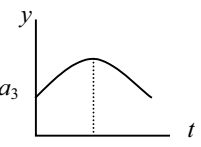
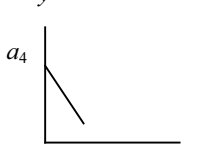
8. Деякі вчені розглядають поняття життєвого циклу конкурентної переваги фірми (ЖЦКПФ) та його етапи (зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілості, спаду), характеристика яких, слід зауважити, співпадає з характеристикою стадій ЖЦП. Цікавим є також представлення автором функцій, що відображають динаміку КПФ за етапами ЖЦКПФ, які також можуть, на нашу думку, використовуватися для оцінки ЖЦП (табл. 4.9). Однак поняття ЖЦКПФ та поняття ЖЦП не тотожні.

Виявити характер конкурентної переваги фірми порівняно з іншими фірмами, тобто оцінити ступінь її конкурентоспроможності досить складно. Головною проблемою тут є вибір базового об'єкта (підприємства-лідера), яке повинно володіти певними параметрами, щоб порівняння з ним було коректним. До цих параметрів відносять: порівнянність характеристик продукції, що випускається; ідентичність потреб, що задовольняються за її допомогою; порівнянність сегментів ринку, для яких призначена продукція, що випускається; сумірність фази життєвого циклу, в якому функціонує фірма. З цього випливає, що конкурентоспроможність вимірюється лише порівняно до підприємств, які знаходяться на

однаковій стадії розвитку. Отже, в даному випадку, конкурентоспроможність — це позиція підприємства порівняно до інших в межах стадії життєвого циклу, в якому вона функціонує.

Таблиця 4.9

**ФУНКЦІЇ, ЩО ВІДОБРАЖАЮТЬ ДИНАМІКУ КПФ ЗА ЕТАПАМИ ЖЦКПФ
ТА ДИНАМІКУ ПОКАЗНИКА ЖЦП ЗА СТАДІЯМИ**

Етап ЖЦКПФ/стадія ЖЦП	Позначення функції	Рівняння функції	Вид кривої, що описує функцію
Зародження/створення	Комбінована експоненціальна функція	$y = e^{at} \cdot t^b$	
Прискорення зростання КПФ/розвиток	Експоненціальна функція	$y = a \cdot e^t$	
Уповільнення зростання КПФ/«стійка» зрілість	Друга функція Торнквіста	$y = \frac{k(t+a)}{t+b}$	
Зрілість КПФ/«паразитична» зрілість	Парабола	$y = a + bt - ct^2$	
Спад КПФ/занепад	Пряма	$y = a - bt$	

9. Найбільш вдалою є методика визначення стадії життєвого циклу підприємства, що дозволяє математично обґрунтовано оцінити, на якій стадії розвитку воно знаходиться (рис. 4.12). Для визначення стадії життєвого циклу автором запропонований і обґрунтований набір з п'яти показників (табл. 4.10).

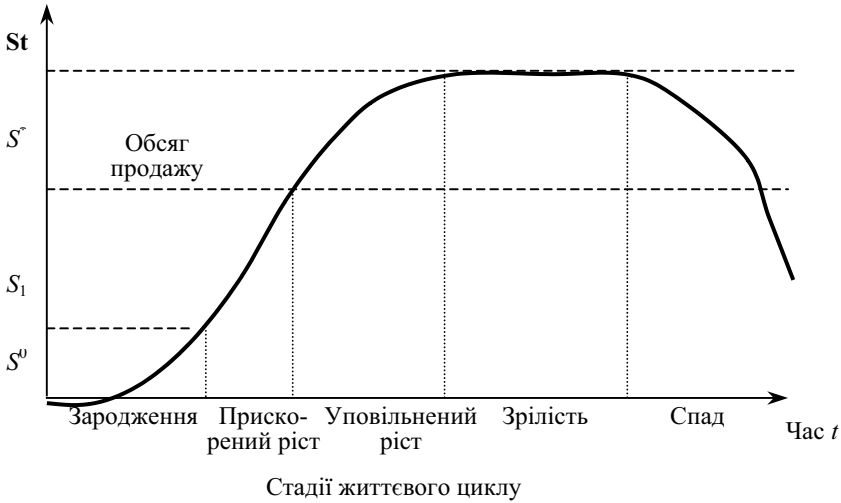


Рис. 4.12. Графік життєвого циклу підприємства
 S_1 — початковий рівень продажу, S^0 — безбитковий рівень продажу,
 S^* — максимальний рівень продажу

Таблиця 4.10

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Назва показника	Розрахунок показника	Характеристика показника
Швидкість зміни продажу	$\delta_t = S_t - S_{t-1}$, де $t = 2, \dots, T$	$\delta_t > 0$ — обсяг продажу зростає $\delta_t < 0$ — обсяг продажу знизився $\delta_t = 0$ — обсяг продажу не змінюється
Прискорення зміни продажу	$\rho_t = \delta_t - \delta_{t-1}$, де $t = 3, \dots, T$	$\rho_t > 0$ — обсяг продажу змінюється з прискоренням $\rho_t < 0$ — обсяг продажу змінюється з затримкою $\rho_t = 0$ — рівномірна зміна обсягу продажу
Обсяг продажу щодо рівня безбитковості	S_t / S^0	$S_t / S^0 < 1$ — обсяг продажу нижче безбиткового рівня $S_t / S^0 > 1$ — обсяг продажу вище безбиткового рівня $S_t / S^0 = 1$ — обсяг продажу відповідає рівню безбитковості
Обсяг продажу щодо максимального рівня	S_t / S^*	$S_t / S^* < 1$ — обсяг продажу нижче максимального рівня $S_t / S^* = 1$ — обсяг продажу відповідає максимальному рівню
Швидкість зміни продажу щодо нормативного приросту	$ \delta_t / \delta_n$	нормативний приріст δ_n визначається: за очікуваним періодом виходу на рівень безбитковості (T_1): $\delta_n = S^0 / T_1$ за очікуваним періодом виходу на максимальний рівень (T_2): $\delta_n = S^* / T_2$

Для розрахунків необхідно заздалегідь визначити наступні показники: S_t (обсяг продажу S у момент часу t), T (кількість інтервалів часу), S^0 (безбитковий рівень продажу), S^* (максимальний рівень продажу), sk ($S_1 / S^0 < 1$ — критичне значення,

що поділяє стадії зародження і прискороеного росту) (див. рис. 4.11). Ці показники встановлюються розрахунковим чи експертним шляхом. Вихідною інформацією можуть служити звіти маркетингових досліджень, аналіз динаміки продажу за минулі періоди або встановлені планові чи очікувані значення.

Перші два показники з табл. 4.10 δ_t і ρ_t необхідні для визначення нахилу кривої життєвого циклу. Третій і четвертий показники S_t/S^0 і S_t/S^* дозволяють оцінити положення фактичного обсягу продажів щодо критичних рівнів (безбиткового і максимального). П'ятий показник $|\delta_t|/\delta_n$ визначає масштаб зміни обсягу продажу, де нормативний приріст відповідає очікуваному (прогнозованому) періоду виходу підприємства на певний критичний рівень обсягу продажу, наприклад, на такий, що відповідає точці безбитковості або максимально можливий. Система цих показників дозволяє оцінити стадію життєвого циклу підприємства та динаміку його розвитку.

Визначення стадії життєвого циклу підприємства здійснюється в два етапи. На першому етапі аналізуються знаки перших двох показників табл. 4.10. На другому етапі дослідження використовуються значення трьох наступних показників базового набору. Різні сполучення значень п'яти запропонованих показників дозволили визначити 142 можливі ситуації стану. Кожній із них привласнено тип, що характеризується двома критеріями — ймовірністю появи і ступенем критичності для підприємства й коментар відносно його розвитку у майбутньому.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу існуючих підходів до визначення стадії життєвого циклу підприємства, виділимо три напрями таких вимірів (табл. 4.11).

Таблиця 4.11

**ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ІСНУЮЧИХ
МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО АНАЛІЗУ ЖЦП***

Назва підходу, автор	Показники, на основі яких здійснюється аналіз		Рівень орієнтації підходу на порівняння показників підприємства з параметрами інших суб'єктів господарювання		Рівень конкретизації процедури аналізу	
	а) 1-2 основних показників	б) комплекс показників, що охоплюють різні аспекти діяльності	а) враховуються показники тільки одного підприємства, яке аналізується	б) враховуються показники економічного розвитку країни, інших підприємств	а) визначення концепції, загальної логіки аналізу	б) наявність алгоритму для конкретних розрахунків
Підхід, що базується на аналізі дивідендів підприємства, С. Бріггем,	+	-	-	+	+	-
Аналіз обороту та прибутків підприємства, Б. Коласс,	+	-	+	-	+	-
Аналіз вартісного циклу активів, І. О. Бланк,	-	+	+	-	+	-

Закінчення табл. 4.11

Назва підходу, автор	Показники, на основі яких здійснюється аналіз		Рівень орієнтації підходу на порівняння показників підприємства з параметрами інших суб'єктів господарювання		Рівень конкретизації процедури аналізу	
	а) 1-2 основних показників	б) комплекс показників, що охоплюють різні аспекти діяльності	а) враховуються показники тільки одного підприємства, яке аналізується	б) враховуються показники економічного розвитку країни, інших підприємств	а) визначення концепції, загальної логіки аналізу	б) наявність алгоритму для конкретних розрахунків
Формування матриць фінансової рівноваги, Ж. Франшоне та І. Романе,	-	+	+	-	-	+
Визначення потенціалу виживання підприємства, Л. О. Лігоненко,	-	+	+	-	-	+
Метод формування інтегральної оцінки організаційно-економічної стійкості підприємства	-	+	-	+	+	-
Аналіз життєздатності підприємства за допомогою формули КОПФ (компетенція, організаційна структура, персонал, фінанси),	-	+	+	-	+	-
Аналіз життєвого циклу конкурентної переваги фірми (ЖЦКПФ),	-	+	-	+	+	-
Методика визначення стадії життєвого циклу підприємства, Ю. С. Шембель,	+	-	+	-	-	+

* Примітка. Аналіз ЖЦП у наведеному підході здійснюється за пунктом, який помічений знаком «+».

Найбільш інтенсивно заштриховані квадрати свідчать, що аналіз ЖЦП у відповідному підході здійснюється за пунктом б, що відповідає завершеному методичному підходу до вимірювань ЖЦП.

По-перше, оцінка може здійснюватися на основі а) одного-двох основних показників (переважно це обсяги реалізації і/або прибутку), або б) з застосуванням комплексу показників, які характеризують різні аспекти, а також умови діяльності підприємства.

По-друге, абсолютні показники рівня розвитку і темпи їх динаміки можуть оцінюватися з огляду на а) фактичної динаміки показників виключно того підприємства, яке аналізується і б) на основі співставлення показників підприємства з даними інших підприємств, характеристиками навколишнього середовища, темпами розвитку економіки.

По-третє, пропозиції щодо оцінки можуть набувати форму а) концептуальних положень, загальної логіки аналізу і б) чітких деталізованих алгоритмів з визначеною послідовністю кроків, які можна реально здійснити стосовно конкретного підприємства на основі реально доступних даних.

Очевидно, що реалізація пунктів а) кожного з зазначених напрямів означає лише перший крок до вирішення проблеми аналізу ЖЦП. Про створення завершеного методичного підходу до вимірювань ЖЦП можна говорити при реалізації пунктів б) кожного напрямів.

Аналіз згаданих вище підходів за допомогою даних табл. 4.12. показує, що жодний з них не відповідає вимогам трьох «б». Отже, можна констатувати, що для подальшого вдосконалення процедури аналізу ЖЦП актуальною є розробка методичного підходу, який би:

- 1) базувався на врахуванні комплексу показників підприємства з відповідним відображенням різних аспектів його діяльності;
- 2) давав характеристику підприємства з врахуванням порівняння досягнутих ним результатів з показниками репрезентативної групи інших підприємств;
- 3) містив деталізований алгоритм розрахунків, які можна реально здійснити на кожному конкретному підприємстві.

4.4. СИСТЕМА ВИХІДНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Теорія аналізу підприємницької, фінансово-економічної діяльності підприємств розглядає поняття «стійке фінансове становище» чи «стадія зрілості» не лише як якісну характеристику стану підприємства, але як явище, яке можна виміряти кількісно. Цей висновок дозволяє побудувати науково-обґрунтований методичний підхід щодо диференційованої кількісної оцінки стадій ЖЦП, що вимагає створення показника, який би свідчив про рівень розвитку підприємства. Перед нами постає завдання, сформулювати таку систему показників, які б були найбільш суттєвими в оцінці ЖЦП, відображали різні аспекти його діяльності, обчислювалися на основі даних звітності та інтегрувалися в загальний індекс життєвого циклу підприємства.

Різні автори по різному підходять до групування і визначення переліків показників для оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. Слід зазначити, що перелік показників та віднесення їх до певної групи є достатньо різноманітним та дискусійним. Більш того, в різних дослідженнях пропонуються різні назви одного показника (за однакового алгоритму) та різні алгоритми розрахунку (за однакової назви).

С. Ф. Покропивний для оцінки бізнесово-фінансової діяльності підприємства використовує наступні групи показників: прибутковості; ліквідності та платоспроможності; стійкості (стабільності); показники стану акціонерного капіталу.

А. Уткін фінансові коефіцієнти групує наступним чином: показники ліквідності; ділової активності; рентабельності; платоспроможності або структури капіталу; ринкової активності.

Г. Н. Горіцкая класифікує показники, що характеризують діяльність підприємства, трьома основними групами: показники ефективності виробничої діяльності; показники ліквідності; показники фінансової стійкості.

С. Довбня та Ю. Шембель для проведення фінансового аналізу на різних стадіях ЖЦП використовують наступні групи показників: показники ліквідності; фінансової незалежності; оборотності; прибутковості продаж; прибутковості капіталу. Заслуговує на увагу думка авторів про те, що на різних етапах життєвого циклу підприємства змінюється значущість, а також характер поведінки показників різних груп. Запропонований дослідниками підхід, дозволяє зосереджувати увагу керівників і фінансових аналітиків на тих показниках, аналіз яких найбільш важливий на конкретному етапі для виживання і розвитку підприємства.

А. Д. Шеремет поділяє показники для рейтингової оцінки підприємств на чотири групи: показники оцінки прибутковості господарської діяльності, ефективності управління, ділової активності, ліквідності і фінансової стійкості.

Л. О. Лігоненко вважає, що життєздатність підприємства, як мікроекономічної системи та господарюючого суб'єкта ринкових відносин, обумовлюється дотриманням певних «параметрів життєздатності», під якими розуміються найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства.

Параметрами життєздатності

- наявність чистих активів (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов'язань), що характеризується показниками фінансової стійкості;
- наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових коштів, що характеризується показниками ліквідності;
- забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства, що характеризується показниками платоспроможності;
- забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно до поставлених стратегічних цілей підприємства, що характеризується показниками рентабельності та прибутковості.

Для визначення переліку вихідних показників для оцінки стадій ЖЦП була здійснена наступна послідовність дій. Передусім був складений максимально широкий перелік показників, з числа рекомендованих різними авторами для оцінки діяльності підприємства, для визначення головних параметрів його життєздатності. Оскільки розрахунок не усіх зазначених показників базується на даних, стосовно яких ведеться обов'язковий облік, то перелік був обмежений такими показниками, які можуть бути реально розраховані на будь-якому підприємстві на основі форм фінансової звітності, встановлених положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (П(С)БО). Наступною дією був відбір на основі індивідуального опитування експертів найбільш вагомих по-

казників в оцінці ЖЦП (див. додаток Б1). Підсумкові оцінки ми отримували методом голосування, тобто якщо більшість експертів вважали показник необхідним в оцінці ЖЦП, то останній був включений до остаточного переліку. В цей перелік ввійшли 37 показників, що згруповані у 4 групи: показники прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості (табл. 4.12).

Вихідні показники, що увійшли у табл. 4.12, розраховуються за даними балансу та фінансової звітності на кінець періоду.

Таблиця 4.12

**СИСТЕМА ВИХІДНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ СТАДІЇ
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

1 група	2 група	3 група	4 група
Показники прибутковості	Показники ділової активності	Показники ліквідності	Показники фінансової стійкості
1.1. Загальна рентабельність підприємства. 1.2. Рентабельність власного капіталу. 1.3. Рентабельність виробничих засобів. 1.4. Валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг). 1.5. Прибутковість основної діяльності. 1.6. Прибутковість операційної діяльності. 1.7. Прибутковість інвестиційної діяльності. 1.8. Прибутковість фінансової діяльності	2.1. Коефіцієнт загальної обіговості капіталу. 2.2. Обіговість основних засобів. 2.3. Обіговість оборотних засобів. 2.4. Обіговість запасів. 2.5. Період обороту товарних запасів. 2.6. Обіговість дебіторської заборгованості. 2.7. Обіговість дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги. 2.8. Період погашення дебіторської заборгованості. 2.9. Обіговість кредиторської заборгованості. 2.10. Обіговість поточної кредиторської заборгованості. 2.11. Обіговість поточної кредиторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги. 2.12. Період погашення поточної кредиторської заборгованості. 2.13. Обіговість грошових коштів та їх еквівалентів. 2.14. Обіговість власного капіталу	3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності. 3.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. 3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності. 3.4. Коефіцієнт швидкої ліквідності. 3.5. Співвідношення активів, що важко реалізуються і легко реалізуються	4.1. Коефіцієнт автономії. 4.2. Коефіцієнт фінансової залежності. 4.3. Коефіцієнт фінансового ризику. 4.4. Питома вага акціонерного капіталу. 4.5. Частка довготермінової заборгованості у власному капіталі. 4.6. Показник мобільності. 4.7. Забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування. 4.8. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом. 4.9. Коефіцієнт модернізації. 4.10. Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення

Перша група показників — це показники оцінки прибутковості-рентабельності господарської діяльності. Вони застосовувалися для оцінки господарської діяльності підприємства та показують наскільки ефективно використовувались засоби (кошти), які забезпечили отримання конкретного фінансового результату.

На стадіях створення та розвитку підприємства результативність діяльності може і не бути дуже висока, оскільки господарська діяльність ще не стабілізувалась, підприємство прагне завоювати свою частку на ринку за рахунок нижчої прибутковості, ніж у конкурентів. Якщо ж вже на стадії розвитку прибутковість підприємства є високою, то важливо її зберегти в довготерміновому періоді, не припустившись підприємницьких прорахунків та похибок (наприклад: надто висока частка позиченого капіталу, нестача оборотного капіталу із-за надто швидкого росту бізнесу, наявність великого проекту, невдача якого загрожуватиме підприємству небезпекою банкрутства).

Особливо важливим є аналіз значень цієї групи показників на стадії зрілості підприємства. В цей період маючи стабільні і високі показники прибутковості від реалізації, необхідно досягати позитивних значень показників рентабельності власного капіталу. Доцільно розглядати прибутковість усього майна підприємства, тобто сукупних активів, окремих його частин, зокрема виробничих фондів, а також джерел їх формування.

Стабільні показники рентабельності свідчать про нормальний розвиток підприємства. Якщо ж показники мають тенденцію до зменшення або коливаються, то, можливо, необхідно, змінити стратегію підприємства, оскільки підприємство може опинитися у кризовому становищі. На основі аналізу показників рентабельності можна зробити висновок про можливість або неможливість продовження діяльності підприємства в обраному напрямку.

1. Загальна рентабельність підприємства (Кзр) — відношення чистого прибутку (Пч) до валюти балансу (ВБ), тобто

$$\text{Кзр} = \text{Пч}/\text{ВБ}. \quad (4.4)$$

Кзр показує ефективність використання усього майна підприємства. Цей показник відображає, скільки гривень потрібно підприємству для отримання 1 грн прибутку незалежно від джерела залучення цих засобів. Цей показник є одним з найбільш важливих індикаторів конкурентоспроможності підприємства. Зменшення Кзр свідчить про зниження попиту на продукцію фірми та про перенакопичення активів.

2. Рентабельність власного капіталу (Крвк) — відношення чистого прибутку (Пч) до власного капіталу (Квк), тобто

$$\text{Крвк} = \text{Пч}/\text{Квк}. \quad (4.5)$$

Крвк показує ефективність використання власного капіталу. Динаміка Крвк здійснює вплив на рівень котирування акцій на фондових біржах, тому цей показник є важливим для акціонерів та пайовиків. Прибутковість власних джерел, виражена у відсотках, повинна перевищувати звичайно доступний відсотковий дохід з вкладів у фінансових закладах, причому на таку частину, яка достатньо відображає «ціну» підприємницького ризику. В протилежному випадку вигідніше вивести власні джерела з підприємства.

3. Рентабельність виробничих засобів (Крвф) — відношення чистого прибутку (Пч) до величини основних засобів та інших необоротних активів (Квф), тобто

$$\text{Крвф} = \text{Пч}/\text{Квф}. \quad (4.6)$$

Показник відображає ефективність використання основних засобів та інших необоротних активів, яка вимірюється величиною прибутку на одиницю вартості засобів. Ріст Крвф при зниженні Кзр свідчить про надлишок мобільних засобів, що

може бути наслідком створення зайвих запасів товарно-матеріальних цінностей, за-товарювання готовою продукцією у результаті зниження попиту, надмірного росту дебіторської заборгованості або грошових засобів.

4. Валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг) (Квп) — відношення прибутку від реалізації продукції (Вп) до виручки від реалізації (Врп), інакше прибуток на 1 грн. реалізованої продукції:

$$\text{Квп} = \text{Вп}/\text{Врп}. \quad (4.7)$$

Ріст Квп є наслідком зростання цін при постійних витратах на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг) або зменшення витрат на виробництво при незмінних цінах. Зменшення Квп свідчить про зниження цін при постійних витратах або зростання постійних витрат на виробництво, причиною якого могло бути зменшення попиту на продукцію підприємства.

5. Прибутковість основної діяльності (Посд) — відношення чистого прибутку (збитку) (Чп) від реалізації продукції (робіт, послуг) до виручки від реалізації (Врп):

$$\text{Посд} = \text{Чп}/\text{Врп}. \quad (4.8)$$

Показник відображає прибутковість чи збитковість здійснення основної діяльності підприємством, не враховуючи іншої операційної діяльності. За загальними положеннями П(С)БО 3, основна діяльність — це операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.

6. Прибутковість операційної діяльності (Попд) — відношення фінансових результатів від операційної діяльності (Фрод) до виручки від реалізації продукції (Врп):

$$\text{Попд} = \text{Фрод}/\text{Врп}, \quad (4.9)$$

показує прибутковість чи збитковість здійснення операційної діяльності по підприємству в цілому, тобто основної та інших видів діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.

7. Прибутковість інвестиційної діяльності (Під) — відношення фінансових результатів від інвестиційної діяльності (Фрід) до доходу від інвестиційної діяльності (Двід):

$$\text{Під} = \text{Фрід}/\text{Двід}, \quad (4.10)$$

показує прибутковість (збитковість) від здійснення інвестиційної діяльності, тобто який прибуток (збиток), отриманий підприємством на витрачені кошти, при здійсненні інвестиційної діяльності.

8. Прибутковість фінансової діяльності (Пфд) — відношення фінансових результатів від фінансової діяльності (Фрфд) до доходу від фінансової діяльності (Дфд):

$$\text{Пфд} = \text{Фрфд}/\text{Дфд}, \quad (4.11)$$

показує прибутковість (збитковість) від здійснення фінансової діяльності. Інакше, який прибуток (збиток) отриманий підприємством на витрачені кошти при здійсненні фінансової діяльності.

Аналіз показників 5, 6, 7, 8 дозволяє виявити, яка з діяльностей підприємства є найбільш рентабельною. У разі, якщо фінансова чи інвестиційна діяльність підприємства виявиться не разовою та більш прибутковою, ніж основна діяльність, то останню слід змінити.

Друга група — показники оцінки ділової активності дозволяють проаналізувати наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби. До цих показників належить різні показники оборотності, які мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства. Швидкість обороту засобів, тобто перетворення їх в грошову форму, здійснює безпосередній вплив на платоспроможність підприємства. Крім цього, збільшення швидкості обороту засобів за інших рівних умов відображає підвищення виробничо-технічного потенціалу фірми.

Розглядаючи показники оборотності, потрібно регулярно спостерігати за їх зміною, оскільки універсальні нормативні значення для цих показників застосувати неможливо. Це пов'язано зі специфікою діяльності підприємства, тривалістю його виробничого циклу і іншими факторами. Як правило, чим вищі показники оборотності на підприємстві, тим краще його становище.

На стадії створення підприємства робити висновки про діяльність підприємства за цими показниками, можливо, ще рано. Оскільки підприємство може ще не працювати на повну потужність. Проте наприкінці стадії створення та на стадії розвитку ці показники повинні постійно зростати. На стадії зрілості показники ділової активності мають стабільні значення.

1. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (Кдл) — відношення суми доходів підприємства (Дп) до загальної величини коштів підприємства, валюти балансу (ВБ), тобто:

$$\text{Кдл} = \text{Дп}/\text{ВБ}. \quad (4.12)$$

Він відображає швидкість обороту усього капіталу підприємства. Зниження коефіцієнта свідчить про падіння попиту на продукцію підприємства, що може викликати зменшення виробництва і перенагроювання (залишків готової продукції) активів. Ріст показника означає збільшення оборотності засобів підприємства або ж інфляційний ріст цін, у випадку зменшення загальної рентабельності підприємства.

2. Оборотність основних засобів (Квоз) — відношення виручки від реалізації (Врп) до вартості основних засобів (ОЗ):

$$\text{Квоз} = \text{Врп}/\text{ОЗ}, \quad (4.13)$$

характеризує ефективність використання основних засобів, яка вимірюється величиною продаж, що припадає на одиницю їх вартості [176, с.112]. Цей коефіцієнт повинен збільшуватися за рахунок збільшення виручки від реалізації.

3. Оборотність оборотних засобів (Кооз) — відношення виручки від реалізації (Врп) до середньої величини оборотних активів (Обз):

$$\text{Кооз} = \text{Врп}/\text{Обз}. \quad (4.14)$$

Позитивною є тенденція збільшення коефіцієнту оборотності оборотних засобів. Уповільнення оборотності свідчить про нераціональне використання наявних оборотних засобів. Відволікання коштів у надлишкові запаси — одна з передумов нестійкого фінансового стану підприємства.

4. Оборотність запасів (Козап) — відношення виручки від реалізації (Врп) до величини запасів по балансу(Зап):

$$\text{Козап} = \text{Врп}/\text{Зап}, \quad (4.15)$$

відображає число оборотів запасів і витрат підприємства за період, що аналізується. Зниження Козап свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зменшення попиту на готову продукцію (у випадку зменшення Кодз).

5. Період обороту товарних запасів (Потз)— відношення кількості днів у звітному періоді (365) до показника оборотності запасів (Кобз):

$$\text{Потз} = 365/\text{Кобз}, \quad (4.16)$$

перетворює показник оборотності запасів у дні. Для підприємств, що реалізують за готівку великий обсяг недорогих товарів, період обороту буде невеликим. Для підприємств, що реалізують дорогі товари в кредит, час, необхідний для перетворення сировини в гроші, буде значно більшим.

6. Оборотність дебіторської заборгованості (Кодз) — відношення виручки від реалізації (Врп) до величини дебіторської заборгованості (Дз):

$$\text{Кодз} = \text{Врп}/\text{Дз}, \quad (4.17)$$

показує розширення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємством. Ріст означає скорочення продажів у кредит. Зменшення Кодз свідчить про збільшення об'єму наданого кредиту.

7. Оборотність дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги (Кодзр) — відношення виручки від реалізації (Врп) до суми дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги (Дзр):

$$\text{Кодзр} = \text{Врп}/\text{Дзр}, \quad (4.18)$$

показує як швидко підприємство отримує плату безпосередньо за товари (роботи, послуги).

8. Період погашення дебіторської заборгованості (Тпдз) — відношення кількості днів у звітному періоді (365) до показника оборотності дебіторської заборгованості (Кодз):

$$\text{Тпдз} = 365/\text{Кодз}. \quad (4.19)$$

Показник перетворює оборотність дебіторської заборгованості у дні. Термін погашення дебіторської заборгованості повинен зменшуватися і бути нижчим, ніж у конкурентів і в середньому по галузі.

9. Оборотність кредиторської заборгованості (Кокз) — відношення виручки від реалізації (Врп) до суми кредиторської заборгованості (Кз):

$$\text{Кокз} = \text{Врп}/\text{Кз}. \quad (4.20)$$

Випереджальне зростання коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості порівняно з коефіцієнтом обороту дебіторської свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

10. Оборотність поточної кредиторської заборгованості (Опкз) — відношення величини закупівель (З) до суми кредиторської заборгованості (Кзр):

$$\text{Опкз} = \text{З/Кз}, \quad (4.21)$$

показує як швидко підприємство погашає зобов'язання.

11. Оборотність поточної кредиторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги (Опкзр) — відношення величини закупівель (З) до суми кредиторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги (Кзр):

$$\text{Опкзр} = \text{З/Кзр}, \quad (4.22)$$

показує як швидко підприємство погашає зобов'язання по розрахунках за товари, роботи, послуги.

12. Період погашення поточної кредиторської заборгованості (Тпдз) - відношення кількості днів у звітному періоді (365) до показника оборотності поточної кредиторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги (Опкзр):

$$\text{Тпдз} = 365 / \text{Опкзр}. \quad (4.23)$$

Показник перетворює оборотність кредиторської заборгованості у дні.

13. Оборотність грошових коштів та їх еквівалентів (Огк) — відношення виручки від реалізації (Врп) до грошових коштів та їх еквівалентів (Гк):

$$\text{Огк} = \text{Врп/Гк}. \quad (4.24)$$

Зростаюче значення показника свідчить про ділову активність підприємства.

14. Віддача власного капіталу (Кввк) — відношення виручки від реалізації (Врп) до власних засобів підприємства по балансу (ВК):

$$\text{Кввк} = \text{Врп/ВК}. \quad (4.25)$$

Кввк показує швидкість обороту власного капіталу, що для акціонерних товариств означає активність засобів, якими ризикують акціонери. Різкий ріст Кввк відображає збільшення рівня продаж, яке повинно значною мірою забезпечуватися кредитами і, відповідно, зменшувати частку власників у загальному капіталі підприємства. Суттєве зменшення Кввк відображає тенденцію до бездіяльності частини власних засобів. Збільшення коефіцієнта при незмінному об'ємі виручки від реалізації свідчить про зменшення власного капіталу.

Третя група — показники ліквідності. Ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові (поточні) зобов'язання за рахунок власних поточних активів. Підприємство можна вважати ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання, а само воно здатне оперативним чином перетворювати активи у платіжні засоби для оплати короткострокових зобов'язань. Надто високі коефіцієнти ліквідності свідчать про неефективне використання вкладених засобів, низькі показники — про можливість небезпеки опинитися в стані неплатоспроможності.

Недостатня ліквідність означає, що підприємство не в змозі скористатися перевагами знижок і вигідними комерційними можливостями. На цьому рівні недостатня ліквідність означає, що керівництво підприємства не має свободи вибору і це обмежує його дії. Для власників підприємства недостатня ліквідність може означати зменшення прибутковості, втрату контролю, часткову або повну втрату вкладень капіталу. Для кредиторів такий стан ліквідності в боржника може означати затрим-

ку боргу або втрату позичених коштів. Якщо підприємство неспроможне погасити свої борги і зобов'язання, то це може спричинити його банкрутство.

Особливу увагу показникам ліквідності слід приділяти на стадіях створення і росту в життєвому циклі підприємства. Якщо показники ліквідності за цей період не стабілізувалися, це означає, що підприємство не досягло необхідного рівня конкурентоспроможності і може попасти в кризове становище. У цьому разі, можливо, необхідно переглянути місію фірми або ж, щонайменше, її маркетингову стратегію.

1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) (Кзл) — відношення поточних активів, що об'єднують за балансом запаси, грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи (Ап) до загальної суми короткострокових зобов'язань (Зк), тобто:

$$\text{Кзл} = \text{Ап}/\text{Зк}. \quad (4.26)$$

Цей коефіцієнт характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок поточних активів. Якщо співвідношення поточних активів і зобов'язань менше 1, то поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Співвідношення рівне 2 прийнято вважати нормальним з теоретичного погляду, а якщо воно більше 2, то це означає більш високу ступінь ліквідності, що суттєво приваблює потенційних кредиторів та інвесторів. Значне перевищення оборотних засобів над короткотерміновими зобов'язаннями також небажане — це свідчить про нераціональну структуру капіталу.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабл) — відношення абсолютно ліквідних активів, за балансом це грошові кошти та їх еквіваленти (Абла), до короткострокових зобов'язань (Зк):

$$\text{Кабл} = \text{Абла}/\text{Зк}, \quad (4.27)$$

показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути покрита найбільш ліквідними оборотними активами — грошовими засобами та короткостроковими фінансовими вкладеннями. Рекомендоване значення Кабл перевищує 0,2-0,3. Тобто, якщо підприємство у даний момент на 20-30 % може погасити всі свої борги, то його платоспроможність вважається нормальною.

3. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) — це відношення грошових коштів, поточних фінансових інвестицій, коштів, вкладених у дебіторську заборгованість, строк оплати якої не наступив, та готової продукції (Ашвл) до короткострокових зобов'язань (Зк):

$$\text{Кпл} = \text{Ашвл}/\text{Зк}. \quad (4.28)$$

Коефіцієнт визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів і доповнює показник загальної ліквідності, оскільки останній не дає належного уявлення про якісний склад коштів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. За однакового показника загальної ліквідності на двох підприємствах, кращий фінансовий стан буде визнаний на тому з них, яке матиме більшу частку грошових коштів і розрахунків з дебіторами у поточних активах. Теоретично виправдана позитивна оцінка цього коефіцієнта — (0,7-0,8), хоча світова практика і допускає значення 1,0.

4. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) — відношення величини поточних активів мінус запаси і незавершене виробництво (Ап-з-нв) до короткострокових зобов'язань (Зк), тобто :

$$K_{шл} = (A_{п} - з - нв) / Зк. \quad (4.29)$$

Бажано, щоб цей показник дорівнював одиниці, хоча можна задовольнитися його значенням 0,8-0,9. Достовірність висновків розрахунків цього показника залежить від якості дебіторської заборгованості. Якщо цей показник зменшується, то підприємство не зможе погасити свої поточні зобов'язання, навіть якщо залучить дебіторську заборгованість.

5. Співвідношення активів, що важко реалізувати і, що легко реалізувати (Ca) — це відношення необоротних активів (Ha) до оборотних (Oa):

$$Ca = Ha / Oa. \quad (4.30)$$

Якщо в ході аналізу виявлено тенденцію до зростання названих співвідношень, то це вказує на зниження ліквідності. Під час проведення такого аналізу слід пам'ятати, що класифікація оборотних коштів на активи, що важко реалізувати і, що легко реалізувати не може бути постійною, вона змінюється залежно від конкретних економічних умов.

Четверта група — це показники фінансової стійкості. Однією з важливих ознак фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість, що характеризується: достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності; фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування; здатністю маневрувати власними коштами; достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття; станом виробничого потенціалу. Особливу увагу показникам фінансової стійкості та незалежності слід приділяти на стадії створення підприємства. На стадії розвитку підприємства ці показники повинні зростати і досягти нормативних, рекомендованих значень.

Система показників, які характеризують фінансову стійкість, об'єднується у такі групи: показники структури капіталу; показники, які характеризують стан оборотних коштів; показники, які характеризують стан основних засобів.

Показники структури капіталу (1—5), інакше, показники ринкової стійкості підприємства характеризують фінансову незалежність від зовнішніх позикових коштів. Нормальним становищем, при якому забезпечуються стабільні відносини з інвесторами та кредиторами, вважається частка власного капіталу в його загальній сумі на рівні 60 %. У цьому разі ризик кредиторів зводиться до мінімуму, оскільки, продавши майно, сформоване за рахунок власного капіталу, підприємство зможе погасити свої боргові зобов'язання навіть тоді, коли частина майна, в яку вкладено кошти, буде знецінена.

Фінансовий стан підприємства залежить також і від того, наскільки раціонально сформовані джерела фінансування поточних активів, тобто оборотних коштів. Як правило, оборотний капітал — це власні кошти підприємства та короткотермінові зобов'язання. Залучення в оборот позикових коштів сприяє поліпшенню фінансового стану підприємства за умови ефективного їх використання та своєчасного повернення. Бажано, щоб поточні активи були сформовані наполовину з власного, а наполовину з позиченого капіталу. Показники (6—8), відносять до таких, що характеризують стан оборотних коштів.

Виробничий потенціал підприємства представляють показники, що характеризують стан основних засобів. До них належать коефіцієнт модернізації та коефіцієнт реальної вартості майна (основних і матеріальних оборотних коштів). Аналіз

цих показників особливо важливий на стадії «паразитичної» зрілості, коли підприємство не розвиває нових напрямів діяльності. Наступає спад конкурентоспроможності підприємства в основному із-за агресивної політики конкуруючих підприємств, а також за рахунок старіння ресурсів.

1. Коефіцієнт незалежності (Кн) — відношення власного капіталу (Вк) до валюти балансу (ВБ):

$$Кн = Вк/ВБ. \quad (4.31)$$

Цей показник характеризує частку власників підприємства в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Вважається, чим вище значення цього коефіцієнту, тим більш фінансово стійке, стабільне і незалежне від зовнішніх кредиторів підприємство. Теоретичне значення Кн — не менше 0,5. На практиці питання оптимального співвідношення власного і позикового капіталу не вирішується однозначно. Кожне підприємство визначає його у взаємозв'язку зі структурою основного та оборотного капіталу, швидкістю оборотності оборотних коштів та інших показників. Якщо значення показника падає — це свідчить про зменшення фінансової незалежності, збільшення ризику непогашення підприємством своїх зобов'язань.

2. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз) — це відношення позикового капіталу (ПК) до валюти балансу балансу (ВБ):

$$Кфз = ПК/ВБ. \quad (4.32)$$

Він характеризує залежність діяльності підприємства від позикового капіталу. Оптимальним значенням цього коефіцієнта вважається 0,4 (40 %).

3. Плече фінансового важеля або коефіцієнт фінансового ризику (Кфр) — відношення позикового капіталу (ПК) до власного (ВК):

$$Кфр = ПК/ВК. \quad (4.33)$$

Це найвагоміший показник, який свідчить про фінансову незалежність (автономність) підприємства від залучення позикових коштів. Він показує, скільки позикових коштів залучає підприємство на 1 грн. власного капіталу. Оптимальне значення Кфр — (0,3 – 0,6). Критичним значенням цього коефіцієнта вважається одиниця, хоча при високих показниках оборотності оборотних коштів критичне значення коефіцієнта може перевищувати одиницю без істотних наслідків для ринкової стійкості.

4. Питома вага акціонерного капіталу (Пвак) — це відношення акціонерного капіталу (АК) до загальної суми активів підприємства (Ап):

$$Пвак = АК/Ап. \quad (4.34)$$

Характеризує питому вагу власного, акціонерного (статутного або пайового) капіталу у загальній сумі активів підприємства.

5. Частка довготермінової заборгованості у власному капіталі (Чдз) — відношення довготермінової заборгованості (Дз) до суми власного та позиченого на довгий термін капіталу підприємства (Вк + Дз):

$$Чдз = Дз/(Вк + Дз), \quad (4.35)$$

Показує частку позиченого капіталу у власному і позиченому на довгий термін капіталі підприємства.

6. Коефіцієнт мобільності (маневрування) (K_m) — це відношення власного оборотного капіталу (V_{ok}) до загальної суми власного капіталу (V_K):

$$K_m = V_{ok}/V_K. \quad (4.36)$$

Аналіз власного оборотного капіталу передбачає визначення та оцінку власного оборотного капіталу в загальній його сумі, тобто визначення коефіцієнта мобільності (маневрування) власного капіталу (K_m). Суму власного оборотного капіталу можна обчислити шляхом віднімання від загальної суми поточних активів (II і III розділи активу балансу) суми поточних зобов'язань (IV розділ пасиву балансу).

Коефіцієнт мобільності показує, яка частина власного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими коштами. Вважається, що цей коефіцієнт повинен бути високим, щоб забезпечити достатню гнучкість у використанні власних коштів. У практиці фінансового аналізу встановлених нормативних значень показника не існує. Іноді як оптимальний рівень коефіцієнта рекомендується 0,5. Слід зазначити, що рівень коефіцієнта маневрування визначається специфікою галузі та виробництва. Так, у фондомістких виробництвах він буде нижчим, аніж у матеріаломістких, оскільки в таких виробництвах значна частка власного капіталу інвестується в основні фонди.

7. Забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування (власним капіталом) ($K_{звк}$) є одним з узагальнюючих показників, який характеризує фінансовий стан підприємства та його стійкість. Розраховується як відношення власного оборотного капіталу (V_{ok}) до матеріальних оборотних засобів ($M_{оз}$):

$$K_{звк} = V_{ok}/M_{оз}. \quad (4.37)$$

Рівень цього показника оцінюється залежно від того, в якому стані матеріальні запаси. Якщо підприємство має запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які значною мірою перевищують нормальні потреби виробництва, то власний оборотний (робочий) капітал не може покрити їх повністю. У цьому разі коефіцієнт буде менший від одиниці. Якщо ж підприємство відчуває нестачу виробничих запасів для здійснення нормального виробничого процесу, коефіцієнт буде вищий за одиницю. Для поліпшення фінансового стану необхідно забезпечити випереджаючі темпи зростання власного оборотного капіталу над темпами зростання виробничих запасів і власного капіталу.

8. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом ($K_{зврк}$) — відношення власного робочого капіталу ($V_{рк}$) до матеріальних запасів (M_3):

$$K_{зврк} = V_{рк}/M_3. \quad (4.38)$$

Показник робочого капіталу ($P_{рк}$) — різниця між поточними активами та поточними зобов'язаннями (розділ II активу балансу «Оборотні активи» мінус розділ IV «Поточні зобов'язання»). Наявність робочого капіталу свідчить про те, що підприємство не тільки здатне сплатити власні поточні борги, а й має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування. Ріст $P_{рк}$ оцінюється позитивно. Міра забезпеченості запасів власними засобами — важливий показник фінансової стійкості.

9. Коефіцієнт модернізації (K_m) — це показник, що характеризує стан основних засобів. Ним користуються для характеристики інтенсивності вивільнення коштів,

вкладених в основні фонди та нематеріальні активи, який розраховується діленням суми зношеності основних засобів і нематеріальних активів (Зосна) на початкову вартість основних засобів і нематеріальних активів (Пвозна):

$$K_m = \text{Зосна} / \text{Пвозна}. \quad (4.39)$$

Значення показника наближене до нуля свідчить, як правило, про наявність на підприємстві нових основних засобів, які не зношені фізично і, відповідно, морально. Отже, підприємство має ресурси для діяльності та майбутнього розвитку. І, навпаки, якщо показник досягає рівня одиниці, то підприємству слід оновити свої основні засоби та нематеріальні активи.

10. Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення (Крвм) дає важливу характеристику структури активів підприємства. Він використовується для оцінки ефективності використання коштів, рівня виробничого потенціалу підприємства, забезпеченості виробничого процесу засобами виробництва й обчислюється діленням суми залишкової вартості основних засобів, капітальних вкладень, устаткування, виробничих запасів та незавершеного виробництва (Мвп) до валюти балансу (ВБ):

$$K_{рвм} = \text{Мвп} / \text{ВБ}. \quad (4.40)$$

Для виробничих підприємств нормальним значенням слід вважати $K_{рвм} \geq 0,5$. Теоретично, краще більше значення показника.

Отже, ми коротко охарактеризували усі показники, що увійшли у систему, для оцінки стадій ЖЦП. З метою отримання показника, який би характеризував підприємство певним рівнем розвитку, доцільно здійснити інтеграцію зазначених показників у єдиний індекс. Тому нам потрібно розрахувати, на основі створеної системи показників, загальний інтегральний індекс життєвого циклу підприємства (ЗІ-ЖЦП), величина якого повинна свідчити про певну стадію, на якій знаходиться досліджуване підприємство.

4.5. МЕТОД РОЗРАХУНКУ ПОКАЗНИКІВ СТАДІЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Існує багато методик щодо отримання узагальнюючої кількісної оцінки на основі аналізу показників фінансово-господарської діяльності підприємства загалом, чи, зокрема, наближення кризових ситуацій, загрози банкрутства. До них належать:

- методичний підхід до отримання узагальнюючої кількісної оцінки загрози банкрутства підприємства, розроблений фахівцями французької школи фінансового менеджменту Ж. Франсона та І. Романа, який поширений у працях Е. С. Стоянової;
- система фінансових коефіцієнтів; «інтегральний графічний підхід до діагностики фінансового стану та загрози банкрутства», запропонований П. Ю. Ведерніковим;
- чотирифакторна модель британських учених Тафлера і Тішоу;
- прогноз банкрутства за допомогою формули Е. Альтмана;
- модель фірми «Du Pont» та інші.

Апробація достовірності роботи окремих згаданих моделей показала неможливість їх застосування через невідповідність економічного змісту показників, що використовуються у розрахунках, щодо умов господарювання вітчизняних підприємств. Існує також багато методологічних підходів до побудови рейтингових систем оцінки фінансового стану підприємства.

Пропонуємо наступний алгоритм розрахунку загального інтегрального індексу життєвого циклу підприємства, який може бути представлений у вигляді послідовності наступних дій (рис. 4.14):

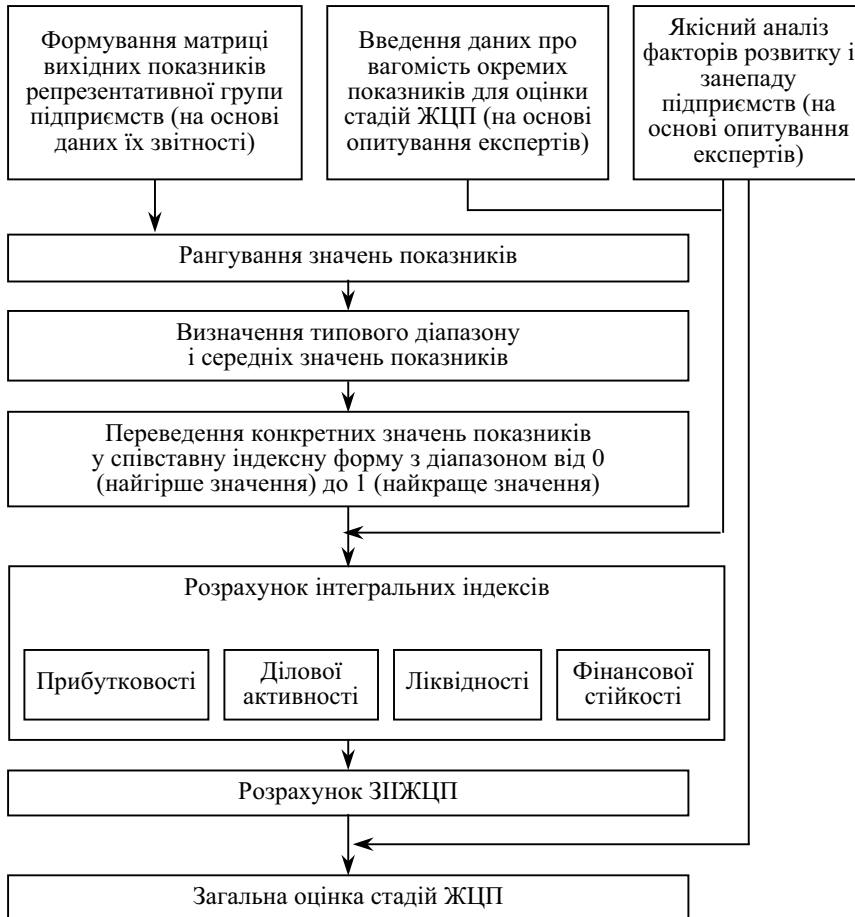


Рис. 4.14. Схема алгоритмічного підходу до оцінки стадій ЖЦП

Докладніше цей алгоритм складається з наступних кроків.

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці (X_{ij}) , де у рядках записані номери показників ($i = 1.1, 1.2, 1.3, \dots 4.10$), а у графах — номери досліджуваних підприємств ($j = 1, 2, 3, \dots m$).

Пункти 2-11 виконуються окремо для кожного i -го показника.

2. Рангуємо в порядку зростання значення кожного i -го показника для m підприємств.

3. З метою уникнення використання в розрахунках значних випадкових відхилень, виключень з типового діапазону значень, які можуть різко змінити результат дослідження, відкидаємо 10 % найменших та 10 % найбільших значень показників (або 20 %, які мають максимальне відхилення від медіани).

4. Розглядаємо 80 % значень показників підприємств у межах типового діапазону.

5. Розраховуємо середнє арифметичне значення (\bar{X}), середнє квадратичне відхилення (σ) для показників цих 80 % підприємств. Додатково відкидаємо значення, що менші, ніж $\bar{X} - 2\sigma$ або більші, ніж $\bar{X} + 2\sigma$ (тобто такі, що різко відхиляються від переважної більшості значень). Ця процедура доповнює зміст пункту 3 щодо формування для подальших розрахунків діапазону найбільш характерних фактичних значень кожного показника.

6. Розглядаємо n підприємств з показниками, що знаходяться в діапазоні $(\bar{X} - 2\sigma) < X_{ij} < (\bar{X} + 2\sigma)$. Межі і величина цього діапазону використовуватимуться як основа для оцінки значень відповідного показника кожного окремого досліджуваного підприємства.

7. Серед n підприємств, визначаємо показники, що мають мінімальне ($\min X_{ij}$) та максимальне ($\max X_{ij}$) значення.

8. Значення показників підприємств перетворюємо в індексну форму так, щоб діапазон цих індексів становив від 0 до 1, причому для всіх показників збільшення величини індексів свідчило б про кращий стан підприємства. Для цього застосовуємо наступну послідовність дій п. (9 – 11).

9. Для показників, збільшення яких свідчить про краще становище підприємства, індекс розраховується наступним чином:

$$I_{ij} = (X_{ij} - \min X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}). \quad (4.41)$$

Тобто, чим більшим є фактичне значення X_{ij} в межах діапазону їх коливань, тим ближчим до 1 буде величина I_{ij} . Підприємствам, що вилучені з розрахунків, присвоюється $I_{ij} = 0$ при $X_{ij} < \min X_{ij}$, та $I_{ij} = 1$ при $X_{ij} > \max X_{ij}$. Прикладом розрахунку є додаток В.2.

10. Для показників, зменшення яких свідчить про краще становище підприємства, індекс розраховується наступним чином:

$$I_{ij} = (\max X_{ij} - X_{ij}) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}). \quad (4.42)$$

Тобто величина I_{ij} буде наближуватися до 1 при наближенні фактичного значення X_{ij} до $\min X_{ij}$. Підприємствам, що вилучені з розрахунків, присвоюється $I_{ij} = 0$ при $X_{ij} > \max X_{ij}$, та $I_{ij} = 1$ при $X_{ij} < \min X_{ij}$.

11. Для показників, які мають оптимальне значення Z індекс може бути розрахований за формулою:

$$I_{ij} = ((\max X_{ij} - \min X_{ij}) - R * |Z - X_{ij}|) / (\max X_{ij} - \min X_{ij}). \quad (4.43)$$

При такому способі розрахунку I_{ij} наближуватиметься до 1 при зменшенні відхилення X_{ij} від оптимального значення Z . Підприємствам, що вилучені з розрахунків, присвоюється $I_{ij} = 0$. Коефіцієнт R обирається так, щоб діапазон I_{ij} становив від 0 до 1. При цьому значення R коливатиметься в межах діапазону від 1 до 2: якщо $Z = \max X_{ij}$ або $Z = \min X_{ij}$, то $R=1$; якщо $Z = (\max X_{ij} + \min X_{ij})/2$, то $R=2$. Прикладом розрахунку є додаток В. 4.

Пункти 12-13 виконуються окремо для кожного j -того підприємства.

12. Розраховуємо інтегральні індекси за окремими групами показників (інтегральні індекси показників прибутковості $I_{(1)}$, ділової активності $I_{(2)}$, ліквідності $I_{(3)}$, фінансової стійкості $I_{(4)}$), (додаток В.5):

$$I_{(1)j} = I_{(1.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(1.2)j} \cdot K_{1.2} + I_{(1.3)j} \cdot K_{1.3} + \dots + I_{(1.8)j} \cdot K_{1.8}, \quad (4.44)$$

$$I_{(2)j} = I_{(2.1)j} \cdot K_{1.1} + I_{(2.2)j} \cdot K_{2.2} + I_{(2.3)j} \cdot K_{2.3} + \dots + I_{(2.14)j} \cdot K_{2.14}, \quad (4.45)$$

$$I_{(3)j} = I_{(3.1)j} \cdot K_{3.1} + I_{(3.2)j} \cdot K_{3.2} + I_{(3.3)j} \cdot K_{3.3} + \dots + I_{(3.5)j} \cdot K_{3.5}, \quad (4.46)$$

$$I_{(4)j} = I_{(4.1)j} \cdot K_{4.1} + I_{(4.2)j} \cdot K_{4.2} + I_{(4.3)j} \cdot K_{4.3} + \dots + I_{(4.10)j} \cdot K_{4.10}, \quad (4.47)$$

де K — коефіцієнт вагомості кожного з показників в межах групи.

Оскільки не усі показники мають однакову значущість в оцінці життєвого циклу підприємства, то нами розраховані їх коефіцієнти вагомості на основі індивідуальних оцінок експертів (див. додаток Б.1.1), згідно проведеного опитування (додаток Д.1). Розрахунок коефіцієнтів ваги здійснювався в два етапи. Перший етап передбачав вибір групи експертів і проведення ними оцінки важливості окремих показників за десятибальною шкалою. На другому етапі, отримані оцінки у балах за допомогою визначення відносних величин трансформувалися у коефіцієнти ваги кожного показника, який розраховувався за формулою:

$$K_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^k B_i}, \quad (4.48)$$

де K_i — значення коефіцієнта ваги i -го показника, B_i — середньоарифметичне значення бальної оцінки експертами i -го показника, k — кількість показників у групі. Таким чином, ми отримали вагові значення кожного показника у частках від одиниці в межах групи, до якої він належить (сума ваг показників в межах групи дорівнює одиниці). Бальні оцінки експертів та розрахунок згаданих вище коефіцієнтів вагомості показників представлені у додатках Д.2.1—Д.2.4. Результат розрахунків, а саме номери вихідних показників для розрахунку індексів ЖЦП та їх коефіцієнти вагомості представлені в табл. 4.13.

Таблиця 4.13

ВИХІДНІ ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЗПЖЦП ТА КОЕФІЦІЕНТИ ЇХ ВАГОМОСТІ

Код показника	Коефіцієнт вагомості	Код показника	Коефіцієнт вагомості	Код показника	Коефіцієнт вагомості	Код показника	Коефіцієнт вагомості
1,1	0,165	2,1	0,063	3,1	0,260	4,1	0,118
1,2	0,148	2,2	0,067	3,2	0,220	4,2	0,096
1,3	0,085	2,3	0,055	3,3	0,220	4,3	0,102
1,4	0,131	2,4	0,059	3,4	0,197	4,4	0,086
1,5	0,125	2,5	0,079	3,5	0,102	4,5	0,070
1,6	0,136	2,6	0,059			4,6	0,107
1,7	0,091	2,7	0,059			4,7	0,107
1,8	0,119	2,8	0,059			4,8	0,102
		2,9	0,067			4,9	0,102
		2,10	0,071			4,10	0,112
		2,11	0,075				
		2,12	0,075				
		2,13	0,095				
		2,14	0,115				
разом	1	разом	1	разом	1	разом	1

13. На основі формули середньої геометричної зі значень чотирьох інтегральних індексів розраховуємо загальний інтегральний індекс життєвого циклу підприємства:

$$\text{ЗІЖЦП} = \sqrt[4]{(1 + I_{(1)j}) \cdot (1 + I_{(2)j}) \cdot (1 + I_{(3)j}) \cdot (1 + I_{(4)j})} - 1. \quad (4.49)$$

Додавання одиниць до значень інтегральних індексів необхідно для того, щоб запобігти випадкам, коли нульова величина будь-якого з цих індексів автоматично перетворює ЗІЖЦП в 0 незалежно від значень інших індексів, що не логічно. Наближення значення ЗІЖЦП до одиниці свідчить про міцність фінансово-економічного становища підприємства і про можливість відображення його позиції у верхній частині кривої ЖЦП, наближення цього значення до нуля — навпаки.

Перевагами запропонованої методики оцінки становища підприємства за допомогою визначення його загального інтегрального індексу життєвого циклу можна вважати наступні:

- методика базується на комплексному, багатосторонньому підході до оцінки прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства;
- у розрахунках враховується коефіцієнт вагомості кожного показника;
- розрахунок ЗІЖЦП здійснюється на основі даних публічної звітності підприємств;
- усі розрахунки можуть бути здійснені за допомогою стандартних комп'ютерних програм.

Застосовуючи викладену методику для подальших розрахунків, ми приймаємо за основу твердження про те, що:

- а) величина ЗІЖЦП може значною мірою свідчити про позицію підприємства на кривій життєвого циклу;
- б) зміна ЗІЖЦП у динаміці дає змогу оцінити як розвивається чи занепадає підприємство;
- в) порівняння ЗІЖЦП між підприємствами дає можливість оцінювати економічне становище конкретного підприємства на фоні інших.

Недоліком наведеної методики є неврахування факторів, які не відобразилися у звітних показниках підприємств. Це означає, що результати запропонованих розрахунків слід оцінювати в комплексі з якісним аналізом конкретних ситуацій. З метою отримання більш об'єктивної картини результати розрахунків можна доповнювати якісним аналізом різноманітних факторів, що впливають на формування ЖЦП, наприклад, таких, що зазначені у табл. 4.14.

Метод врахування цих факторів може бути таким. На першому етапі кожний з факторів оцінюється кожним з експертів за шкалою від -3 до $+3$: якщо фактор здійснює сприятливий вплив — йому присвоюється індекс, відповідно, залежно від сили впливу, від 0 до $+3$, якщо реальна дія фактору сприятиме занепаду підприємства — індекс приймається також, відповідно, залежно від сили впливу, від -3 до 0 , за відсутності підстав для позитивної або негативної оцінки — 0 .

На другому етапі отримані бальні оцінки за кожним фактором трансформуються в узагальнюючі показники, що розраховується як середнє арифметичне з оцінок задіяних експертів. На третьому етапі розраховується середня бальна оцінка всіх факторів, які впливають на формування ЖЦП. На четвертому етапі розраховується частка (факторів) параметрів з бальною оцінкою більше нуля.

За умови, якщо середня бальна оцінка, розрахована на 3 етапі, становить більше нуля, а частка факторів з позитивними оцінками, визначена на 4 етапі, є більше 50 %, можна прогнозувати можливість розвитку підприємства у напрямі росту. Якщо оцінка факторів не відповідає наведеним критеріям, то підприємство прямує до занепаду.

Таблиця 4.14

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ ЖЦП

№	Фактори
1	Прибутковість
2	Стратегічна лінія розвитку підприємства
3	Продукція підприємства
4	Виробничі можливості (матеріально-технічна база)
5	Фінансові ресурси
6	Імідж (репутація)
7	Маркетинг підприємства
8	Ефективність менеджменту
9	Кадрове забезпечення
10	Технології, методи діяльності, ноу-хау
11	Купівельна спроможність населення
12	Рівень конкурентоспроможності підприємства
13	Діяльність постачальників
14	Діяльність посередників
15	Податкова система
16	Митне регулювання

Результатом аналізу фінансово-господарської діяльності повинна стати оцінка доцільності обраної стратегії підприємства на різних стадіях його розвитку. Встановлення стадії ЖЦП за допомогою даних звітності та якісного аналізу може бути використане для прогнозування розвитку підприємства, оцінки його інвестиційної привабливості, безпеки надання йому кредиту, для запобігання його банкрутства, тощо.

4.6. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах конкурентного ринкового середовища на будь-яких етапах життєдіяльності українських підприємств часто постає проблема вибору, розробки та формування обґрунтованої стратегії розвитку. У той же час питання побудови механізмів формування і реалізації стратегії залишаються малодослідженими як в

теоретичному плані, так і з точки зору практичного втілення. Нині в Україні триває активний пошук механізмів і методологій, які б забезпечили ефективне стратегічне управління підприємством в ринкових умовах.

Велике значення у життєдіяльності підприємства та у досягненні ним поставлених цілей відіграє вдалий вибір, розробка та формування обґрунтованої стратегії розвитку. Будь-яке підприємство, що прагне довготривалого існування та успіху, орієнтується на розвиток та зростання. Однак протягом свого функціонування під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища, створюються такі передумови, які вимагають перегляду стратегії підприємства та вибору оптимальної, яка не завжди передбачає дотримання високих темпів зростання. І навпаки, деколи підприємствам слід проявити активність, інакше, їх ринковий і економічний потенціал може не мати перспектив покращання. Під час визначення загальних стратегій теорія та практика менеджменту довели доцільність застосування концепції «життєвого циклу підприємства»(ЖЦП). Доцільно формування та обґрунтування стратегій діяльності залежно від стадій життєвого циклу підприємства та життєвого циклу його товару (ів).

В управлінні підприємством відправною точкою стратегічних дій є мета. Головна мета (місія) підприємства може бути обґрунтована та визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку, про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизнання та формування неповторного іміджу є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах.

Після формулювання місії встановлюються стратегічні цілі підприємства, які є способом виконання головної мети та допомагають сформулювати стратегії. Цілі підприємства можуть бути різними, окремі з яких наведені нами у табл. 4.15.

Звичайно, що передусім досягнення економічних цілей, які забезпечують довгострокову прибутковість, життєздатність та розвиток підприємства, дає можливість реалізації підприємством й інших зазначених цілей. Розпочинаючи свою діяльність, підприємства, як правило, мають за мету, перш за все, отримання прибутку та завоювання своєї частки на ринку. Бувають випадки створення соціально-орієнтованих підприємств, головною метою яких є, наприклад, нові робочі місця, охорона оточуючого середовища, тощо. Такі підприємства та організації набули поширення у високорозвинутих країнах. Підприємства, які довгий час існують на ринку та добре зміцнили свої позиції окрім економічних, фінансових та ринкових цілей ставлять перед собою також цілі соціальні, іміджеві.

Таблиця 4.15

ЦІЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Назва групи цілей	Цілі підприємства
Ринкові	Завоювання частки ринку Збільшення обсягів продажу Створення конкурентної переваги Завоювання нових ринків
Економічні	Зростання прибутку Зростання рентабельності обороту Зростання рентабельності власного капіталу Зростання рентабельності загального капіталу

Закінчення табл. 4.15

Назва групи цілей	Цілі підприємства
Фінансові	Забезпечення ліквідності Посилення торгового і кредитного рейтингу Забезпечення самофінансування
Специфічні	Створення підприємства з метою отримання пільг як юридичної особи Навмисне банкрутство з метою реалізації специфічного плану приватизації (комерціалізації) підприємства Створення підприємства та навмисне банкрутство як результат свідомого перерозподілу потоків витрат і доходів між підприємствами
Соціальні	Створення нових робочих місць Збільшення доходів і виконання соціальних зобов'язань працівникам підприємства Сприяння особистому розвитку працівників підприємства Охорона оточуючого середовища
Іміджеві	Зростання іміджу і престижу Створення політичного впливу Вплив на суспільство Збереження сімейних традицій

Слід зауважити також, що не до усіх підприємств у процесі реалізації своїх цілей можна застосувати модель життєвого циклу. Для підприємств, наприклад, зі специфічними цілями модель життєвого циклу не є характерна, адже не усі українські підприємства створюються, орієнтуючись на «безмежне» існування.

Цілі підприємства залежать від стадії його життєвого циклу, тому стратегії і, зокрема, маркетингові стратегії обираються залежно від місцезнаходження підприємства на кривій ЖЦП. Є і протилежна залежність: за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства. У табл. 4.16 представлені можливі цілі та стратегії залежно від стадії життєвого циклу підприємства.

Таблиця 4.16

ЗАЛЕЖНІСТЬ ЦІЛЕЙ ТА СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА ВІД СТАДІЇ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Стадії життєвого циклу	Цілі та стратегії підприємства
Створення	Вживання, формування передумов подальшого розвитку підприємства, обрання перспективних напрямів діяльності, забезпечення беззбитковості діяльності та мінімального прибутку
Ріст	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку, самофінансування, диверсифікація діяльності
«Сстійка» зрілість	Збалансоване зростання, диверсифікація діяльності, формування портфелю капіталовкладень, формування іміджу
«Паразитична» зрілість	Збереження позицій, забезпечення середньої норми доходу; розвиток напрямів діяльності, що переслідують позаекономічні цілі
Занепад	Ліквідація або пошук додаткових імпульсів в діяльності підприємства шляхом реорганізації чи переорієнтації

Цілі встановлюють напрям руху фірми в ринковому середовищі, а стратегія визначає метод реалізації цілей. В економічній літературі сформовано погляд щодо класифікації стратегій підприємства на трьох стратегічних рівнях — загальнофірмовому, рівні стратегічних господарських підрозділів (стратегічних зон господарювання (СЗГ) та функціональному. Згідно з цими рівнями виокремлюють три основні різновиди стратегій фірми: корпоративну; ділову; функціональну (щодо маркетингу — загальномаркетингову) стратегії. Серед існуючих різновидів функціональних стратегій підприємства маркетингова стратегія відіграє особливу роль. *Стратегія підприємства — це стратегія маркетингу.* Тому ефективна маркетингова стратегія забезпечує підприємству успішне ринкове функціонування і, в результаті, — прибутковий стабільний розвиток. Маркетингова стратегія є складником загальної стратегії фірми.

Корпоративні стратегії притаманні диверсифікованим підприємствам. А щодо спеціалізованих, які діють в одному різновиді бізнесу, то рівень стратегічних господарських підрозділів і корпоративний рівень об'єднуються в один рівень.

Оскільки не існує єдиної класифікації стратегій за ієрархічною ознакою, то для диверсифікованого підприємства ми будемо розрізняти три стратегічні рівні та відповідні їм стратегії: загальнокорпоративну, загальну, функціональну стратегії. Для однопродуктного підприємства внаслідок того, що загальнокорпоративна та загальна стратегії збігаються в один рівень, ми будемо розрізняти два стратегічні рівні підприємства та відповідні їм стратегії: загальнокорпоративну та функціональну стратегії (рис. 4.14).

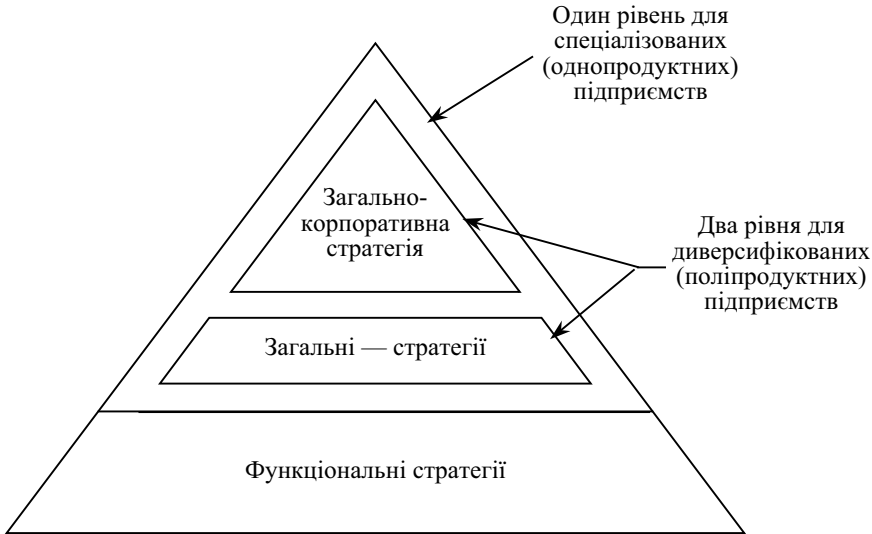


Рис. 4.14. Ієрархія стратегій підприємства

Стосовно стратегій, то не існує єдності у підходах авторів щодо їх класифікаційних ознак і відповідних різновидів і, зокрема, до самого терміну стратегія. Взаємозалежність різновидів стратегій та стадій життєвого циклу підприємства ми спробували прослідкувати, використовуючи класифікацію стратегій різних авторів.

Кожній стадії ЖЦП характерні певні корпоративні стратегії, які визначають загальний розвиток підприємства в межах таких основних цілей як прибуток і ріст (за

деякими авторами — це основні види стратегій, основні стратегічні альтернативи, стратегічні моделі розвитку, базові стратегії або загальні стратегії).

Розглянемо різні підходи авторів до визначення стратегій підприємств та їх взаємозв'язку зі стадіями ЖЦП.

Визначальні стратегічні моделі розвитку підприємства:

- 1) «прискорене зростання» (на стадії «народження», «дитинство», «юність»);
- 2) «обмежений ріст» (на стадії «рання зрілість»);
- 3) «збереження позиції» (на стадії «кінцева зрілість»);
- 4) «збереження діяльності» (на стадії «старіння»). Для підприємств, діяльність яких диверсифікована, стратегія може носити характер «змішаної», яка вміщує усі наведені стратегічні напрями розвитку.

У стратегії виокремлюються залежно від темпів розвитку підприємства та характеризуються наступним чином. Стратегія «прискореного зростання» — пов'язана з високим ризиком та передбачає значне підвищення рівня показників господарської діяльності у майбутньому короткостроковому періоді порівняно з досягнутими показниками у звітному, вона характерна для підприємств, що розвиваються. Стратегії «обмеженого зростання» характерне встановлення цілей від досягнутого, ця стратегія притаманна для підприємств, що в основному задоволені своїм становищем, прибуткові та ефективні. Стратегія «збереження становища» орієнтована на забезпечення стабільного становища підприємства на ринку, зміцнення його ринкових позицій. Стратегія скорочення або «останнього засобу» приймається тоді, коли показники діяльності підприємств продовжують погіршуватись, при економічному спаді та при загрозі банкрутства. В межах даної стратегії можливі такі альтернативи: ліквідація, реорганізація чи переорієнтація підприємства.

Зв'язок загальних стратегій та етапів ЖЦП — безпосередній. Серед загальних стратегій автори розрізняють:

- 1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок: експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу), диверсифікації, інтеграції, глобалізації діяльності;
- 2) стратегії підтримки/стабілізації за рахунок: захисту частки ринку, підтримки виробничого потенціалу, модифікації продукції;
- 3) стратегії реструктуризації за рахунок: скорочення витрат та відсікання зайвого, коротко — та довгострокової реструктуризації (в т.ч. за рахунок переорієнтації), освоєння нових видів діяльності та ринків;
- 4) стратегії скорочення діяльності: скорочення частки ринку, організований відступ, «збирання врожаю»;
- 5) ліквідація: санація (розпродаж), процедура банкрутства, закриття;
- 6) комбінація згаданих вище стратегій (для поліпродуктових фірм).

Класифікують стратегії за стадіями економічного розвитку (життєвого циклу) на наступні: стратегію зростання, стратегію стабілізації (переорієнтації), скорочення (захисту, відступу, ліквідації) Серед базових стратегій автори виокремлюють: захисту (виживання), стабілізаційну, зростання.

З огляду на сказане вище, можна зробити висновок: кожній стадії ЖЦП відповідають певні загальні стратегії. Оскільки, частково погоджуючись з думкою, що на кожній стадії життєвого циклу підприємство може приймати як стратегію зростання, прискореного зростання, стабілізації так і скорочення (хоча ми вважаємо, що стратегії зростання стадіям «паразитичної» зрілості та занепаду не є характерні), то

переважна кількість загальних стратегій на стадіях створення, розвитку та «стійкої» зрілості будуть носити характер зростаючого рівня розвитку, а на стадіях «паразитичної» зрілості та занепаду — спадаючого рівня розвитку підприємства (рис. 4.15).

На кривій життєвого циклу виокремлені точки прийняття рішень, де керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства, прийнявши відповідну стратегію: зростання, стабілізації або скорочення.

Оскільки маркетинг бере активну участь у розробці всіх різновидів стратегій підприємства, які пов'язані з ринковими орієнтирами його діяльності, то до різновидів маркетингових стратегій необхідно віднести і корпоративні стратегії, і бізнес — стратегії. За визначенням автора, маркетингова стратегія — це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринків. Куди буде спрямований цей вектор після прийняття рішення керівником залежить від стадії ЖЦП та від стадії життєвого циклу товару підприємства (під товаром тут можна розуміти окремих продукт, сектор бізнесу (окремих напрям діяльності) чи стратегічний господарський підрозділ).

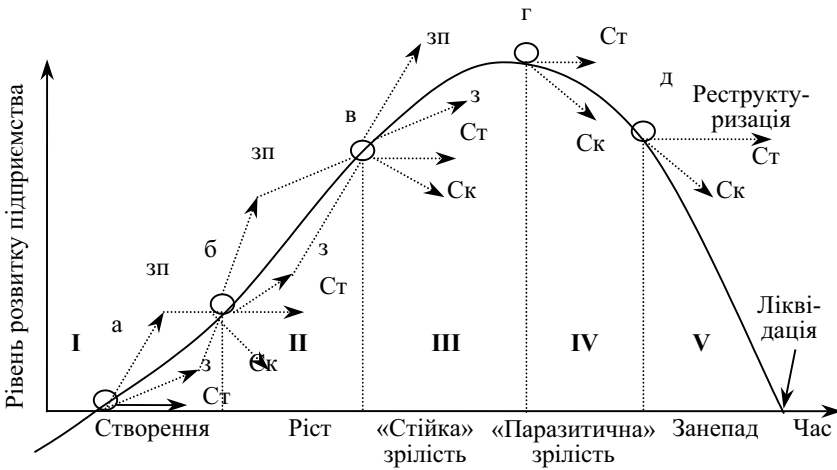


Рис. 4.15. Вектори загальних стратегій на різних стадіях життєвого циклу підприємства
а, б, в, г, д, — точки вибору стратегії; ЗП та З — стратегії прискореного зростання та зростання; Ст — стратегії стабілізації; Ск — стратегії скорочення.

Стратегій у підприємства може бути безліч, але усі вони базуються на основних можливих шляхах розвитку, серед яких розрізняється прискорене зростання, зростання, стабілізація та скорочення.

Якщо фірма займає стійкі ринкові позиції і її діяльність характеризується стабільним розвитком, то основним різновидом її корпоративної стратегії буде стратегія росту. Однак, таке підприємство може приймати щодо не основних напрямів діяльності й інші стратегії, застосовуючи при цьому комбіновану стратегію. Отже, для підприємств, діяльність яких диверсифікована, вектор загальнокорпоративної стратегії буде приймати положення переважної сукупності певних напрямів загальних стратегій окремих товарів (напрямів діяльності, стратегічних зон господарювання (СЗГ)).

Ще раз виокремимо основні загальні стратегії: стратегію зростання, стратегію прискореного зростання, стратегію стабілізації (підтримки), стратегію скорочення. Перелік різноманітних стратегій, які застосовуються у практиці діяльності підприємств і їх прив'язки до окремих стадій ЖЦП, ЖЦТ та зазначених загальних стратегій наведено у табл. 4.17.

Таблиця 4.17

СТРАТЕГІЇ ДЛЯ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСОБІВ

Головна стратегія	Відповідні стратегії для комплексу маркетингових засобів			
	Товар	Ціна	Розподіл	Просування
1. Стратегія стабілізації (підтримання ринкових позицій) — № 85	Відмова від нерентабельних товарів — № 9, диференціація товарів для ключових сегментів — № 12	Стабілізація або підняття ціни — № 87	Підтримання широкої збутової мережі — № 46	Обмеження просування — № 41
2. Стратегія росту через поглиблення на ринок — № 95	Виготовлення традиційного товару — № 4	Зменшення ціни — № 87	Розширення збутової мережі — № 59	Збільшення витрат на просування — № 20
3. Стратегія росту через розвиток ринку — № 94	Виявлення нових сфер застосування товару — № 8	Диференціація цін — № 14	Дослідження і освоєння нових ринків збуту — № 15	Репозиціонування товару — № 57
4. Стратегія росту через розвиток товару — № 39	Створення нових товарів № 60, модифікація — № 35, розширення асортименту — № 61	Диференціація цін — № 14	Збільшення витрат на збут — № 19	Збільшення витрат на просування — № 20, позиціонування на іміджі — № 52
5. Стратегія піонера — № 81	Розробка та впровадження принципово нового товару — № 60	«Зняття вершків» — № 27	Збільшення витрат на збут — № 19	Створення іміджу, реклама — № 96
6. Стратегія послідовника — № 82	Розширення товарної лінії — № 61, «спрощення» товару шляхом зниження витрат — № 69	Цінове лідерство — № 89	Збільшення витрат на збут — № 19	Збільшення витрат на просування — № 20
7. Лідерство (зміщення ринкових позицій) — № 31	Незначні вдосконалення товару — № 36	Зменшення ціни — № 87	Розширення збутової мережі — № 59, збільшення витрат на збут — № 19	Збільшення витрат на просування — № 20
8. Збір урожаю (отримання короткострокового прибутку) — № 21	Обмеження витрат на виробництво — № 40	Зменшення ціни — № 87	Зменшення витрат на збут — № 24	Зменшення витрат на рекламу — № 23
9. Стратегія концентрованого маркетингу (ринкової ніші) — № 30	Вузкий товарний асортимент — № 91	Вузкий діапазон цін — № 14	Середні витрати на збут — № 65	Середні витрати на просування — № 66
10. Стратегія масового маркетингу — № 33	Один різновид товару № 91	Низька ціна — № 80	Низькі витрати на збут — № 24	Низькі витрати на просування — № 23
11. Стратегія диференційованого маркетингу — № 75	Широкий асортимент товарів — № 92	Цінова диференціація № 14	Високі витрати на збут № 19, розширення каналів збуту № 59	Високі витрати на просування — № 20
12. Збереження рентабельності виробництва — № 47	Зменшення асортименту, відмова від нерентабельних товарів — № 9	Стабілізація або підняття цін № 87	Зменшення витрат на збут — № 24	Мінімізація витрат на просування — № 34

Таблиця 4.18

**ПЕРЕЛІК НАЙБІЛЬШ ПОШИРЕНИХ СТРАТЕГІЙ
ТА ЗАСОБІВ (ВАРІАНТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА)**

№ з/п	Стратегії та засоби
1)	агресивне стимулювання збуту
2)	вертикальна інтеграція
3)	вибірковий збут
4)	виготовлення традиційного товару
5)	виключний збут
6)	вихід з ринку
7)	вихід на ринок
8)	виявлення нових сфер застосування товару
9)	відмова від нерентабельних товарів
10)	горизонтальна інтеграція
11)	деінвестування (скорочення)
12)	диференціація товарів для ключових сегментів
13)	диференційне позиціонування
14)	диференціювання цін
15)	дослідження і освоєння нових ринків збуту
16)	екстенсивний і агресивний розподіл
17)	елімінування
18)	захист частки ринку
19)	збільшення витрат на збут, підвищення інтенсифікації збуту
20)	збільшення витрат на просування
21)	«збір урожаю», (отримання короткострокового прибутку)
22)	злиття
23)	зменшення витрат на збут
24)	зменшення витрат на стимулювання збуту
25)	зменшення розмаху диверсифікації («відсікання зайвого»)
26)	зменшення, тимчасовий відступ
27)	«зняття вершків»
28)	інтернаціоналізація
29)	конкурентне позиціонування
30)	концентрований маркетинг (ринкова ніша)
31)	лідерство, зміцнення ринкових позицій
32)	ліквідація
33)	масовий (недиференційований) маркетинг
34)	мінімізація витрат на просування

Продовження табл. 4.18

№ з/п	Стратегії та засоби
35)	модифікація продукції
36)	незначне вдосконалення існуючого товару
37)	непрямий збут
38)	нові продукти / нові ринки (неспоріднена диверсифікація, розвиток бізнесу)
39)	нові продукти / традиційні ринки (розвиток товару)
40)	обмеження витрат на виробництво
41)	обмеження просування
42)	обслуговування товару
43)	переорієнтація
44)	підвищення виробничого потенціалу
45)	покращання сервісного обслуговування
46)	підтримання широкої збутової мережі
47)	підтримка, збереження рентабельності виробництва
48)	підтримка і розвиток прихильності споживачів
49)	позиціювання за відмінними особливостями споживачів товару
50)	позиціювання за показниками якості
51)	позиціювання за сферою застосування
52)	позиціювання на іміджі
53)	позиціювання на низькій ціні
54)	позиціювання на позитивних особливостях технології
55)	принципове вдосконалення існуючого товару
56)	прямий або безпосередній збут
57)	репозиціювання товару
58)	реструктуризація
59)	розвиток, розширення збутової мережі
60)	розробка та впровадження принципово нового товару
61)	розширення товарної лінії
62)	розширення ринкової частки
63)	сегментна спеціалізація
64)	селективна спеціалізація
65)	середні витрати на збут
66)	середні витрати на просування
67)	скорочення частки ринку
68)	споріднена (концентрична) диверсифікація
69)	«спрощення» товару шляхом зниження витрат
70)	стратегія оборони

Закінчення табл. 4.18

№ з/п	Стратегії та засоби
71)	створення ринкової атрибутики
72)	стимулювання повторних купівель, збуту
73)	стимулювання селективного (вибіркового) попиту
74)	стратегія адаптації
75)	стратегія диференціації
76)	стратегія еластичних цін
77)	стратегія імітації
78)	стратегія копіївності
79)	стратегія наступу
80)	стратегія переважних цін
81)	стратегія піонера
82)	стратегія послідовника
83)	стратегія престижних цін
84)	стратегія психологічних цін
85)	стратегія стабілізації
86)	стратегія стабільних цін
87)	стратегія зміни ціни
88)	стратегія ціни проникнення
89)	стратегія цінового лідерства
90)	товарна спеціалізація
91)	товарний асортимент вузький
92)	товарний асортимент широкий
93)	традиційне ціноутворення
94)	традиційні продукти/ нові ринки (розвиток ринку)
95)	традиційні продукти/ традиційні ринки (поглиблення на ринок)
96)	«тягнуча» стратегія просування
97)	утримання існуючих споживачів
98)	утримання ринкової частки
99)	цінова стратегія виживання
100)	«штовхаюча» стратегія просування

В останній графі табл. 4.17 числами наведені можливі стратегії, перелік яких розшифрований у табл. 4.18. Якщо певне підприємство зуміє правильно визначити свою позицію згідно табл. 4.18, то залежно від конкретної бізнес-ситуації з кожною з наведених позицій, зможе застосувати вдалу загальну стратегію і, в свою чергу, відповідні їй інші стратегічні альтернативи. У графі 3 цифрами закодовані позиції підприємства. Перша цифра коду показує номер стадії життєвого циклу підприємства.

тва (1 — стадія створення, 2 — стадія росту, 3 — стадія «стійкої» зрілості, 4 — стадія «паразитичної» зрілості, 5 — стадія занепаду), друга цифра — номер стадії життєвого циклу товару (1 — стадія впровадження, 2 — стадія зростання, 3 — стадія зрілості, 4 — стадія занепаду), третя цифра — номер загальної стратегії (1 — стратегія прискореного зростання, 2 — стратегія зростання, 3 — стратегія стабілізації, 4 — стратегія скорочення).

Стратегії прискореного зростання та зростання відображають намір підприємства (відповідно з різними темпами) збільшувати обсяги продажу, прибутку капіталовкладень.

Стратегія зростання залежно від шляхів реалізації має такі різновиди:

- стратегія інтенсивного росту (поглиблення на ринок-№ 95¹⁾, розвиток ринку — № 94, № 44, розвиток товару-№ 39), що відбувається через інтенсифікацію наявних у підприємства можливостей. Згідно відомої матриці І. Ансоффа ці стратегії отримали назви: традиційні продукти/ традиційні ринки — № 95, традиційні продукти/ нові ринки — № 94, нові продукти/ традиційні ринки — № 39;

- стратегія інтегративного росту (вертикальна — № 2 та горизонтальна — № 10 інтеграція), яка здійснюється шляхом об'єднання зусиль з іншими підприємствами;

- стратегія диверсифікації (споріднена — № 68, неспоріднена — № 38 диверсифікація), що передбачає вихід у нові сфери бізнесу — № 7. Неспоріднена диверсифікація здійснюється шляхом злиття чи купівлі, створення спільного підприємства;

- стратегія інтернаціоналізації — № 28, передбачає вихід на ринок — № 7 за межами країни, тобто здійснення експорту, зовнішнього ліцензування, прямого інвестування, створення спільних підприємств.

Стратегія стабілізації — № 85 передбачає захист частки на ринку -№ 18 та застосовується за умов швидкого падіння базових показників діяльності підприємства або характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажу і прибутку. Ця стратегія притаманна підприємствам на усіх стадіях життєвого циклу. Однак, якщо для стадій створення, росту та «стійкої» зрілості передбачається вирівнювання економічних показників діяльності підприємства та поступовий перехід до стратегії росту, то на стадіях «паразитичної» зрілості та занепаду стратегія стабілізації, як правило, носить характер стратегії виживання — оборонної стратегії — № 83 в умовах кризи діяльності підприємств.

Стратегія скорочення залежно від позиції підприємства реалізується наступними шляхами: через отримання короткострокового прибутку — № 21, через скорочення частки ринку — № 67, через ліквідацію діяльності — № 32. Для корпоративних підприємств розрізняють також стратегію зменшення розмаху диверсифікації («відсічення зайвого») — № 25, яка існує у вигляді системи рішень про деінвестування — № 11 або ліквідацію окремих напрямів діяльності, реструктуризації — № 58. Потреба у цій стратегії може виникнути на будь-якому етапі існування підприємства. Наприклад, на стадії створення при орієнтації на найперспективніші напрями діяльності, на стадії росту — при виборі напрямку концентрації на певний сегмент ринку — № 63, на стадії зрілості — при скороченні «портфеля» стратегічних зон господарювання-№ 25 і для підвищення керованості підприємством, на стадії занепаду — при відмові від застарілих сфер і освоєнні нових — № 38.

Розрізняють **стратегії залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства:**

- стратегії на стадії впровадження товару на ринок;
- стратегії на стадії росту товару;

- стратегії на стадії зрілості товару;
- стратегії на стадії спаду товару.

Розглянемо, які з них характерні для певної стадії життєвого циклу підприємства.

Основними різновидами **стратегій підприємств на стадії впровадження товару** на ринок виокремлюють стратегії піонера — № 81 та послідовника — № 82. Ці стратегії є характерними для підприємств на стадії створення, розвитку та «стійкої» зрілості. Головним фактором, умовою *створення* підприємства часто є наявність ідеї щодо виробництва і збуту нової продукції. Отже, підприємство приймає стратегію піонера, що передбачає розробку та впровадження принципово нового товару-№ 60. «Піонерінг» передбачає високий ступінь ризику, але пропонує натомість низькі вхідні бар'єри і, можливо, значну віддачу». *На стадії росту* з метою збільшення ринкової частки підприємство може приймати такі маркетингові стратегії як розширення товарної лінії-№ 61, що є результатом стратегії послідовника. *На стадії «стійкої» зрілості* підприємство, підтримуючи позицію ринкового лідера та прагнучи зберегти свою частку на ринку, може також успішно застосувати стратегії послідовника. Підприємство на стадії зрілості володіє більшими ресурсами, а тому має можливість виходу на ринок більших масштабів, ніж у піонера. Останнього, уникаючи його помилок, зрілі підприємства можуть перевершити у технології, якості товару, тощо. До того ж застосовуються маркетингові стратегії «спрощення» товару шляхом зниження витрат-№ 69 або принципового вдосконалення існуючого товару-№ 55. Якщо ж підприємство займається в галузі досліджень та розробок, то також є реальна можливість створення ним нового товару. *Стадіям «паразитичної» зрілості та занепаду*, як правило, такі стратегії не характерні. Однак, якщо підприємство на стадії занепаду матиме можливість та ресурси обрати за мету переорієнтацію — № 43 напряму своєї діяльності, то може застосувати згадані маркетингові стратегії.

Оскільки **на стадії зростання життєвого циклу товару** попит на нього перевищує пропозицію, то є усі перспективи *створення* підприємства з метою виробництва чи реалізації даного товару та завоювання своєї частки на ринку. При обмежених ресурсах підприємство може відійти на невеликі сегменти (ніші) — № 63, № 30 або побудувати свої оригінальні канали розподілу для кращого задоволення специфічних і потенційних потреб споживачів. Підприємства *на стадії росту* прагнуть розширення та розвитку ринку збуту в умовах зростання попиту. Завданнями, що впливають з цієї мети, є стимулювання попиту — № 72 та його задоволення. Це може відбуватися за допомогою розвитку торговельної мережі-№ 59, підвищення виробничих можливостей підприємства-№ 44. Підприємства *на стадії «стійкої» зрілості* мають можливість поставити собі за мету створити імідж сильної товарної марки — № 52, № 71 та сформувати прихильність до споживачів — № 48, утримуючи, таким чином, свою ринкову частку. Здійснюється це за допомогою модифікації — № 35, вдосконалення товару — № 36, покращення сервісного обслуговування — № 45, фокусування реклами на конкурентних перевагах -№ 29, тощо. Підприємствам *на стадіях «паразитичної» зрілості та занепаду* не характерні товари на стадії росту ЖЦТ. У протилежному випадку, підприємства мають можливість зберегти свою діяльність, здійснивши горизонтальну інтеграцію — № 10 або злиття — № 22.

На стадії зрілості життєвого циклу товару попит на нього стабілізується, темпи росту його продажу поступово знижуються. Потенційний попит є майже відсутнім,

знайти вільну нішу дуже важко, конкуренція набуває максимального рівня. Підприємству *на стадії створення* буде важко знайти своє місце на ринку, а отже не характерно і не перспективно орієнтуватися на такий тип товару. Однак у випадку створення підприємства на території, де можна застосувати, наприклад, дешеві трудові ресурси, або є можливість отримати іншу конкурентну перевагу низьких витрат, а, відповідно, і цінове лідерство — № 89 є певна перспектива завоювання частки на ринку та отримання прибутку. *Зростаючі «молоді»* підприємства часто не помічають переходу стадії росту життєвого циклу товару у стадію зрілості та продовжують нарощувати свої потужності, що утворює їх надлишок. У цьому випадку підприємству потрібно застосувати стратегію оборони — «зменшення» — № 26, яка не є аналогом стратегії ліквідації чи переорієнтації, оскільки виготовлення товару на стадії зрілості ще є певний час перспективним. Суть її полягає у тимчасовому організованому відступі (зменненні випуску низькорентабельної продукції, відкладенні проєктів, що потребують нових інвестицій, тощо) під впливом кризової ситуації, що склалася внаслідок дуже швидкого росту. Мета нарощування прибутку повинна бути замінена на мету утримання існуючих споживачів — № 97 та ринкової частки — № 98. Цього досягають підприємства *на стадії «стійкої» зрілості* за допомогою стратегії цінового лідерства — № 89, що будується на основі диференціації — № 14 або низької ціни, отриманої за рахунок економії на масштабах виробництва. Підприємства *на стадії «паразитичної» зрілості* орієнтуються лише на отримання прибутку — № 21, який в результаті виявляється короточасним, а підприємство втрачає конкурентну перевагу. Підприємства *на стадії занепаду*, які не мають стійкої конкурентної переваги, не витримують конкурентного тиску, як правило, виходять із галузі — № 6. У кращому разі, в цій ситуації можна застосувати стратегію концентрованого маркетингу — № 30, результатом якої буде утримання певної ринкової ніші.

Стадія спаду життєвого циклу товару характеризується зниженням попиту, обсягів продажу. Більшість підприємств у цьому випадку застосовують стратегію скорочення — № 11 та виходу з ринку — № 6. Проте деякі підприємства знаходять такий ринок привабливим, з огляду на такі умови як зменшення конкуренції, низькі бар'єри виходу на ринок. *На стадії створення* підприємство у разі володіння конкурентною перевагою в певній ринковій ніші має сенс виготовлення продукції на стадії занепаду. Якщо *на стадії росту* підприємство має ресурси для утримання ринкових позицій, то можна зупинити свій вибір на стратегії лідерства — № 31 або ринкової ніші — № 30. Для стратегії лідерства основними цілями є зміцнення ринкових позицій, підвищення ринкової частки, усунення конкурентів з ринку і, в результаті, можливість збирання більшого «врожаю» — № 21 (максимізації короткострокового прибутку), для стратегії «ринкова ніша» — посилення ринкових позицій в обраній ніші. *На стадії «стійкої» зрілості* підприємство має усі можливості та переваги дотримуватись стратегії лідерства. *На стадії «паразитичної» зрілості* у разі, якщо підприємство ще не втратило прихильності споживачів до товарної марки, хоч поступово зникає його конкурентна перевага, певний час може застосовуватися стратегія «збору врожаю» — № 21. *На стадії занепаду* підприємствам у цій ситуації залишається лише вихід з ринку — № 6, тобто ліквідація виготовлення товару, який вже не приносить прибутку.

Розрізняють **стратегії залежно від ступеню сегментації ринків збуту підприємства:**

- стратегія масового (недиференційованого) маркетингу — № 33;

- стратегія диференційованого маркетингу — № 75;
- стратегія концентрованого маркетингу (ринкової ніші) — № 30.

Недиференційований маркетинг передбачає великий ринковий потенціал підприємства та орієнтацію на велику ринкову частку. Головною перевагою цієї стратегії є дія ефекту економії на масштабах виробництва. У результаті підприємство має підставу зменшити ціну на товар, що призводить до збільшення обсягів збуту продукції. Стратегія передбачає один різновид товару та єдиний комплекс маркетингових засобів для всього ринку. Оскільки підприємство, застосовуючи дану стратегію повинно мати великий потенціал, то вона характерна для підприємств на стадії зрілості, які спеціалізуються на випуску одного виду продукції.

Диференційований маркетинг також вимагає від підприємства великого ринкового потенціалу. Ця стратегія притаманна для підприємств на стадії росту та зрілості, які фінансово спроможні підтримувати широкий товарний асортимент — № 92. Підприємства орієнтуються на велику кількість сегментів, застосовуючи для кожного окремих комплекс маркетингових засобів. Внаслідок розширення товарної номенклатури — № 61, каналів збуту — № 59 та політики просування — № 20 відбувається збільшення масштабів діяльності. Крім цього диференціація діяльності зменшує ризик від можливого звуження одного з цільових сегментів. Однак диференціація, як і диверсифікація може призвести до ускладнення процесу управління підприємством. Тому часто підприємствам на стадії зрілості притаманна так звана «бюрократизація».

Стратегія диференційованого маркетингу за матрицею товарно-сегментної структури ринку трансформується у стратегії товарної, сегментної та селективної спеціалізації. Стратегія товарної спеціалізації — № 90 передбачає орієнтацію діяльності підприємства на певний різновид товару і пропонування його різним групам споживачів. Стратегія сегментної спеціалізації — № 63 — це орієнтація діяльності підприємства на задоволення різних потреб одного ринкового сегменту. Стратегія селективної спеціалізації — № 64, № 73 означає вибір цільових сегментів без їх відповідності певній товарній чи сегментній ознаці.

Концентрований маркетинг (стратегія односегментної концентрації) зосереджує діяльність підприємства на певному сегменті ринку і не вимагає великого ринкового потенціалу. Стратегія передбачає застосування одного комплексу маркетингових засобів для обраного сегмента. Орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, яка знайдена в результаті вдалої сегментації, особливо ефективна для фірм, які тільки розпочинають свою ринкову діяльність. У процесі подальшого розвитку фірма може поступово виходити і на інші сегменти ринку, з відповідним переходом до стратегії диференційованого маркетингу. Стратегію концентрованого маркетингу можуть також приймати підприємства на стадії росту, які мають малий ринковий потенціал, проте збільшують свою ринкову частку на невеликому сегменті ринку, та підприємства на стадії занепаду, які з метою залишитись на ринку, концентрують свої зусилля лише на найефективнішому напрямі діяльності.

Завершальним етапом сегментації та вибору цільового сегменту є позиціонування. **Стратегія позиціонування** ґрунтується на маркетинговій стратегії диференціації. Тому розрізняють такі різновиди диференційного позиціонування — № 13: позиціонування за показниками якості — № 50, за сферою застосування — № 51, за відмінними особливостями споживачів товару — № 49, позиціонування на низькій ціні — № 53, позитивних особливостях технології — № 54, іміджі підприємства — № 52

тощо. На стадії створення можна застосувати позиціонування на позитивних особливостях технології, тобто новостворене підприємство використовує новітні технології. Підприємство на стадії зрілості може застосувати позиціонування на іміджі, адже на цій стадії воно вже набуло певної репутації, яка викличе довіру у споживачів. Позиціонування на низькій ціні з метою завоювання більшої частки ринку може бути застосоване на стадіях росту та зрілості ЖЦП.

Розрізняють **стратегії за рівнем конкурентної активності** фірми щодо утримання — № 98 (розширення — № 62) своєї ринкової частки — стратегію наступу — № 79 та стратегію оборони — № 70. Факторами вибору і формування цих стратегій, що є одночасно і факторами життєвого циклу підприємства є ринкові позиції, стадія життєвого циклу товару, фінансове становище, сильні та слабкі сторони, конкурентні переваги підприємства. Як правило, стратегію наступу можуть собі дозволити підприємства на стадії «стійкої» зрілості або підприємства на стадії росту з великим ринковим та фінансовим потенціалом. Стратегія оборони характерна підприємствам на стадіях створення, «паразитичної» зрілості, занепаду. Після переходу підприємства зі стадії створення до росту, слід проявити активність ринкових дій, адже, якщо стратегія оборони стає нормою стратегічної діяльності підприємства, то загальний ринковий і економічний потенціал не має перспектив покращення. Підприємство на стадії створення та росту на загальному ринку може приймати стратегію оборони, а в обраній ніші — стратегію наступу. Стратегію оборони можна реалізувати шляхом «слідування за лідером». До того ж застосовуються такі різновиди стратегій: стратегія копії — № 78 (використання усіх елементів стратегії лідера), стратегія імітації — № 77 (використання окремих елементів стратегії лідера), стратегія адаптації — № 74 (передбачає використання товару лідера як основи для його вдосконалення чи пристосування до умов певного сегмента ринку).

Розрізняють також стратегії за елементами комплексу маркетингу:

- маркетингові товарні стратегії (розробка, планування, створення нового товару — № 60, модифікація товару — № 35, принципове вдосконалення існуючого товару — № 55, «спрощення» товару шляхом зниження витрат — 69, розширення асортименту — № 61, обслуговування — № 42 (контроль за якістю, збереження характеристик, тощо), елімінування — № 17 — зняття товару з ринку, та інші;

- маркетингові цінові стратегії («збір урожаю» — № 21, «зняття вершків» — № 27, цінове лідерство — № 89, стратегія ціни проникнення — № 88, диференціювання цін — № 14, стратегія престижних цін — № 83, традиційне ціноутворення — № 93, стратегія еластичних цін — № 76, стратегія стабільних цін — № 86, цінова стратегія виживання — № 99, стратегія психологічних цін — № 84 та інші;

- маркетингові збутові стратегії (розвиток збутової мережі — № 59, агресивний розподіл продукції — № 1, прямий — № 56, непрямий — № 37, екстенсивний — № 16, виключний — № 5, вибірковий збут — № 3 та інші;

- маркетингові стратегії просування («штовхаюча» стратегія — № 100 — просування спрямоване на персональний продаж та торгового посередника і передбачає, що саме він буде просувати товар по каналах розподілу до кінцевого споживача; «тягнуча» стратегія — № 96 головними елементами, якої є реклама, пропаганда, стимулювання повторних купівель, що адресуються кінцевим споживачам) та інші.

У межах окремих стратегій достатньо вираженою є диференціація окремих засобів за елементами комплексу маркетингу.

Залежно від того, яку стратегію застосовує підприємство, ним обираються відповідні засоби маркетингу.

Управління, в тому числі і життєвим циклом підприємства, неможливе без планування діяльності, без встановлення його цілей, напрямів, принципів функціонування та розвитку. Щоб побудувати стратегію підприємства, потрібно вирішити питання про позиціонування його стану в теперішньому часі для визначення розбіжностей з його бажаним станом у майбутньому, встановлення причин цих розбіжностей і вирішення того, що необхідно здійснити і в якій послідовності.

Для визначення стратегій існує ряд моделей (матриць) позиціонування, які вважають основою класичної теорії стратегічного планування: матриця І. Ансоффа «товар — ринок», матриця Бостонської консультативної групи «темпи росту ринку — частка на ринку», матриця Джеренал Електрік — Мак Кінсі «приваблює ринку — конкурентоспроможність підприємства», матриці Д. Літтла, Браунлая — Барта, Хофера-Шендела, ADL «стадія еволюції ринку (життєвого циклу продукту) — конкурентна позиція фірми», модель стратегічних позицій організації у бізнес-просторі В. Сфремова та інші.

Підхід, запропонований нами, дозволяє визначити стратегічну позицію підприємства, залежно від стадії життєвого циклу на якій воно знаходиться та стадії життєвого циклу його товару. Визначивши свою стратегічну позицію, керівництво підприємства може прийняти рішення відносно адекватної стратегії розвитку.

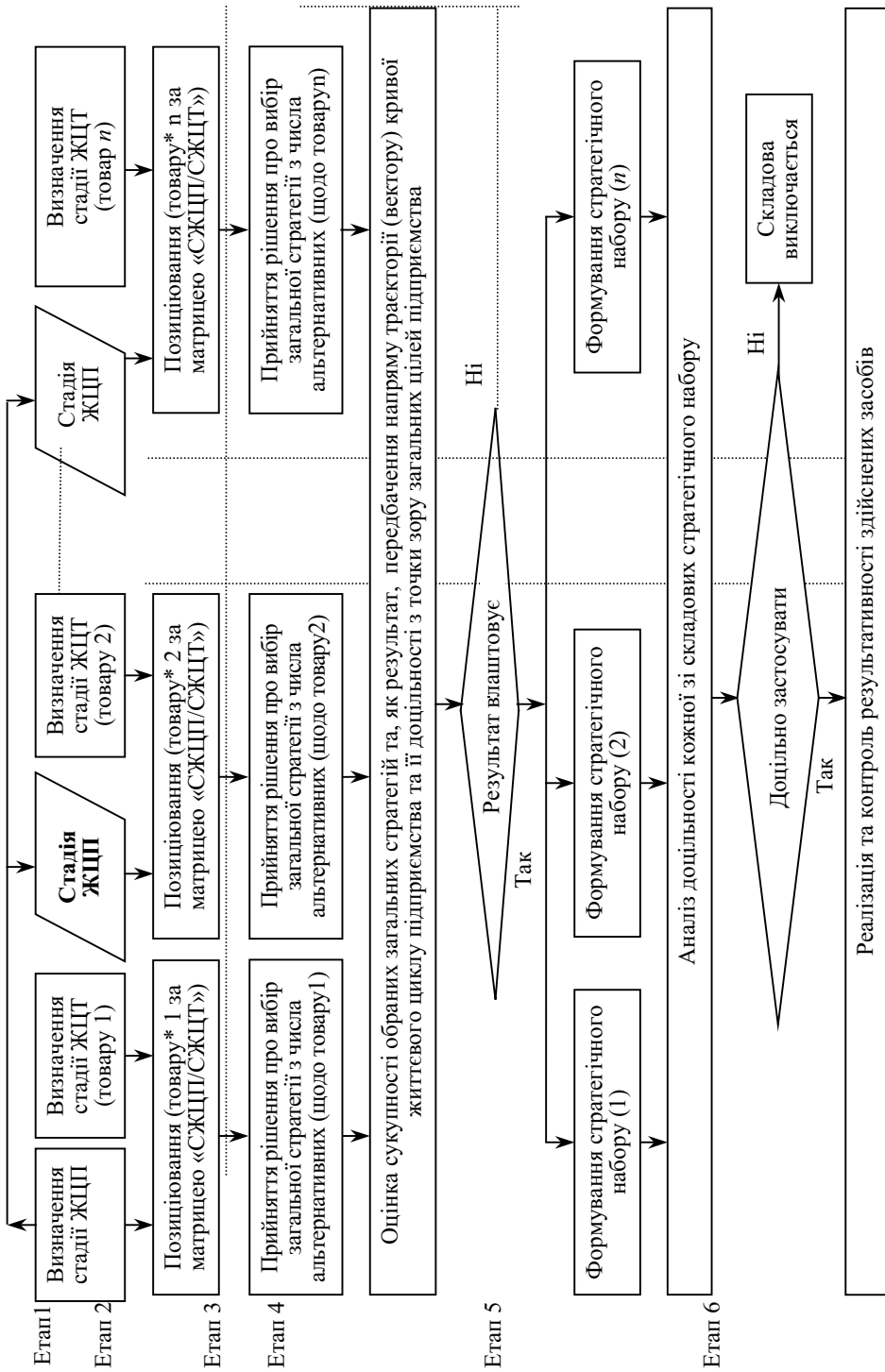
4.7. МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Схематичну модель стратегічного планування наведено нами на рис. 4.16, де у формі алгоритму наводиться перелік дій, які необхідно виконати, для вибору можливих стратегій та засобів залежно від конкретної бізнес-ситуації на підприємстві, з метою планування його життєвого циклу розвитку. Перевагою моделі є чітко структурований порядок виконання певних етапів (кроків), необхідних для розв'язання задачі.

Запропонована модель стратегічного планування, може бути застосована як для однопродуктного підприємства, так і для диверсифікованого. У першому випадку, позиціонування здійснюється лише для одного напрямку діяльності, і, відповідно, обирається лише одна загальна стратегія, яка буде визначати напрям кривої життєвого циклу розвитку однопродуктного підприємства. У другому випадку, позиціонування здійснюється окремо для усіх напрямів діяльності диверсифікованого підприємства, відповідно, для яких обираються окремо певні загальні стратегії, а їх сукупність буде визначати напрям кривої ЖЦП.

Основні етапи здійснення стратегічного планування можна описати наступним чином.

На першому етапі необхідно визначити стадію життєвого циклу підприємства (СЖЦП) та стадію життєвого циклу товару (СЖЦТ) для однопродуктного підприємства або стадії життєвих циклів товарів для диверсифікованого підприємства. Визначення стадії життєвого циклу підприємства здійснюється згідно методики розрахунку показників життєвого циклу та якісного аналізу, наведених у 2 розділі дипломної роботи.



* Під товаром тут можна також розуміти асортиментну групу товарів, стратегічний господарський підрозділ. Модель стратегічного планування життєвого циклу розвитку підприємства.

Рис. 4.16. Схематична модель стратегічного планування

Визначення СЖЦТ здійснюється за необхідними для цього даними про товар(и): збут, прибуток, споживачів, конкурентів.

На другому етапі здійснюється позиціонування окремо для кожного товару (асортиментної групи, напряму діяльності) за матрицею « СЖЦП / СЖЦТ » (див. табл. 4.17, графа 1).

На третьому етапі у кожній позиції приймається рішення про вибір загальної стратегії з числа альтернативних (див. табл. 4.17, графа 2).

На четвертому етапі Для однопродуктного підприємства здійснюється оцінка загальної стратегії. Для диверсифікованого підприємства здійснюється оцінка сукупності обраних стратегій та визначається загальнокорпоративна стратегія. Загальна та загальнокорпоративна стратегії відображають напрям кривої життєвого циклу розвитку підприємства, тобто дають можливість передбачити його стадію життєвого циклу в найближчому майбутньому, враховуючи його місію та цілі. Якщо результат задовільний, здійснюється перехід до наступного етапу. Якщо ні, то потрібно повернутись до третього етапу та переобрати загальні стратегії.

На п'ятому етапі відбувається формування набору стратегій, відповідно до обраної загальної стратегії за матрицею « СЖЦП / СЖЦТ » (див. табл. 4.17, графа 4), та проводиться аналіз доцільності застосування кожної з його складових. Якщо в результаті аналізу вважається доцільним застосування наведеної у стратегічному наборі певної стратегії чи засобу, то можна перейти до наступного етапу. Стратегії та засоби, які вважаються недоцільними, до остаточного варіанту стратегічного набору не включаються.

Шостий етап передбачає реалізацію загальної стратегій за допомогою складових стратегічного набору та контроль за результатами виконання.

Можливість прикладного використання отриманих розробок проілюстровано на прикладі оцінки стану підприємства і вибору загальної та оптимальних стратегій із запропонованого стратегічного набору залежно від конкретної бізнес-ситуації.

Висновки до теми 4

1. Вивчення процесів циклічного розвитку вітчизняних та зарубіжних підприємств дали можливість розкрити у роботі суть життєвого циклу підприємства та його стадій. ЖЦП — це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності і напрями діяльності принципово змінюються. Життєдіяльність підприємства від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом. Стадії ЖЦП — це проміжки часу протягом яких діяльність підприємства характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як: 1) напрям та інтенсивність розвитку; 2) стратегічні та тактичні цілі; 3) способи і особливості формування ресурсного потенціалу; 4) конфігурація організаційного механізму.

2. Різні автори виокремлюють від трьох до десяти стадій життєвого циклу підприємства із різними назвами та змістом. Для подальшого роз-

витку класифікації стадій ЖЦП обґрунтована доцільність виокремлення стадії «паразитичної» зрілості на основі запропонованої сукупності критеріальних ознак окремих стадій ЖЦП. Виділений у роботі перелік стадій ЖЦП містить: стадію створення, стадію росту, стадію «стійкої» зрілості, стадію «паразитичної» зрілості та стадію занепаду.

3. Існує тісний зв'язок ЖЦП з життєвим циклом його товарів. Можна сказати, що однопродуктні підприємства проходять ті ж самі етапи розвитку, що і товари, які вони випускають. Диверсифіковані підприємства, шляхом комбінування стадій життєвих циклів стосовно окремих напрямів, досягають стабільної діяльності, тобто підтримують свою діяльність у стадії зрілості, результатом чого можливим є «безмежне» існування підприємства.

4. Концепція ЖЦП характеризує різні стадії ЖЦП певними показниками, що дає змогу, залежно від позиції підприємства на кривій життєвого циклу, адекватно встановити стратегії його розвитку та способи їх реалізації. За таких обставин економістам та менеджерам підприємств доцільно більше уваги надавати питанням застосування концепції життєвого циклу підприємства у практиці стратегічного та антикризового управління.

5. Факторами ЖЦП є фактори макро- та мікросистем середовища функціонування підприємства. Проведення якісного аналізу факторів, що впливають на ЖЦП повинно бути складовою визначення стадії життєвого циклу підприємства. Аналізуючи (визначаючи) стадії життєвого циклу підприємства, доцільним є застосування SWOT-аналізу, методики «СТЕП-аналізу». Врахування впливу факторів середовища та адекватна на них реакція сприятиме підвищенню рентабельності та стабільності роботи підприємства, а також сприятиме формуванню його життєвого циклу.

6. Потребують подальшого розвитку способи діагностики, розпізнавання та визначення положення підприємства на кривій життєвого циклу. Деякі існуючі моделі, методики не цілком адаптовані для використання в умовах господарювання вітчизняних підприємств. Інші не дають можливості порівняти досягнуті результати підприємства з показниками репрезентативної групи інших підприємств. Окремі автори визначають стадію життєвого циклу користуючись лише якісним аналізом, інші використовують для цього обмежений перелік показників фінансово-господарської діяльності. Аналіз існуючих методик показав, що немає єдиного підходу до визначення стадій ЖЦП.

7. Для подальшого вдосконалення процедури аналізу ЖЦП актуальною є розробка методичного підходу, який би: дозволяв констатувати знаходження вітчизняного підприємства на певній стадії життєвого циклу за допомогою як кількісного, так і якісного аналізу; базувався на врахуванні комплексу показників підприємства з відповідним відображенням різних аспектів його діяльності; давав характеристику підприємства з врахуванням порівняння досягнутих ним результатів з показниками репрезентативної групи інших підприємств; містив деталізований алгоритм розрахунків, які можна реально здійснити на кожному конкретному підприємстві.

8. Для визначення стадії ЖЦП розроблена методика розрахунку загального інтегрального індексу життєвого циклу підприємства (ЗІЖЦП). Розроблена методика, на підставі розрахунку 37 показників фінансово-господарської діяльності, дозволяє визначити 4 групових індекси (прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості) і далі від групових індексів переходити до обчислення ЗІЖЦП, величина якого свідчить про рівень розвитку підприємства. Для обґрунтованого добору фінансових показників і визначення їх значущості в інтегральних показниках проведено експертне опитування і запропонована методика обробки його результатів.

9. З метою інтеграції показників в групові індекси і утворення ЗІЖЦП необхідно здійснювати трансформацію їх фактичних значень, оскільки відібрані для розрахунків показники мають різну розмірність, теоретичний і реальний діапазон змін, різний бажаний напрям змін. На основі спеціальних алгоритмів всі показники приведені до таких коефіцієнтів, які мають діапазон змін від 0 до 1 і у всіх випадках більше значення коефіцієнта вважається кращим від меншого.

10. Співставлення двох або кількох хронологічно послідовних ЗІЖЦП дає можливість визначити діапазон їх річних змін, характер динаміки (напрямок) (вверх або вниз) та швидкість розвитку (кут відносно горизонтальної осі). Зменшення або збільшення ЗІЖЦП більш, ніж на 0,1 можна кваліфікувати як достатньо інтенсивний спад або розвиток.

11. Методика визначення стадії ЖЦП дозволяє: здійснювати регулярний моніторинг показників життєвого циклу підприємства, причому в автоматизованому режимі на основі стандартних програм за даними офіційної звітності; вивчати динаміку змін показників життєвого циклу, отримувати для кожного підприємства реальні криві життєвого циклу; встановлювати типові закономірності розвитку підприємств і оцінювати діяльність кожного підприємства на фоні цих закономірностей. Зіставлення ЗІЖЦП різних підприємств дає можливість порівнювати їх між собою.

12. Методичні підходи до встановлення стадії ЖЦП за допомогою даних звітностей та якісного аналізу можуть бути використані для прогнозування розвитку підприємства, оцінки його інвестиційної привабливості, безпеки надання йому кредиту, для запобігання його банкрутства, тощо. Зазначені підходи до аналізу стану і тенденцій розвитку підприємства сприятимуть підвищенню обґрунтованості рішень стосовно стратегічних і поточних напрямів його діяльності.

13. Для виявлення стадії «паразитичної» зрілості, розроблено алгоритм визначення стадії ЖЦП. З огляду на наведені у роботі характерні ознаки «паразитичної» зрілості було встановлено, що 4,5 % підприємств з їх сукупності відповідають цим ознакам. Тобто можна констатувати, що приблизно кожне двадцяте вітчизняне підприємство знаходиться у своїй еволюції у стадії «паразитичної» зрілості. Проведений аналіз показує, що до цієї стадії можуть бути віднесені як окремі підприємства, стадією ЖЦП яких на думку експертів є зрілість, так і частина тих підприємств, які були віднесені респондентами до стадії занепаду.

14. Цілі підприємства, його стратегії та заходи відіграють вирішальну роль у формуванні життєвого циклу розвитку підприємства. Є і протилежна залежність: цілі та стратегії підприємства обираються залежно від стадії його життєвого циклу. У роботі запропонована класифікація цілей підприємства та продемонстрована їх залежність від стадії ЖЦП. Для обґрунтованого визначення маркетингових стратегій та заходів слід враховувати стадію ЖЦП та цілі підприємства.

15. Не існує єдиної класифікації стратегій за ієрархічною ознакою. Для диверсифікованого підприємства слід розрізняти три стратегічні рівні та відповідні їм стратегії: загальнокорпоративну, загальну, функціональну стратегії. Для однопродуктного підприємства внаслідок того, що загальнокорпоративна та загальна стратегії збігаються в один рівень, слід розрізняти два стратегічні рівні підприємства та відповідні їм стратегії: загальнокорпоративну та функціональну.

16. Для однопродуктного підприємства визначальною у напрямленні кривої життєвого циклу підприємства є загальнокорпоративна стратегія, що тотожна загальній. Для диверсифікованого — загальнокорпоративна, що є сукупністю напрямів загальних стратегій усіх видів діяльності.

17. Серед усіх видів стратегій найбільш безпосередній зв'язок зі стадіями ЖЦП мають загальнокорпоративні стратегії. Не існує єдиного підходу до різновидів корпоративних стратегій та їх взаємозв'язку зі стадіями ЖЦП. Серед загальнокорпоративних та загальних стратегій у роботі розрізняються стратегії прискореного зростання, зростання, стабілізації, скорочення. Підприємства можуть на кожній стадії життєвого циклу приймати як стратегію зростання, прискореного зростання, стабілізації, так і скорочення (як правило, стратегії прискореного зростання та зростання стадіям «паразитичної» зрілості та занепаду не є характерні). Переважна кількість загальних стратегій (стосовно окремих напрямів діяльності) на стадіях створення, розвитку та «стійкої» зрілості спрямовані на зростання рівня розвитку підприємства, а на стадіях «паразитичної» зрілості та занепаду мають протилежну спрямованість.

18. Управління і в тому числі життєвим циклом підприємства неможливе без планування діяльності, без встановлення його цілей, напрямів функціонування та розвитку. Для формування та обґрунтованого визначення стратегій та засобів у роботі пропонується матриця, що побудована на основі поєднання двох факторів: стадії ЖЦП та стадії ЖЦТ. Запропонована матриця допомагає обрати доцільні стратегії як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих напрямів діяльності та функціональному рівні. Реалізація стратегій та засобів дасть можливість формувати бажану траєкторію життєвого циклу розвитку підприємства.

ТЕМА 5

МАРКЕТИНГ ЯК ФІЛОСОФІЯ ВИЖИВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

- 5.1. Включення маркетингу в стратегічне управління.
- 5.2. Ринок та його роль в господарському механізмі суспільства та підприємства.
- 5.3. Процес планування ринкової стратегії фірми.
- 5.4. Організація управління маркетингом фірми.

5.1. ВКЛЮЧЕННЯ МАРКЕТИНГУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Сутність маркетингу полягає в наступному: *робити і продавати потрібно тільки те, що потрібно ринку, а нав'язувати покупцю те, що вже зроблено.*

Маркетинг — це виявлення потреб, формування попиту на продукцію; це організація постачань товарів і послуг; це забезпечення рентабельної діяльності підприємства.

Головні цілі маркетингової діяльності

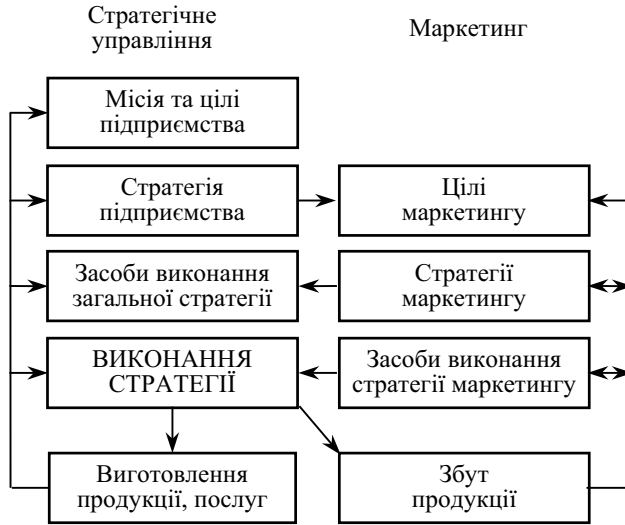
- забезпечення оптимальної пропорційності між попитом та пропозицією продукції визначеного виду й асортименту завдяки гнучкому реагуванню на динаміку попиту і маневруванню наявними ресурсами;
- формування системи договірних і ринкових відносин із всіма елементами і структурами споживання як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні;
- вплив на виробничий процес з метою стимулювання, відновлення й удосконалювання асортименту і поліпшення якості продукції, що випускається;
- активний пошук нових ринків збуту.

У процесі свого створення і функціонування підприємства не можуть обійтися без використання основних принципів маркетингу.

Головний принцип маркетингу полягає в тому, щоб *виробляти тільки те, чого вимагають споживачі, а відповідно й продавати тільки те, що купляють, а не те, що може й хоче виробляти фірма.*

Складові принципи маркетингу

- націленість на досягнення кінцевого результату;
- концентрація зусиль на вирішальних напрямках;
- орієнтація на довготермінову роботу й відповідний результат;
- єдність стратегії й тактики.



ВКЛЮЧЕННЯ МАРКЕТИНГУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дві стратегічні проблеми аналітичного маркетингу

- 1) знайти цікаві, вигідні для підприємства можливості збуту його товарів і послуг і розвитку діяльності взагалі;
- 2) заздалегідь передбачити найбільш великі небезпеки, що підстерігають фірму на ринку сьогодні й у перспективі.

Сегментація ринку є основою і початком розробки стратегії фірми.

Функції маркетингу

- 1) вивчення ринку та його основних елементів;
- 2) прогнозування ринку та його елементів;
- 3) оцінка можливостей фірми;
- 4) визначення цілей діяльності фірми;
- 5) розробка стратегії маркетингу;
- 6) розробка тактики маркетингу;
- 7) формування попиту та стимулювання збуту;
- 8) аналіз маркетингу та контроль результатів діяльності.

П'ять основних концепцій маркетингу

1. Концепція вдосконалення виробництва
2. Концепція вдосконалення товару
3. Концепція комерційних зусиль (збуту)
4. Концепція маркетингу
5. Концепція соціально-етичного маркетингу

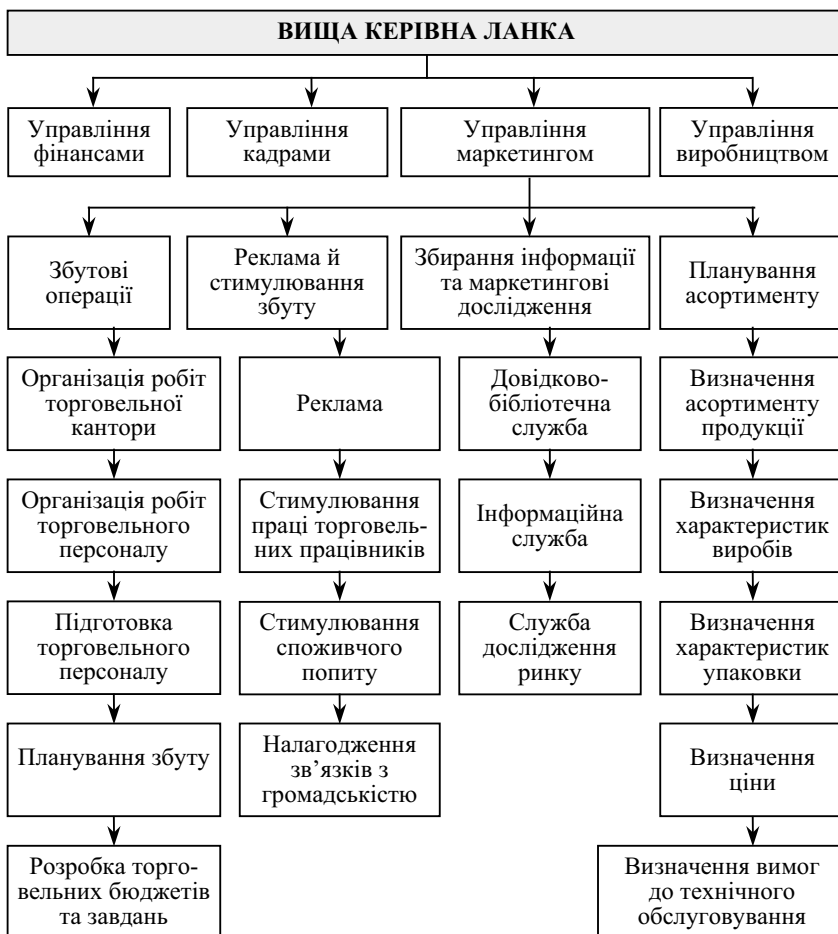
Розглянемо їх детальніше.

1. Концепція вдосконалення виробництва. Її послідовники вважають, що їх товари будуть продаватися. Треба лише сконцентрувати зусилля на поліпшенні виробництва, збільшенні його обсягів і підвищенні ефективності. Такий підхід виправданий лише в умовах дефіциту товарів та їх високої собівартості.

2. Концепція вдосконалення товару. Прихильники цієї концепції впевнені, що їх товари будуть продаватися, якщо забезпечити їх високу якість і відмінні споживчі якості, тобто сконцентрувати зусилля на постійному вдосконаленні товару. Ця концепція має рацію, проте треба пам'ятати, що потреби людей можуть задовольнятися не тільки даним товаром; треба відстежувати появу нових товарів, які можуть задовольнити аналогічні потреби (це товари-замінники).

3. Концепція комерційних зусиль (збуту). В її основі полягає ствердження, що товари будуть продаватися у тому випадку, якщо сконцентрувати зусилля на збуті та його стимулюванні. Такий підхід може бути достатньо ефективним, але позитивний результат, як правило, короточасний.

Завдання стратегічного маркетингу фірми



4. **Концепція маркетингу.** Її послідовники вважають, що товари будуть продаватися лише в тому випадку, якщо досконально вивчити потреби людей та задовольнити їх краще, ніж конкуренти. Це сучасна й виправдана концепція, проте такий підхід порівняно дорогий й вимагає достатньо високої кваліфікації.

Стратегія формування господарських зв'язків підприємства на основі маркетингу



5. **Концепція соціально-етичного маркетингу.** Вона передбачає, що товари будуть продаватися лише в тому випадку, якщо вдасться знайти оптимальні сполу-

чення інтересів виробника, споживача та суспільства в цілому. Актуальність цього підходу полягає в тому, що в ньому враховуються не тільки індивідуальні вимоги споживача та економічні інтереси виробника, але й вимоги екології, суспільної моралі, регіональні особливості тощо.

Наразі немає підприємства, яке б жорстко дотримувалось якоїсь однієї концепції; можна казати про превалювання певної концепції в їх сукупному застосуванні.

Дві базисні маркетингові стратегії

1. Стратегія ціни. Вибір цієї стратегії залежить від виду товарів і послуг і від позиції покупця.

2. Преференційна (пільгова) стратегія. Вона припускає змішаний маркетинг, що ставить підприємство по одному або декількох пунктах у становище, що вигідно відрізняє його від конкурентів.

Маркетинг служить для того, щоб необхідна ринком продукція за оптимальними цінами доходила до покупця, що у ній бідує. Усі ділові рішення повинні здійснюватися через призму інтересів споживачів підприємства. Тільки через задоволення потреб покупця підприємство може домогтися свого процвітання.

Наразі підприємства набагато більше часу повинні приділяти таким сферам, як реалізація і збут продукції, збільшення доходів і зміцнення свого фінансового становища.

Кон'юнктурні дослідження передбачають короткострокові дослідження, що уловлюють поточні тенденції і найближчу перспективу ринкової динаміки.

Дві основні цілі, на які орієнтовані завдання маркетингу

1) продати максимально можливу кількість товарів фірми, забезпечуючи при цьому необхідну прибутковість її діяльності;

2) доставити споживачу максимум задоволення, постійно формуючи і розвиваючи в ньому прагнення купувати товар і користуватися послугами фірми не тільки сьогодні, але й у перспективі.

Оцінка нових товарів і послуг (процес створення нового асортименту для фірми) — аналітичне завдання маркетингу з синтезу інформації, поглядів, припущень прогнозів.

Кожне підприємство поза залежністю від розмірів і характеру діяльності завжди буде вирішувати **три комплексні завдання маркетингу**.

Перше завдання можна виразити словами: «зрозумій свій бізнес».

Перше базисне завдання грамотного маркетингу — сегментація кожного ринку, тобто намагання розділити всіх споживачів кожного цікавлячу фірму ринку на досить великі групи. Кожна група висуває особливі, істотно відмінні вимоги до характеристик товару (послуг). Виділивши потім найліпші для фірми сегменти, можна переходити до докладного дослідження нестатків не «споживача взагалі», а саме того, котрий характерний для даного сегмента. Паралельно фірма визначає і вивчає своїх конкурентів — їхнє загальне положення на ринку, фінансову і комерційну діяльність, товари, ціни тощо. Окремий вид досліджень на даному етапі — вивчення галузевих тенденцій. Підприємству важливо вчасно зрозуміти, у якому напрямку

розвиваються технологія і виробу, що грають основну роль у галузі, щоб як мінімум не відстати, а краще випередити ці тенденції.

Функціональні завдання маркетингу

1. Аналітико-оціночні завдання	2. Завдання розробки стратегії	3. Виконавчі завдання
1) Сегментація ринку і вибір власних («своїх») сегментів 2) Дослідження споживачів 3) Вивчення конкурентів 4) Вивчення галузевих тенденцій 5) Вивчення загальноекономічних тенденцій 6) Дослідження ринку, включаючи кон'юнктурні дослідження 7) Оцінка нових товарів і послуг 8) Аналіз і оцінка маркетингу у фірмі	1) Розробка товарної стратегії 2) Розробка цінової стратегії 3) Розробка рекламної стратегії 4) Розробка стратегії збуту 5) Розробка ринкової стратегії фірми	1) Товарний оз 2) Збут 3) Комунікативні завдання: • реклама • паблік рілейшнз • особисті продажі 4) Сервіс

Отже, центральне завдання аналітичного маркетингу — дослідження ринку. Воно дозволяє вирішити **дві ключові проблеми**, заради яких, власне, і робиться вся аналітика маркетингу:

*знайти цікаві, вигідні для підприємства можливості збуту його товарів і послуг і розвитку діяльності взагалі;
 заздалегідь передбачати найбільш великі небезпеки, що підстерігають фірму на ринку сьогодні й у перспективі.*

Ці дві мети можна розділити на ряд підцілей, що у ході розвитку ринку і були свідомо оформлені як виконавчі завдання маркетингу.

Перше завдання можна сформулювати так: «ефективно доставити товар до місця безпосереднього продажу». Вона містить у собі питання складування; раціонального транспортування; супроводу і забезпечення схоронності вантажів і ряд інших.

Друге завдання — збут товарів, послуг.

Комплекс питань, пов'язаних зі збутом товарів і послуг фірми, визначається трьома головними проблемами:

- *ефективна організація системи збуту,*
- *оптимальне стимулювання працівників цієї системи.*
- *забезпечення достатньо сильних стимулів до придбання товарів фірми покупцями.*

Суть рішення цієї проблеми полягає в тому, щоб від моменту виникнення в споживача думки про придбання товару до появи цього товару в квартирі споживача в нього не повинно виникнути ні найменших труднощів у тім, аби:

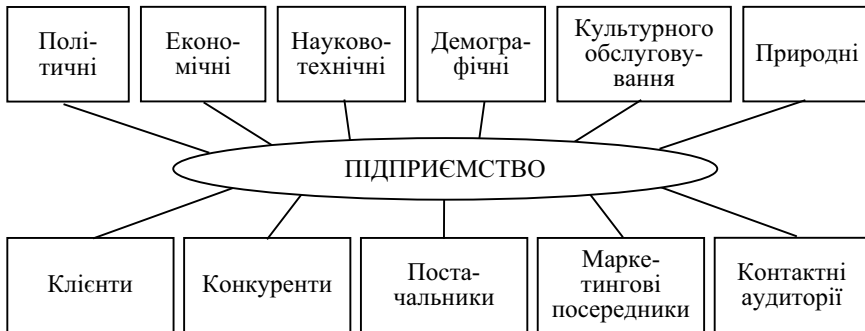
- *довідатися про все, що цікавить його стосовно товару (послуги);*
- *придбати товар;*
- *доставити товар за призначенням;*
- *увести товар в експлуатацію.*

Третій комплекс завдань охоплює комунікації маркетингу й у нього також дві цілі.

Дві цілі комунікативного маркетингу

- спонукати споживача набути товару і скористатися послугами вашої фірми;
- сформувати достойне реноме фірми у громадськості та для бізнес-структур, а в споживача стійкий позитивний імідж фірми.

Досягнення цих цілей у сучасних умовах вимагає, крім більш-менш знайомої реклами, вимагає ще і значних зусиль фірми в частині створення і розвитку системи взаємин із громадськістю («паблік рилейшнз»). Що ж стосується системи «особистих продажів», те і тут як би змішуються елементи власне реклами й елементи збуту.



Маркетингове середовище підприємства



Комунікації і зворотний зв'язок маркетингу

Оцінка нових товарів і послуг (процес створення нового асортименту для фірми) синтезує аналітичне завдання маркетингу, що може бути успішно реалізована тільки на основі якісного рішення всіх попередніх завдань.

Завдання розробки стратегії — серцевина маркетингу. Аналіз і оцінка дають основу ринкових рішень фірми, а виконавчі завдань їх реалізують. Зі стратегічної точки зору завдання маркетингу — це насамперед вибір найкращих можливостей ринкового поведіння фірми.

Основні інструменти ефективного досягнення цілей фірми на ринку

- *товари і послуги;*
- *ціни;*
- *система збуту;*
- *реклама.*

Варіюючи товарним асортиментом і його відновленням, уміло використовуючи в різних ринкових ситуаціях цінову політику, гнучко розвиваючи систему збуту, змінюючи рекламу фірма досягає успіху в споживачів і перемагає конкурентів.

У цілому, взаємозв'язок завдань маркетингу виглядає так: спочатку вирішуються аналітико-оцінні завдання, а на базі цієї інформації розробляються і координуються основні стратегії, що потім і реалізуються в процесі здійснення виконавчих завдань.

Маркетинг здатний підказати величезну кількість ідей, що стосуються самих різних сфер діяльності підприємства: товарна політика, дослідження потреб споживачів, ринкова цінова політика, збут, реклама, сервіс і так далі. Як відомо, будь-яке підприємство є під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Аналізом внутрішніх факторів є оцінка дійсної і перспективної ситуації в області ресурсів, а саме:

- *систематичний облік наявних ресурсів, таких, як фінансові (ліквідність, платоспроможність), кадрові (персонал, кваліфікація, мотивація, вікова структура), організаційні (інформаційна система, здатність до адаптації), ринкові (питома вага на ринку, конкуренти, імідж підприємства);*
- *складання матриці сильних і слабких сторін у діяльності підприємства порівняно з перевагами і недоліками конкурентів.*

Першим і найважливішим принципом будь-якої маркетингової стратегії є рух у напрямку від покупця до фірми, а не навпаки. До того ж підприємство коштує перед вибором між двома базисними стратегіями. Одна з них — стратегія ціни. Вибір цієї стратегії залежить від виду товарів і послуг і від позиції покупця.

Друга стратегія називається преференційною (пільговою) стратегією. Вона припускає змішаний маркетинг, що ставить підприємство по одному або декільком пунктам у становище, що вигідно відрізняє його від конкурентів. В умовах ринкових відносин тверда конкуренція, широкий вибір товарів на ринку, швидке відновлення їхньої номенклатури постійно ставлять перед підприємством питання, як покупець сприйме той або інший товар, які причини успіху або невдачі товару. Усе це змушує фірму уважно вивчати конкурентоздатність товару. Конкуренція була і залишається формою взаємного суперництва, тут перемагає розумніший. Існують дві основні групи методів конкуренції: *цінові* і *нецінові*. **Цінова конкуренція** є супер-

ництво підприємців за витяг додаткових прибутків на основі зменшення витрат від реалізації товарів, зниження цін на товари без зміни її асортименту і якості. **Нецінова конкуренція** містить: зміну властивостей товарів; додання продукції зовсім нових якостей; удосконалювання послуг, що супроводжують товару (демонстрація, установка, гарантійний ремонт). В умовах сучасної конкуренції спостерігається перевага нецінових методів над ціновими.

5.2. РИНОК ТА ЙОГО РОЛЬ В ГОСПОДАРЬСЬКОМУ МЕХАНІЗМІ СУСПІЛЬСТВА ТА ПІДПРИЄМСТВА

Ринок — це сукупність відносин між виробниками й споживачами, пов'язаних з обміном продуктами праці. Сформований ринок складається з трьох компонентів: товарної пропозиції та попиту, які взаємодіють між собою через механізм цін.

Під **товарною пропозицією** розуміють продукт (товар, послугу), який знаходиться на ринку, або може бути доставлений на нього, тому вона складається з двох частин і може бути оцінена як сума величини середніх товарних запасів за певний проміжок часу та величини поставки продукту за цей же період.

Попит — це платоспроможна потреба покупця. Тому підприємство, з огляду на ринок, повинне пропонувати не товари і послуги, а засоби рішення проблем покупців.

По-перше, попит це потреба, яка представлена на ринку, тобто забезпечена грошима — платоспроможна потреба.

По-друге, це потреба в конкретних товарах (послугах).

Завдання маркетингу суттєво відрізняються залежно від ситуації, що складається на ринку, від того, яким є рівень попиту на той, чи інший товар (послугу):

Стан попиту	Вид маркетингу та його завдання
1. Більшість людей вважають даний товар шкідливим. На ринку склався негативний попит	Конверсійний маркетинг. Установити, чому покупці мають неприязнь до товару і чи можна змінити це ставлення шляхом зміни самого товару, зниження цін, або більш активного стимулювання збуту
2. Відсутність попиту	Стимулюючий маркетинг. Створити попит, відшукав способи ув'язки споживчих властивостей товару з потребами й інтересами людей, або створити умови для зародження попиту (реклама, інформування)
3. Скритий попит (попит на ще неіснуючі товари)	Маркетинг, що розвивається. Оцінити величину потенційного попиту й створити адекватні попиту товари
4. Попит, що спадає	Ремаркетинг. Повернути в зворотний напрям тенденцію падіння попиту шляхом зміни товарної пропозиції, поліпшення обслуговування, активізації стимулювання збуту
5. Нерегулярний попит (попит, що коливається)	Синхромаркетинг. Вишукати способи згладжування коливань попиту за допомогою гнучких цін, системи скидок, стабільної товарної пропозиції
6. Повноцінний попит	Підтримуючий маркетинг. Підтримати існуючий попит
7. Надмірний попит	Демаркетинг. Знизити рівень попиту
8. Нераціональний попит	Антимаркетинг. Упевнити покупців відмовитись від шкідливих звичок шляхом антиреклами, підвищення цін, погіршення обслуговування.

Ціна визначається як *грошовий вираз вартості* (вона також, як і попит, не піддається плануванню).

Ринкова економіка вважається збалансованою, якщо дотримано рівняння:

$$Г \times Ш = Т \times Ц, \quad (5.1)$$

де Г — кількість грошей у обігу;

Ш — швидкість обігу цих грошей;

Т — кількість товарів, що надходять на ринок;

Ц — ціни цих товарів.

Це рівенство постійно порушується і постійно поновлюється за рахунок зміни його складових. Найчастіше корегуючим важелем виступають ціни, оскільки вони значно еластичніші за інші складові рівняння і швидко реагують на зміни кон'юнктури.

Підтримка збалансованості здійснюється в силу самої сутності ринку та його об'єктивних законів.

Сутність **закону попиту та пропозиції** полягає у тому, що на ринку між попитом і пропозицією існує динамічна рівновага, порушити яку волевым адміністративним шляхом безнаказно не можливо.

Основна вимога **закону вартості** полягає в тому, щоб обмін товарів здійснювався на основі суспільно необхідних витрат праці на їх виробництво. Які витрати є суспільно необхідними, а які — ні, визначає тільки ринок.

Закон конкуренції — закон, згідно з яким в світі відбувається об'єктивний процес підвищення якості продукції та послуг, зниження їх питомої (відносної) ціни, «вимивання» з ринку неякісної та надто дорогої продукції.

Закон переливу капіталу — це закон згідно з яким, капітал шукає, де вище норма прибутку, і через це перетікає з галузі у галузь, або з виробництво одних товарів у виробництво інших, попит на які ще незадоволений і роздрібна ціна таких товарів може значно перевищувати собівартість їхнього виробництва.

Зовнішні фактори, що викликають порушення балансу

- *втручання держави в ринковий механізм,*
- *соціальні катаклізми,*
- *природньо-кліматичні екстремуми,*
- *техногенні катастрофи, війни тощо.*

Переваги ринку

1. *На вільному ринку практично не повинно бути дефіциту. Диспропорції, що час від часу виникають, дуже швидко усуваються в силу дії закону попиту й пропозиції.*

2. *Ринкова економіка за своєю сутністю антиінфляційна. Вільний ринок теоретично не може допустити інфляцію в силу дії **закону вартості** (товар коштує стільки, скільки він коштує, а сума грошей, що знаходяться в обігу, рівна вартості всіх товарів на ринку, вираженої в грошовій формі).*

3. *Ринок потребує ефективного ведення господарства. Він вимагає виробляти більше товарів і продавати їх як можна дешевше. Виробник, який ігнорує цю вимогу, силами конкурентів усувається з ринку.*

4. Ринок вимагає від виробників постійно впроваджувати у виробництво науково-технічні новинки, поліпшувати якість товарів, розширювати їх асортимент. Інакше це зроблять конкуренти, а фірми, що не встигають будуть усунені з ринку.

5. Ринок вимагає справедливого розподілу матеріальних благ між членами суспільства. Оцінка діяльності будь-якого члена суспільства провадиться за кінцевими результатами — скільки продав, стільки й отримав. Перевагу тут набувають люди активні, грамотні, компетентні, працездатні, професіонали.

6. Ринок вимагає сурової договірної дисципліни. Фірми, що не виконують умов контракту усуваються з ринку.

7. Ринок, у принципі, здатен забезпечувати постійне поліпшення якості життя для більшості трудящих у силу дії перших перелічених пунктів.

Недоліки ринку

1. Ринок втілює в собі всі біди людства — війни, пограбування, насильство; диференціацію країн, народів, окремих людей на багатих і бідних. Ця поляризація призводить до конфліктів між людьми, народами, країнами.

2. Закони ринку безжалісні та жорстокі. На ринку немає місця милосердю, доброчинності. Одна з основних вимог ринку: обійти конкурента, або інакше — він обійде тебе.

3. Ринок важко піддається адмініструванню, адміністративному бюрократичному управлінню. Можна проводити тільки його регулювання (в певних межах).

4. Вільного ринку немає в жодній країні. Підприємці не можуть мати точної інформації про стан всієї економіки, через те переміщення капіталу з галузі в галузь завжди запізнюється, і це дає змогу тим, чи іншим монополістичним угрупованням (утворенням) утримувати ціни на певному рівні. У наслідок впливу зовнішніх чинників виникають інфляційні процеси та дефіцит окремих товарів.

5. Існують деякі народногосподарські проблеми, на які вплив ринкового механізму не розповсюджується; це все, що не має грошового виміру (екологія, збереження довкілля, національна гідність, моральні устої тощо), або має грошовий вимір, але є суспільним товаром (державне управління, охорона громадського порядку, національна оборона, освіта, наука, охорона здоров'я, соціальний захист, культура тощо).

Питання регулювання ринкових відносин, які залишаються в компетенції держави

1. Держава має взяти під захист людей, що відкинуті ринком з тих, або інших причин (безробітних, пенсіонерів, малозабезпечених, інвалідів тощо), та тих кого обходить ринковий розподіл (зайнятих у сфері фундаментальної науки, державному управлінні, обороні, освіті тощо).

2. У компетенції держави мають залишатися питання регіональної політики.

3. Держава повинна достатньо жорстко провадити антиінфляційну та антимонопольну політику.

4. Держава має забезпечити надійну законодавчу та правову базу для ринкової економіки, підтримку державних фінансів та регулювати інші питання, що виходять за межі компетенції ринку.

Перш, ніж розпочати справу, підприємець повинен бути упевнений, що його продукція комусь потрібна і визначити у якій кількості. Тобто він повинен знати смність свого ринку, а також конкурентів, що працюють на цей ринок. Саме з цією метою здійснюється дослідження ринку за таким алгоритмом:

- оцінка обсягу і структури пропозиції конкретного товару (послуги),
- оцінка обсягу й структури попиту на товар, співставлення зазначених величин на даному рівні цін,
- розрахунок залежності попиту та товарної пропозиції від ціни, добір такого рівня ціни, за якого попит та пропозиція врівноважаться, балансування попиту та пропозиції за рахунок зміни обсягу пропозиції в певний бік.

Наведений алгоритм є дуже спрощеним, але він підкреслює, що *проблема дослідження ринку це перш за все інформаційна проблема.*

Для визначення обсягу й структури товарної пропозиції треба мати інформацію про те, скільки й яких товарів знаходиться на ринку (в магазинах і на складах, скільки й яких товарів готується до поставки й скільки вже конкретно поставлено). Якщо йдеться про ринок міста, району, чи крупного регіону, де оперують десятки тисяч комерційних структур, магазинів, сотні складів, десятки промислових підприємств, кожне з яких заради збереження комерційної таємниці може просто відмовити у видачі необхідної інформації, то стає зрозумілим, що проблема не проста. Що стосується оцінки попиту, то справа постає ще складнішою, оскільки за даними щодо продажів товарів (послуг) можна судити лише про реалізовану частину попиту, Дані щодо незадоволеного попиту приходиться добувати за допомогою спеціальних дорогих досліджень; це ж стосується іншорайонного попиту (покупки мешканців інших місцевостей в даному регіоні й навпаки — покупки мешканців даного регіону в інших місцевостях. Це викликає необхідність створення інформаційної бази.

ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА ВИВЧЕННЯ РИНКУ							
Матеріали директивних та інших офіційних органів	Матеріали державної статистичної звітності	Матеріали статистики бюджетів населення	Відомчі матеріали	Матеріали, що надходять до торгівлі від промисловості	Матеріали науково-дослідних організацій та вузів	Матеріали бірж, аукціонів, торгів, тендерів	Матеріали спеціальних спостережень за ринком

Джерела інформації

Конкретну інформацію про ринок та його окремі елементи можна отримати використовуючи наступні джерела.

В середині підприємства:

- *фінансова та бухгалтерська документація та звітність,*
- *довідки щодо результатів аудиторських перевірок,*
- *складські документи,*
- *ділова кореспонденція;*
- *звіти дилерів, брокерів та інших представників,*
- *протоколи ділових нарад,*
- *результати внутрішніх перевірок,*
- *бізнес-плани та пояснення до них.*

Поза межами фірми:

- *статистичні щорічники,*
- *звіти фірм-конкурентів,*
- *повідомлення спілки підприємців та промисловців,*
- *галузєва інформація, інформація банків, ювілейні збірники,*
- *судові рішення,*
- *об'яви,*
- *рекламні матеріали,*
- *каталоги, прайси,*
- *результати конкурсів,*
- *інформаційно-аналітичні бюлетені,*
- *радіоповідомлення,*
- *репортажі щодо економічних подій,*
- *спеціальні книги та журнали, щоденні газети тощо.*

Ринок звичайно поділяється на визначені частини за різного роду ознак, зокрема, демографічним — вік, стать, рівень освіти, місце проживання тощо. На ринку ведеться пошук однорідних за своїм поведінням груп споживачів, що і розглядаються як окремі ринковий сегмент. *Сегментація ринку є основою і початком розробки стратегії фірми.*

Крім того, на ринку фірму чекає зустріч з конкурентами і до зустрічі з ними потрібно бути готовими. Насамперед, варто визначитися з тим, яку вигоду пропонує споживачу конкурент, а яку — ваша фірма. Ця вигода може бути не тільки чисто економічним, обумовленим рівнем цін, але і пропонованим асортиментом продукції і її споживчих властивостей. Важливі й усе більшого значення набувають не стільки фізичні властивості товарів, скільки його зовнішній вигляд, упакування; товарний знак; марка; сервісне обслуговування; гарантії.

5.3. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ РИНКОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФІРМИ

Необхідність планування ринкової стратегії фірми. Прагнення дістати прибуток більший, ніж усередині країни, спонукає фірми виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на присутність чинника непевності в новому середовищі (нові конкуренти, мінлива ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів, політична нестабільність тощо), підприємство прагне нарощувати свою присутність на світовому ринку. Відчувши на собі недоліки перших, скоріше спонтанних та імпульсивних, дій, підприємство починає застосовувати стратегічне планування. Успішне його використання дає можливість фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на зовнішньому ринку.

Три рівні планування ринкової стратегії фірми

1. Глобальний рівень. Планування тут здійснюється в найбільш довгостроковому аспекті, визначаються важливі для підприємства цілі, які сприймаються як єдине ціле;

2. Стратегічний рівень. Планування здійснюється на рівні керівництва підприємства і дає уявлення про довго- і середньострокові варіанти розвитку;

3. Фактичний рівень. У цьому разі планування зосереджується на визначенні конкретних заходів, необхідних для вирішення питань ефективного використання наявних ресурсів при реалізації глобальних цілей на тих ринках, де діє фірма.

Планування стратегії фірми має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої діяльності на світовому ринку, фірма зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку.

Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і посилення впливу зовнішніх чинників на підприємство роблять стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба в зваженій, ефективній політиці і передбачення ходу зовнішньоекономічної діяльності фірми зростає зі збільшенням кількості ринків, де вона здійснює свою комерційну діяльність.

Пріоритети в плануванні ринкової стратегії. Просте і ясне визначення цілей є важливою передумовою успішного виходу на зовнішні ринки, так само, як і точне оцінювання наявних ресурсів. Дуже часто можливості, що з'являються на зовнішніх ринках, не узгоджуються ні з цілями, ні з ресурсами. Ринок може обіцяти привабливі прибутки в короткостроковому періоді, але мати хиткі перспективи в довгостроковому. Отже, дуже важливо достатньо зважено визначити цілі, щоб не допустити втягування підприємства в програшні ситуації. Після цього пріоритет варто віддати зіставленню потреб та наявних ресурсів. Насамперед необхідно, щоб робітники підприємства були безпосередньо зацікавлені в участі в міжнародній діяльності. Тільки тоді вони зможуть перебороти звичні схеми використання ресурсів, «нажитих» у попередні роки господарювання.

Випадкові рішення можуть виявитися вдалим, проте лише постійне і цілеспрямоване планування дасть змогу досягти оптимальної віддачі від інвестицій.

Поведінку управлінського персоналу в умовах зовнішньоекономічної експансії підприємства можна подати у вигляді схеми ЕПРГ (етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм, геоцентризм).

Етноцентризм. Етноцентричне підприємство розглядає свій міжнародний розвиток як вторинне відносно «внутрішньої експансії», а зовнішній ринок — як «вбирача» надлишків продукції. Підприємство схильне до централізації основних маркетингових рішень і має тенденцію відтворювати на зовнішніх ринках політику і процедури, використовувани спочатку на внутрішньому ринку.

Поліцентризм. Підприємство визнає важливість специфічних чинників, що впливають на його міжнародну діяльність, а також вплив цієї діяльності на оборот капіталу і рентабельність. Для повної гарантії найкращого обліку названих чинників припускається високий ступінь автономії, навіть незалежності, щоб для кожної країни виробити свою політику. Отже, маркетинг здійснюється на територіальній основі й акцент робиться не стільки на нинішній або довгостроковій подібності ринків, скільки на відмінностях між ними.

Регіоноцентризм і геоцентризм. Ці два поняття означають певний ступінь зрілості в сприйнятті підприємством своєї міжнародної активності. *Регіоноцентризм* розглядає світ як сукупність ринків, що мають деякі загальні характеристики. *Геоцентризм* трактує світ як єдиний ринок.

Ці два підходи дають змогу здійснювати політику, що поєднує загальні умови ринку з особливостями його конкретного освоєння. Деякі рішення приймаються для світового ринку загалом — єдина марка продукції, загальна тональність реклами, тоді, як інші рішення стосуються регіонів (спеціальний асортимент, збутові мережі, політика цін та ін.). Саме на цих двох стадіях можна визначити ефективну стандартизацію процедур і застосувати розроблену планову стратегію і поведінку в окремих сегментах світового ринку.

Отже, планування стратегії фірми не є наслідком лише складних ситуацій на ринку й в управлінні. Воно визначається насамперед зацікавленістю фірми в зовнішньоекономічній діяльності.

Планування ринкової стратегії залежить також від рівня інтернаціоналізації підприємства. Підприємство-новачок насамперед прагне вибрати найбільш адекватний ринку товар і встановити оптимальну ціну. Досвідчене ж підприємство переважно піклується про вирішення на зовнішньому ринку проблем рівноваги використовуваних ресурсів, запуску або зняття з виробництва продукції, поширення на ринках своєї продукції або виходу з них. В обох випадках необхідно звертатися до формалізованих процедур планування — його фаз.

Фази планування стратегії фірми

- Фаза аналізу і вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства. *Яким би не був ступінь залучення в зовнішньоекономічні зв'язки, підприємство повинно постійно прагнути підтримувати стійку відповідність між наявним досвідом, товарами, які виробляються, своєю культурою, своїми цілями і характеристиками різних ринків. З цією метою важливо визначити критерії вибору, такі, як мінімальний потенціал, ймовірний період окуп-*

ності інвестицій, певний рівень поточного прибутку тощо. Вжиті заходи виявляються ефективними тільки в тому разі, якщо в міру освоєння зовнішніх ринків підтримуються постійні зусилля щодо одержання інформації і контролю за реалізацією проектів. Ці зусилля дають змогу підприємству мати необхідні відомості для точного оцінювання потенціалу, ризиків і можливостей, адаптації пропозиції і для комерційних рішень про початок компанії на даному ринку.

- Фаза адаптації пропозицій. Мета цієї стратегічної фази — вимірювання ступеня адаптації різних елементів — товару, ціни, системи збуту, комунікації для визначення належного обсягу пропозиції. Одна з проблем стосується культурного середовища запропонованого продукту: вимірювання цього феномена ідентифікації, засобу споживання, частоти купівлі тощо. Старанно вивчаються також істотні відмінності між країнами у сфері збуту, у політиці цін і кредиту, у сфері комунікацій, включаючи засоби масової інформації, зміст і природа повідомлень, витрати на рекламні компанії. Протягом цієї фази підприємство повинно мати можливість оцінити здійсненність пропозицій і витрати на їх адаптацію до специфічних умов ринку, що дасть змогу одночасно вдруге вибрати ринок.

- Фаза розроблення плану маркетингу. Досягнуті результати дають змогу розробити план, адаптований до ринку, котрий уточнює, що необхідно робити, як, у який спосіб та в які терміни. Питання про витрати і доходи стає центральним, оскільки воно визначає успіх або неуспіх плану. Бюджетний дефіцит або перебої в постачанні будуть помітно відображатися на ефективності зовнішньоекономічних дій.

- Фаза реалізації і контролю. Реалізація комерційного плану в зовнішньоекономічній сфері не обмежується просто прийняттям позитивного рішення. Важливо здійснювати моніторинг і контроль, щоб обґрунтувати вживані заходи і якомога раніше виявити можливе відхилення від планів освоєння ринку. А для цього потрібно мати не тільки досить чітко визначені пріоритети, а й зберігати досягнуту дистанцію відносно поточних дій для оцінювання «перекосів» і вироблення коригувальних рішень.

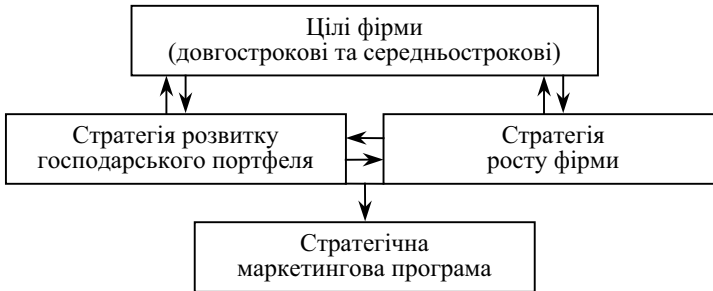
Процес стратегічного планування є замкненою системою, функціонування якої пов'язане з виконанням двох умов: спостереження і забезпечення гнучкості. Систематичне спостереження дає можливість вимірювати результати і своєчасно виявляти відхилення; забезпечення гнучкості дає змогу здійснювати відповідне коригування. Отже, підприємство повинне прагнути виконувати обидві ці умови.

Стратегічна маркетингова програма фірми.

Загальний стратегічний план фірми формується на основі її стратегічної маркетингової програми фірми шляхом нарощування на ньому фінансово-економічного, технічного й організаційного наповнення.

Ринкова ситуація безперервно змінюється, тому постійно існує необхідність коригування стратегічного плану, тобто фірма завжди повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні три-п'ять років.

Структура стратегічної маркетингової програми складається з трьох взаємозалежних блоків: цілей фірми стратегії розвитку господарського портфеля фірми і стратегії росту фірми:

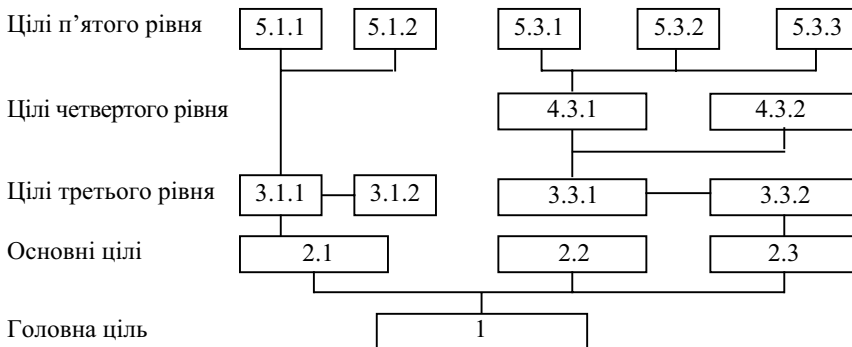


Блок 1. Цілі фірми.

Незалежно від установленого терміну одержання результату розрізняють цілі короткострокові (результат очікується в найближчому майбутньому), середньострокові і довгострокові (результат очікується в перспективі через п'ять і більше років). Стратегічна маркетингова програма фірми спрямована переважно на середньострокові і довгострокові цілі.

Цілей у фірми може бути багато, тому необхідно їх ранжирувати, тобто виокремлювати головну ціль і цілі, що визначаються нею. Для досягнення головної цілі визначаються цілі другого рівня, для їх досягнення — цілі третього рівня; можуть бути також проміжні цілі, підцілі.

У кінцевому підсумку утворюється дерево цілей фірми:



При побудові дерева цілей керуються трьома принципами:

1. Побудова за тимчасовими інтервалами, коли головною є глобальна довгострокова ціль, що визначає інші довгострокові цілі, котрі окреслюють середньострокові цілі, а потім і короткострокові.

2. Побудова за функціональною ознакою. У даному разі головною є ціль усієї фірми, що визначає цілі окремих функціональних підрозділів фірми, котрі окреслюють цілі підрозділів фірми.

3. Побудова за функціонально-тимчасовим принципом, котрий об'єднує два викладені вище принципи.

Блок 2. Стратегія розвитку господарського портфеля фірми

Будь-яке підприємство в господарській діяльності дуже схоже на «вміст» портфеля, у якому містяться різноманітні речі. Дуже рідко підприємство виробляє один вид товару (наприклад, цукерки). Звичайно виробнича програма фірми містить кілька видів товарів, як пов'язаних один з одним, так і непов'язаних.

Можливі варіанти випуску фірмою різних товарів:

1. Товари, пов'язані один з одним, наприклад цукерки-льодяники, шоколадні цукерки і шоколад у плитках.

2. Основні і додаткові товари. Додаткові товари не є профільними, але часто випускаються з відходів основних товарів. Наприклад, основна продукція друкарні — книги, додаткова — серпантин для новорічних ялинок, паперові іграшки, паперові закладки для книг, календарі тощо.

3. Товари, пов'язані одним технологічним ланцюжком, наприклад сталевий прокат, що частково продається на сторону або використовується для виробництва сталевих деталей, частина яких продається, а з частини, котра залишилася, виготовляються сталеві конструкції.

4. Товари, абсолютно не пов'язані один з одним: кофти, цукерки, конфеті, послуги для підприємців-початківців з розроблення стратегічної маркетингової програми.

У будь-якому разі все, що випускає підприємство, називається вмістом господарського портфеля фірми.

Залежно від того, які види продукції виготовляються, портфель фірми розбивається на підрозділи, що випускають товари однієї або кількох асортиментних груп або працюють на певний ринок або його сегмент. Такі підрозділи фірми називаються стратегічними господарськими підрозділами (СГП). Припустимо, меблева фабрика виробляє:

- 1) меблевi стінки;
- 2) кухонні меблі;
- 3) спальні гарнітури для реалізації на ринку Києва;
- 4) спальні гарнітури для експорту;
- 5) садові меблі;
- 6) діжки для фікусів в експортному виконанні.

Логічно сказати, що на меблевій фабриці діють шість СГП. Для порівняння: у великій американській корпорації в середньому створюється до 30 СГП. Поєднання СГП у портфелі фірми і напрямки їх розвитку визначаються стратегією розвитку господарського портфеля фірми.

Блок 3. Стратегія росту фірми.

Стратегія росту фірми полягає у визначенні основних напрямків розширення ділової активності.

Виокремлюються такі основні напрямки:

1. Розширення активності фірми «углиб» — сегментація існуючих ринків із метою охоплення своєю продукцією нових груп споживачів.

2. Розширення активності фірми «ушир» — диверсифікація виробництва, тобто поповнення виробничої програми новими видами виробів, як пов'язаними з основним профілем підприємства, так і не пов'язаними з ним.

3. Розширення активності «через кордони» — інтернаціоналізація виробництва через освоєння нових закордонних ринків.

4. Кількісне зростання — нарощування обсягу виробництва незмінної номенклатури товарів для старого ринку.

Найбільшу частину маркетингової програми становить опис інструментарію реалізації поставлених цілей, тобто перелік маркетингових заходів або складових маркетингової політики щодо кожного товару, ринку і виробничого відділення, а саме:

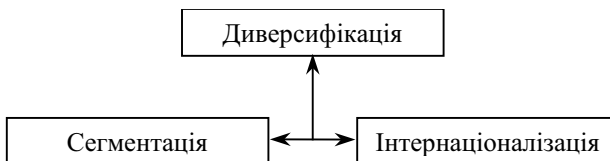
- товарної політики, що передбачає оптимізацію товарного асортименту й управління інноваційними процесами;
- збутової політики — формування збутової мережі, каналів товароруку;
- стимулюючої або комунікаційної політики, що передбачає заходи у сфері реклами, сервісної політики, участі у виставках тощо;
- цінової політики, що припускає вибір основних цінових стратегій, їх комбінування і співвідношення.

У більшості маркетингових програм викладаються зміст і план маркетингових досліджень, методика інформаційного забезпечення і побудови банку даних, план підготовки і підвищення кваліфікації персоналу фірми, у тому числі й у сфері маркетингу. Визначаються також потреби в ресурсах для реалізації поставлених завдань (матеріальних, трудових тощо).

У підсумковій частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію в цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються також засоби контролю за ходом виконання програми.

Напрямки маркетингової стратегії. Залежно від конкретних умов функціонування фірми маркетологи передбачають різноманітні напрямки стратегій підприємницької, виробничо-збутової і науково-технічної діяльності. Зупинимося на основних із них.

Глобальними напрямками маркетингової стратегії є такі **три виміри розширення ринкової активності:**



Стратегія інтернаціоналізації — освоєння нових, закордонних ринків через розширення експорту не тільки товарів, а й капіталів. У цьому разі за рубежом, зокрема у колишніх країнах-імпортерах, створюються підприємства, заводи і фабрики, які виробляють товари, обминаючи обмежувальні торговельні бар'єри, і використовуючи **переваги дешевої робочої сили і багатой місцевої сировини**.

Стратегія диверсифікації — освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності фірми галузі.

Стратегія сегментації — поглиблення ступеня насичення запропонованими товарами і послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків.

Стратегія розширення ринкової активності фірми включає і четвертий вимір ринкових дій — ритм (темп, швидкість) цих процесів. І, природно, більш швидкий темп за інших рівних умов забезпечує кращі результати і приносить значні успіхи.

Глобальні напрямки маркетингової стратегії знаходять свій розвиток у короткострокових і довгострокових цілях фірми:

Короткострокові цілі	Довгострокові цілі
1. Поточний прибуток: максимізація поточного прибутку, швидке одержання готівки	1. Збут: максимізація збуту, досягнення певної частки ринку
2. Вживання: забезпечення окупності витрат, збереження існуючого становища	2. Якість: забезпечення лідерства з показників якості

В основу такої «спеціалізації» короткострокових і довгострокових цілей покладена закономірність, виявлена Американським інститутом маркетингу і Гарвардською школою: чим більша частка, що належить фірмі на даному товарному ринку, тим вища норма отриманого нею прибутку.

Види стратегічних господарських підрозділів.

Залежно від розвитку галузі, у якій діє якість СГП фірми, від ринкової частки цього СГП можна виокремити чотири види стратегічних господарських підрозділів: «зірка», «дійна корова», «тяжка дитина», «собака». Вони показані в матриці, розробленою американською консультативною групою «Бостон консалтинг груп» (рис. 5.1):

По осі ОХ відкладено коефіцієнт частки ринку, розрахований за формулою:

$$\text{Коефіцієнт частки ринку} = \frac{\text{Частка ринку даного СГП}}{\text{Частка ринку найбільшого конкурента даного СГП}}. \quad (5.2)$$

При значенні коефіцієнта більше від одиниці частка ринку, яка належить даному СГП, вважається високою. Якщо коефіцієнт менший за одиницю — низькою.

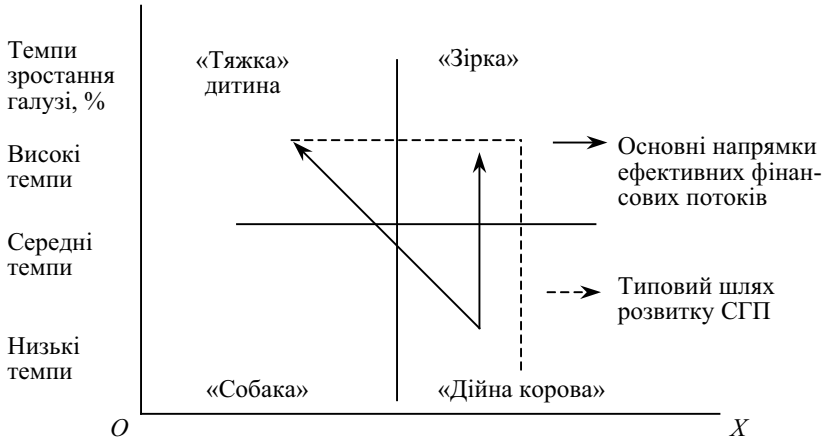


Рис. 5.1. Матриця «Бостон консалтинг груп»

«Зірка» — висока частка в галузі, що швидко зростає, лідируюче становище на ринку, приносить значні прибутки, проте велику частину цих прибутків повинна витратити на підтримання своєї особливої переваги, лідируючого становища. Звідси дане СГП постійно відчуває брак коштів.

«Дійна корова» — висока частка в галузі, що стабілізується або старіє, лідируюче становище на ринку, яке забезпечує стійкі і досить високі прибутки. На конкурентну боротьбу немає необхідності затрачати значні кошти, тому що фірма вже добре відома ринку. Стабільні темпи зростання не приваблюють більш дрібних конкурентів (на відміну від «Зірки»), оскільки вони не мають можливості «втиснутися» у вже сформовану і дуже стабільну галузеву структуру. Прибутків фірми одержують значно більше, ніж необхідно для підтримання досягнутої ринкової частки. Цей фінансовий надлишок спрямовується для підтримання інших СГП.

«Важка дитина» — низька частка в галузі, що швидко зростає. Становище на ринку найскладніше. Створюється ситуація «або — або»: або нарощувати зусилля і ставати «Зіркою», або йти з ринку. Як правило, для нарощування зусиль не вистачає власних коштів, оскільки частка ринку, яка належить СГП, не забезпечує одержання необхідного прибутку. Тому потрібна підтримка з боку «Дійних корів».

Типовий шлях нежиттєздатного СГП такий: «Тяжка дитина» — завоювання частки ринку — «Зірка» — зниження темпів зростання (старіння галузі) — «Дійна корова».

«Собака» — низька частка в галузі, яка слабозвинена або яка стабілізується, становище на ринку найгірше, прибутків СГП не дає, але потребує коштів для підтримання свого становища. Дане СГП тільки відтягує на себе фінансові ресурси фірми. Варіанти стратегії «Собаки на сіні» — або відхід із ринку, або пошук вузькоспеціалізованого сегмента, щоб зайняти на ньому провідне становище. Чи вигідно фірмі, якщо усі її СГП — «Зірки»? Ні, їм постійно не вистачатиме фінансових резервів для підтримання свого лідируючого становища. Усі «Зірки» без допомоги «Дійних корів» можуть швидко перетворитися в «Тяжких дітей». Чи добре, якщо є тільки «Важкі діти»? Ні, без «Дійних корів» вони перетворяться в «Собак» і зникнуть із ринкового обрію. Чи влаштовує фірму, якщо є лише «Дійні корови»? Ні. Не-

зважаючи на наявний у дійних корів надлишок фінансових ресурсів, варто пам'ятати, що товар старіє. На зміну одному товару приходять інші. А проникнення в нові сфери забезпечують «Важкі діти» і «Зірки». Отже, «Важкі діти», «Зірки» і «Дійні корови» взаємозалежні, потрібні один одному, на відміну від «Собак», що є тягарем для фірми.

Правила планування господарського портфеля фірми

1. Поділи господарський портфель фірми на кілька стратегічних підрозділів.
2. Визнач частку, місце кожного СГП твоєї фірми в системі координат: частка СГП на ринку/темпи зростання галузі
3. Фірма забезпечить стійкий розвиток лише тоді, коли досягнуто оптимальне співвідношення між її стратегічними господарськими підрозділами, що є «важкими дітьми», «зірками», «дійними коровами».

Стратегія розвитку стратегічних господарських підрозділів. Після визначення місця кожного СГП у системі координат «темпи зростання галузі/ринкова частка» необхідно обрати оптимальну для кожного СГП стратегію.

У ринковій практиці існують три основні види стратегії розвитку СГП:

1. Стратегія наступу (атакуюча) — завоювання і розширення ринкової частки.
2. Стратегія оборони — утримання існуючої ринкової частки. Ця стратегія таїть у собі небезпеку не побачити конкурента, що непомітно підкрався. Для неї справедлива приказка: «Щоб залишитися на місці, треба бігти щосили».
3. Стратегія відступу — скорочення ринкової частки з метою підвищення прибутку в результаті поступового відходу з ринку або ліквідації даного бізнесу.

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОСТУ МАЛИХ, ВЕЛИКИХ І СЕРЕДНІХ ФІРМ

Базові стратегії росту фірми. Напрямки розширення ділової активності фірми визначаються тим, на якому ринку діє фірма (старому або новому для неї), з яким товаром (старим або новим для фірми) вона виходить на ринок. Ці напрямки можна показати у вигляді матриці:

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар ринку	Старий	Стратегія глибинного проникнення	Стратегія розширення
	Новий	Стратегія розроблення товару	Стратегія диверсифікації

Стратегія глибокого проникнення (старий товар — старий ринок) ефективна, коли ринок ще не насичений. Пропонуючи старі товари на старому ринку, можна домогтися переваги, лише знижуючи витрати виробництва і продаючи товари за цінами, нижчими від цін конкурентів. Наприклад, завод, що випускає важкі трактори середньої якості, може зацікавити своєю продукцією споживачів, орієнтованих на трактори конкурента, тільки завдяки низьким цінам, в основі яких лежать низькі витрати, якщо, звичайно, завод обрав саме цю стратегію.

Стратегія розвитку ринку (старий товар — новий ринок). За її допомогою фірма намагається збільшити збут існуючих товарів на нових ринках або на нових сегментах наявного ринку. Використовуючи цю стратегію, тракторобудівний завод може почати експортувати свою продукцію.

Стратегія розроблення товару (новий товар — старий ринок) ефективна за наявності у фірми низки успішних торговельних марок. Вона полягає у створенні нових модифікацій товару для існуючих ринків. Але тут необхідно враховувати правило: споживач купує не товар, а потребу, тобто у разі тих самих корисних властивостей новий товар повинен бути, наприклад, дешевшим старого.

Стратегія диверсифікації (новий товар — новий ринок) застосовується для усунення залежності виробника від якогось одного товару або ринку. Припустимо, виробник тракторів може переключитися на випуск вантажних автомобілів, мінісільгосптехніки, комбайнів, річкових катерів тощо або випускати їх додатково.

Звичайно фірми комбінують розглянуті вище чотири стратегії.

Особливості стратегії малих фірм. Головною перевагою росту малих фірм є їх гнучкість, тобто спроможність оперативно перебудовувати свою виробничу програму під «пресом» ринку. Найбільшим недоліком цих фірм є їх малий розмір. Вступ у конкурентну боротьбу з великими фірмами для малого бізнесу безперспективний. Переваги і недоліки цих фірм визначають чотири основні види їх стратегії. Побудуємо їх у вигляді матриці «продукт/форма існування малої фірми»:

Форма існування малої фірми	Продукт малої фірми	
	Подібний до продукту великої фірми	Оригінальний
Незалежна від великої фірми (суверенітет)	«Помилковий гриб» — стратегія копіювання	«Премудрий піскар» — стратегія оптимального розміру
Пов'язана з великою фірмою (симбіоз)	«Хамелеон» — стратегія використання переваг великих фірм	«Жалка бджола» — стратегія участі в продукті великої фірми

Основна спрямованість стратегій малих фірм — зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими фірмами і вигідного використання їхньої гнучкості. Розглянемо їх:

1. **Стратегія копіювання** («Помилковий гриб»). Під оригінальний, запатентований марочний продукт великої фірми малі фірми випускають копії, «підробки». Копія продається, як правило, за цінами, значно нижчими від цін оригіналу. Це стає можливим за рахунок економії, наприклад, витрат на науково-дослідні розробки з цього продукту.

2. **Стратегія оптимального розміру** («Премудрий пічкур»). Ця стратегія застосовується в тих галузях, де велике виробництво неефективне, оптимальним є мале під-

приємство. Якщо фірма дотримується цієї стратегії, то можливості її росту обмежені: малі розміри, що допомагають їй вижити, стають на заваді до її розширення.

3. Стратегія участі в продукті великої фірми («Жалка бджола»). Багато великих фірм намагаються виробляти свою складну продукцію від початку до кінця самостійно. Велике підприємство обростає масою дрібних неефективних виробництв. Тому великій фірмі вигідніше від них відмовитися, передавши їх малим фірмам.

Численні малі фірми, як жалкі бджоли, змушують великі фірми рятуватися від непродуктивних підрозділів, знижуючи цим свої витрати. Проте мала фірма, що обрала подібну стратегію, може виявитися залежно від великої. Уникнути цього вона може за допомогою тактики обмеження частки обороту, що припадає на одного великого клієнта. Сутність цієї тактики полягає в тому, що дрібна фірма намагається поставити кільком великим компаніям товари у такий спосіб, щоб частка кожної з них у загальному обсязі продажу фірми не перевищувала певних обсягів (наприклад, не більше 20 %).

4. Стратегія використання переваг великої фірми («Хамелеон»). Використовуючи стратегію «хамелеон», мала фірма немовби «перекрашується у кольори» відомої великої фірми.

Прикладом такої стратегії слугує франчайзинг — система договірних відносин між великою і дрібною фірмою, відповідно до якої велика фірма зобов'язується постачати дрібній фірмі власні товари, надавати рекламні послуги, апробовані технології бізнесу, короткострокові кредити на пільгових умовах, здавати в оренду своє устаткування; мала фірма зобов'язується мати ділові контакти винятково з даною великою фірмою, вести бізнес «за правилами» цієї великої фірми і перераховувати визначену договором частку від суми продажу на користь великої фірми. Франчайзинг найчастіше використовується у сфері роздрібною торгівлі, у ресторанах швидкого обслуговування типу «Макдональдс» і «Піцца-Хард». Франчайзинг застосовують і такі фірми, як «Адідас», «Кока-Кола».

Особливості стратегії росту великих фірм. Великі фірми на відміну від малих мають можливість розгортати масове стандартизоване виробництво, а також розширювати сферу своєї діяльності (диверсифікація виробництва). Проте пропорційно зростанню розмірів компанії падає її гнучкість.

Залежно від темпів зростання і ступеня диверсифікації виробництва великі компанії можна поділити на три групи: «Горді леви», «Могутні слони», «Неповороткі бегемоти», їх основні характеристики подано в таблиці:

Характеристики	«Горді леви»	«Могутні слони»	«Неповороткі бегемоти»
Ріст	Прискорений	Середній, стабільний	Уповільнений
Профіль	Спеціалізація у важливому, перспективному і значному сегменті ринку	Широка диверсифікація в межах великого ринку	Надмірна, безладна диверсифікація на багатьох ринках (сегментах)
Прибуток	Достатній для прискореного росту	Достатній для забезпечення стійкості на ринку	Недостатній, може завдати збитків

Типовим «гордим левом» є фірма «Соні корпорейшн» — лідер у виробництві побутової електроніки упродовж багатьох років. Ця фірма першою почала вироб-

ництво транзисторних радіоприймачів, побутових відеомагнітофонів, лазерних компакт-дисків, телевізорів високої чіткості.

Типовий «могутній слон» — фірма «Сімменс», виробнича програма якої охоплює практично всю електротехніку. Чий би не був винахід, вигоду від нього завжди одержить «Сімменс», оскільки має можливість використовувати його в численних електротехнічних приладах.

Типовим «неповоротним бегемотом» є концерн «Філіпс». Німецький часопис «Менеджер магазин» так охарактеризував проблеми цього електротехнічного концерну: «Концерн має близько 350 фабрик, розкиданих по всьому світу. Часто потерпаючи від їхнього неповного завантаження, «Філіпс» намагається все, аж до останнього цвяха, виробляти сам... Як у дріб'язковій лавці, асортимент «Філіпса» простягається від бритви до приладу для лікування нервів, від довгограючої платівки до персонального комп'ютера».

Особливості стратегії середніх фірм. Середні фірми немовби стиснуті між лещатами преса великих фірм і жалкими уколами малих. Устояти на ринку середні фірми зможуть лише за допомогою нішової спеціалізації.

Ніша для середніх фірм необхідна насамперед як засіб захисту від прямої конкурентної боротьби з великими фірмами, оскільки іншого захисного засобу — переваг малого розміру — у них немає.

Середні фірми, що дотримуються нішової спеціалізації, можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії росту. Вибір залежить від темпів зростання середньої фірми і темпів збільшення ніші, у котрій ця фірма діє. Матриця «темпи росту фірми/темпи збільшення ніші»:

Темпи росту фірми	Темпи збільшення ніші	
	Помірні	Прискорені
Помірні	Стратегія збереження	Стратегія пошуку загарбника
Прискорені	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства в ніші

1. Стратегія збереження спрямована на збереження існуючого становища підприємства, оскільки немає необхідності розширення його діяльності (темпи збільшення ніші стабільні), і можливості (темпи росту невеликі). У цій стратегії є небезпека втрати ніші через зміну потреб.

2. Стратегія пошуку загарбника застосовується тоді, коли у фірми відчувається гострий брак ресурсів для збереження свого становища в межах ніші. Опинившись у подібній ситуації, як правило, середня фірма починає шукати велику компанію, що могла б поглинути її, зберігши при цьому її як відносно самостійний, автономний виробничий підрозділ. Використання фінансових ресурсів великої компанії дасть змогу середній фірмі зберегти своє місце в ніші, фірма при цьому може постійно змінювати власників, зберігаючи свою нішову спеціалізацію.

3. Стратегія лідерства в ніші можлива тільки в двох випадках:

1) фірма росте так само швидко, як і ніша, що дає змогу їй перетворитися в головну монопольну компанію і не пропустити в нішу конкурентів;

2) фірма повинна мати відповідні фінансові ресурси для підтримання свого прискореного росту.

4. Стратегія виходу за межі ніші ефективна тільки тоді, коли ці межі занадто вузькі для фірми. Фірма може спробувати перетворитися у велику монополію з втраченою нішового «обличчя». Дійшовши до межі ніші, вона зіткнеться з прямою конкуренцією сильніших і більших фірм (раніше від прямої конкуренції захищала наявність ніші). Для цього «бою» фірма повинна нагромадити ще в межах ніші достатній обсяг фінансових та інших ресурсів.

Стратегія фірми на зовнішньому ринку. Виробниче підприємство на зовнішньому ринку — це якісно нове явище для української економіки. Вихід на зовнішній ринок самостійних господарюючих суб'єктів повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світогосподарських відносин, до формування економіки відкритого типу.

Опрацювання ринкової стратегії фірми — це процес сканування світового ринку, визначення глобальної і локальних цілей зовнішньоекономічної діяльності, вибір кращих сегментів (ніш). Така діяльність дасть змогу досягти обраних цілей: приведення експортного потенціалу фірми відповідно із цими цілями, вибір кращих партнерів в експортно-імпортних операціях із метою запобігання неефективних міжнародних ринкових трансакцій.

Основні напрямки зовнішньоекономічної діяльності фірми

- *вихід на зовнішній ринок;*
- *експортно-імпортні поставки товарів, послуг і капіталу; валютно-фінансові і кредитні операції;*
- *створення й участь у діяльності спільних підприємств;*
- *міжнародний маркетинг;*
- *моніторинг національної економічної політики й економіки світогосподарських зв'язків.*

Ринкова стратегія фірми передбачає зіставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності й обґрунтування оптимального рішення.

Етапи процесу опрацювання ринкової стратегії фірми

I. Аналіз усіх сторін зовнішньоекономічної діяльності фірми.

До того ж необхідно:

- аналізувати становище фірми на ринку з тими товарами і послугами, які фірма випускає в даний момент;*
- вивчати діяльність фірми з позицій споживача товарів і послуг фірми;*
- аналізувати діяльність фірми з позицій ринку.*

II. Аналіз ринку майбутнього (аналіз попиту і пропозиції). Фірмі важливо визначити, яким буде ринок у найближчому майбутньому, у якому напрямку цей ринок розвиватиметься і чого чекають споживачі від фірми в майбутньому.

До того ж необхідно:

- а) зіставити становище фірми з місткістю майбутнього ринку;*
- б) проаналізувати коливання кон'юнктури ринку.*

III. Аналіз можливостей фірми, а саме:

- а) аналіз очікуваного збільшення обсягу зовнішньоекономічної діяльності;*
- б) аналіз переміщення фірми на інші ринки;*
- в) аналіз діяльності в новому середовищі і припинення діяльності в старій сфері*

IV. Аналіз бюджетно-податкової політики:

- а) бюджетно-податкова політика усередині країни та її вплив на фірму;*
- б) бюджетно-податкова політика за рубежем і її вплив на фірму.*

V. Вплив тенденцій у світовій економіці:

- а) аналіз світового ринку позичкового капіталу;*
- б) аналіз зовнішньоторговельної політики різних країн.*

VI. Розроблення довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності фірми:

- а) формулювання глобальної довгострокової цілі зовнішньоекономічної діяльності;*
- б) формулювання варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності;*
- в) декомпозиція глобальної цілі на піднесення;*
- г) порівняння варіантів досягнення цілей зовнішньоекономічної діяльності.*

5.4. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ФІРМИ

В основу діяльності підприємства, яке дотримується принципів маркетингу, закладається найбільш ефективна з точки зору кінцевого результату ідея — спочатку дізнатись, який товар та з якими споживчими властивостями, за якою ціною, в яких кількостях і яких місцях хоче здобути потенційний споживач, а вже потім (і ніяк не раніш) думати про організацію відповідного виробництва. Відомо, що маркетинг — це орієнтація на виробництво виробів, які будуть безумовно користуватись попитом, під яким розуміється споживча платоспроможність клієнта у вирішенні будь-якої з виникаючих у нього проблем. Фірма, яка орієнтується на маркетинг, пропонує не товари та послуги, а засоби вирішення проблем покупців.

Управління маркетингом базується на такому формуванні товарних позицій та послуг, за яким враховуються потреби ринку (як наявні, так і прогнозовані), використовується ефективна політика цін, а також засоби інформації для формування, стимулювання, обслуговування ринку. До того ж визнається необхідність пристосування виробництва та збуту до запитів та оцінки ринку. Діючому на основі принципів маркетингу підприємству переваги дає й те, що всі технічні, комерційні, збутові заходи, так чи інакше пов'язані з това-

ром, воно завжди розглядає комплексно, системно, враховуючи «зворотний зв'язок» від споживачів, що дає можливість регулювати якість продукції та ефективно витратити свої кошти.

«Робота компанії повинна відповідати очікуванням клієнтури» — зазначав Ф. Котлер.

Для цього необхідно:

- ставити мету, і виходячи з неї:
- розробляти стратегії, щоб:
- виконувати заходи, за якими відповідно:
- повинна бути встановлена чітка відповідальність.

Схема управління маркетингом

СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ
<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка стану, в якому знаходиться фірма. Прогноз того, що очікує фірму при існуючому стані справ? • Оцінка впливу зовнішнього середовища на стан фірми на ринку
↓
МАРКЕТИНГОВИЙ СИНТЕЗ
<ul style="list-style-type: none"> • Висування цілей (що потрібно зробити для виправлення несприятливої ситуації?). • Оцінка цілей (чому треба зробити саме так, а не інакше?). • Прийняття рішення для стратегічного планування (якою має бути ієрархія завдань, вирішення яких необхідне для досягнення головної мети?)
↓
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ
<ul style="list-style-type: none"> • Висунення стратегій (як потрібно діяти заради досягнення мети?). • Вибір стратегії (яка стратегія краще й чому?). • Рішення щодо опрацювання тактики
↓
МАРКЕТИНГОВИЙ КОНТРОЛЬ
<ul style="list-style-type: none"> • Збір даних (які результати діяльності?). • Оцінка даних (наскільки близько просунулись до досягнення поставленої мети?). • Рішення щодо проведення ситуаційного аналізу.

Наведений маркетинговий цикл ніколи не переривається й здійснюється періодично (1—2 рази на рік, а за необхідністю частіше); для його здійснення треба певний час і праця висококваліфікованих спеціалістів — а це кадрова проблема.

Фізичні та юридичні особи, що діють на ринку, давно вже переконалися, що без серйозного вивчення ситуації, яка складається, врахування усіх факторів, що на неї впливають, спробувати досягти успіху в бізнесі неможливо. Поряд з прорахунками в управлінні саме прорахунки в маркетингу обумовлюють кризовий стан багатьох українських підприємств. Важлива роль маркетингу визначається виконуваними ним функціями, головна з яких — функція забезпечення користі для споживачів і суспільства, задоволення їх потреб.

Маркетинг виступає як філософія підприємництва. Лише «ринковий світогляд» підприємців дозволяє їм ефективно діяти на ринку, розширяти на ньому свої позиції. Практика підтверджує, що найбільших успіхів досягають фірми, в яких маркетинг став філософією життя всього персоналу.

Маркетинг матеріалізується в систему заходів з вивчення проблем пов'язаних з виробництвом і продажем продукції фірми. Процес управління маркетингом базується на аналізі ринкових можливостей; виявленні цільових ринків; розробці усього комплексу маркетингу; впровадження в життя намічених заходів.

Ситуаційний аналіз лежить в основі маркетингових рішень, які приймаються з огляду на фактичні ситуації, яка може бути як сприятливою, так й незадовільною. Аналіз полягає у відповідях на 81 питання стосовно:

- ринків
- товарів
- покупців
- конкурентів
- цін
- товаропросування,

які зводяться до загальної таблиці з розподілом на дві групи: *сильні* та *слабкі* сторони маркетингової діяльності фірми.

Розглянемо пункти аналізу детальніше.

Ринки

1. На яких ринках діє підприємство?
2. Які з них найбільш важливі для його процвітання?
3. Яка загальна ємність кожного ринку?
4. Які основні сегменти кожного ринку?
5. Яка ємність кожного сегменту кожного ринку?
6. Які прогнози розвитку кожного ринку й кожного його сегменту?
7. Чи є нові ринки для товарів фірми?
8. Яка кон'юнктура по кожному з цікавлячих фірму ринків?
9. Чи відповідає виробничий та збутовий потенціал тенденціям змін на ринках?
10. Які наші довготермінові плани по кожному ринку?
11. Яку частку на кожному ринку й по кожному сегменту ринку посідають наші товари?
12. Чи збираємось ми розширювати продаж на кожному ринку (сегменті), або тільки на деяких з них?
13. Які заходи для цього вживаються?
14. Які чинники впливають на попит по товарах фірми?
15. Чи є можливість активно впливати на ці фактори?

Товари

16. Які основні товари (послуги) нашого підприємства?
17. На якій стадії життєвого циклу знаходиться кожний з них?
18. Яка конкурентоспроможність кожного товару на кожному ринку (сегменті)?
19. Чи належить змінювати асортимент наших товарів і в яких напрямках?

20. На які ринки (сегменти) слід увести нові товари?
21. Як споживачі використовують наші товари?
22. Які вимоги висувають споживачі до наших товарів?
23. Які чинники є вирішальними при купівлі наших товарів?
24. Що робиться для підвищення якості наших товарів?
25. Яка ефективність кожного з цих заходів?
26. Що зроблено для того, аби наш товар виділявся серед інших аналогічних?
27. Які позиції нашого товару порівняно з товарами конкурентів?
28. Чи треба підвищувати конкурентоспроможність наших товарів?
29. Який обсяг повернених покупцями наших товарів?
30. У чому полягають причини такого повернення?
31. Що вживається для зменшення повернення товарів?
32. Яка ефективність вжитих заходів?

Покупці

33. Хто купляє наші товари? Чи існує типологія покупців?
34. Хто з них є найбільш переважним для нас і чому?
35. Що впливає на їхнє рішення щодо купівлі?
36. Які потреби змушують купувати наш товар?
37. Які перспективи щодо змін цих потреб?
38. Чи можемо ми задовольнити ці змінні (нові) потреби?
39. Хто наші потенційні покупці?
40. Які заходи ми вживаємо для завоювання цих потенційних покупців?
41. Хто є особами, що:
 - а) ініціюють покупку
 - б) впливають на рішення щодо придбання
 - в) приймають рішення щодо купівлі
 - г) безпосередньо використовують наші товари
 - д) безпосередньо купують наш товар
 - е) формують точку зору щодо наших товарів?
42. Чи добре вивчена типологія покупців наших товарів?

Конкуренти

43. Хто є основним конкурентом на кожному ринку (сегменті)?
44. Які методи конкурентної боротьби вони застосовують?
45. Яку частку ринку (сегменту) посідає кожний конкурент?
46. Які перспективи розвитку конкуренції?
47. Які у конкурентів ціни, цінова політика, якість товарів, сервіс, упаковка?
48. Які сильні та слабкі боки кожного конкурента?
49. Стосовно яких конкурентів ми діємо успішно, а щодо яких менш успішно?
50. Чи відповідають товари конкурентів вимогам споживачів?
51. Які методи стимулювання збуту застосовують конкуренти?
52. Які науково-дослідні роботи проводять конкуренти?

53. У чому полягають особливості технології виробництва товарів у конкурентів?

54. Який патентний захист товарів у конкурентів?

55. Які прибутки та збитки (витрати) у конкурентів?

56. Яка можлива реакція конкурентів на:

а) введення нами на ринок нового товару

б) зміни ціни нашого товару

в) збільшення частки ринку нашого підприємства

г) зменшення частки ринку нашого підприємства?

Ціни

57. Чи відображають ціни витрати виробництва та обігу нашого підприємства?

58. Яка ймовірна реакція покупців на підвищення цін на наші товари?

59. Якою буде реакція на зниження цін?

60. Яка ставлення покупців щодо встановлених нами цін?

61. Які заходи ми вживаємо, коли конкуренти змінюють ціни?

62. Чи знаєте потенційні покупці про наші ціни?

63. Що в основному визначає нашу цінову політику?

64. Чи відповідають наші ціни рівню цін даного ринку?

65. Як впливають учасники каналів збуту на ціни по наших товарах?

66. Чи виникають невідповідності нашої цінової політики щодо вимог держави?

Товаропросування

67. Чи зручне географічне розташування наших складів?

68. Який порядок транспортування наших товарів?

69. Як оброблюються та виконуються замовлення, що надходять?

70. Які витрати товаропросування?

71. Що можна змінити для зниження цих витрат без погіршення якості обслуговування покупців?

72. Які можливі нові канали товарного руху?

73. Чи достатня чисельність торгового персоналу?

74. Який рівень компетентності цих працівників?

75. Як оцінюються результати роботи цих службовців?

76. Які методи торгівлі використовуються? Чому саме ці?

77. Чи задоволені ми роботою посередників?

78. Що можна вжити для поліпшення їх роботи?

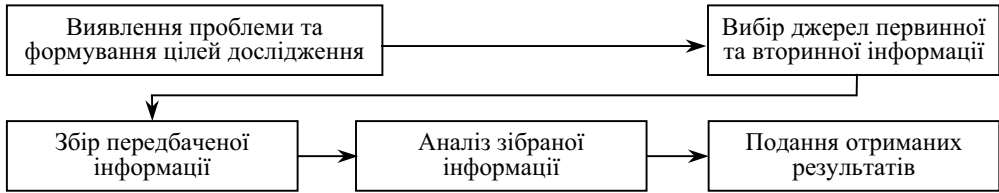
79. Як стимулюються результати роботи посередників?

80. Як проводиться фахова підготовка торгових працівників?

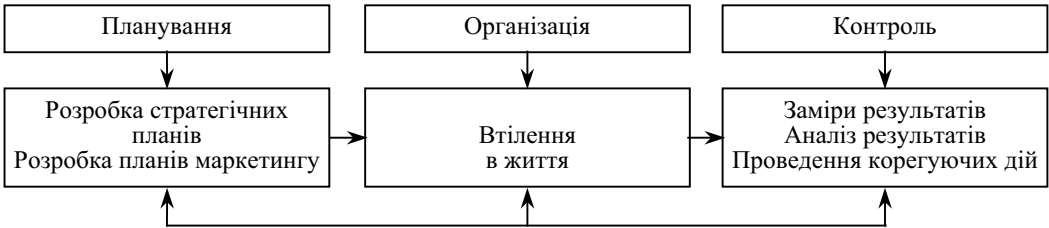
81. Чи можна скоротити збутові витрати на одиницю проданого товару?

Ситуаційний аналіз обходить також цілі маркетингу, його програму, організацію, паблік релейшнз, упаковку, товарів, сервісне обслуговування, систему формування попиту, стимулювання збуту.

Етапи проведення маркетингового дослідження



Взаємозв'язок між плануванням, організацією маркетингу та системою контролю



Головні напрямки антикризової маркетингової політики підприємств

- *структурна перебудова підприємств з метою покращення якості і асортименту продукції;*
- *формування нової економічно оправданої системи витрат;*
- *мінімізація витрат;*
- *розробка і використання ефективних інструментів стимулювання збуту як на традиційних, так і на нових ринках та інше.*

Типи маркетингового контролю

Тип контролю	Основні відповідальні	Ціль контролю	Прийоми та методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Вище керівництво Керівництво середньої ланки	Впевнитись в досягненні намічених результатів	Аналіз можливостей збуту. Аналіз частки ринку. Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та збутом. Спостереження за ставленням клієнтів
Контроль прибутковості	Контролер з маркетингу	Вияснити, на чому фірма заробляє гроші, а на чому втрачає їх	Рентабельність в розбивці по товарах, територіях, сегментах ринку, торгових каналах, обсягах замовлень
Стратегічний контроль	Вище керівництво Ревізор з маркетингу	Вияснити, наскільки ефективно фірма використовує кращі з наявних маркетингових можливостей	Ревізія маркетингу

Ключові аспекти маркетингу виявляються в плановій практиці, де розкривається політика в галузі торгівлі і обслуговування, цін, рекламна стратегія, яким чином ці заходи дозволяють досягти планованих обсягів продажу та зайняти відповідне місце на ринку. Вибір маркетингової стратегії повинен бути визначаючим на усіх стадіях бізнесу — від появи продукції на ринку до її продажу та післяпродажного обслуговування.

Управління підприємством в умовах ринку починається з вирішення питань: що виробляти, де і за якою ціною це продавати?

Перехід до маркетингової орієнтації будь-якого підприємства визначає необхідність вирішення кадрових та організаційних проблем.

Організаційна побудова служби маркетингу може здійснюватись різними способами. Вона залежить від можливостей фірми та її стратегічної орієнтації.

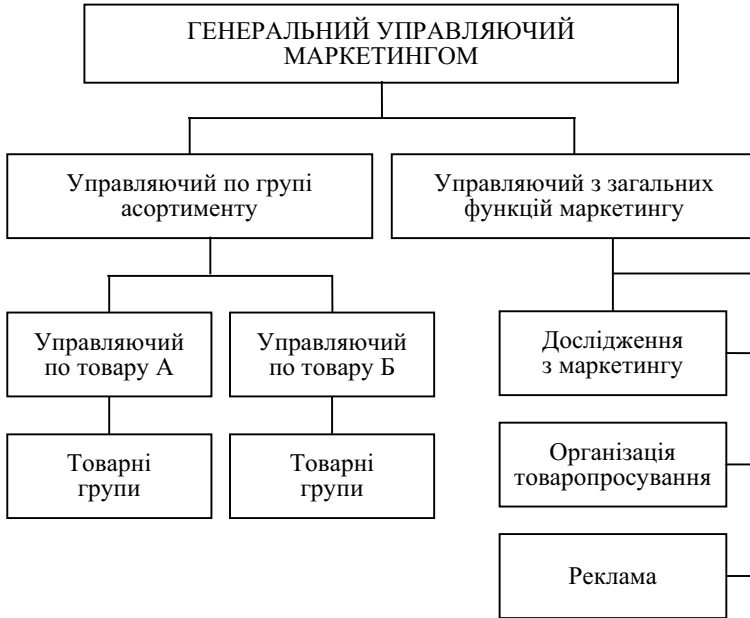
Сім різновидів структури служби маркетингу

- Функціональна;
- Товарна;
- Регіональна;
- Сегментноорієнтована;
- Функціонально-організаційна;
- Товарно-функціональна;
- Товарно-організаційна.

Функціонально-організаційна структура маркетингу



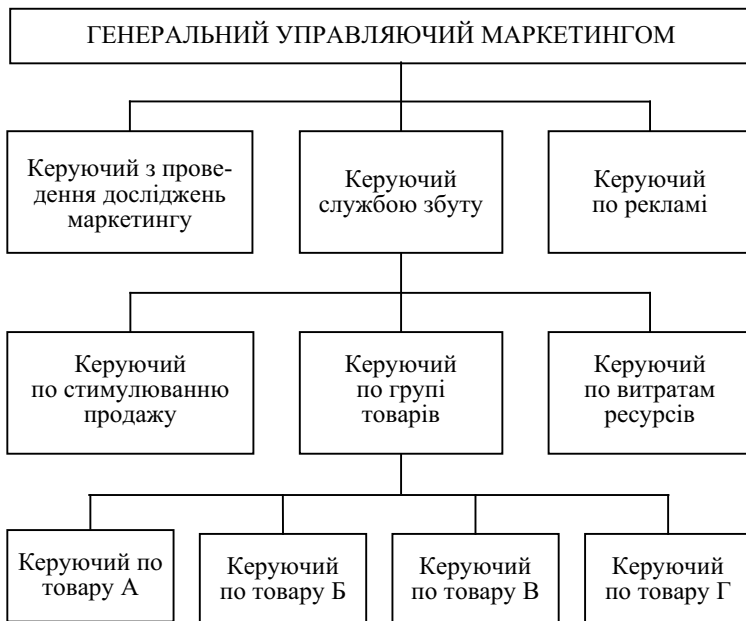
Товарно-функціональна структура маркетингу



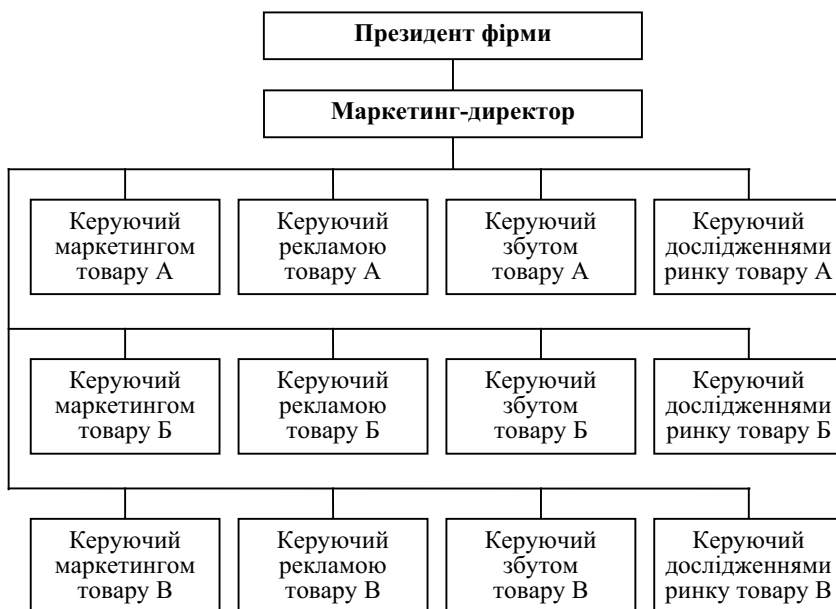
Товарно-організаційна структура маркетингу



Функціональна структура служби маркетингу



Товарна (продуктова) структура служби маркетингу



Регіональна структура служби маркетингу



Висновки до теми 5

1. Головний принцип маркетингу полягає в тому, щоб виробляти тільки те, чого вимагають споживачі, а відповідно й продавати тільки те, що купляють, а не те, що може й хоче виробляти фірма.

Маркетинг служить для того, щоб необхідна ринком продукція за оптимальними цінами доходила до покупця, що у ній бідує. Усі ділові рішення повинні здійснюватися через призму інтересів споживачів підприємства. Тільки через задоволення потреб покупця підприємство може домогтися свого процвітання.

Наразі підприємства набагато більше часу повинні приділяти таким сферам, як реалізація і збут продукції, збільшення доходів і зміцнення свого фінансового становища.

2. Кон'юнктурні дослідження передбачають короткострокові дослідження, що уловлюють поточні тенденції і найближчу перспективу ринкової динаміки.

Центральне завдання аналітичного маркетингу — дослідження ринку. Вона дозволяє вирішити дві ключові проблеми, заради яких робиться вся аналітика маркетингу:

- знайти цікаві, вигідні для підприємства можливості збуту його товарів і послуг і розвитку діяльності взагалі;

• заздалегідь передбачати найбільш великі небезпеки, що підстерігають фірму на ринку сьогодні й у перспективі.

Перш, ніж розпочати справу, підприємець повинен бути упевнений, що його продукція комусь потрібна і визначити у якій кількості. Тобто він повинен знати ємність свого ринку, а також конкурентів, що працюють на цей ринок. Саме з цією метою здійснюється дослідження ринку.

3. Ринок звичайно поділяється на визначені частини за різного роду ознакам, зокрема, демографічним — вік, стать, рівень освіти, місце проживання тощо. На ринку ведеться пошук однорідних за своїм поведінням груп споживачів, що і розглядаються як окремий ринковий сегмент. Сегментація ринку є основою і початком розробки стратегії фірми. Планування стратегії фірми має на меті насамперед попередити несприятливий вплив зовнішніх чинників. Найважливішою його функцією є прогнозування майбутнього. Визначаючи бажані і можливі орієнтири своєї майбутньої діяльності на світовому ринку, фірма зменшує можливість непередбаченої дії основних чинників, що діють на світовому ринку.

4. Складність економічних явищ і процесів у світовому господарстві і посилення впливу зовнішніх чинників на підприємство роблять стратегічне планування обов'язковою умовою господарської діяльності. До того ж, потреба в зваженій, ефективній політиці і передбачення ходу зовнішньоекономічної діяльності фірми зростає зі збільшенням кількості ринків, де вона здійснює свою комерційну діяльність.

Процес стратегічного планування є замкненою системою, функціонування якої пов'язане з виконанням двох умов: спостереження і забезпечення гнучкості. Систематичне спостереження дає можливість вимірювати результати і своєчасно виявляти відхилення; забезпечення гнучкості дає змогу здійснювати відповідне коригування. Отже, підприємство повинне прагнути виконувати обидві ці умови.

Загальний стратегічний план фірми формується на основі її стратегічної маркетингової програми фірми шляхом нарощування на ньому фінансово-економічного, технічного й організаційного наповнення.

5. Ринкова ситуація безперервно змінюється, тому постійно існує необхідність коригування стратегічного плану, тобто фірма завжди повинна мати стратегічну маркетингову програму на наступні три-п'ять років.

У більшості маркетингових програм викладаються зміст і план маркетингових досліджень, методика інформаційного забезпечення і побудови банку даних, план підготовки і підвищення кваліфікації персоналу фірми, у тому числі й у сфері маркетингу. Визначаються також потреби в ресурсах для реалізації поставлених завдань (матеріальних, трудових тощо).

У підсумковій частині програми наводиться кошторис витрат на її реалізацію в цілому і за окремими статтями, видами маркетингової діяльності; дається попередня оцінка її ефективності. Передбачаються також засоби контролю за ходом виконання програми.

6. Управління маркетингом базується на такому формуванні товарних пропозицій та послуг, за яким враховуються потреби ринку (як наявні, так і прогнозовані), використовується ефективна політика цін, а також

засоби інформації для формування, стимулювання, обслуговування ринку. До того ж визнається необхідність пристосування виробництва та збуту до запитів та оцінки ринку. Діючому на основі принципів маркетингу підприємству переваги дає й те, що всі технічні, комерційні, збутові заходи, так чи інакше пов'язані з товаром, воно завжди розглядає комплексно, системно, враховуючи «зворотний зв'язок» від споживачів, що дає можливість регулювати якість продукції та ефективно витратити свої кошти.

7. Маркетинг матеріалізується в систему заходів з вивченням проблем пов'язаних з виробництвом і продажем продукції фірми. Процес управління маркетингом базується на аналізі ринкових можливостей; виявленні цільових ринків; розробці усього комплексу маркетингу; впровадження в життя намічених заходів.

Ситуаційний аналіз лежить в основі маркетингових рішень, які приймаються з огляду на фактичні ситуації, яка може бути як сприятливою, так й незадовільною.

8. Перехід до маркетингової орієнтації будь-якого підприємства означає необхідність вирішення кадрових та організаційних проблем.

Організаційна побудова служби маркетингу може здійснюватись різними способами. Вона залежить від можливостей фірми та її стратегічної орієнтації.

ТЕМА 6

КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ЙОГО РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ

- 6.1. Розвиток концепції управління підприємством.
- 6.2. Ключові характеристики стану підприємства.
- 6.3. Оцінка конкурентоздатності підприємства.
- 6.4. Внутрішні індикатори розвитку фінансової мікросистеми.
- 6.5. Інвестиції як чинник підвищення конкурентоздатності підприємства.
- 6.6. Аналіз управління операціями.
- 6.7. Аналіз людського потенціалу підприємства.
- 6.8. Аналіз рівня менеджменту в організації.
- 6.9. Оцінка рівня культури підприємства.
- 6.10. Інформаційне забезпечення системи конкурентоздатності підприємства.

6.1. РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники підприємств знаходяться в постійному пошуку нових (адекватних умовам конкуренції) інструментів керування підприємствами і важелів підвищення конкурентоздатності (КС).

Так, протягом перших тридцяти років ХХ в. ситуація в суспільстві складалася так, що підприємствам удавалося досягти успіху, а виходить, і забезпечити свою КС із мінімальними витратами. Диференціації товарного асортименту не існувало, а секрет успіху полягав в умінні зробити продукцію з найменшими витратами. Критеріями оцінки ефективності виробництва в цей час були в основному показники співвідношення доходів і витрат.

Однак з часом, із упровадженням нових технологій, прискоренням насичення попиту, інтернаціоналізацією і ростом конкуренції і посиленням державного регулювання в промислових галузях першого покоління: сталеливарної, верстатобудування і виробництві сільськогосподарської техніки — окремі оперативні способи і методи керування вже не приводили до збільшення обсягу продажів і підвищенню КС підприємств. Зниження накладних витрат, скорочення персоналу, збільшення продуктивності й об'єднання операцій не могли зупинити падіння прибутку. Критеріями оцінки виробничої діяльності до 1950 р. стали вже не тільки традиційні показники співвідношення доходів і витрат, але й організаційної й управлінської ефективності (вантажобіг, товаробіг, прибуток на вкладений капітал). Так, у 1950—1960 р. виникла потреба в стратегічному плануванні і керуванні та у системному підході до управління підприємством і бізнесом.

З появою стратегічного планування і розвитком теорії конкуренції з'явився підхід до забезпечення КС підприємств, заснований на стратегіях конкуренції. Даний підхід дозволяє провести аналіз конкурентних переваг, що досягаються, підприємс-

тва, але не дає точного кількісного вираження результатів оцінки і тому не може бути взятий за основу сучасної системи забезпечення КС.

В останні десятиліття в Україні для підвищення КС підприємств і продукції на підприємствах упроваджуються **системи якості** з наступною їхньою сертифікацією на відповідність стандартам серії ISO 9000. Під «системою якості» розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю на підприємстві. Широке поширення при створенні систем якості одержує концепція TQM (*total quality management*) — загального керування якістю і концепція CWQC (*company wide quality control*) — керування якістю в рамках компанії. З практики впровадження і сертифікації систем керування якістю на російських підприємствах відомо, що не менш третини сертифікованих підприємств належать до впроваджених систем якості формально, без розуміння суті концепції TQM. Для таких підприємств, що намагаються вийти зі своєю продукцією на зовнішній ринок, система якості служить лише засобом на шляху одержання необхідного сертифіката, необхідного зовнішніми споживачами. Зрозуміло, що формальне впровадження системи якості й одержання сертифіката на дану систему і вироблену продукцію може служити лише одним з необхідних, але аж ніяк не достатньою умовою забезпечення конкурентноздатності підприємства.

Наприкінці ХХ ст. багаторічний західний і вже напрацьований вітчизняний досвід показали, що компанії, зосереджені на прибутку за даний рік або на забезпеченні рентабельності, страждають короткозорістю. Для українських підприємств типовими є ситуації, коли за наявності прибутку підприємство є неплатоспроможним, тобто не може погасити свої поточні зобов'язання, і, навпаки, маючи збитки, підприємство акуратно розраховується з постачальниками, співробітниками, державою і кредиторами. Уже за цими прикладами можна судити про те, що **одержання прибутку не може розглядатися як стратегічна мета і критерій успішності функціонування підприємства**. Але якщо не прибуток, то що ж можна прийняти як мету і критерію ефективності діяльності підприємства?

Світова економічна практика підказує відповідь — ріст добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю) або, інакше, ріст вартості бізнесу. У спрощеному випадку цей ріст може бути визначений як різниця між вартістю капіталу, внесеного акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажі. Якщо капітал був збільшений, то менеджмент справився зі своїми завданнями.

Звідси випливає, що менеджери, які працюють на збільшення добробуту власників (акціонерів), повинні аналізувати свій кожний крок з огляду його впливу на ріст вартості підприємства.

Саме зараз керування підприємством з позицій максимізації вартості бізнесу жадає від менеджерів особливого підходу, заснованого на вартісному мисленні. Це також важливо й тому, що не тільки абсолютний фінансовий результат функціонування підприємства (чистий прибуток, у тому числі й що приходиться на одну акцію), але і відносні показники (рентабельність активів, інвестицій, власного капіталу, показники оборотності і ліквідності, а також показники динаміки частки ринку) не корелюють з ринковою вартістю досить стійко, тому що не враховують:

- розміри реальних і фінансових інвестицій;
- величину чистого оборотного капіталу;
- потреба підприємства в додатковому фінансуванні;

- операційний, фінансовий і інший ризики, характерні для підприємства;
- фактор тимчасової дистанції між інвестиціями й одержанням віддачі на вкладений капітал.

Ринкова вартість бізнесу значною мірою зв'язана з показником грошового потоку. Це означає, що вартісний підхід до керування припускає концентрацію менеджменту підприємства не на поточних змінах величини прибутку, а на довгострокових грошових потоках. У цьому випадку підприємство, постійно збільшуючи вартість бізнесу, завжди зможе запобігти витоку капіталу в руки конкурентів.

Вартісний підхід у керуванні (value based management — VBM) реалізується за допомогою 3-х методів:

1. методу доданої вартості акціонерного капіталу, впровадженого в науковий оборот американським економістом Альфредом Раппапортом (*shareholder's value added — SVA*),
2. методики економічної доданої вартості Стерна-Стюарта (*economic value added — EVA*),
3. методу доданої ринкової вартості (*market value added — MVA*).

Показник ринкової вартості компанії сам по собі є важливою комплексною оцінкою ефективності діяльності підприємства, що адекватно відображає якість керування їм (якість менеджменту), його фінансове благополуччя і майбутні чекання.

Даний параметр реагує на будь-яку зміну ситуації, а саме:

- зниження рентабельності випуску,
- погіршення платоспроможності,
- збільшення інвестиційного ризику,
- втрату конкурентної переваги.

Усе це викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох закордонних і в деяких українських компаніях (великі промислові підприємства, природні монополії і фінансово-промислові групи) ринкова вартість бізнесу стала найважливішим об'єктом керування. Практично всі ключові управлінські рішення (від зміни постачальника до повної реструктуризації виробництва і ліквідації цілих підрозділів) приймаються з метою збільшення ринкової вартості компанії. На підставі цього критерію міняються підходи до шкали оцінок і рейтингу компаній. Показники збільшення вартості компанії включаються у відомі у світі рейтингові системи.

Для більш повного розуміння вартісного підходу до керування і забезпечення КС можна провести порівняльний аналіз (див. табл., наведену нижче) підприємства, з упровадженою на ньому системою менеджменту якості (TQM) і, наприклад, підприємства на якому впроваджене керування його вартістю.

Отже, відсутність системоутворюючого критерію ефективності в концепції керування якістю є істотною перешкодою в застосуванні методик даної теорії для забезпечення КС підприємств: неможливо кількісно (бажано в грошовому вираженні) оцінити вплив на КС підприємства впровадженої на ньому системи

керування якістю. Концепція керування якістю в явному виді не враховує ціну приваблюваного капіталу і зв'язані з ним ризики, а виходить, і інтереси інвесторів і кредиторів.

**ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА
З УПРОВАДЖЕНОЮ СИСТЕМОЮ КЕРУВАННЯ ЯКІСТЮ І ПІДПРИЄМСТВА,
КЕРУВАННЯ ЯКИМ ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ НА ОСНОВІ ВАРТОСТІ**

Критерій порівняння	Підприємство із системою управління якістю	Підприємство, керування яким здійснюється на основі його вартості
Основні цілі функціонування системи	<ul style="list-style-type: none"> • «задоволеність замовника» • безперервне поліпшення якості 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення інвестиційної привабливості (ріст вартості бізнесу); • підвищення КС підприємства
Спрямованість функціонування	<ul style="list-style-type: none"> • фокусування на замовнику 	<ul style="list-style-type: none"> • спрямованість на акціонерів, власників, інвесторів
Підхід до прийняття рішень	<ul style="list-style-type: none"> • заснований на фактах і результатах 	<ul style="list-style-type: none"> • заснований на виявленні можливостей й прогнозі
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • залучення працівників (залучення дає можливість використовувати їхньої здатності для максимальної користі підприємства); • заохочуються результати минулої діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • залучення працівників (за рахунок мотивації, заснованої на вартісних принципах); • заохочуються творчість та ініціатива персоналу, спрямовані на ріст вартості підприємства в майбутньому
Відносини з контрагентами	<ul style="list-style-type: none"> • взаємовигідні відносини з постачальниками 	<ul style="list-style-type: none"> • взаємовигідні відносини з усіма зацікавленими сторонами (споживачі; робітники; постачальники; інвестори; уряд; акціонери)
Відношення до ризику	<ul style="list-style-type: none"> • ризик враховується в малому ступені; • прагнення до мінімізації ризику на підставі використання минулого досвіду 	<ul style="list-style-type: none"> • готовність йти на ризик; • облік ризиків; • творчі функції ризику (інноваційна, аналітична, захисна, регулятивна)
Облік ціни капіталу	<ul style="list-style-type: none"> • не враховується 	<ul style="list-style-type: none"> • враховується
Інформація	<ul style="list-style-type: none"> • інформація про результати діяльності; • зовнішня інформація про старі можливості 	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішня інформація щодо можливостей або потенціалу; • зовнішня інформація про нові можливості
Принципи побудови, функціонування, керування системою	<ul style="list-style-type: none"> • процесний підхід (відповідальність керівництва, керування ресурсами, виробництво продукції, вимір, аналіз і поліпшення); • системний підхід до менеджменту; • безперервне поліпшення системи 	<ul style="list-style-type: none"> • процесний підхід до створення вартості; • системний підхід до управління вартістю бізнесу; • постійний моніторинг і управління вартістю
Критерій ефективності	<ul style="list-style-type: none"> • відсутній фундаментальний критерій ефективності 	<ul style="list-style-type: none"> • критерій ефективності — ріст вартості бізнесу

6.2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

В міру свого розвитку кожне підприємство зіштовхується з визначеними проблемами і завданнями, подолання і рішення яких здійснюються за допомогою застосування різних управлінських методик і технологій. Спробуємо проаналізувати ці завдання і виявити ключові характеристики або індикатори КС, що відображають стан підприємства в міру його розвитку.

Перше завдання, що виникає в підприємстві, що функціонує в умовах ринку, це елементарне виживання або здатність оплачувати свої рахунки, тобто забезпечення платоспроможності. Завдання вирішується вживанням екстрених заходів з реалізації вже зробленої продукції, проведенням ряду маркетингових заходів: аналізу ринку, асортименту, цінової політики, методів просування.

Після досягнення платоспроможності виникає природне завдання досягнення прибутковості діяльності. На цьому етапі маркетингові заходи необхідно доповнити мірами економічними (аналіз витрат на виробництво, аналіз собівартості і ціноутворення) і організаційно-технологічними (аналіз ефективності виробництва, технологічності тощо).

Після вирішення нагальних поточних завдань виникають завдання іншого рівня. Першою ключовою характеристикою на другому рівні є стратегічність управління. Менеджмент компанії після рішення поточних завдань повинний зосередити свою увагу на більш довгострокових цілях і завданнях. Виникає завдання розуміння того, якою повинна бути компанія в середньо- і довгостроковому майбутньому. Для її рішення розробляються стратегічна концепція, стратегія підприємства і, на основі SWOT-аналізу і бізнес-планів, стратегії для кожного підрозділу.

Наступним важливим завданням для менеджменту підприємства є структурування і відповідній цій проблемі характеристика — адаптивність системи керування. За адаптивністю системи керування підприємством будемо розуміти відповідність організаційної структури, методів, принципів і механізмів керування підприємством цілям, функціям і стратегіям підприємства і його підрозділів. Система керування повинна сприяти реалізації стратегічної концепції компанії.

Іншою актуальною проблемою для підприємства стає забезпечення фінансової й управлінської прозорості. Ця ключова характеристика має на увазі наявність у підприємства фінансової структури (виокремлення так званих центрів фінансового обліку і відповідальності), фінансової й облікової політики, що відповідає міжнародним принципам і стандартам обліку (GAAP, IAS). Забезпечення фінансової й управлінської прозорості досягається також своєчасним і правильним використанням таких інструментів, як: фінансовий аналіз, бюджетування (фінансове планування, прогнозування і прийняття рішень на основі складання планів (бюджетів), менеджмент залучення позикових засобів, менеджмент розміщення вільних засобів, керування портфелем інвестицій, антикризове керування, лізинг, факторинг, страхування тощо.

Дійсний час — час нових виробничих і управлінських технологій, інтернаціоналізації конкуренції, глобалізації світової економіки, швидко мінливих умов зовнішнього середовища, широкого застосування системного підходу в керуванні — ста-

вить перед менеджментом нові завдання. У процесі свого розвитку підприємство зіштовхується з такими проблемами росту. Симптомами проблем цього рівня можуть бути такі: ускладнення інформаційних, матеріальних і інших потоків на підприємстві, погіршення фінансового стану, зниження загальної організованості (підвищення рівня ентропії підприємства як системи), збої в основних бізнес-процесах підприємства і багато чого іншого. Виникає завдання, а разом з нею чергова характеристика стану підприємства — керованість бізнесу.

Рішення даних проблем на сучасному рівні припускає застосування певних управлінських методик, запропонованих багатьма західними та українськими консультантськими компаніями, впровадження сучасних інформаційних технологій, адекватних проблемам. До того ж виникає необхідність узгодження й організації інтегрованої взаємодії безлічі фінансових і управлінських методик і інформаційних систем, впроваджених на підприємстві, а також створення і ведення на підприємстві бібліотеки або сховища оптимальних управлінських рішень, експертних систем, засобів і систем підтримки прийняття рішень. Така бібліотека повинна стати свого роду «генетичною пам'яттю» компанії.

Виконання цих двох умов повинне запустити складні процеси самоорганізації та адаптації бізнесу в мінливих зовнішніх і внутрішніх умовах, забезпечити додаткові конкурентні переваги внаслідок ефекту синергизма і підвищити рівень керованості і конкурентноздатності підприємства.

Завдання вибору ресурсів, джерел фінансування, форм і способів інвестування є нагальною для менеджерів кожного підприємства. Причому найчастіше залучаються гроші не тільки українських акціонерів й інвесторів, але й кошти, що мобілізуються на західних ринках капіталу. Тому підприємства постійно зіштовхуються з необхідністю забезпечення інвестиційної привабливості — сьомою ключовою характеристикою стану підприємства. Забезпечення інвестиційної привабливості — важливе завдання як для підприємств, акції яких котируються на фондовому ринку, так і для закритих компаній. Її вирішення дозволить підприємству збільшити свою капіталізацію і, отже, підвищити вартість капіталу, вкладеного власниками.

Взаємозв'язок виявлених ключових характеристик стану підприємства з його конкурентноздатністю і якістю менеджменту представлена на рис. 6.1. Критерії конкурентоспроможності підприємства наведені на рис. 6.2.

Аналізуючи ключові характеристики стану підприємства і відомих підходів до оцінки і підвищення його КС, можна сформулювати основні принципи концепції забезпечення КС підприємств:

1. Завдання забезпечення КС підприємства містить забезпечення КС продукції і власне КС підприємства.
2. Варто виокремлювати різні критерії КС підприємства залежно від об'єму планування і керування на підприємстві.
3. Основним показником КС підприємства на оперативному рівні є інтегральний показник КС продукції.
4. На тактичному рівні КС підприємства забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану.
5. На стратегічному рівні КС підприємства характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є ріст вартості бізнесу.



Рис. 6.1. Ключові характеристики стану підприємства

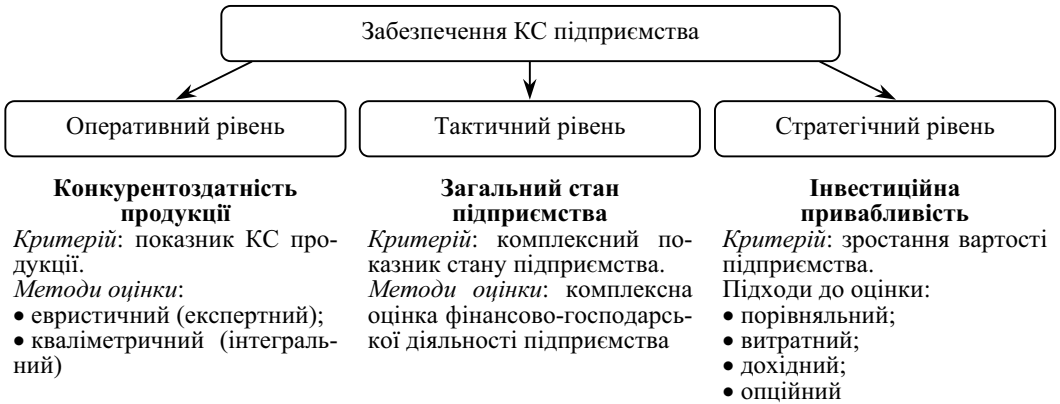


Рис. 6.2. Критерії конкурентоздатності підприємства

Конкурентоздатність продукції є важливим показником КС підприємства, тому що виробництво і збут конкурентоздатної продукції забезпечують наявність грошового потоку.

Оцінка КС продукції здійснюється за допомогою 3-х основних методів:

- евристичного (експертного),
- кваліметричного,
- комплексного (інтегрального).

Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дозволяють охарактеризувати КС підприємства на тактичному рівні. Існує досить велика кількість методик оцінки стану підприємства. Стандартів же оцінки, як і єдиної методики, не існує, тому що практично кожна консалтингова (консультаційна) компанія як в Україні, так і на Заході, та й чимало підприємств, мають власні «унікальні» методики оцінки.

Вартісний підхід до забезпечення конкурентноздатності підприємства.

Важливу роль у методології вартісного підходу до забезпечення конкурентноздатності підприємства грає власне оцінка вартості підприємства (бізнесу).

У теорії і практиці традиційно існує три підходи до оцінки бізнесу:

- дохідний підхід (income approach);
- порівняльний (ринковий) підхід (market approach);
- витратний (на основі активів) підхід (asset based approach).

До четвертого підходу можна віднести розповсюджений у закордонній практиці і новий для України підхід, заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів.

Підходи і відповідні їм основні методи оцінки вартості приведені на рис. 6.3.

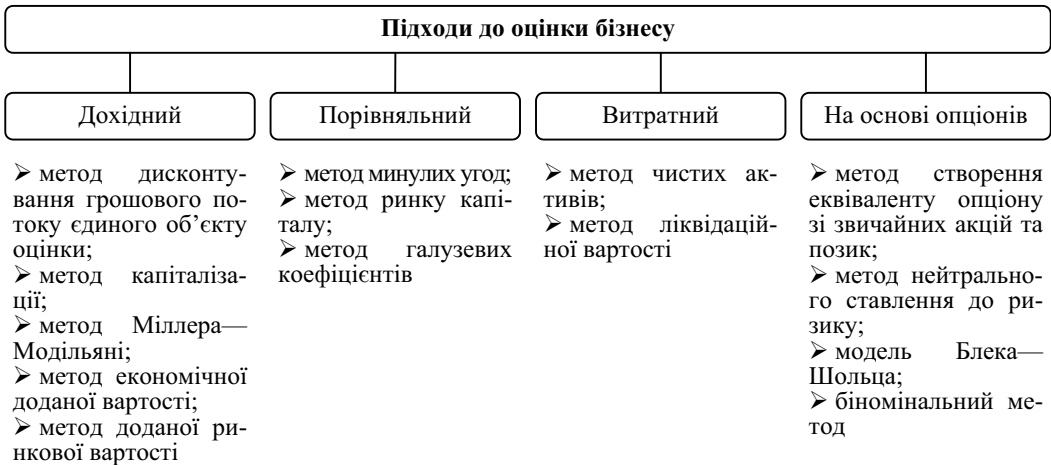


Рис. 6.3. Підходи і методи оцінки бізнесу

Найбільш адекватним підходом в оцінці вартості бізнесу є дохідний. Цей підхід ґрунтується на допущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, що воно приносить своєму власнику. Трохи спрощено представимо ринкову вартість бізнесу підприємства як відношення грошового потоку до середньозваженої вартості капіталу:

$$\text{Ринкова вартість бізнесу} = \frac{CF}{WACC}, \quad (6.1)$$

де CF — очікуваний грошовий потік підприємства, обумовлений як сальдо коштів за трьома сферами діяльності підприємства (операційної, інвестиційної і фінансової);

WACC — середньозважена вартість капіталу, розрахована як сума відносної прибутковості власного і позикового капіталу з обліком їхньої питомої частки в загальній структурі капіталу.

Однак відзначимо, що за оцінкою бізнесу залежно від цілей оцінки, вартості, стану самого об'єкта і стану зовнішнього середовища варто використовувати сполучення декількох методів, найбільш підходящих у даній ситуації. У загальному випадку доцільно використовувати методи дохідного підходу, як найбільше повно враховуючі усі фактори вартості компанії, разом з методами оцінки опціонів для вартісної оцінки виявлених реальних опціонів, укладених у балансі компанії.

Отже, оцінка і керування вартістю підприємства є головним інструментом забезпечення КС, тому що відповідні їм методики пропонують точні і взаємозалежні критерії оцінки результатів — вартість компанії, окремих бізнесів-одиниць і бізнесів-процесів, на основі яких можна будувати діяльність підприємства.

Це означає, що *головним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗКС) повинне стати збільшення вартості підприємства.*

Послідовність реалізації СЗКС

- 1. Установлення цільової орієнтації системи і рамок її функціонування.*
- 2. Формування й аналіз системи факторів, що впливають на КС і вартість підприємства.*
- 3. Визначення і декомпозиція за рівнями керування (стратегічних, тактичних і оперативних) конкретних цілей, об'єктів і критеріїв функціонування системи.*
- 4. Розробка системи базових показників, що визначають ефективність функціонування системи за кожним об'єктом і рівню керування.*
- 5. Формування складу завдань системи.*
- 6. Розробка функціональної структури системи.*
- 7. Встановлення алгоритмів і організаційних регламентів формування управлінських впливів і перерозподілу ресурсів за зміною показників діяльності системи.*
- 8. Розробка інформаційної схеми взаємодії підсистем СЗКС.*

Метою створення СЗКС є підвищення КС підприємства на стратегічному рівні на основі розробки механізму комплексної оцінки обґрунтованості всіх прийнятих управлінських рішень з погляду їхнього впливу на збільшення вартості бізнесу.

Упровадження СЗКС дозволяє:

- визначити пріоритети і збалансувати мети операційних, інвестиційних, фінансових, маркетингових стратегій підприємства;
- системно і комплексно вирішувати завдань розробки й оптимізації виробничої, інвестиційної і фінансової політики;
- ефективно використовувати матеріальні, фінансові і людські ресурси;
- забезпечити КС підприємства.

При цьому керування вартістю повинне розглядатися як інтегруючий процес, спрямований на забезпечення КС підприємства за рахунок концентрації загальних зусиль на найважливіших факторах вартості.

Вартісне управління не припускає ніяких революційних змін — воно лише вносить системоутворюючу ідею, що кардинально змінює точку зору на вже давно відомі управлінські істини. І в остаточному підсумку дозволяє кожному менеджеру затверджувати, що зона його відповідальності — не керування витратами або дебіторською заборгованістю, а підвищення вартості підприємства з метою забезпечення КС.

6.3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Основною метою суб'єктів, що господарюють, у ринковій економіці є забезпечення конкурентноздатності товарів або послуг, що робляться, тому що фінансовий добробут організації випливає за конкурентноздатністю продукції, що випускається, як тінь за людиною. Практика показує, що цієї мети найбільше часто досягають підприємства з більш високим конкурентним потенціалом. За конкурентним потенціалом підприємства мається на увазі як реальна, так і потенційна здатність компанії розробляти, виготовляти, збувати й обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентноздатні вироби, тобто товари, що перевершують за якісно-ціновими параметрами аналоги і користуються більш пріоритетним попитом у споживачів.

Висока конкурентноздатність підприємства обумовлюється наявністю наступних трьох ознак:

- 1) споживачі задоволені і готові купити повторно продукцію цієї фірми (споживачі повертаються, а товари немає);*
- 2) суспільство, акціонери, партнери не мають претензій до фірми;*
- 3) працівники пишаються своєю участю в діяльності фірми, а сторонні вважають за честь трудитися в цій компанії.*

Для того, щоб стати конкурентноздатною компанією необхідно:

- 1. Забезпечити конкурентноздатність продукції, що випускається, у цільових сегментах ринку. За конкурентноздатністю товару мається на увазі оцінене споживачем властивість об'єкта перевершувати у визначений момент часу за якісними ціновими характеристиками аналоги в конкретному сегменті ринку без збитку для виробника.*
- 2. Підняти потенціал конкурентноздатності підприємства, а отже і його підрозділах, до рівня світових виробників у даній галузі. Цей показник характеризує можливість успішної роботи організації в майбутньому. Успіх у поточній діяльності не гарантує світле майбутнє.*

У менеджерів виникає природне запитання щодо оцінки рангу свого підприємства серед конкурентів. Установлення свого місця в ринковому середовищі — перший крок у керуванні конкурентноздатністю підприємства.

Для цілей управління конкурентноздатністю необхідна наявність об'єктивного інструмента її оцінки. Помилка у виборі методу виміру може привести до прийняття помилкових управлінських рішень.

В даний час в Україні загальноприйнятої методики оцінки конкурентноздатності організацій немає. Закордонний досвід у цій області вкрай скудно висвітлюється в літературі. Кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть і ефективність її застосування не афішує.

Оцінка конкурентноздатності підприємства є складним багатофакторним завданням, що зводиться до виявлення найбільш значущих числових показників конкурентноздатності і їхньому інтегруванню. Дійсно, будь-який об'єкт — це не що інше як набір показників якості, при зміні яких відбуваються кількісні і якісні зміни об'єкта. Застосовуваний метод визначення інтегрального показника конкурентноздатності повинний відповідати 25 кваліметричним вимогам. З них 14 вимог сформульовані відомим фахівцем в області кваліметрії Азгальдовим Г. Г., решта 11 вимог запропоновані іншими авторами.

Більшість методів оцінки конкурентноздатності організацій засновані на застосуванні різних коефіцієнтів для аналізу виробничої діяльності, фінансового становища, ефективності інвестицій тощо.

За основні показники конкурентноздатності фірми пропонується приймати:

- *економічний потенціал і ефективність діяльності (активи, основний капітал, власний і позиковий капітал, обсяг продажів, частка на ринку, прибуток);*
- *рівень керування (форми організації і досвід функціонування елементів господарського механізму з позиції нововведень і відповідальності);*
- *виробничий і збутовий потенціали, що вказують на можливість фірми робити і реалізовувати певну продукцію в необхідних кількостях у необхідний термін (наявність сировинної бази; виробничі і збутові потужності; обсяг і напрямки капіталовкладень, що визначають виробничу політику і т.д.);*
- *науково-дослідний потенціал (організація і напрямки наукових досліджень, щорічні витрати на НДДКР, число патентів на винаходи, обсяг патентознавства, оцінка можливості заняття фірмою монопольного положення в якій-небудь області техніки тощо);*
- *фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність і умови кредитування, структура капіталу — відношення власного капіталу до загальної суми активів тощо);*
- *репутація фірми, її ринкова стратегія, інноваційна діяльність;*
- *стан і кваліфікація трудових ресурсів.*

Конкурентноздатність — це та особлива зона, у якій у відомих межах інтереси виробників і споживачів сходяться. Отже, за оцінкою конкурентноздатності враховуються не тільки сукупність показників, що належать в основному до сфери укладання угод і експлуатації товару, але й інші критерії (комплекс умов його реалізації, можливості постачань, сервісного обслуговування, утилізації тощо), важли-

ві для споживачів конкретного ринку. Для оцінки конкурентноздатності підприємства пропонується вибирати систему показників ефективності виробничої діяльності підприємства (1), фінансового становища підприємства (2), ефективності організації збуту і просування товару (3), конкурентноздатності товару (4) і ефективності інноваційного проекту (5). Інтегральний показник конкурентноздатності одержується методом теорії бажаності. Загальний показник конкурентноздатності (ДО) підприємства розраховується у виді середньої геометричної зваженості:

$$K = (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \sqrt[\alpha_1]{e_1^{\alpha_1} \cdot e_2^{\alpha_2} \cdot e_3^{\alpha_3} \cdot e_4^{\alpha_4} \cdot e_5^{\alpha_5}}, \quad (6.2)$$

де $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$ — коефіцієнти вагомості показників ефективності;

e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 — приватні показники ефективності діяльності підприємства.

За рівності коефіцієнтів вагомості формула (6.2) перетвориться до виду простий середньої геометричної:

$$K = \sqrt[5]{e_1 \cdot e_2 \cdot e_3 \cdot e_4 \cdot e_5}. \quad (6.3)$$

У даній методиці враховується велике число факторів, що впливають на конкурентний статус підприємства. Однак методика не позбавлена суб'єктивізму, тому що кількісний показник спочатку суб'єктивно переводиться в якісний, а потім за шкалою Харрінгтона знову в кількісний. Крім того, якщо підприємство має абсолютно неприйнятний критерій за будь-яким показником, то йому привласнюється нульове значення функції бажаності. У цьому випадку через рівність нулю приватної функції бажаності рівень конкурентноздатності також дорівнює нулю. Вірогідність оцінки конкурентноздатності за даною методикою значною мірою залежить від кваліфікації експерта і є багато в чому суб'єктивним процесом, тому що інтегральний показник розраховується з використанням ваг, обумовлених експертами.

6.4. ВНУТРІШНІ ІНДИКАТОРИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ МІКРОСИСТЕМИ

Для прогнозування динаміки розвитку будь-якого підприємства, керівництво організації повинне з'ясувати, чи володіє організація внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями, і чи існують у неї слабкі сторони, що можуть ускладнити проблеми, зв'язані з зовнішніми небезпеками. Цей процес називається управлінським обстеженням. В обстеження входять такі блоки аналізу, як маркетинг і збут, фінанси, операції (виробництво), людські ресурси, організаційна структура і менеджмент, культура, імідж й образ організації.

Під час обстеження функції маркетингу і збуту необхідно звернути увагу на наступні області аналізу:

- *конкурентноздатність і бажана частка ринку у відсотках до його загальної ємності, що є istotною метою для організації;*

- розмаїтість і якість асортименту виробів, що постійно контролюються й оцінюються вищим керівництвом;
- ринкова демографічна статистика, контроль за змінами на ринках і в інтересах споживачів;
- ринкові дослідження і розробки нових товарів і послуг;
- передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів, що є одним зі слабких місць у підприємстві;
- ефективний збут, реклама і просування товару;
- маркетинговий бюджет і його виконання.

Оцінку даної групи показників можна проводити, використовуючи рейтинговий метод.

Оцінка конкурентноздатності продукції ґрунтується на дослідженні потреб покупця і вимог ринку.

**Щоб товар задовольняв потреби покупця,
він повинний відповідати визначеним параметрам:**

- технічним (властивості товару, область його застосування і призначення);
- ергономічним (відповідність товару властивостям людського організму);
- естетичним (зовнішній вигляд товару);
- нормативним (відповідність товару діючим нормам і стандартам);
- економічним (рівень цін на товар, сервісне його обслуговування, розмір засобів, що мають у споживача для задоволення даної потреби).

Для оцінки конкурентноздатності товару як на внутрішньому, так і на світовому ринку необхідно зіставити параметри аналізованого виробу й товару-конкурента з рівнем, заданим потребою покупця, і порівняти отримані результати. З цією метою розраховують одиничні, групові й інтегральні показники конкурентноздатності продукції.

Одиничні показники відображають процентне відношення рівня якого-небудь технічного або економічного параметра до величини того ж параметра продукту-конкурента:

$$q = P/P100 \cdot 100, \quad (6.4)$$

де q — одиничний параметричний показник;

P — рівень параметра досліджуваного виробу;

$P100$ — рівень параметра виробу, прийнятого за зразок, що задовольняє потребу на 100 %.

Груповий показник (G) поєднує одиничні показники (q_i) за однорідними параметрами групі параметрів (технічних, економічних, естетичних) за допомогою вагових коефіцієнтів (a_i), визначених експертним шляхом:

$$G = \sum a_i \cdot q_i. \quad (6.5)$$

Інтегральний показник (J) є відношенням групового показника з технічних параметрів (G_m) до групового показника з економічних параметрів ($G_э$):

$$J = G_m / G_e. \quad (6.6)$$

Якщо $J < 1$, то аналізований виріб уступає зразку, а якщо $J > 1$, то воно перевершує виріб-зразок або виріб конкурента за своїми параметрами.

Оцінка можливостей фірми дозволяє побудувати «багатокутник конкурентноздатності» (рис. 6.4). Накладаючи складені для різних фірм схеми, один на одного, можна одержати так званий «радар конкурентноздатності» і наочно побачити сильні і слабкі сторони однієї фірми стосовно іншої. Порівнюючи площі, утворені «радарами» різних однорідних товарів, можна зробити висновки про конкурентні переваги певних з них.

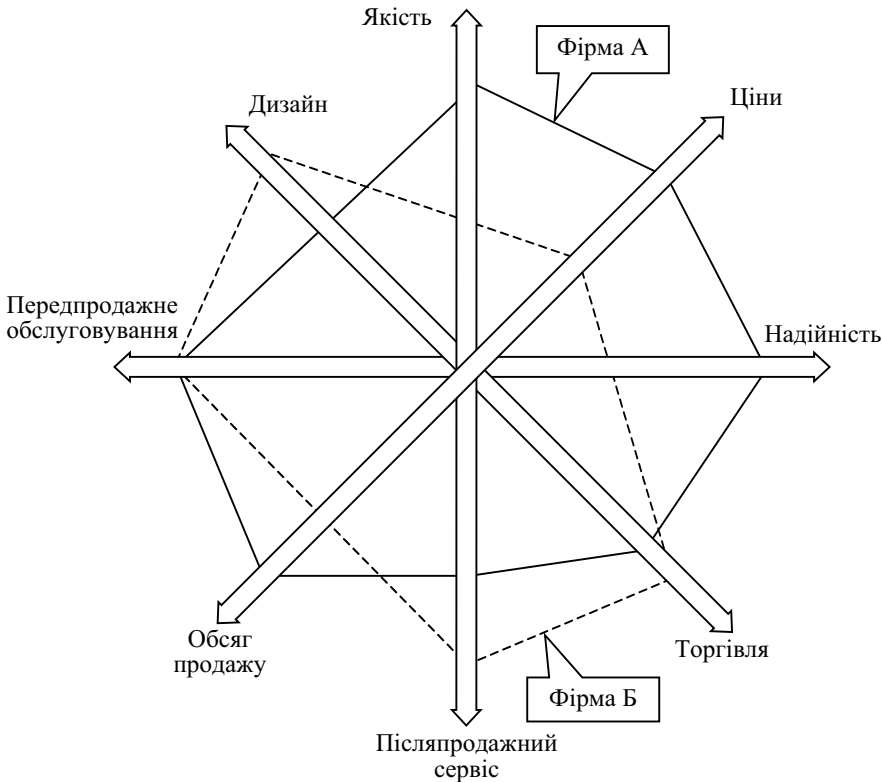


Рис. 6.4. Радар конкурентноздатності фірм

Аналізуючи маркетинговий план підприємства та його виконання, необхідно оцінити за такими напрямками:

- заходи для активізації збуту продукції;
- заходи для орієнтації підприємства на споживача;
- заходи щодо збору комерційної інформації;

- заходи щодо підготовки аналітичних матеріалів за аналізом найбільш перспективних сегментів ринку;
- пропозиції за ціноутворенням;
- пропозиції з асортиментів продукції, що випускається;
- пропозиції з реклами і відносинам із громадськістю.

Важливим підходом у розробці й оцінці асортименту є сполучення в номенклатурі виробничого асортименту різних товарів з погляду їхньої прибутковості. Наприклад, великою популярністю користується бостонська матриця товарного асортименту, розроблена «Boston Consulting Group» (BCG).

За даними табл. 6.1. можна вивчити структуру ринків збуту і рівень їхньої прибутковості.

Таблиця 6.1

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ РИНКІВ ЗБУТУ І ЇХНЬОЇ ПРИБУТКОВОСТІ

Вид продукції, бізнес-область	Обсяг продажів / розмір області, приведеної до середнього значення	Річні темпи приросту ринку (прибутковість продукції на ринку збуту), %	Відносна частка організації на ринку відповідного сегмента, %	Найбільші конкуренти організації в даній бізнес-області	Обсяг продажів у найбільших конкурентів

За результатами аналізу виокремлюють чотири категорії товарів.

1. Зірки. До них належать, як правило, нові бізнес-області, що займають відносно велику частку бурхливо зростаючого ринку, операції на якому приносять високі прибутки. Ці бізнес-області можна назвати лідерами своїх галузей. Вони приносять організаціям дуже високий дохід. Однак головна проблема зв'язана з визначенням правильного балансу між доходом і інвестиціями в цю область для того, щоб у майбутньому гарантувати зворотність останніх.

2. Дійні корови. Це бізнесів-області, що у минулому одержали відносно велику частку ринку. Однак згодом ріст відповідної галузі помітно сповільнився. Як звичайно, «дійні корови» — це «зірки» у минулому, що у даний час забезпечують організації достатній прибуток для того, щоб утримувати на ринку свої конкурентні позиції. Потік готівки в цих позиціях добре збалансований, оскільки для інвестицій у таку бізнес-область потрібно самий необхідний мінімум. Така бізнес-область може принести дуже великі доходи організації.

3. Важкі діти. Ці бізнес-області конкурують у зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. Це сполучення обставин приводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку і гарантування виживання на ньому. Високі темпи росту ринку вимагають значної готівки, щоб відповідати цьому росту. Однак ці бізнес-області на превелику силу генерують дохід організації через свою невелику частку на ринку. Ці області найчастіше є чистими споживачами готівки, а не генераторами її, і залишаються ними доти, поки не зміниться їхня ринкова частка. Щодо цих бізнесів-областей має місце найбільший ступінь невизначеності: або вони стануть у майбутньому прибутковими для організації, або немає.

4. Собаки. Це бізнес-області з відносно невеликою часткою на ринку в повільно розвиваються галузях. Потік готівки в цих областях бізнесу звичайно дуже незначний, а частіше навіть негативний. Будь-який крок організації в напрямку одержати велику частку ринку односторонньо негайно контратакується домінуючими в цій галузі конкурентами. Тільки майстерність менеджера може допомогти організації утримувати такі позиції бізнесу-області.

Оцінити ефективний збут, рекламу і просування товару можливо, використовуючи наступні характеристики брэнда, що є образним з'єднанням окремих вражень у загальну, яскраву і стійку картину взаємопов'язаного представлення споживача про товар, його марку:

- *основний його зміст;*
- *функціональні й емоційні асоціації, що виражаються покупцями і потенційними клієнтами;*
- *візуальний образ марки, формований рекламою в сприйнятті покупця;*
- *словесна частина марки або словесний товарний знак;*
- *узагальнена сукупність ознак брэнда, що характеризує його індивідуальність;*
- *рівень популярності марки в покупця, сила брэнда;*
- *вартісні показники;*
- *ступінь просування брэнда.*

Блок фінансів містить у собі аналіз наступних компонентів:

- *аналіз фінансового стану підприємства;*
- *розробка і реалізація інвестиційних програм.*

Детальний аналіз фінансового стану допоможе виявити вже наявні і потенційні внутрішні слабості в організації, а також відносно положення організації порівняно з її конкурентами. Вивчення фінансової діяльності також дозволить відкрити керівництву зони внутрішніх сильних і слабких сторін у довгостроковій перспективі.

Методологія проведення аналізу фінансового стану підприємства

- *структурний аналіз валового прибутку підприємства;*
- *оцінка майна підприємства і джерел його фінансування;*
- *оцінка майнового положення підприємства;*
- *аналіз поточних активів: аналіз структури і динаміки зміни поточних активів; аналіз виробничо-комерційного циклу;*
- *оцінка ліквідності і платоспроможності: аналіз ліквідності балансу: розрахунок коефіцієнтів ліквідності;*
- *класифікація підприємства за фінансової стійкості: розрахунок коефіцієнтів оцінки фінансової стійкості підприємства;*
- *розрахунок ступеня фінансової стійкості залежно від ступеня забезпеченості запасів і витрат різними видами джерел;*
- *розрахунок рентабельності;*
- *складання балансу грошових доходів і витрат;*
- *узагальнюючий аналіз фінансового стану і результатів виробничо-фінансової діяльності.*

Структурний аналіз валового прибутку підприємства проводиться з метою визначення питомої ваги прибутків (збитків) від усіх видів діяльності в прибутку (збитку) звітного періоду і наступного порівняння результату з даними попереднього періоду. У ході аналізу виявляються статті, що зробили найбільший вплив на фінансовий результат.

Вихідними даними є форма №2 бухгалтерські звітності.

Оцінка майна і джерел його фінансування виражається за допомогою порівняльного аналітичного нетто, що складається шляхом ущільнення окремих статей і об'єднання їх по складу в окремі економічні розділи.

Для складання балансу грошових доходів і витрат необхідно детально вивчити перелік нормативних джерел покриття активів підприємства (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

НОРМАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ПОКРИТТЯ АКТИВІВ

Статті активу балансу	Джерела покриття (статті пасиву балансу)
1. Основні засоби і нематеріальні активи	1. Статутний капітал, додатковий капітал
	2. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток
	3. Довгострокові кредити і позики
2. Капітальні вкладення	1. Довгострокові кредити і позики
	2. Статутний капітал, додатковий капітал
	3. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток
3. Довгострокові фінансові вкладення	1. Статутний капітал, додатковий капітал
	2. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток
4. Запаси і витрати	1. Статутний капітал, додатковий капітал (залишок)
	2. Резервний капітал
	3. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток (залишок)
	4. Короткострокові кредити і позики
	5. Кредиторська заборгованість
	6. Фонди споживання, резерви майбутніх витрат і платежів
5. Дебіторська заборгованість	1. Кредиторська заборгованість
	2. Короткострокові кредити і позики
6. Короткострокові фінансові вкладення	1. Резервний капітал
	2. Кредиторська заборгованість
	3. Фонди споживання, резерви майбутніх витрат і платежів
7. Грошові кошти	1. Резервний капітал
	2. Фонди нагромадження, нерозподілений прибуток
	3. Довгострокові, короткострокові кредити і позики
	4. Кредиторська заборгованість
	5. Фонди споживання, резерви майбутніх витрат і платежів

Перший етап розрахунку припускає складання укрупненого нетто шляхом ущільнення статей бухгалтерського балансу.

Другим етапом розрахунку є складання матричної моделі. Принцип формування матричного балансу полягає в послідовному покритті кожного виду активу (у міру їхнього розташування в матриці) його нормативними джерелами. У випадку недостатності нормативних джерел відповідний актив покривається статтями пасиву, що залишилися, у порядку їхнього розташування в матричному балансі. Кожний рядок матриці містить два значення — на початок і кінець аналізованого періоду.

Після формування матричного балансу складається різницевий баланс шляхом простого вирахування зі значення рядка матриці на кінець року відповідного значення рядка на початок року.

Завершальним етапом розрахунку є складання балансу грошових доходів і витрат. Зміни статей активів і пасивів, виявлені при складанні різницевого балансу, заносяться у відповідні графи балансу грошових доходів і витрат.

Оцінка правильності складання балансу грошових доходів і витрат виробляється на підставі перевірки виконання наступної рівності:

$$\begin{aligned} \text{Грошові кошти на початок періоду} + \text{Грошові надходження} - \text{Грошові витрати} = \\ = \text{Грошові кошти на кінець періоду.} \end{aligned}$$

Узагальнюючий аналіз фінансового стану і результатів виробничо-фінансової діяльності виконується шляхом зведення основних наведених вищепоказників у єдину табл. 6.3. Далі кожному показнику привласнюється свій рейтинг і підраховується загальна кількість балів, набраних підприємством. За результатами підрахунків робляться висновки про відхилення балів підприємства від максимально можливих.

Таблиця 6.3

РЕЙТИНГОВА ОЦІНКА ПІДПРИЄМСТВА

Найменування показника	Мінімальне значення		Середнє значення		Максимальне значення		Оцінка підприємства бали
	значення	бали	значення	бали	значення	бали	
1. Фінансова залежність	< 0,3	2	0,3—0,5	3	>0,5	5	
2. Поточна ліквідність	< 1	1	1,0—2,0	3	>2	4	
3. Термінова ліквідність	< 0,4	1	0,4—0,8	3	>0,8	4	
4. Абсолютна ліквідність	< 0,1	1	0,1—0,2	3	>0,2	4	
5. Рентабельність всіх активів	0—0,05	1	0,05—0,1	3	>0,1	6	
6. Рентабельність власного капіталу	< 0,1	1	0,1—0,15	3	>0,15	6	
7. Ефективність використання активів для виробництва продукції	< 1	1	1,0-1,6	3	>1,6	4	
8. Оборотність запасів, раз (днів)	< 6 (> 60)	1	6,0—12,0 (60—30)	3	> 12 (< 30)	4	
9. Період оплати дебіторської заборгованості, днів	>60	1	30,0-10,0	3	<10	4	

Закінчення табл. 6.3

Найменування показника	Мінімальне значення		Середнє значення		Максимальне значення		Оцінка підприємства
	значення	бали	значення	бали	значення	бали	бали
10. Виробничо-комерційний цикл, днів	> 60	1	60—40	3	< 40	4	
11. Частка позикових засобів у загальній сумі джерел	> 0,7	1	0,7—0,5	3	< 0,5	4	
12. Частка вільних від зобов'язань активів, що знаходяться в мобільній формі	< 0,1	1	0,1—0,26	3	< 0,26	4	
13. Частка накопиченого капіталу	< 0,05	2	0,05—0,1	3	> 0,1	5	
Разом		15		38		58	

6.5. ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розробка і реалізація інвестиційних проектів дозволить забезпечити реалізацію найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямованих на розширення економічного потенціалу підприємства.

Інвестиційний проект є основним документом, що визначає необхідність здійснення реального інвестування, у якому в загальноприйнятій послідовності розділів викладаються основні характеристики проекту і фінансові показники, зв'язані з його реалізацією.

Інвестиційний проект містить наступні розділи:

1. *Коротка характеристика проекту (резюме).*
2. *Передумови й основна ідея проекту. У цьому розділі перелічуються найбільш важливі параметри проекту, що служать визначальними показниками для його реалізації; розглядається розташування проекту в ув'язуванні з ринковим і ресурсним середовищем; приводиться графік реалізації проекту і характеризується його ініціатор.*
3. *Аналіз ринку і концепція маркетингу. У ньому викладаються результати маркетингових досліджень, улаштовується концепція маркетингу і розробляється проект його бюджету.*
4. *Сировина і постачання. Цей розділ містить класифікацію використовуваних видів сировини і матеріалів; обсяг потреби в них; наявність основної сировини в регіоні і забезпеченість їм; програму постачань сировини і матеріалів і зв'язані з ними витрати.*
5. *Місце розташування, будівельна ділянка і навколишнє середовище. У цьому розділі докладно описуються місце розташування проекту,*

характер природного навколишнього середовища; ступінь впливу на неї при реалізації проекту; соціально-економічні умови в регіоні й інвестиційний клімат; стан виробничої і комерційної інфраструктури; вибір будівельної ділянки з урахуванням розглянутих альтернатив; оцінка витрат з освоєння будівельної ділянки.

6. *Проектування і технологія.* Цей розділ повинний містити виробничу програму і характеристики виробничої потужності підприємства; вибір технології і пропозиції по її придбанню або передачі; докладне планування підприємства й основні проектно-конструкторські роботи, перелік необхідних машин і устаткування і вимоги до їх технічного обслуговування, оцінку зв'язаних з цим інвестиційних витрат.

7. *Організація управління.* У цьому розділі приводиться організаційна схема і система керування підприємством; улаштовується конкретна організаційна структура керування по сферах діяльності і центрам відповідальності; розглядається докладний бюджет накладних витрат, зв'язаних з організацією керування.

8. *Трудові ресурси.* Цей розділ містить вимоги до категорій і функцій персоналу; оцінку можливостей його формування в рамках регіону; організацію набору; план навчання працівників і оцінку зв'язаних з цим витрат.

9. *Планування реалізації проекту.* У цьому розділі улаштовуються окремі стадії здійснення проекту; приводиться графік його реалізації; розробляється бюджет реалізації проекту.

10. *Фінансовий план і оцінка ефективності інвестицій.* Цей розділ містить фінансовий прогноз і основні види фінансових планів; сукупний обсяг інвестиційних витрат; методи і результати оцінки ефективності інвестицій; оцінку інвестиційних ризиків.

До методів оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів варто віднести розрахунок наступних показників:

1. Чистий приведенний доход дозволяє одержати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, тобто його кінцевий ефект в абсолютній сумі. Під чистим приведеним доходом розуміється різниця між приведеними до дійсної вартості сумою чистого грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестиційних витрат на його реалізацію. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\text{ЧПД} = \text{ЧГП} - \text{В}, \quad (6.7)$$

де ЧПД — сума чистого приведенного доходу за інвестиційним проектом;

ЧГП — сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації інвестиційного проекту (якщо повний період експлуатації проекту визначити складно, його приймають у розрахунках у розмірі 5 років);

$$\text{ЧГП} = \sum_0^n \frac{\text{ЧД}}{(1+E)^n}, \quad (6.8)$$

де ЧД — чистий доход;

n — період реалізації проекту, у літах;

E — норма дисконту, тобто норма прибутковості, величина якої в частках одиниці може бути прийнята відповідно до депозитного відсотка в банку.

Z — сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

2. Індекс (коефіцієнт) прибутковості також дозволяє співвіднести обсяг інвестиційних витрат з майбутнім чистим грошовим потоком по проекті. Розрахунок такого показника здійснюється за формулою:

$$ID = ЧП/V, \quad (6.9)$$

де ID — індекс прибутковості по інвестиційному проекті.

Показник «індекс прибутковості» також може бути використаний не тільки для порівняльної оцінки, але й як критеріальний за ухваленням інвестиційного рішення про можливість реалізації проекту. Якщо значення індексу прибутковості менше одиниці або дорівнює їй, грошовий проект повинний бути відкинтий у зв'язку з тим, що він не принесе додатковий доход на інвестовані засоби. Іншими словами, для реалізації можуть бути прийняті реальні інвестиційні проекти тільки зі значенням показника індексу прибутковості вище одиниці.

3. Індекс (коефіцієнт) рентабельності в процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту може відігравати лише допоміжну роль, тому що не дозволяє повною мірою оцінити весь поворотний грошовий потік по проекті (значну частину цього потоку складають амортизаційні відрахування). Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$IP_i = ЧП_i/V, \quad (6.10)$$

де IP_i — індекс рентабельності за інвестиційним проектом;

$ЧП_i$ — середньорічна сума чистого інвестиційного прибутку за період експлуатації проекту.

Показник «індекс рентабельності» дозволяє вичленувати в сукупному чистому грошовому потоці найважливішу його складову — суму інвестиційного прибутку. Крім того, він дозволяє здійснити порівняльну оцінку рівня рентабельності інвестиційної й операційної діяльності (якщо інвестиційні ресурси сформовані за рахунок власних і позикових засобів, індекс рентабельності інвестицій порівнюється з коефіцієнтом рентабельності активів; якщо ж інвестиційні ресурси сформовані винятково за рахунок власних фінансових засобів, то базою порівняння виступає коефіцієнт рентабельності власного капіталу). Результати порівняння дозволяють визначити: чи дає можливість реалізація інвестиційного проекту підвищити загальний рівень ефективності операційної діяльності підприємства в майбутньому періоді або знизити його, що також є одним із критеріїв ухвалення інвестиційного рішення.

4. Період окупності є одним з найбільш розповсюджених і зрозумілих показників оцінки ефективності інвестиційного проекту. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$PO = V/ЧП_2, \quad (6.11)$$

де PO — період окупності інвестиційних витрат по проекті;

$ЧП_2$ — середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту (при короткострокових реальних вкладеннях цей показник розраховується як середньомісячний).

Показник «періоду окупності» використовується звичайно для порівняльної оцінки ефективності проектів, але може бути прийнятий і як критеріальний (у цьому випадку інвестиційні проекти з більш високим періодом окупності будуть підприємством відкидатися). Основним недоліком цього показника є те, що він враховує ті обсяги чистого грошового потоку, що формуються після періоду окупності інвестиційних витрат. Так, за інвестиційним проектом із тривалим терміном експлуатації після періоду їхньої окупності може бути отримана набагато велика сума чистого грошового потоку, чим за інвестиційними проектами з коротким терміном експлуатації (за аналогічним і навіть більш швидким періодом окупності останніх).

5. Внутрішня ставка прибутковості є найбільш складним показником оцінки ефективності реальних інвестиційних проектів. Вона характеризує рівень прибутковості конкретного інвестиційного проекту, що виражається дисконтною ставкою, за яким майбутня вартість чистого грошового потоку приводиться до дійсної вартості інвестиційних витрат. Внутрішню ставку прибутковості можна охарактеризувати і як дисконтну ставку, за яких чистий приведений доход у процесі дисконтування буде приведений до нуля. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\text{ВСП} = \sqrt[n]{((\text{ЧГП}/\text{ІВ}) - 1)}, \quad (6.12)$$

де ВСП — внутрішня ставка прибутковості за інвестиційним проектом (виражена десятковим дробом), ІВ — інвестиційні витрати.

Показник внутрішньої ставки прибутковості прийнятний для порівняльної оцінки не тільки в рамках розглянутих інвестиційних проектів, але й у більш широкому діапазоні (наприклад, порівняно з коефіцієнтом рентабельності операційних активів, коефіцієнтом рентабельності власного капіталу, рівнем прибутковості по альтернативними видами інвестування — депозитним внескам, придбання державних облігацій і т.п.). На кожному підприємстві може бути встановлений як цільовий норматив показник «мінімальна внутрішня ставка прибутковості» і інвестиційні проекти з більш низьким його значенням будуть автоматично відхилятися як невідповідні вимогам ефективності реального інвестування.

6.6. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ

Досить важливим для прогнозування динаміки фінансового розвитку підприємства є безперервний аналіз управління операціями. У ході обстеження сильних і слабких сторін функції керування операціями варто звернути увагу на наступні питання:

- *обсяг, структура, темпи виробництва;*
- *забезпеченість сировиною і матеріалами; рівень запасів, швидкість їхнього використання;*
- *наявний парк устаткування і ступінь його використання; технологічна новизна; резервні потужності;*
- *місцезнаходження виробництва і наявність інфраструктури;*
- *наявність системи контролю якості.*

Аналіз необхідно починати з вивчення показників випуску продукції. Його основними завданнями є:

- оцінка ступеня виконання плану і динаміки виробництва і реалізації продукції;
- визначення впливу факторів на зміну величини цих показників;
- виявлення внутрішньогосподарських резервів збільшення випуску і реалізації продукції;
- розробка заходів щодо освоєння виявлених резервів.

Обсяг виробництва промислової продукції може виражатися в натуральних, умовно-натуральних і вартісних вимірниках. Узагальнюючі показники обсягу виробництва продукції одержують за допомогою вартісної оцінки — в оптових цінах. Основними показниками обсягу виробництва є товарна і валова продукція. Валова продукція — це вартість усієї зробленої продукції і виконаних робіт, включаючи незавершене виробництво. Товарна продукція відрізняється від валовий тим, що в неї не включають залишки незавершеного виробництва і внутрішньогосподарський оборот. Виражається вона в оптових цінах, що діють у звітному році. По своєму складі на багатьох підприємствах валова продукція збігається з товарної.

Обсяг реалізації продукції визначається в діючих цінах (оптових, договірних) і включає вартість реалізованої продукції, відвантаженої й оплаченої покупцями.

Важливе значення для оцінки мають і натуральні показники обсягів виробництва (штуки, метри, тонни тощо). Їх використовують під час аналізу обсягів виробництва за окремими видами однорідної продукції.

Умовно-натуральні показники, як і вартісні, застосовуються для узагальненої характеристики обсягів виробництва продукції, наприклад, на консервних заводах використовуються такий показник, як тисячі умовних банок, на ремонтних підприємствах — кількість умовних ремонтів.

Важливим показником діяльності промислових підприємств є якість продукції. Її підвищення забезпечує економію не тільки трудових і матеріальних ресурсів, але і дозволяє більш повно задовольняти потреби суспільства. Високий рівень якості продукції сприяє підвищенню попиту на неї і збільшенню суми прибутку не тільки за рахунок обсягу продажів, але і за рахунок більш високих цін.

Якість продукції — це поняття, що характеризує параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості виробу, рівень його стандартизації й уніфікації, надійність і довговічність. Розрізняють узагальнюючі, індивідуальні і непрямі показники якості продукції.

Узагальнюючі показники характеризують якість усієї зробленої продукції незалежно від її виду і призначення:

- *питома вага нової продукції в загальному її випуску;*
- *питома вага атестованої і неатестованої продукції;*
- *питома вага продукції вищої категорії якості;*
- *питома вага продукції, що відповідає світовим стандартам;*
- *питома вага експортованої продукції, у тому числі у високорозвинені промислові країни.*

Індивідуальні (одиночні) показники якості продукції характеризують одне з її властивостей: корисність; надійність; технологічність, що характеризує ефектив-

ність конструкторських і технологічних рішень (трудомісткість, енергоємність); естетичність виробів.

Непрямі показники — це штрафи за неякісну продукцію, обсяг і питому вагу за бракованої продукції, питома вага зарекламованої продукції, утрати від шлюбу й ін.

Перше завдання аналізу — вивчити динаміку перерахованих показників, виконання плану за їхнім рівнем, причини їхньої зміни і дати оцінку виконання плану за рівнем якості продукції.

Для узагальненої оцінки виконання плану по якості продукції використовуються різні методи. Сутність бального методу оцінки складається у визначенні середньозваженого бала якості продукції і шляхом порівняння фактичного і планового його рівня знаходять відсоток виконання плану відповідно до якості.

Для побудови ефективної системи якості на підприємстві, пропонується використовувати наступну методологію.

Етап 1. Організація робіт зі створення системи якості:

- *ухвалення рішення про впровадження стандартів;*
- *вибір консалтингової фірми;*
- *визначення виду системи якості і стратегії впровадження стандартів;*
- *створення керівних і робочих органів з розробки і впровадженню системи якості;*
- *базове навчання керівників і провідних спеціалістів;*
- *розробка політики і цілей в області якості.*

Етап 2. Побудова бізнесу-моделі підприємства:

- *виявлення виробничих і невиробничих бізнесів-процесів;*
- *ліквідація основних невідповідностей реального ходу процесів;*
- *встановлення основних видів діяльності в проєктованій системі;*
- *формування на основі діючих бізнесів-процесів оптимальної бізнесу-моделі відповідній упроваджуваній системі якості;*
- *виявлення операцій, отриманих бізнесів-процесів;*
- *розподіл відповідальності, повноважень і ресурсів по кожній операції і бізнесу-процесу в цілому;*
- *освоєння керівниками всіх рівнів, працівниками (у межах своїх повноважень) принципів і правил системного менеджменту якості.*

Етап 3. Документування впроваджуваної системи якості:

- *визначення складу, структури і правил кодування документації системи якості;*
- *складання календарного графіка розробки документів системи якості;*
- *формування і навчання групи розроблювачів документів;*
- *організація консультування і контролю за розробкою документів.*

Етап 4. Упровадження системи якості:

- *створення в організації служби внутрішнього аудита;*
- *розробка процедури внутрішнього аудита;*

- *введення в дію документів системи якості;*
- *перевірка дотримання вимог документів;*
- *аналіз упровадження системи якості і необхідне коректування;*
- *складання акта про впровадження системи якості.*

Етап 5. Сертифікація системи якості

Під час аналізу забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами в першу чергу перевіряють якість плану матеріально-технічного постачання. Перевірку реальності плану починають з вивчення норм і нормативів, що покладені в основу розрахунку потреби підприємства в матеріальних ресурсах. Потім перевіряється відповідність плану постачання потребам виробництва продукції й утворення необхідних запасів з огляду на прогресивні норми витрати матеріалів.

Важливою умовою безперебійної роботи підприємства є повна забезпеченість потреби в матеріальних ресурсах джерелами покриття.

У процесі аналізу необхідно також перевірити забезпеченість потреби в завезенні матеріальних ресурсів договорами на їхнє постачання і фактичне їхнє виконання.

Велике значення надається виконанню плану за термінами постачання матеріалів (ритмічності). Порушення термінів постачання веде до недовиконання плану виробництва і реалізації продукції.

Особлива увага приділяється стану складських запасів сировини і матеріалів. У процесі аналізу перевіряється відповідність фактичного розміру запасів найважливіших видів сировини і матеріалів нормативним. З цією метою на підставі даних про фактичну наявність матеріалів у природі і середньодобовій їхній витраті розраховують фактичну забезпеченість матеріалами в днях і порівнюють її з нормативною.

Вивчають також стан запасів сировини і матеріалів з метою виявлення зайвих і непотрібних. Їх можна установити за даними складського обліку шляхом порівняння приходу і витрати. Якщо за будь-яким матеріалом немає витрат протягом року і більш, те їх відносять у групу неходових і підраховують загальну вартість.

На закінчення визначається приріст (зменшення) обсягу виробництва продукції за кожним видом за рахунок зміни:

- *кількості заготовленої сировини і матеріалів;*
- *перехідних залишків сировини і матеріалів;*
- *надпланових відходів через низьку якість сировини, заміни матеріалів і інших факторів;*
- *питомої витрати сировини на одиницю продукції.*

Вплив цих факторів на випуск продукції можна визначити способом ланцюгової підстановки або абсолютних різниць.

За цими ж моделями можна розрахувати і резерви росту випуску продукції за рахунок збільшення кількості сировини, скорочення його відходів і витрати на одиницю продукції.

Для характеристики ефективності використання матеріальних ресурсів застосовується система узагальнюючих і приватних показників.

До узагальнюючих показників належать прибуток на карбованець матеріальних витрат, матеріаловіддача, матеріалоємність, коефіцієнт співвідношень темпів росту обсягу виробництва і матеріальних витрат, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріалів.

Часткові показники матеріалоемності застосовуються для характеристики ефективності використання окремих видів матеріальних ресурсів (сировинна ємність, металоємність, паливна ємність, енергоємність тощо), а також для характеристики рівня матеріалоемності окремих виробів.

Аналіз стану основних виробничих фондів підприємства (ОПФ) можна проводити за наступним алгоритмом (табл. 6.4.):

Таблиця 6.4

АНАЛІЗ СТАНУ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ ПІДПРИЄМСТВА

Показники	Попередній період	Аналізований період	Зміни
1. ОПФ (у вартісному вираженні)			
2. ОПФ (активна частина)			
3. Питома вага активної частини ОПФ у загальній масі			
4. ОПФ прогресивні			
4.1. Кількість одиниць прогресивного устаткування			
4.2. Вартість прогресивного устаткування			
5. Питома вага прогресивного устаткування в загальному обсязі			
6. Стан устаткування з огляду на терміни служби			
7. Кількість фізично зношеного устаткування			
7.1. Перелік...			
7.2. Вартість...			
8. Коефіцієнт використання середньорічної виробничої потужності (відношення товарної продукції у вартісному вираженні до потужності підприємства)			
9. Коефіцієнт інтенсивності використання устаткування (відношення фактичної потужності устаткування до планового)			
10. Коефіцієнт екстенсивного використання устаткування (відношення фактичного часу роботи всіх машин до планового)			
11. Коефіцієнт інтегральний (коэф.9 × коэф.10)			
12. Коефіцієнт змінності роботи обладнання (відношення фактично відпрацьованих машино-годин у добу до максимально можливої кількості машино-годин за зміну)			

6.7. АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Джерела більшості проблем в організаціях можуть бути в остаточному підсумку виявлені в людях. Якщо організація має кваліфікованих співробітників і керівниками з добре мотивованими цілями, вона в стані впливати різним альтернативним

стратегіям. У противному випадку варто домагатися поліпшення роботи, тому що дана слабкість з найбільшою ймовірністю буде наражати на небезпеку діяльності організації.

Методологія проведення аналізу трудових ресурсів підприємства:

- *аналіз забезпеченості робочою силою; вивчення її складу, руху;*
- *аналіз структури чисельності працюючих;*
- *аналіз рівня кваліфікації працюючих;*
- *аналіз руху і плинності робочої сили;*
- *аналіз використання робочого часу;*
- *аналіз продуктивності праці (ПП);*
- *визначення резервів росту продуктивності праці;*
- *узагальнюючий аналіз використання трудових ресурсів.*

Аналіз чисельності і складу працюючих здійснюється з використанням методу порівняння: розраховуються відносні й абсолютні показники, що характеризують динаміку чисельності як усього персоналу, так і окремих категорій працюючих. Особлива увага приділяється динаміці чисельності основних виробничих робітників.

Аналіз складу персоналу здійснюється на основі вивчення структури працюючих за категоріями:

- *робітники — особи, безпосередньо зайняті виробництвом матеріальних цінностей;*
- *службовці, серед яких виокремлюються:*
- *керівники — особи, зайняті керуванням організацією (та її структурними підрозділами), головні фахівці;*
- *фахівці — особи, зайняті інженерно-технічними й іншими роботами;*
- *інші працівники, що належать до службовців.*

Для наступного аналізу важливе значення має диференціація персоналу за сферами діяльності.

При цьому вивчається зміна чисельності працюючих:

- *зайнятих в основній діяльності, витрати на оплату праці яких відносять на собівартість продукції;*
- *зайнятих у неосновній діяльності — працівників комунальних, оздоровчих, навчальних підрозділів, житлового господарства тощо. Витрати на зміст цих працівників відносять на прибуток.*

Під час аналізу складу і структури персоналу визначаються співвідношення чисельності кожної категорії працюючих до чисельності робітників. Фактичні співвідношення порівнюються з плановими, з показниками попередніх періодів, а також з оптимальними співвідношеннями.

Аналізуючи рівень кваліфікації працюючих, варто пам'ятати, що середній розряд робітників і середній розряд робіт повинні бути рівні, однак, на практиці це

практично неможливо. Варто пам'ятати, що сильно занижений фактичний середній розряд робітників може викликати шлюб, зниження якості продукції і т.д., а завищення середнього розряду робітників порівняно із середнім розрядом робіт веде до недовикористання робітників за кваліфікацією.

Середній розряд робітників визначається за наступними формулами:

$$P_{\text{ср.раб.}} = (\sum P_i R_i) / (\sum R), \quad (6.13)$$

де $P_{\text{ср.раб.}}$ — середній розряд робітників;

P_i — розряд;

R_i — чисельність робітників з i -им розрядом;

сума R — загальна чисельність робітників.

$$P_{\text{ср.раб.}} = P_m + \frac{K_{\text{ср}} - K_m}{K_6 - K_m}, \quad (6.14)$$

де $K_{\text{ср}}$ — середній тарифний коефіцієнт;

P_m — менший розряд стосовно $K_{\text{ср}}$;

$K_6, (K_m)$ — більшого (менший) тарифний коефіцієнт стосовно $K_{\text{ср}}$.

$$K_{\text{ср}} = (\sum K_i R_i) / \sum R, \quad (6.15)$$

де K_i — тарифний коефіцієнт відповідного розряду.

Середній розряд робіт визначається аналогічно, тільки замість кількості людей (R) у формули підставляється відпрацьований час (T).

Стабільність складу персоналу є істотною передумовою росту продуктивності праці й ефективності виробництва. Тому подальшим розвитком аналізу є вивчення руху робочої сили і її динаміки. Аналіз руху і плинності робочої сили визначається за допомогою коефіцієнтів обороту з звільнення, коефіцієнта плинності (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

АНАЛІЗ РУХУ І ПЛИННОСТІ РОБОЧОЇ СИЛИ

Показники	Роки		У % до попереднього року
	Попередній	Поточний	
1. Среднеспискова чисельність робітників, осіб			
1.1 Прийнято усього, осіб			
1.2 Вибуло усього, у т.ч.			
— у зв'язку з переходом на іншу роботу — у зв'язку з закінченням терміну робіт або договору — у зв'язку з переходом на навчання, закликом в армію, відходом на пенсію і з інших причин, передбаченим законодавством; — за власним бажанням — через незадовільну організацію праці і зарплати — звільнення за порушення трудової дисципліни			

Закінчення табл. 6.5

Показники	Роки		У % до попереднього року
	Попередній	Поточний	
2. Коефіцієнт обороту з прийому			
3. Коефіцієнт обороту по звільненню			
4. Коефіцієнт плинності			
5. Загальний коефіцієнт обороту			

Коефіцієнт плинності кадрів визначається по наступній формулі (Ктк):

$$K_{тк} = (Уз / СЧп) \times 100, \quad (6.16)$$

де Уз — звільнені з причин прямо або побічно залежних від підприємства.

Коефіцієнт загального обороту визначається за наступною формулою (К_{зо}):

$$K_{зо} = ((K_{пп} + K_{уп}) / СЧп) \times 100. \quad (6.17)$$

Аналіз використання робочого часу містить визначення причин щоденних утрат робочого часу і розробку заходів щодо їх зниження.

Аналіз продуктивності праці (ПП) у вартісному вирахованні містить у собі порівняння ПП за різними відрізками часу, а саме середньорічну, середньквартальну, середньомісячну, середньоденну ПП.

У висновку визначаються резерви росту ПП за наступними напрямками (табл. 6.6):

Таблиця 6.6

НАПРЯМКИ ПОШУКУ РЕЗЕРВІВ РОСТУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Напряму пошуків резервів	Результат (сума)
1. Зміна трудомісткості продукції	Разом зміна трудомісткості в цілому по підприємству скла- ло
1.1 за рахунок удосконалювання техніки	
1.2 за рахунок удосконалювання технології	
1.3 за рахунок упровадження нових методів організації праці	
...	
2. Поліпшення використання робочого часу	Сумарне усунення втрат ро- бочого часу розділити на ко- рисний фонд робочого часу в години робітника
2.1 Усунення втрат робочого часу по внутрівиробничих при- чинах (часті відхилення від технології, переробка шлюбу, не- задовільна організація праці)	
2.2 Ліквідація запізнь, прогулів і інших порушень трудової дисципліни	
2.3 Усунення втрат робочого часу через зовнішні фактори (недоставка сировини, збій електроенергії, погана якість ремонтних робіт)	
...	
Разом поліпшення використання робочого часу	

Закінчення табл. 6.6

Напряму пошуків резервів	Результат (сума)
3. Напрямок використання кадрів	Усі заходи розрахувати у вартісному вираженні
3.1 Скорочення плінності кадрів	
3.2. Удосконалення структури керування	
3.3 Зміна співвідношення основних і допоміжних робітників	
3.4 Доцільне скорочення апарата керування	
...	
Разом використання кадрів	Оцінити у вартісному вираженні
4. Структурні зрушення, зв'язані з випуском продукції, вигідної по трудомісткості	
...	
Разом	
Усього резервів росту ПТ	

**В узагальнюючому аналізі
використання трудових ресурсів визначається:**

- вплив трудових факторів на зміну обсягу виробництва за рахунок зміни чисельності, відпрацьованого часу, продуктивності праці;
- показники ефективності використання трудових ресурсів.

За оцінкою ефективності використання трудових ресурсів додатково визначається система показників, що дають інформацію про поліпшення використання трудових ресурсів.

Система показників містить у собі порівняння наступних величин:

1. Порівняння продуктивності праці у вартісному вираженні з рівнем продуктивності праці підприємств-аналогів. За аналог приймається передове підприємство. Для більшої наочності це порівняння може бути виконане по прибутку на одного працівника, що особливо важливо для перспектив розвитку.

2. Порівняння темпів росту обсягів виробництва, товарної продукції, чисельності працівників, продуктивності праці, прибутку. У результаті порівняння з'ясується наявність випередження росту продуктивності праці, прибутку, обсягу виробництва над ростом чисельності.

3. Абсолютне вивільнення чисельності в розрізі категорій працівників і з причин. Як причини потрібно розглянути скорочення випуску нерентабельної продукції, ліквідацію непотрібних робочих місць.

Результати узагальнюючого аналізу можуть бути представлені в наступному виді (табл. 6.7.):

Таблиця 6.7

**УЗАГАЛЬНЮЮЧИЙ АНАЛІЗ
ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

Показники	Попередній рік	Аналізований період		
		План	Факт	Відх.
1. Використання робочої сили				
1.1. Коефіцієнт загального обороту				
1.2. Коефіцієнт плинності				
1.3. Середній кваліфікаційний розряд робітника				
1.4. Відносна економія чисельності				
1.5. Абсолютне вивільнення чисельності, у т.ч.: — у зв'язку з переходом на іншу роботу — у зв'язку з закінченням терміну робіт або договору — у зв'язку з переходом на навчання, закликом в армію, відходом на пенсію і з інших причин, передбаченим законодавством — за власним бажанням — через незадовільну організацію праці і зарплати — звільнення за порушення трудової дисципліни — інші причини				
1.6. ...				
2. Використання робочого часу				
2.1. Утрати робочого часу, у годинник				
2.2. Можливий резерв по випуску продукції за рахунок скорочення втрат робочого часу				
2.3. Коефіцієнт використання робочого часу				
2.4. ...				
3. Показники росту продуктивності праці				
3.1. Трудомісткість продукції, що виготовляється, у нормо-годинах				
3.2. Резерв по випуску продукції, зв'язаний зі структурними зрушеннями в трудомісткості продукції, що виготовляється				
3.3. Можливий приріст обсягу виробництва за рахунок росту середньорічного вироблення				
3.4.				
4. Інші показники, обрані самостійно на підприємстві				

6.8. АНАЛІЗ РІВНЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Успіх управлінської діяльності значною мірою залежить від **рівня менеджменту** в організації, а також від **побудови і функціонування її організаційної структури**.

Даний блок містить у собі аналіз наступних компонентів:

- *раціональна організаційна структура підприємства;*
- *ефективна взаємодія між підрозділами підприємства;*
- *відповідність функціональних обов'язків працівників посадовим інструкціям;*
 - *ефективність функціонування системи документообігу, його автоматизація;*
 - *рівень децентралізації і гнучкості керування (кількість управлінських рішень, прийнятих на нижчому рівні керування і їхня важливість);*
 - *новаторство при прийнятті рішень (кількість нововведень за звітний період, з позитивним економічним ефектом);*
 - *система мотивації співробітників підприємства і т.д.*

Основні закони раціональної організації:

- *розподіл завдань відповідно до найважливіших напрямків діяльності системи керування;*
 - *приведення управлінських завдань у відповідність із принципами компетентності і відповідальності (узгодження компетентності і відповідальності, узгодження «полючи рішення» і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць вирішувати нові завдання);*
 - *обов'язковий розподіл відповідальності;*
 - *короткі шляхи керування;*
 - *баланс стабільності і гнучкості;*
 - *здатність до цілеорієнтованих самоорганізації й активності;*
 - *стабільність циклічно повторюваних дій.*

Оцінку показників даного блоку можливо проводити, використовуючи наступний алгоритм розрахунку (рис. 6.5).

На першому етапі варто визначити основні підрозділи, окремих виконавців, що відповідають за процес руху документообігу на підприємстві. В основному дана функція покладається на працівників прийомної керівника організації. На невеликих підприємствах ця робота доручається секретарю, що веде реєстрацію документів у спеціальних журналах. Варто мати на увазі, що з упровадженням технічних засобів на підприємстві, а також використанням локальних мереж, за процес обороту тих самих документів можуть відповідати працівників: фактично працюючих з паперовими документами і працюючих з цією же інформацією в мережі.

Після виокремлення сектора, відповідального за документообіг на підприємстві, необхідно визначити підпорядкованість виокремлених підрозділів і розмежувати їхньої функції за видами виконуваних робіт. Після даної процедури варто сформувати існуючу модель документообігу.

Скориставшись сформованою організаційною структурою, варто скласти блок-схему взаємозв'язку всіх підрозділів, що не відповідають за процедуру документообігу, з раніше сформованою схемою підрозділів, що відповідають за документообіг на підприємстві. Після цього необхідно відобразити схему руху документів і між самими підрозділами.



Рис. 6.5. Оцінка аналізу й оптимізації документообігу підприємства

На другому етапі проводиться аналіз структури документообігу підприємства. Угрупування документів за ознакою документаційного забезпечення рекомендується проводити у виді таблиці. Період, протягом якого проводиться аналіз, вибирається підприємством самостійно. Для виявлення динаміки руху документів визначаються темпи росту вхідних, вихідних і внутрішніх документів підприємства. Угрупування документів підприємства за підрозділами, дозволяє визначити: які з підрозділів найбільше сильно завантажують документообіг.

Кількість документів, визначена в попередньому виді аналізу, необхідно перегрупувати за підрозділами, що були визначені при формуванні існуючої моделі документообігу на підприємстві. Даний вид аналізу також рекомендується проводити у виді таблиці з указівкою частки документів кожного підрозділу в загальній їхній сумі.

Виявлення сезонності в обсязі документообігу доцільно проводити також у виді таблиці з розбивкою вхідних, вихідних і внутрішніх документів по місяцях.

На третьому етапі виробляється «внутрішнє проектування» системи документообігу на підприємстві на основі оптимізації існуючих взаємозв'язків між підрозді-

лами. Критерієм розбивки сформованої моделі документообігу будуть служити види документів, що звертаються, між підрозділами: вхідні, вихідні і внутрішні.

Отже, спочатку необхідно наявну структуру документообігу розбити на три підструктури:

- 1) структура документообігу, де звертаються вхідні документи;
- 2) структура документообігу, де звертаються вихідні документи;
- 3) структура документообігу, де звертаються внутрішні документи.

Інакше кажучи, потрібно виключити зв'язку між підрозділами, що не беруть участь у документообігу розглянутого виду.

Організаційні структури великих і навіть середніх підприємств досить громіздкі, а, отже, схема документообігу по русі внутрішніх документів буде досить складна. У зв'язку з цим, пропонується розглядати загальну схему обороту внутрішніх документів з погляду управлінських функцій. Припустимо, що для кожної пари посадових позицій відомі функції керування. Розглянемо задану групу функцій і виділимо по кожному типу контакту тільки ті взаємозв'язки, причиною виникнення яких є рух внутрішніх документів по розглянутій групі.

Доцільно розглядати наступні загальні функції управління:

- загальне керівництво і контроль;
- планування й оперативний облік;
- організація і координація виробництва;
- бухгалтерський облік, аналіз господарської діяльності, фінансування і звітність;
- активізація і стимулювання праці.

Щоб виявити проблеми удосконалювання взаємодії, треба визначити, як контактують служби при кожному з видів документообігу. Для цього складається картка-анкета зв'язків усіх підрозділів, включених у кожний з видів спроектованої структури організаційних взаємодій, для визначення балів зв'язків. Приклад такого роду картки представлений у табл. 6.8.

Таблиця 6.8

ПРИКЛАД КАРТКИ-АНКЕТИ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ ПІДРОЗДІЛАМИ

Адміністративний відділ — Бухгалтерія	Види зв'язків між підрозділами за критерієм налагодженості документообігу			Разом
	Систематичні, налагоджені зв'язки	Періодичні, слабо налагоджені зв'язки	Рідкі, не налагоджені зв'язки	
Тип контактів				
Прямий зв'язок:				
1. ...	7			
2. ...		4		
3. ...	10			
РАЗОМ	17	4		21
Зворотний зв'язок:				
1. ...		5		
2. ...			2	
3. ...			1	
РАЗОМ		5	3	8

Дана картка-анкета складається з кожного типу контактів, що беруть участь у процесі документообігу.

Під «прямим зв'язком» розуміється потік документів, переданих підрозділом іншій службі, під «зворотним зв'язком» — документи, що надходять від служби в розглянутий підрозділ.

Кожний відділ самостійно формалізує типи контактів, що вказуються в картці-анкеті. Підприємство також самостійне може визначити кількість контактів «прямий» і «зворотної» зв'язків.

Кожний контакт між підрозділами оцінюється на основі опитування керівників і конкретних виконавців даних підрозділів у балах від 1 до 10. Бальна шкала може формуватися самим підприємством, як приклад пропонується наступна:

- систематичні налагоджені зв'язки — 7—10 балів;
- періодичні слабко налагоджені зв'язки — 4—6 балів;
- рідкі неналагоджені зв'язки — 1—3 бали.

Після того, як кожному типу контакту привласнений бал, відбувається їхнє підсумовування з кожного виду зв'язків. Приймаючи умову, що кожний тип контактів може бути оцінений максимум у 10 балів, необхідно визначити максимально можливу кількість балів за кожним видом зв'язків. Ця сума дорівнює кількості типів контактів за кожним видом зв'язків окремо помноженому на 10 балів.

Після цього необхідно визначити вага кожного зв'язку, що відображає організаційну структуру за кожним типом документообігу. Інакше кажучи, визначимо частку фактично сформованих балів анкета-анкети-картки-анкети в загальній сумі балів.

У нашому прикладі вага зв'язку «Адміністративний відділ — Бухгалтерія» буде мати наступні значення:

Для «прямого зв'язку»: $(21/30) = 0,7$;

Для «зворотного зв'язку»: $(8/30) = 0,3$.

Отримані значення ваги кожного зв'язку наносяться на спроектовані схеми документообігу і виявляються найбільш проблемні ділянки, що гальмують процедуру документообігу.

Таким чином, проводиться аналіз документообігу усіх видів. Далі, отримані схеми і рекомендації «накладаються» один на одного і дається підсумкова оцінка розроблених заходів і аналіз можливості їхньої реалізації.

Особливість такого підходу до оцінки стану документообігу на підприємстві полягає в наступному:

• *анкетне опитування працівників (навіть з урахуванням бальної оцінки) не дає цілісного представлення про неналагоджені зв'язки в русі документів між відділами, у той час як шляхом складання підсумкової організаційної структури за пропонованою методикою наочно видні «проблемні» ділянки;*

• *бальна оцінка «прямих» і «зворотних» зв'язків при складанні картки-анкети визначається не передавальні документи підрозділами. Наприклад, при оцінці зв'язку «Головний бухгалтер — Бухгалтерія» «пряму» зв'язок (головний бухгалтер — Бухгалтерія) оцінює Бухгалтерія, «зворотну» зв'язок (Бухгалтерія — головний бухгалтер) оцінює головний бухгалтер.*

Крім того, пропонується проводити на підприємстві рейтингову оцінку ефективності документообігу підрозділів.

У якості вихідних даних для такої оцінки можна виокремити наступні:

- кількість працівників підрозділу;
- кількість документів (вихідних, вихідних, внутрішніх), що звертаються в підрозділі за визначений проміжок часу;
- рівень відповідальності, що несе підрозділ за виконання документів (вихідних, вихідних, внутрішніх);
- рівень комп'ютеризації документообігу підрозділу тощо.

6.9. ОЦІНКА РІВНЯ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Досить важливим для прогнозування динаміки фінансового розвитку підприємства є оцінка його образу і рівня культури.

Культура підприємства — це сукупність цінностей, норм, ідей, що підсвідомо і свідомо формують стиль поведінки співробітників.

Основні аспекти культури підприємства

- економічний (відношення до прибутку, контролю);
- організаційний (стандартизація, формалізація, чітке визначення цілі, ієрархія);
- технічний (інновації, ступінь ризику, роль НДДКР);
- ринковий (роль маркетингу, відношення до партнерів, роль переваг клієнта) тощо.

Аналіз даної складової містить управлінського обстеження включає оцінку наступних підсистем:

ціннісно-нормативна:

- основні цінності, поділювані в організації;
- корпоративні традиції;
- корпоративні правила (взаємини з клієнтами).

організаційної структури:

формальна і неформальна організаційна структура;

структура влади і лідерства;

норми і правила внутрішньої взаємодії;

традиції і правила «внутрішнього розпорядку» (поводження на робочому місці);

структури комунікацій:

- структура формалізованих і неформальних інформаційних потоків;
- якість комунікації: втрата і перетворення інформації;

структури соціально-психологічних відносин:

- структура взаємних симпатій, виборів, переваг (соціометрична карта);

- система ролей в організації (конструктивних, деструктивних і ін.);
- внутрішня позиційність і конфліктність;
- відносини до керівників організації (авторитетність).

структури зовнішньої ідентифікації (фірмового стилю):

- імідж організації — образ який направлено транслюється клієнту;
- імідж, що відтворюється в реальному спілкуванні з клієнтом;
- сприйняття компанії і її продукції в суспільстві;
- рекламні атрибути: логотип, слоган і ін.

Для аналізу даної складового управлінського обстеження також можна скористатися наступною системою показників (табл. 6.9).

Таблиця 6.9

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ ОБРАЗА І РІВНЯ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Найменування показника	Система оцінки показника	Заходи щодо підвищення показника
Рівень сформованості корпоративної культури	Кількість співробітників, що сприймають пріоритетні завдання організації	Глибокий аналіз історії підприємства, формування цінностей і пошуку втрачених традицій
Орієнтація на довгострокове (стратегічне) мислення, задоволення запитів споживачів на основі проведення опитувань серед них	Наявність у підприємства короткострокових або довгострокових планів розвитку	Підвищення професійного рівня керівників, проведення занять з персоніалом
Етика керування	Кількість конфліктів на різних рівнях, ефективність їхнього вирішення, наявність традицій, кодексу і норм поведіння	Розробка правил і норм поведіння усередині підприємства
Ключова фігура в керуванні	Рівень освіти, досвіду, зв'язків, готовності до ризику, проходження навчання, саморозвитку особистості	Удосконалювання відповідної якісної характеристики

6.10. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Один з ключових напрямків роботи менеджера в плані забезпечення безпеки діяльності полягає в забезпеченні комерційної таємниці. Втрати в даній області можуть привести до втрати конкурентоздатності, клієнтури, великих збитків.

Відповідно до Закону України «Про підприємство» під комерційною таємницею підприємства маються на увазі відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, керуванням фінансами й іншою діяльністю підприємства, що не є державними таємницями, розголошення яких може завдати шкоди його інтересам, що є власністю підприємства.

Основні канали витоку інформації:

- *через комп'ютерні системи;*
- *підслуховування телефонних розмов;*
- *використання електроакустичних перетворень в апаратурі;*
- *використання візуальної інформації з роздруківок, отриманих із використанням ЕОМ.*

Економічна безпека підприємства — це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні погрози або адаптуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності, вона містить систему заходів, що забезпечують конкурентоздатність і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Заходи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств

1. У рамках технологічної безпеки:

- ◆ закриття низькорентабельних і збиткових підприємств;
- ◆ зміна системи оплати праці наукових кадрів;
- ◆ створення нових організаційно-виробничих структур;
- ◆ використання лізингу;
- ◆ активна участь у міжнародних виставках;

2. У рамках ресурсної безпеки:

- удосконалювання системи розрахунків;
- підвищення продуктивності праці;
- збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження;

3. У рамках фінансової безпеки:

- ◆ застосування принципу дотримання критичних термінів кредитування;
- ◆ створення інформаційного центру, щоб постійно мати зведення про борги підприємства;

◆ створення соціальної групи фінансових працівників, що перевіряли б податкові й інші обов'язкові платежі для виявлення можливої передоплати і виявляли відомості про основні виробничі фонди, що мало використовуються з метою їхнього подальшого продажу;

4. У рамках соціальної безпеки:

- наближення рівня оплати праці до показників розвинутих країн;
- підвищення кваліфікації працівників.

Для виживання в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергове значення починає грати розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо.

Класичне визначення поняття «розвідка» дане М. Алексеєвим: «Під терміном «розвідка» у широкому змісті цього слова розуміється, з одного боку, діяльність суб'єкта (від людини, організованої групи людей до держави в цілому) по добуванню зведень про наявні і потенційні погрози його існуванню й інтересам, тобто про діючого або ймовірного супротивника, а з іншого боку — організаційна структура, сили і засоби для здійснення цієї діяльності».

Конкурентна розвідка є могутнім інструментом дослідження ринку і конкурентного середовища. Технологія конкурентної розвідки дозволяє більш повно і детально здійснити збір і аналіз даних, що цікавлять і необхідних підприємствам торгівлі, промислового виробництва і сфери послуг.

Для аналізу розвідувальних даних доцільно використовувати програмний пакет «Бізнес-експерт». У результаті проведення заглиблених досліджень «Бізнес-експерт» допомагає фірмам не тільки утримати нинішні позиції на ринку, але також збільшити ринок збуту своєї продукції, послуг і досягти переваги в умовах твердого конкурентного протистояння.

«Бізнес-експерт» забезпечує своїх клієнтів інформаційною підтримкою за наступними напрямками:

- 1) цілі, тактика і стратегія діяльності конкурентів;
- 2) фінансовий стан (реальна валова виручка/прибуток) і ресурси;
- 3) ціни, цінова політика конкурентів;
- 4) тактика збуту;
- 5) обсяги продажів;
- 6) товарна політика;
- 7) логістика (містить у собі аналіз каналів просування продукції, у т.ч. виставки, презентації, семінари і проч.);
- 8) оцінка ефективності рекламних компаній і витрат на їхнє проведення;
- 9) оцінка відносних переваг з конкурентоздатності;
- 10) визначення рентабельності виробничої, торговельної й інших видів діяльності;
- 11) оцінка інвестиційної привабливості бізнесу;
- 12) аналіз відкритих інформаційних даних про різні комерційні структури;
- 13) аналіз закритих інформаційних даних.

Для конкурентної бізнес-розвідки як суб'єкт виступає недержавна організація (приватна фірма, комерційний банк, акціонерне товариство і т.д.). При визначенні конкурентної бізнес-розвідки варто додати положення про необхідність дотримання існуючих правових норм, що відрізняє її від шпигунства, де необхідні зведення можуть добуватися поза правовим полем. Тому можна дати таке визначення конкурентної розвідки: «Конкурентною розвідкою називається діяльність недержавної організації з добування зведень про наявні і потенційні погрози її існуванню й інтересам за умови дотримання існуючих правових норм». Запропоноване визначення конкурентної розвідки за своїм змістом близько і до інших визначень, зокрема, приведену в книзі А. Г. Шаваєва визначенню економічної розвідки, даному Генеральним комісаріатом Франції з планування: «Економічна розвідка — це сукупність погоджених дій з видобування, інтерпретації, поширення і захисту інформації, корисної для недержавних суб'єктів економіки, яка здобувається легально і за найкращими умовами у частині якості, термінів і витрат».

Конкурентна розвідка є могутнім інструментом дослідження ринку, і в даний час являє собою бурхливо розвивається дисципліну, що виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних розвідувальних дисциплін. Відмінністю конкурентної розвідки від промислового шпигунства є те, що КР здійснюється винятково в рамках існуючих державних законів, і свої результати одержує завдяки аналітичній обробці величезної кількості найрізноманітніших відкритих інформаційних матеріалів.

Раніше вже говорилося, що КР дає кращі результати, якщо вона організована у виді безперервного процесу.

По-перше, структура циклу розвідки вже припускає наявність процесу. Під час організації широкомасштабної системи розвідки у своїй компанії необхідно прагнути до розширення сфери діяльності за межі компанії і залученню до співробітництва як можна більшого числа людей.

По-друге, навіть якщо деякі дуже успішно працюючі компанії розглядають проведення КР як посадовий обов'язок особи з вищої адміністрації, система збору розвідувальної інформації іноді може розглядатися іншою частиною компанії як деякий вид «виконавчого шпигунського агентства». Забезпечуючи доступ до матеріалів конкурентної розвідки тільки для менеджерів самого вищого рівня, можна іноді «втратити» співробітників, що хотіли б одержувати матеріали КР і використовувати їх у своїй роботі. Більш того, не допускаючи деяких службовців компанії до матеріалів КР, можна відображати в них полювання представляти в систему КР зібрані ними самостійно зведення.

Можна створити ефективну систему керування компанією, мати висококваліфікованих фахівців, володіти високим науково-технічним потенціалом, мати розгалужену збутову мережу, але все це виявиться не важливим, якщо керівник компанії не буде здатний виявляти зовнішні погрози і ризики, що здатні поставити компанію в складне становище. Для виявлення ризиків і створюються підрозділи КР. У багатьох великих компаніях такі підрозділи розміщуються в службі стратегічного планування, що підкоряється безпосередньо керівництву. Діяльність підрозділу КР стає найбільш ефективною, якщо її головне завдання полягає в інформаційній підтримці стратегічного планування компанії. В інших компаніях підрозділу КР можуть входити до складу кожного самостійного відділу, що знаходиться в підпорядкуванні першого віце-президента, або безпосередньо президента Компанії, що координують їхню діяльність.

Доцільно не розміщати КР у службі маркетингу, відділі продажів, науково-дослідному відділі й інших самостійних структурних підрозділах компанії, не зв'язаних між собою. У таких випадках досить складно здійснювати взаємодію і координацію роботи КР.

Зрештою, не так важливо, де розміщується підрозділ КР. Важливо, як організована координація її роботи і як циркулюють інформаційні потоки усередині компанії. В одних компаніях інформація циркулює по замкнутому контурі й у готовому виді представляється на нижній рівень, тобто доводиться до кожного співробітника (якому вона необхідна для виконання виробничих обов'язків), в інші — навпаки, інформація збирається на нижньому рівні, передається «наверх» (незамкнутий контур) і рідко доходить до кожного співробітника компанії. З досліджень за розробкою концепції організації роботи КР, проведених, наприклад, фірмою Learning Corporation, випливає, що така організація (друга модель) доведення розвідувальних зведень до співробітників не йде на користь компанії.

Для максимальної ефективності роботи підрозділ КР повинний мати досить високий статус у компанії, щоб співробітники відносилися до нього з повагою і бачили в ньому свого захисника і борця за інтереси компанії. Однак цей підрозділ повинний бути доступним кожному працівнику у компанії, а не виконувати завдання в інтересах якого-небудь одного відділу.

Аналітична інформація, підготовлена підрозділом КР, повинна бути закритою для всіх сторонніх, але доступною для кожного співробітника компанії (у частині, його що стосується).

Хоча основне призначення КР — підтримка прийняття управлінських рішень, сформована певним чином система КР може допомогти компанії вирішувати і багато інших завдань.

1. **Передбачення змін на ринку.** Компанії, що фокують зусилля своєї конкурентної розвідки на відстеженні змін на ринку, рідко попадають в халепу через події, що впливають на їхній бізнес. Навпаки, компанії, у яких така увага відсутнє, можуть незабаром стати банкрутами.

2. **Передбачення дій конкурентів.**

3. **Виявлення нових або потенційних конкурентів.**

4. **Вивчення успіхів і невдач конкурентів**

5. **Пошук і вивчення фірм, передбачуваних до покупки.**

6. **Вивчення нових технологій, продукції і процесів.**

7. **Моніторинг змін у політичній, законодавчій і регулюючій областях, що впливають на бізнес.**

8. **Відкриття нової справи.** Конкурентна розвідка може не тільки допомогти прийняти рішення про нову діяльність, але і дозволить одержати найважливішу вихідну інформацію для його розвитку.

9. **Відкритий погляд на свою діяльність.** Багато компаній, особливо великі, мислять обмежено, не виходячи за межі власних рамок. Їхні методи роботи стають традиційними і застарілими;

Конкурентна розвідка представляє нові ідеї і концепції. Вона змушує сфокусувати свій погляд на зовнішньому світі і визначити місце своєї компанії в конкурентному середовищі.

10. **Допомога в застосуванні новітніх інструментів управління.** Деякі компанії мають ускладнення при запровадженні в дію і підтримці таких дорогих управлінських технологій, як «комплексне керування якістю», «перехід на нову технологію» або «система задоволення клієнта». Одна з причин — відсутність необхідної інформації. Відповідно до проведеного в 1993 р. опитуванню менеджерів, що намагалися застосувати «комплексне керування якістю» у своїх компаніях, більшість з них указало, що саме відсутність необхідної інформації привелася до невдачі цих спроб. В основному їхні скарги відносилися до того, що автори дослідження з Fuld & Company називають «вузьким місцем внутрішньої інформації». Респонденти повідомляли, що не могли одержати корпоративну інформацію, тому що не знали, де її шукати. Якщо ж вони, зрештою, її знаходили, користуватися нею було вже пізно. Коротше кажучи, їхні компанії намагалися впровадити нову технологію керування, не маючи розвідувальної інфраструктури, тобто без системи конкурентної розвідки, і зазнали невдачі. Те ж можна сказати і про такому вирішальному для успіху компанії інструменті керування, як «система задоволення клієнта». Тут зусилля були також даремними через відсутність інформації і розвідувальної інфраструктури. «Хворим» місцем російських промисловців також є невміння використовувати нові управлінські технології. Керування бізнесом вимагає впровадження так званих «корпоративних систем».

Термін економічне, промислове, комерційне, науково-технічне, науково-технічне шпигунство (розвідка) означає активні дії, спрямовані на збір, розкрадання, нагромадження й обробку коштовної інформації, закритої для доступу сторонніх осіб.

Для збору розвідувальних даних використовуються самі різні методи. Багато хто з них не відрізняються особливою порядністю, однак усі вони є незмінно ефективними:

- закупівля товарів конкурента;
- незмінна присутність на ярмарках, виставках, конференціях тощо, при цьому збирається всьому доступному або залишена по недогляді документація й інформація, фотографується усе, що можливо;
- відвідування підприємств;
- фінансування контрактів на виконання науково-дослідних робіт за рубежом з метою проникнення в деякі лабораторії;
- відправлення на навчання за рубіж студентів і стажистів;
- нескінченні безрезультатні переговори, у процесі яких постійно запитується додаткова інформація;
- викрадення креслень і технічної інформації;
- шпигунство і просто злодійство.

У світі бізнесу немає місця жалості і слабості, конкуренція — це прагнення знищити супротивника за будь-яку ціну, незважаючи на засоби. Це жорстока боротьба, де питання ставиться однозначно: або ти, або тебе пустять по світу голим. А тому розпалюються нові, тепер торговельні війни: нафтові, сталеві, автомобільні. Причому не тільки між трестами і корпораціями, але і між державами, що ревниво оберігають національну економіку.

Пріоритетними напрямками є:

- ◆ макроекономічна розвідка — збір стратегічної інформації про глобальні процеси в економіках інших держав;
- ◆ мікроекономічна розвідка — збір тактичної й оперативної інформації з тієї ж проблематики;
- ◆ економічна контррозвідка — протидія спробам іноземних державних спецслужб і комерційних фірм добути торгово-економічні і технологічні секрети.

Цілі і завдання КР багато в чому близькі цілям і завданням класичної розвідки, чий аналітичний матеріал використовуються при формуванні і здійсненні державної політики або плануванні воєнних операцій, тільки масштаби розв'язування завдань зовсім інші. Основна область застосування конкурентної розвідки — це ринок. Головною метою КР є систематичне відстеження відкритої інформації про конкурентів, аналіз отриманих даних і прийняття на їхній основі управлінських рішень. Створення 7 конкурентної розвідки — це веління часу і єдиний спосіб вижити в гострій конкурентній боротьбі — така думка багатьох керівників корпорацій у США. Конкурентна розвідка дозволяє передбачати зміни на ринках, проводити прогноз дій конкурентів, виявляти нових або потенційних конкурентів, проводити моніторинг появи нових «вибухових» технологій і політичних ризиків.

Висновки конкурентної розвідки можуть використовуватися як для прийняття тактичних рішень, так і для вироблення стратегічних напрямків розвитку фірми або корпорації в цілому. Конкурентна розвідка широко використовує прийоми і методи стратегічного планування, що дозволяє одержувати комплексне представлення про ситуації на ринку й уточнювати позиції, на які компанія може на ньому претендувати. Чимало конкурентна розвідка черпає і з арсеналу засобів маркетологів, чий зусилля спрямовані головним чином на виявлення й аналіз споживчого попиту в певному сегменті ринку. Так що співробітники служби КР займаються, насамперед,

збором зведень про конкурентне середовище і конкретних конкурентів (у тому числі і потенційних) і їхнім аналізом, моделюють подальше поведіння суперників на ринку. Конкурентна розвідка, подібно могутньому радарові, уловлює нові віяння в бізнесі, відслідковує можливості, що з'являються, і попереджає про небезпеки, що насуваються. Утім, деякі аспекти діяльності КР іноді спірні і викликають визначені дорікання з боку громадськості. Зокрема іноді неоднозначно оцінюється робота конкурентної розвідки з погляду її відповідності етичним і юридичним нормам. Сумніву саме такого роду, що залишилися не розвіяними, стали каменем спотикання для ряду компаній, так і не зважилися на створення подібних служб.

Тим часом, використовуючи різні, часом не занадто коректні методи збору інформації — від фронтального «прочісування» каналів Інтернету до копання в смітєвих кошиках своїх конкурентів, — аналітики служби накопичують дані практично по всіх цікавляче керівництво компанії питанням — від розробок суперниками нових видів продукції і рівня виробничих витрат на її виготовлення до особистісних характеристик і професійних якостей керівників компаній-конкурентів, а також мотивах прийняття ними певних управлінських рішень. Адже часом навіть випадкова інформація може виявитися досить дорогим.

За існуючими великими кількостями інформації налагоджений потік її надходження являє собою аж ніяк не сама головна допомога в вирішенні завдань, що коштують перед конкурентною розвідкою. Зрештою, з розширенням мережі Інтернет і появою комп'ютерних баз даних інформація перетворилася в дешевий і цілком доступний покупцеві товар, і заради її одержання нема сенсу обтяжувати корпоративну структуру ще одним великим підрозділом. Завдання конкурентної розвідки полягає головним чином у тому, щоб допомогти керівництву компанії витягти з цього рясного інформаційного потоку лише необхідні для прийняття рішень дані. «Ми живемо вже не в століття інформації, — затверджує Л. Каханер, автор книги «Конкурентна розвідка». — Ми живемо в століття розвідки».

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність є однієї з різновидів інформаційної роботи, основний принцип якої — чіткий поділ понять: дані (зведення), інформація і знання.

Дані засновані на фактах. Це може бути статистика, уривки інформації персоналіях, що халяють суб'єктах, тобто пр усім те, що становить оперативний інтерес

Дилетантам часто здається, що дані можуть про щось розповісти, але насправді цього не відбувається. Ніхто не може прийняти правильне рішення, виходячи тільки з даних, незалежно від того, наскільки вони точні або великі.

Інформація, навпроти, являє собою якусь сукупність даних, що були відібрані, оброблені і проаналізовані, після чого їх можна використовувати для подальших дій.

Синтезовані рішення і рекомендації є кінцевим інформаційним продуктом — знання. Особі, що приймає рішення, потрібні саме інформація і знання, а не просто дані.

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність здійснюється безупинно, тому що інформація, якою б вона не була достовірною, на сучасний момент, згодом утрачає свою цінність, і тому її необхідно періодично перепереверяти й актуалізувати.

Оперативна інформація втрачає цінність приблизно по 10 % у день (наприклад, у випадках попередження вимагання, короткострокового кредитування, пропозиції придбати партію товару в термін до 1 місяця). Інформація тактичного характеру (зведення про великих клієнтів і торговельних партнерів, злочинних угрупованнях і

т.д.) утрачає цінність приблизно по 10 % на місяць. Стратегічна інформація про незмінні об'єкти (промислова інфраструктура, природні ресурси) утрачає цінність приблизно по 15 % у рік. Цінність інформації може зменшуватися згодом у зв'язку зі зміною обстановки або в зв'язку зі змінами, унаслідок яких інформація не може бути упевнено використана.

Тому у вихідних інформаційних і аналітичних документах в обов'язковому порядку необхідно враховувати і вказувати часовий інтервал, протягом якого дійсні ті певні оцінки.

Бенчмаркінг зв'язаний з низкою правових і етичних проблем. Узагалі всю конкурентну розвідку хвилюють етичні і правові колізії. Суспільство дотепер часто вважає конкурентну розвідку непристойною справою, породженням «брудного шпигунського ремесла». Докладніше про етику в конкурентній розвідці ми поговоримо, акцентуючи увагу саме на рішеннях етичних проблем у бенчмаркінгу.

Кодекс поведіння в бенчмаркінгу

1. Принцип законності.

1.1. Якщо маються хоча б які-небудь сумніви щодо законності дії, не починайте цієї дії.

1.2. Уникайте обговорень або дій, що можуть вести до обмеження свободи торгівлі, до схем розміщення ринку і/або клієнтів, фіксуванню цін, висновкові угоди, оформленню заявок або хабарам. Не обговорюйте проблеми витрат, якщо витрати є елементом визначення ціни.

1.3. Не вивідуйте торговельні секрети способами, що можуть бути розцінені як некоректні, включаючи порушення або спонукання до порушення зобов'язань з збереження конфіденційності. Не розкривайте і не використовуйте ніяких торговельних секретів, що могли б бути отримані нелегальними способами або розкриті кимсь іншим у порушення зобов'язань по збереженню їхньої конфіденційності або з обмеження їхнього використання.

1.4. Не поширюйте (ні як консультанта, ні як клієнта) висновки одного бенчмаркінгового дослідження на іншу компанію, не одержавши спочатку дозволу учасників першого дослідження.

2. Принцип обміну.

2.1. Намагайтеся надати вашому партнерові по бенчмаркінгу інформацію такого ж виду і якості, яку запитуете від нього.

2.2. Установлюйте взаємини завчасно, щоб усвідомити чекання, усунути недорозуміння й установити взаємну зацікавленість у бенчмаркінгу.

2.3. Будьте чесними і відвертими до кінця.

3. Принцип конфіденційності.

3.1. Розглядайте взаємний обмін у бенчмаркінгу як конфіденційний для залучених у нього осіб і компаній. Інформація не повинна поширюватися за межі організацій-партнерів без попередньої згоди партнера, що поділився інформацією.

3.2. Участь якої-небудь компанії в дослідженні конфіденційно і не повинне повідомлятися без її дозволу.

4. Принцип використання.

4.1. Використовуйте інформацію, отриману при бенчмаркінгу, тільки для цілей сформульованого поліпшення операцій або процесів у компаніях, що беруть участь у бенчмаркінговому дослідженні.

4.2. Використання або повідомлення імені партнера по бенчмаркінгу вимагають попереднього дозволу цього партнера.

4.3. Не використовуйте інформацію бенчмаркінгу або будь-яку інформацію, отриману в результаті бенчмаркінгового обміну, для торгівлі або реклами.

4.4. Інформація про можливі контакти, надана Міжнародною кліринговою палатою бенчмаркінгу, ні в якій формі і ніякому способі не може бути використана для маркетингу.

5. Принцип *контакту першої сторони*.

5.1. При можливості встановлюйте контакти для бенчмаркінга через своїх партнерів.

5.2. Поважайте корпоративну культуру партнерів і працюйте відповідно до взаємно погодженими процедурами.

5.3. Діставайте взаємну згоду встановленого для бенчмаркінга контакту на будь-яку передачу повідомлення або обов'язків іншим сторонам.

6. Принцип *контакту третьої сторони*.

6.1. Одержите попередній дозвіл контактної особи, перш ніж повідомляти його ім'я у відповідь на контактний запит.

6.2. Уникайте повідомляти ім'я контактної особи на відкритих форумах без її попереднього дозволу (згоди).

1.7. Принцип *підготовки*.

7.1. Продемонструйте розуміння корисності й ефективності бенчмаркінгу, заздалегідь підготувавши до першого контакту по бенчмаркінгу.

7.2. Раціонально використовуйте час вашого партнера по бенчмаркінгу, ґрунтовно готуючись до кожного обміну.

7.3. Допмагайте вашим партнерам по бенчмаркінгу підготуватися, постачаючи їхніми запитальниками і повістками дня перед кожним візитом.

8. Принцип *завершення*.

8.1. Виконуйте цілком і вчасно кожне зобов'язання, дане вашому партнерові по бенчмаркінгу.

8.2. Завершуйте кожне бенчмаркінгове дослідження як взаємно погоджене.

9. Принцип *розуміння і дії*.

9.1. Постарайтеся довідатися, який стиль спілкування і співробітництва дає перевагу ваш партнер по бенчмаркінгу.

9.2. Дотримуйтесь прийнятого стилю спілкування з вашим партнером по бенчмаркінгу.

9.3. Довідайтеся, як ваш партнер по бенчмаркінгу хотів би, щоб ви обробляли і використовували його інформацію, і дійте саме в такий спосіб.

З біблійних часів до нашого «цифрового» тисячоліття в розвідці існують визначені принципи, що залишаються непорушними весь цей час. Один з них — зв'язок між збором розвіданих і захистом своєї інформації. По одному з визначень «контррозвідка — це захист своєї конфіденційної інформації від шпигунства». Слід зазначити, що тільки з переходом підприємств до ринкових відносин промислової контррозвідка одержала легітимність і стала складним елементом ділового процесу. В умовах конкуренції роль вивчення намірів конкурента і приховання своїх планів стає визначальною. Як і в традиційній контррозвідці, запобігання розкриття своїх джерел інформації (навіть і відкритих) і методів збору інформації для промислової контррозвідки є пріоритетним завданням. Фундаментальним принципом будь-якої контррозвідувальної діяльності є наступний принцип: «Якщо розвідувальна операція проведена добре, виходить, інформація про неї була добре захищена». Сформована на сьогоднішній день у розвинутих

країнах практика забезпечення безпеки конфіденційної інформації фірм і компаній пройшла шлях від чисто адміністративних обмежувальних режимних мір, планомірного навчання персоналу прийомам і методам захисту закритої інформації і використання елементів психологічного забезпечення безпеки до розуміння того, що, тільки сполучивши ці напрямки захисту з науковим, системним підходом до розробки і реалізації режимно-секретних програм фірми, можна домогтися успіху в забезпеченні надійної схоронності виробничих секретів. Як уже говорилося вище, контррозвідка і розвідка є взаємодоповнюючими процесами, і коли вони інтегруються в єдину модель, то ефект їхньої дії акумулюється.

Контррозвідувальний цикл складається з п'яти етапів:

1. *Визначення вимог захисту.*
2. *Оцінка конкурентів.*
3. *Оцінка власної уразливості.*
4. *Розробка контрзаходів.*
5. *Реалізація контрзаходів.*

1. Визначення вимог захисту інформації. На цьому етапі визначається склад власної інформації, яку необхідно захищати (як правило, ця інформація визначена переліком зведень, що складають комерційну таємницю), і відрізок часу, протягом якого потрібне забезпечення заходів щодо її захисту. На цьому ж етапі визначається вартість реалізації захисних мір. У тому випадку, якщо вартість забезпечення захисту інформації перевищує вартість самої інформації, то проведення захисних заходів стає недоцільним⁷» Варто нагадати цитату, приписувану Отто Бісмарку: «Той, хто намагається захистити всіх, не захистить нічого».

2. Оцінка конкурентів. На цьому етапі процесу промислового контррозвідки концентрує свої зусилля на визначенні (ідентифікації) можливостей конкурентів по зборі конфіденційної інформації, що належить вашій фірмі. Наприклад, якщо в найближчому (територіальному) оточенні вашого підприємства мається тільки одна компанія-конкурент, і його служба КР представлена одним-двома бібліотекарями, що займаються добіркою вирізок з газет, — це одна ситуація. Якщо ж конкурентів трохи, вони представляють із себе могутні агресивні структури, і в них добре поставлена служба КР, функції якої забезпечуються колишніми професіоналами військової розвідки, а технічно на фірмі-конкуренті є Інтернет і виходи в спеціалізовані бази даних, причому для служби КР немає питань з фінансуванням, то вам необхідно задуматися про необхідність і можливості захисту своєї власної конфіденційної інформації.

3. Оцінка уразливості вашої інформації. На цьому етапі ви визначаєте, що ви хочете і що потрібно захистити. Попередньо ви одержуєте інформацію про ті дії, що може почати конкурент проти вашої фірми для одержання цікавлячої його інформації. Знання можливих дій конкурента стосовно вас дозволить підготуватися до відображення атаки. Першим кроком повинне стати виявлення своїх, уразливих місць у системі захисту інформації.

4. Розробка контрзаходів.

5. Реалізація контрзаходів. Не зупиняючи докладно на змісті цих етапів (оскільки вони можуть бути всілякими залежно від конкретної ситуації), хотілося б на-

гадати азбучну істину: «Краще самому знайти уразливі місця в системі захисту інформації, чим це зробить ваш конкурент».

Концепція системного підходу до забезпечення захисту конфіденційної інформації (одержала назву методу OPSEC (Operation Security)). Цей підхід був розроблений американськими фахівцями під час в'єтнамської війни для підвищення ефективності захисту конфіденційної інформації і зменшення вартості забезпечення її схоронності. За твердженням автора методу — відомого американського фахівця в області забезпечення безпеки А. Паттоккоса, OPSEC є ефективним засобом приховування намірів, планів, заходів, технологій, дозволяє постійно бути «на крок перед супротивника». Застосування цього методу в цивільній сфері означає стійка підтримка конкурентноздатності виробленої продукції, фінансового стану підприємства. *Суть методу полягає в тому, щоб припинити, запобігти або обмежити витік тієї частини інформації (найбільш конфіденційної), що може дати конкурентові можливість «довідатися» або «обчислити», що здійснює або планує ваше підприємство, і, у результаті, випередити його на ринку.*

Процес організації захисту інформації з методу OPSEC розбитий на кілька етапів.

Етап 1. Аналіз об'єкта захисту

На цьому етапі визначають те, що необхідно захистити. Аналіз проводиться за наступними напрямками:

- виявляється, яка інформація має потребу в захисті;
- виявляються найбільш важливі елементи (критично) інформації, що захищається;
- визначається термін життя критичної інформації (час, необхідний конкурентові для реалізації добутої інформації);
- визначаються ключові елементи інформації (індикатори), що відображають характер охоронюваної інформації;
- класифікуються індикатори по функціональних зонах підприємства (виробничо-технологічні процеси, системи матеріально-технічного забезпечення виробництва, персонал фірми, фінанси, керування тощо).

Етап 2. Виявлення загроз

На цьому етапі:

- ◆ визначається, кого може зацікавити інформація, що захищається;
- ◆ оцінюються методи, застосовувані конкурентами для одержання цієї інформації, а також ймовірні напрямки використання слабких місць в існуючій на підприємстві системі забезпечення безпеки в конкретному випадку;
- ◆ розробляється система заходів щодо припинення дій конкурента.

Етап 3. Аналіз ефективності

На цьому етапі аналізується ефективність прийнятих і постійно діючих підсистем забезпечення безпеки (фізична безпека, безпека документації, надійність персоналу, безпека ліній зв'язку і т.д.). Потім моделюється планована операція і складається хронологічний опис подій (або їхніх функціональних зв'язків), безпека яких необхідно забезпечити. Для кожної події планованої операції визначаються індикатори, що можуть служити відправними даними для виявлення критичної ін-

формації. Визначаються можливі специфічні джерела інформації, аналіз яких може привести до виявлення таких індикаторів (статті в пресі, прес-релізи, телефонні розмови по незахищених каналах, недбале відношення до чернеток, передача зайвої інформації у ході ведення переговорів, а також сталі стереотипи, шаблони в повсякденній роботі і процедурах і т.п.).

Етап 4. Визначення необхідних заходів безпеки

У ході цього етапу на основі проведених на перших трьох етапах аналітичних досліджень визначаються необхідні додаткові заходи по забезпеченню безпеки. До того ж перелік додаткових захисних мір, що дозволяють «закрити» виявлені уразливі напрямки, супроводжується оцінкою витрат, зв'язаних із застосуванням кожної міри. Зіставлення очікуваного зниження уразливості і майбутніх витрат дозволяє оцінити економічну доцільність пропонованих мір.

Етап 5. Розгляд пропозицій щодо заходів безпеки і критерієві ефективність/вартість

На цьому етапі керівниками фірми розглядаються представлені пропозиції за всіма необхідними заходами безпеки і розрахунок їхньої вартості й ефективності.

Етап 6. Реалізація заходів

На цьому етапі реалізуються вжиті додаткові заходи безпеки з урахуванням установлених пріоритетів.

Етап 7. Контроль виконання заходів

На заключному етапі проводиться контроль і доведення реалізованих мір безпеки. До того ж перевіряється ефективність ужитих заходів, виявляються залишені незахищеними або знову виникаючі уразливі місця. Реалізовані міри доводяться до оптимального рівня, вводиться постійний контроль за їхнім функціонуванням.

На відміну від розвідки, *об'єктом* контррозвідувальної діяльності є не зовнішнє, а внутрішнє середовище функціонування підприємства.

Це середовище містить у собі різні *елементи*:

- керівний склад підприємства (директор, його заступники, головбух і т.д.) як потенційні об'єкти розвідувальних заходів і/або злочинів з боку конкурентів;
- особи з допоміжного персоналу, що мають доступ до комерційної таємниці (друкарки, працівники канцелярії і т.д.);
- співробітники, з боку яких потенційно існує небезпека надання злочинним елементам таких зведень, що допоможуть їм зробити злочину (сторожачи, охоронці, водії персональних машин керівників та ін.);
- співробітники самої служби безпеки;
- раніше суджені особи з числа працівників підприємств;
- співробітники підприємства, родичі яких працюють у конкурентів;
- раніше звільнилися працівники;
- особи, що у силу своїх посадових обов'язків регулярно приймають відвідувачів підприємства.

Установлення мети та об'єкту контррозвідувальної діяльності дозволяє визначити коло можливих *обов'язків* підрозділу контррозвідки:

- ◆ боротьба з економічним шпигунством;
- ◆ припинення злочинів проти окремих співробітників (або всіх співробітників на їхніх робочих місцях);
- ◆ надання сприяння правоохоронним, судовим і контрольно-наглядовим органам у документуванні протиправних дій осіб, що роблять карні злочини й адміністративні провини.

Виконання зазначених вище завдань можливо при реалізації наступної сукупності *функцій* контррозвідки:

- збір зведень і документів за цивільними і кримінальними справами;
 - регулярне інформування керівництва підприємства про причини й умови, що сприяють здійсненню правопорушень з боку персоналу;
 - документування дій осіб, затриманих за адміністративні провини;
 - виявлення осіб з числа персоналу, що роблять сприяння злочинним елементам (не працюючим на підприємстві) у здійсненні ними злочинів;
 - викриття економічних (промислових) шпигунів з числа персоналу;
 - інформування керівників підприємства й охоронців (якщо вони мають) про плановані у відношенні них злочинах;
 - пошук без звістки зниклих співробітників підприємства;
 - створення умов, що виключають підслуховування розмов у службових кабінетах;
 - встановлення обставин розголошення зведень, що складають комерційну таємницю;
 - з'ясування біографічних і інших даних, що характеризують особистість, про співробітників підприємства (з їхньої письмової згоди) при висновку ними трудових контрактів;
 - пошук утраченого співробітниками майна, що належить підприємству;
 - консультування з питань забезпечення безпеки підприємства і його персоналу.
- На основі затвердженого керівництвом служби безпеки і підприємства цілей, завдань і функцій контррозвідки можливе формування її оргструктури.

Висновки до теми 6

1. З появою стратегічного планування і розвитком теорії конкуренції з'явився **підхід до забезпечення КС підприємств, заснований на стратегіях конкуренції**. Даний підхід дозволяє провести аналіз конкурентних переваг, що досягаються, підприємства, але не дає точного кількісного вираження результатів оцінки і тому не може бути взятий за основу сучасної системи забезпечення КС.

2. Відсутність системоутворюючого критерію ефективності в концепції керування якістю є істотною перешкодою в застосуванні методик даної теорії для забезпечення КС підприємств: неможливо кількісно (бажано в грошовому вираженні) оцінити вплив на КС підприємства впровадженої на ньому системи керування якістю. Концепція керування

якістю в явному виді не враховує ціну приваблюваного капіталу і зв'язані з ним ризики, а виходить, і інтереси інвесторів і кредиторів.

3. Оцінка і керування вартістю підприємства є головним інструментом забезпечення КС, тому що відповідні їм методики пропонують точні і взаємозалежні критерії оцінки результатів — вартість компанії, окремих бізнесів-одиниць і бізнесів-процесів, на основі яких можна будувати діяльність підприємства. Це означає, що головним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності (СЗКС) повинне стати збільшення вартості підприємства.

Упровадження СЗКС дозволяє:

- визначити пріоритети і збалансувати мети операційних, інвестиційних, фінансових, маркетингових стратегій підприємства;
- системно і комплексно вирішувати завдання розробки й оптимізації виробничої, інвестиційної і фінансової політики;
- ефективно використовувати матеріальні, фінансові і людські ресурси;
- забезпечити КС підприємства.

До того ж керування вартістю повинне розглядатися як інтегруючий процес, спрямований на забезпечення КС підприємства за рахунок концентрації загальних зусиль на найважливіших факторах вартості.

4. Оцінка конкурентоздатності підприємства є складним багатофакторним завданням, що зводиться до виявлення найбільш значущих числових показників конкурентоздатності і їхньому інтегруванню.

5. В даний час в Україні загальноприйнятої методики оцінки конкурентоздатності організацій немає. Закордонний досвід у цій області вкрай скудно висвітлюється в літературі. Кожна компанія оцінює свою конкурентну позицію за своєю методикою, а суть і ефективність її застосування не афішує.

При оцінці конкурентоздатності враховуються не тільки сукупність показників, що належать в основному до сфери укладання угод і експлуатації товару, але й інші критерії (комплекс умов його реалізації, можливість постачань, сервісного обслуговування, утилізації тощо), важливі для споживачів конкретного ринку. Для оцінки конкурентоздатності підприємства пропонується вибирати систему показників ефективності виробничої діяльності підприємства, фінансового становища підприємства, ефективності організації збуту і просування товару, конкурентоздатності товару і ефективності інноваційного проекту. Інтегральний показник конкурентоздатності одержується методом теорії бажаності.

6. Джерела більшості проблем в організаціях можуть бути в остаточному підсумку виявлені в людях. Якщо організація має кваліфікованих співробітників і керівниками з добре мотивованими цілями, вона в стані впливати різним альтернативним стратегіям. У протилежному випадку варто домагатися поліпшення роботи, тому що дана слабкість з найбільшою ймовірністю буде наражати на небезпеку майбутню діяльність організації.

ТЕМА 7

ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ЗАХОДІВ САНАЦІЇ

- 7.1. Санація та банкрутство як методи антикризового управління підприємством.
- 7.2. Реалізація методу реструктуризації заборгованості підприємства за рахунок внутрішніх фінансових і організаційно-управлінських джерел.
- 7.3. Оптимізація обсягу діяльності підприємства, який забезпечує результативну санацію.
- 7.4. Розробка стратегічних рішень в антикризовому управлінні підприємством.

7.1. САНАЦІЯ ТА БАНКРУТСТВО ЯК МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Антикризові заходи слід здійснювати, коли фінансові результати функціонуючого на ринку підприємства становлять загрозу виживанню та самому існуванню підприємства.

Санація та банкрутство це методи антикризового управління підприємством.

В роботі по запобіганню і усуненню кризових явищ в бізнесі особливого значення мають запобігаючі ознаки потенційного банкрутства. Якщо банкрутство реально передбачити, то підприємство буде спроможне зробити щось для його упередження.

Оцінка причин розвитку кризи (встановлення причин втрати платоспроможності фірми)

1. Політичні, економічні, кліматичні форс-мажорні обставини.
2. Отримання одиничних збитків на операціях із катастрофічним або неприпустимим рівнем ризику.
3. Стабільна збитковість окремих видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної).
4. Помилки керівництва, персоналу, або їхні навмисні дії щодо заподіяння шкоди підприємству та банкрутствах.

Методичні підходи до діагностики ймовірності банкрутства фірми

1. Система фінансових коефіцієнтів
2. Соціальні узгоджуючі (тестові) показники загрози банкрутства (модель Альтмана, модель Тафаєра-Тішоу)
3. Суб'єктивні показники та критерії загрози банкрутства

Значення діагностики банкрутства фірми

1. Банкрутство певного суб'єкту господарювання має суттєві негативні наслідки не лише для його власників, а й для широкого кола го-

сподарських партнерів, робітників і держави в цілому у зв'язку з порушенням / розбалансованістю макроекономічної рівноваги.

2. Від об'єктивності оцінки ступеня ймовірності банкрутства підприємства залежить його інвестиційна привабливість, вартість, що також може негативно відобразитися на економічних інтересах держави.

3. Розробка ефективної методології діагностики ймовірності банкрутства сприятиме більш об'єктивній оцінці життєздатності підприємств, доцільності їх санкцій для відновлення нормальної життєдіяльності як в інтересах самого підприємства, так і держави в цілому.

Система оціночних показників для аналізу потенційного банкрутства

1. Показники, що характеризують стан платоспроможності фірми
2. Показники оцінки причин розвитку кризи та банкрутства фірми
3. Показники, що характеризують наслідки розвитку кризи та визнання підприємства банкрутом у судовому порядку
4. Показники, що характеризують можливості виходу підприємства з кризи

Для запобігання краху компанії слід враховувати такі кількісні фактори:

- невелика величина показника відношення руху коштів до загальних зобов'язань;
- незначний доход на інвестиції;
- мала рентабельність;
- нестабільний прибуток;
- високий показник відношення постійних затрат до загальних витрат тощо.

Якісні фактори, що передбачають банкрутство

- погана система фінансової звітності та нездатність контролювати витрати;
- неспроможність підприємства отримувати відповідне фінансування та значні кредитні обмеження на будь-яке отримане фінансування;
- нездатність погасити прострочені зобов'язання тощо.

Види платоспроможності

1. *Грошова* — тільки за розрахунок наявних коштів
2. *Розрахункова* — за рахунок наявних коштів та можливих (реальних) джерел їх зростання (коштів у розрахунок)
3. *Майнова (ліквідна)* — за рахунок усіх видів обігових активів підприємства (в разі їх умовного продажу)

Оцінка наслідків розвитку кризи та визнання підприємства банкрутом

1. Оцінка боргових зобов'язань фірми (їх обсяг, склад, графік погашення, причини та характер виникнення).

2. Оцінка можливості укладення угод із кредиторами (мирові угоди, угоди на мораторій, угоди на відкладення терміну, угоди про знижку тощо) або отримання їх допомоги для нормалізації бізнесу.

3. Оцінка можливості покриття зобов'язань за рахунок наявних активів у цілому та за окремими чергами кредиторів.

4. Прогнозування можливості продовження діяльності після розрахунку з усіма кредиторами.

5. Розрахунок і аналіз оціночних показників (ступеню покриття зобов'язань; обсягу і рівня неконкретних зобов'язань, коефіцієнт втрат власного капіталу) після розрахунків з кредиторами; коефіцієнту можливості «заспокоєння» заборгованості; коефіцієнту конкуренції боргу; коефіцієнту ймовірності порушення справи про банкрутство тощо).

В роботі по запобіганню і усуненню кризових явищ в бізнесі особливого значення мають запобіжні ознаки потенційного банкрутства. Якщо банкрутство реально передбачити, підприємство буде спроможне зробити щось для його упередження.

Ризик — вірогідність (ймовірність) виникнення збитків або зниження доходів порівняно з прогнозованим варіантом

Для оцінки рівня ризику використовують формулу Z-фактору Е. Альтмана:

$$Z\text{-фактор} = 0,012x_1 + 0,0144x_2 + 0,033x_3 + 0,006x_4 + 0,999x_5, \quad (7.1)$$

де x_1 — вартість оборотних фондів, поділена на значення строки балансового звіту «разом активи»;

x_2 — сума резервів, фондів спеціального призначення, розмір цільового фінансування і нерозподіленого прибутку, поділена на значення строки «разом активи» (ЧП/А);

x_3 — прибуток до сплати податків і відсотків, поділена на «разом активи» (БП/А);

x_4 — ринкова вартість статутного капіталу (число акцій, помножене на поточну котировку), поділена на строку балансового звіту «разом пасиви» (зобов'язання в цілому);

x_5 — обсяг продаж, поділений на «разом активи».

Розмір Z-фактору	Ступінь ризику
$\leq 1,8$	Дуже висока
від 1,8 до 2,7	Висока
від 2,8 до 2,9	Середня
≤ 3	Низька

- отриманий результат Z-фактора порівнюється з ймовірним рівнем ризику, обумовленим даною стратегією;

- різниця між фактичним і прогнозованим розміром Z-фактора показує ступінь впливу ризику на досягнення поставлених цілей підприємства;

- якщо фактичний рівень ризику перевищить прогнозований, то, має місце значний ($< 1,2$) вплив ризику на ступінь досягнення цілей підприємства;

• перевищення ($> 1,2$) прогнозованого рівня ризику над фактичним означає незначний вплив ризику на ступінь досягнення цілі.

Санація відноситься до антикризових заходів комерційних фірм. Водночас реалізація підприємством антикризових заходів створює об'єктивні передумови для його реформування та залучення інвестицій.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що санація відноситься, в першу чергу, до антикризових заходів комерційних фірм. Розробка таких заходів свідчить про кваліфікаційний і психологічний ступінь готовності керівництва вивести підприємство із стану фінансової кризи, зокрема, через залучення кредитних ресурсів та прямих зовнішніх інвестицій. Водночас реалізація підприємством антикризових заходів створює об'єктивні передумови для його реформування та залучення інвестицій.

В процесі санації підприємства виняткове значення має рішучість, послідовність і ефективність менеджменту реалізації заходів. Визначальними чинниками управлінських рішень є особисті якості керівника підприємства та його команди, а також рівень і якість інформаційного забезпечення управлінського процесу. Тому в ході аналізу умов проведення санації важливо оцінити рівень доступності і оперативності управлінської інформації, час проходження замовлень, угод та інших ділових паперів від керівника до безпосереднього виконавця і ступінь оперативності регулювання на них та інше.

Надзвичайні заходи фінансового оздоровлення

- встановлення режиму жорсткого контролю за всіма витратами підприємства, особливо матеріальних ресурсів грошових коштів та адміністративно-управлінських витрат;
- зміна організаційно-управлінської структури підприємства, скорочення апарату управління, централізація контрольно-планових функцій;
- негайна відмова від збиткових та розширення прибуткових видів виробництва, скорочення трудових ресурсів у разі неможливості їх перепрофілювання;
- покращення системи та організації бухгалтерського обліку, нормування та контроль за використанням ресурсів.

Більшість зазначених заходів має не лише першочерговий характер, але й стратегічне значення. Розробка стратегії фінансового оздоровлення комплексного підходу до вибору найбільш ефективних та всеохоплюючих заходів.

Важливим і дійовим інструментом для реалізації антикризових заходів в процесі реформування підприємств є бізнес-план його санації (фінансового оздоровлення), який має бути обов'язковим для виконання усіма працівниками.

7.2. РЕАЛІЗАЦІЯ МЕТОДУ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК ВНУТРІШНІХ ФІНАНСОВИХ І ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ДЖЕРЕЛ

Стратегія управління ризиком та запобігання банкрутству спрямована на оптимізацію співвідношення між прибутковістю та ризиком для максимізації прибутку та вартості майна підприємства як у поточний час, так і на перспективу, та на виживання фірми у довгостроковому періоді.

Оцінка показників, що характеризують можливості підприємства з виходу з кризи

1. Оцінка внутрішніх джерел відновлення платоспроможності.
2. Можливість зростання обсягів діяльності.
3. Можливе зростання рівня прибутку.
4. Обсяг потенційного залучення банківських та комерційних кредитів.
5. Обсяг і рівень іmobilізації ліквідних коштів з інших видів обігових та позаобігових активів.
6. Рівень можливої економії постійних та змінних витрат.
7. Потенційний конкурентний статус підприємства.
8. Інтегральний показник інвестиційної привабливості.

Передбачити всі несподіванки, що супроводжують комерційну діяльність неможливо, через це завжди існує ризик збитків або недоотримання запланованого прибутку.

Формування портфеля заходів санацій є складовим механізмом управління підприємством в кризовому стані. Санація як система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних і соціальних заходів направлена на відновлення платоспроможності, забезпечення ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства в довгостроковому періоді. Санація здатна привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Метою фінансової санації є покриття поточних збитків і усунення причин їх виникнення, відновлення або збереження ліквідності і платоспроможності підприємства, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу, а також формування фундацій фінансових ресурсів, необхідних для проведення заходів санацій і інших перетворень в підприємствах сфери телекомунікаційних послуг.

У зв'язку з цим необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути можливість застосування методу реструктуризації поточної заборгованості підприємства за рахунок внутрішніх фінансових і організаційно-управлінських джерел;
- обґрунтувати необхідність використання операційного левеліриджа як методу оптимізації об'єму діяльності, що забезпечує мобілізацію функціональних резервів санацій подолання кризи результату;
- сформулювати основні напрями організації виконання заходів санацій, позначивши найважливіші стратегічні рішення в антикризовому управлінні підприємством.

Антикризову програму діяльності підприємства визначають як діяльність, необхідну для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання. Дана діяльність характеризується «підвищенням інтенсивності застосування радикальних засобів і методів в діяльності підприємства, необхідних для подолання загрожуючої існуванню підприємства ситуації». До того ж увага концентрується на рішеннях сьогохвилинних і короткострокових проблем, од-

ночасно пов'язані з проведенням жорстких і швидких вирішальних заходів. Треба підкреслити визвольний і позитивний характер криз. Активність менеджменту направлена на створення інструментів, «які дозволяють повідомити про переломний пункт (див. кризу), що наближається, і розробити новий курс розвитку».

Обґрунтування поведінки підприємства в умовах кризи вимагає додаткових моделей управлінських рішень з подолання різних стадій кризи, які відображаються в стабілізаційних програмах. Стабілізаційна програма є комплексом заходів, направлених на покриття збитків і відновлення боргової і поточної платоспроможності підприємства.

В стабілізаційній програмі розв'язуються завдання з усунення причин кризи. Менеджментом здійснюється маневр грошовими коштами для заповнення розриву між їх витрачанням і надходженням. Маневр здійснюється як вже отриманими і матеріалізованими в активах підприємства засобами, так і тими, що можуть бути отримані, якщо розробити стратегію розвитку і провести на її основі господарсько-правові зміни на підприємстві з метою недопущення повторення кризових явищ в майбутньому. Необхідні екстрені заходи з погашення збитків, відновленню платоспроможності підприємства і підтримці виробничого процесу.

Модель покриття збитків, відновлення платоспроможності і формування резервних фондів використовується підприємствами, які досягли критичного кризового порогу: на рахівниціях відсутні засоби для фінансування скорочення виробництва і оплати попередніх зобов'язань; виникає загроза зупинки виробництва і банкрутства.

Підприємства незацікавлені відображати збитки в звітності. Особливо це відноситься до акціонерних суспільств. У таких підприємств можуть виникнути труднощі з постачальниками сировини і чинників виробництва. Збитки, отримані в результаті господарської діяльності, підприємство покриває власними джерелами. Віддзеркалення в балансі підприємства непокритих збитків означає, що всі, що є на підприємстві внутрішні джерела їх покриття вже вичерпані. Резервний (страховка) фонд, кошти спеціального призначення (спеціальні фонди і цільове фінансування) і прибуток санації вже вичерпана.

Ситуація, коли збитки перевищують суму всієї статі першого розділу пасиву балансу, означає, що всіх активів підприємства недостатньо для погашення боргових зобов'язань. Така структура балансу є незадовільною і свідчить про ірраціональне управління підприємством.

Особливу актуальність набувають проблеми оптимізації поведінки підприємства на основі формування прибутку санації. Формування останній доцільно тоді, коли використані всі можливості покриття збитків, але залишається необхідність приведення у відповідність статутного капіталу підприємства з чистими активами, які їм відповідають. Санація балансу припускає покриття відображених в балансі збитків і створення необхідних резервних фондів за рахунок отримання прибутку санації.

Прибуток санації формується шляхом викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, паїв) за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав (дизажію), безкоштовної передачі їх на анулювання, а також зниження їх номінальної вартості.

Акціонерам слід ухвалити управлінські рішення про формування прибутку санації за рахунок зменшення статутної фундації підприємства, що може бути реалізований двома шляхами. До першого слід віднести деномінацію. Під деномінацією розуміють зменшення вартості акцій. Використання даного методу припускає емі-

сію акцій за новою номінальною ціною, після чого старі акції обмінюються на нові. Даний підхід вимагає значних трансакційних витрат і реалізується при зміні власника. Конверсія акцій відноситься до другого методу. При конверсії декілька акцій об'єднуються в одну. Реалізація наступальної стратегії на ринку припускає втрати підприємства відносно 3 до 1, що може бути використаний як ставка конверсії.

Відновлення боргової платоспроможності як важлива умова виходу з кризи є комплексом організаційно-економічних методів, направлених на зміну якісних і кількісних параметрів існуючої заборгованості підприємства. Комплекс управлінських рішень необхідно направити на зниження терміновості зовнішніх зобов'язань і зниження жорсткості тимчасових обмежень кризових процесів. Ці рішення повинні нівелювати можливість початку справи про банкрутство і загальмувати темпи зростання заборгованості.

Однією з найефективніших форм відновлення платоспроможності є реструктуризація боргу. Вона може передбачати зміну термінів виконання зобов'язань, норми і виду відсотка за користування кредитом, форми погашення позики, порядок нарахування і розмір штрафних санкцій за порушення умов договору. При реструктуризації боргу складається угода. В його змісті можуть відображатися: умови мораторію або угода про відстрочення, за якою кредитори подовжують термін виконання боргових зобов'язань; угода про квоту, згідно якої кредитори відмовляються від частини своїх вимог; угода про ліквідацію, яка передбачає передачу майна у вигляді оплати за зобов'язаннями.

Сама по собі реструктуризація боргів не є специфічним інструментом антикризового управління, оскільки може застосовуватися і при відносно благополучному стані підприємства-боржника. Проте кризова ситуація, з одного боку, дещо полегшує реструктуризацію боргів, а з іншою — виправдовує такі її форми, які у нормальному стані неприйнятні.

В цій ситуації одним з найбажаніших заходів є викуп боргових зобов'язань з дисконтом. Кризовий стан підприємства-боржника знецінює його борги, у зв'язку з чим виникає можливість викупити їх із значним дисконтом. Тонкість даного рішення в рамках стабілізаційної програми полягає в умовах, на яких можна провести викуп. До основних з них виходить віднести викуп тільки тих боргів, які безпосередньо визначають поточну фінансову потребу, а не тих, термін платежу або стягнення по яких відносно видалений в часі. Сума, яку можна витратити на викуп боргів, залежить від рівня поточної фінансової потреби, тобто не можна витратити засоби на викуп боргів в збиток господарської діяльності. Допустима ціна викупу боргів обумовлюється власним дисконтом підприємства і викуп боргів повинен розглядатися як інвестиційний проект.

Метод реструктуризації боргу у формі відступного припускає обмін активів компанії на різні поступки з боку кредиторів. До того ж підприємство не обмежується тільки проведеною продукцією, а може пропонувати будь-які активи, які знаходяться в його власності, у тому числі фундації не виробничого характеру. Даний метод реструктуризації боргів найбільш прийнятно для підприємств, які мають значні основні фундації, що не використовуються в повному об'ємі, що знаходяться в оренді або під консервацією. Альтернативою відступної реструктуризації є їх продаж для погашення боргів підприємства.

Одним з різновидів відступної реструктуризації є звільнення від сплати боргу шляхом обміну на пакет акцій підприємства або частину статутної фундації. В

першому випадку об'єктом угоди виступають акції діючих власників або акції, які знаходяться у розпорядженні підприємства і які можуть бути передані кредиторам за зобов'язаннями. В другому випадку погашення заборгованості приймає форму внесків на поповнення статутної фундації або придбання акцій додаткової емісії. Процес заміни боргу на статутний капітал називають «конвертацією боргу».

Цей метод реструктуризації зацікавить кредиторів, вимоги яких складають високу питому вагу в загальному об'ємі боргів підприємства або значно перевищує статутну фундацію підприємства. З його допомогою посилюється мотивація кредиторів, які зацікавлені в розширенні сфери своєї діяльності або отриманні додаткового ефекту синергізму від взаємодії споріднених видів діяльності.

Конвертація боргів в статутний капітал — у край хворобливий крок. Вона може бути здійснений як шляхом розширення статутної фундації (за відсутності формальних обмежень), так і через поступку власниками підприємства частини своєї частки (пакету акцій). Строго регламентованих методів ухвалення такого рішення немає, все визначається під час переговорів з кредиторами.

Одним з методом реструктуризації боргу, який дозволяє змінити форму оплати зобов'язань на вексель є переоформлення кредиторської заборгованості на вексельні зобов'язання. Вексель є новим борговим зобов'язанням, яке повинне бути виконаний відповідно до встановлених термінів і, як правило, з виплатою менших відсотків, яке звільняє підприємство від сплати боргу в цьому періоді і сприяє поліпшенню показників ділової активності компанії. Даний метод реструктуризації більшою мірою відповідає інтересам тих кредиторів, які, по-перше, розуміють, що іншого інструменту захисту їх вимог не існує унаслідок недостатності активів неплатоспроможного підприємства і високої вірогідності початку судових процедур, а по-друге, мають нагоду використовувати вексель як платіжний документ.

Ще одним способом реструктуризації боргів можуть стати форвардні контракти на поставку продукції підприємства за фіксованою ціною. Якщо кредитор зацікавлений в даній продукції, йому можна запропонувати зарахувати борг підприємства перед ним як аванс на довгострокові поставки цієї продукції. До того ж контрактна ціна не повинна бути нижчою деякій прогнозованій собівартості продукції.

Отже, оптимізація поведінки підприємства в умовах збиткової діяльності концентрується на управлінні прибутком санації. Її формування містить комплекс організаційно-правових змін на рівні емітентів власного капіталу і боргових зобов'язань підприємства.

На наступному етапі розробки стабілізаційної програми слід розглянути власні можливості підприємства по відновленню боргової платоспроможності. Заповнення «кризової ями» може бути здійснено шляхом збільшення надходження грошових коштів і зменшення поточної потреби в оборотних коштах. Критерії ухвалення управлінських рішень в умовах антикризового управління можна звести до максимізації або економії грошових коштів. Збільшення грошових коштів засновано на перекладі активів підприємства в грошову форму. Максимізація об'єму грошових активів може і повинна здійснюватися заходами, неприйнятними з позицій безкризового управління. Це вимагає рішучих і, нерідко, шокуючих звичайного керівника підприємства кроків. Антикризове управління допускає будь-які втрати (у тому числі і майбутні), ціною яких можна домогтися відновлення платоспроможності підприємства сьогодні.

Стабілізаційна програма містить комплекс заходів щодо реструктуризації активів підприємства на фінансовому, результативному і стратегічному рівнях.

Найпростішим кроком для мобілізації грошових коштів є продаж короткострокових фінансових вкладень, відображених в другому розділі активу балансу. Як правило, на підприємствах знаходяться в умовах кризи, її вже вчинена. В умовах фактичної стагнації дисконт йде за тією ціною, по якій його готові купити. Ціна часу враховується в стандартних процедурах дисконтування, вживаних у фінансових розрахунках. Ці процедури засновані на зменшені величини майбутнього грошового потоку на деяку величину, що знаходиться в статечній залежності від тривалості очікування надходження засобів і ставки дисконтування. Остання, враховує темпи інфляції і платню за інвестиційний ризик. Її величина є ключовим аспектом чинника часу.

Ставка дисконтування пов'язана з періодом можливого передбачення економічної ситуації. Чим він коротше, тим вона вище. Так, прострочений платіж на деяку суму через певний період може обернутися обвалом всіх зобов'язань підприємства, навіть тих, які повинні бути погашені через декілька років. Ця обставина визначає ціну кожного дня. Виникає свого роду «релятивістського ефекту» продажу дебіторської заборгованості.

Продаж дебіторської заборгованості також очевидний і робиться в даний час багатьма підприємствами. Специфіка цього заходу в рамках стабілізаційної програми полягає в тому, що дисконт тут може бути набагато більше, ніж представляється керівництву кризового підприємства. В деяких випадках розрахунковий дисконт може складати 100 %, що, як і у випадку з короткостроковими фінансовими вкладеннями, означає продаж за будь-якою пропонованою ціною.

Надходження коштів від погашення дебіторської заборгованості відображається в бюджеті готівки. Існують істотні відмінності в порядку продажу дебіторської заборгованості. Традиційна схема розрахунку дебіторської заборгованості представлена комплексом показників питомої ваги надходжень грошових коштів в межах норм:

- 10 % надходжень відразу,
- 60 % — наступний період, обумовлений умовами договору,
- 20 % — через період,
- 9 % — наступний період,
- 1 % — ніколи.

В умовах кризи даний інструментарій слід перетворити залежно від стану показників ліквідності згідно правилу розумного ризику. Тобто, необхідно концентрувати увагу на мобілізації 70 % дебіторської заборгованості в перший період виконання договірних зобов'язань, а 30 % — в подальший.

Продаж понаднормативних запасів готової продукції і виробничих запасів — складніший етап програми санації, оскільки, по-перше, припускає продаж із збитками, а по-друге, веде до ускладнень з податковими органами. Проте як вже наголошувалося, суть програми санації полягає в маневрі грошовими коштами. Збитками в даному випадку є пожертва частиною вилучених у минулому грошових коштів, а проблеми із сплатою податків при такій ситуації перекриваються зменшенням можливих майбутніх надходжень.

Оптимізація поведінки в цьому випадку пов'язана з регулюванням структури виробничих запасів і періоду їх оборотності. Наявність на складі надмірної сировини і його подальша реалізація, може компенсувати потребу в запасах іншої сировини, навіть якщо в подальшому цю сировину доведеться придбавати за більш висо-

кою ціною. Маневр виробничими запасами здійснюється на основі їх фізичного розподілу на запаси рівномірного споживання, споживані з очевидними коливаннями і нерегулярно споживані.

Маневр минулими і майбутніми грошовими коштами може бути здійснено за рахунок продажу інвестицій (деінвестування). Грунтуючись на сказаному вище, для деінвестування слід зупинити нерентабельне виробництво. Це перший крок, який необхідно зробити. Якщо збиткове виробництво недоцільно або його неможливо продати, то його потрібно зупинити, щоб негайно виключити подальші збитки. Виняток становлять об'єкти, зупинка яких приведе до зупинки всього підприємства. Критерії ранжирування виробництв приведені в мікроекономічних моделях розрахунково-аналітичних зв'язків рівня змінних, валових витрат і рівня доходів підприємства.

На продаж виставляються об'єкти незавершеного будівництва, не встановлене устаткування в інших підприємствах (продаж часток). Рішення щодо деінвестування ухвалюється на підставі аналізу термінів і об'ємів повернення засобів на вкладений капітал. Стратегічні міркування не відіграють визначальної ролі: якщо конкретний інвестиційний проект почне давати віддачу за межами горизонту антикризового управління, він повинен бути ліквідований. Збереження довгострокових інвестиційних проектів в умовах кризи — вірний шлях до банкрутства.

Слід розглянути також можливості продажу нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери. Частина нерентабельних виробничих об'єктів як правило, входить в основний технологічний ланцюжок підприємства. До того ж в стабілізаційній програмі неможливо коректно визначити, які з них має сенс зберегти, а які у будь-якому випадку слід ліквідувати, це вимагає детального аналізу, здійсненого тільки в рамках реструктуризації.

Для того, щоб мінімізувати ризик від подібного кроку, необхідно ранжирувати виробництва за ступенем їх залежності технологічного циклу підприємства. Ранжирування, зважаючи на стислі терміни здійснюється переважно експертним методом з урахуванням наступних правил.

В першу чергу продажу підлягають об'єкти невиробничої сфери і допоміжні виробництва, що використовують універсальне технологічне устаткування (наприклад, ремонтно-механічні і будівельно-ремонтні цехи). Дія ризику мінімізується шляхом його трансферту.

В другу чергу ліквідовуються допоміжні виробництва з унікальним устаткуванням (цехи підготовки виробництва, окремі ремонтні підрозділи). Відсутність цих виробництв в майбутньому можна буде компенсувати як за рахунок покупки відповідних послуг, так і їх відтворення в економічно виправданих масштабах за необхідні.

В третю чергу позбавляються від нерентабельних об'єктів основного виробництва, що знаходяться в самому початку технологічного циклу (ливарні і ковальсько-пресові цехи). Їх функції також передаються зовнішнім постачальникам. В деяких випадках об'єкти другої і третьої черг доцільно поміняти місцями.

В четверту (останню) чергу відмовляються від нерентабельних виробництв, що знаходяться на кінцевій стадії технологічного циклу. Причому, така міра швидше прийнятна для підприємств, що володіють не однією, а декількома технологічними ланцюжками, а також для підприємств, напівфабрикати яких мають самостійну комерційну цінність.

Ліквідація об'єктів основного виробництва в жорстких умовах антикризового управління вельми небажана і припустима тільки як крайній захід. Оптимальним

було б рішення їх долі в рамках реструктуризації, а не стабілізаційної програми. Продаж основних фондів швидше за все доведеться проводити за ціною нижче за їх балансову вартість, а це означає проблеми з оподаткуванням в майбутньому.

Отже, реструктуризація активів підприємства покликана відновити його платоспроможність. Підприємство зможе оптимізувати свій фінансовий стан шляхом покриття збитків і відновлення боргової платоспроможності. В умовах збиткової діяльності збитки покриваються за рахунок прибутку санації, який є елементом первинної реорганізації підприємства. Формування прибутку санації повинне супроводитися заміною корпоративного і ділового рівня управління.

Алгоритм розрахунку прибутку санації містить конверсію або деномінацію власного капіталу, списання боргів за домовленістю і формування резервної фундації.

Відновлення боргової платоспроможності здійснюється шляхом продажу активів підприємства. Об'єкт продажу залежить від наявності на підприємстві власних оборотних коштів і робочого капіталу. Чим вище потреба підприємства в оборотних коштах, тим більше істотних структурних змін слід чекати в активах підприємства.

Зміну структури активів слід розглядати у взаємозв'язку з можливостями підприємства по прискоренню їх оборотності. Дії по поліпшенню фінансового стану втрачають значення, якщо в період проведення стабілізаційної програми з'явиться дефіцит у сфері збуту продукції або послуги. Наслідки кризи виражаться в зниженні рентабельності і скороченні об'ємів продажів. Ця фаза є кризою в широкому значенні цього слова. Внаслідок цього погіршиться фінансове положення підприємства, скоротяться джерела і резерви підприємства. Підприємство через деякий час стане фінансово неплатоспроможним.

7.3. ОПТИМІЗАЦІЯ ОБСЯГУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА, ЯКИЙ ЗАБЕЗПЕЧУЄ РЕЗУЛЬТАТИВНУ САНАЦІЮ

Основним критерієм успішної санації є досягнення необхідного рівня реалізації продукції. Мобілізація функціональних резервів санацій подолання кризи результату містить збільшення виручки від реалізації послуги, виробництво і збут якої є предметом діяльності підприємства, оскільки, вірогідність отримання позитивного результату без урахування асортиментної структури і напрямів розширення ринків збуту низька.

Планування обсягу продажів здійснюється витратним методом. Проте в умовах кризи його традиційні інструменти зазнають зміну. Ціна, орієнтована на витрати виробництва, може коливатися на розмір трансакційних витрат підприємства. Трансакційні витрати в умовах кризи містять витрати на операції по реструктуризаціях і реорганізаціях підприємства, що проводяться в рамках стабілізаційної програми.

Збільшення об'ємів реалізації може бути досягнуто також шляхом активізації збутової політики. Стимулювання збуту здійснюється як шляхом надання знижок покупцям, так і шляхом використання масової рекламної компанії. Всі методи збільшення виручки ґрунтуються на системі короткострокових прогнозів об'ємів збуту з урахуванням стану коефіцієнта еластичності попиту за ціною. Тому основ-

ним інструментом збільшення виручки від реалізації виступає збутова політика. До її елементів належить стан ринків збуту підприємства, організацію цінової політики підприємства, графік акцій по спеціальному розпродажу, якість обслуговування, відрядно-преміальну форму оплати праці оперативного персоналу, систему цінових знижок, бюджет рекламних компаній, методи стимулювання збуту.

Можливості підприємства щодо успішного продажу своєї продукції (товарів, послуг) і отриманні доходів залежать від ефективності організації торгово-технологічних процесів, ступені використання наявного ресурсного потенціалу, раціональності.

Розрізняють поточні витрати виробничого і фінансового характеру. У зв'язку з тим, що вони не взаємозамінні, управління розміром і часткою кожного з цих видів витрат як певним чинником прибутку припускає використання диференційованих методів. Отримання прибутку є обов'язковою умовою оптимізації поведінки підприємства в умовах кризи, забезпечення його самофінансування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Частина поточних витрат виробничого характеру формує собівартість продукції, яка є сукупністю змінних і постійних витрат. Співвідношення між ними може бути різним і визначається технічною і технологічною політикою, обраною підприємством. Зміни структури собівартості можуть істотно вплинути на розмір прибутку. Так, інвестування до основних фондів супроводиться збільшенням постійних витрат і, принаймні теоретично, зменшенням питомих змінних витрат. Проте ця залежність носить нелінійний характер, тому знайти оптимальне співвідношення змінних і постійних витрат нелегко.

Розрахунково-аналітичний взаємозв'язок постійних і змінних витрат характеризується категорією виробничого операційного левериджу, рівень якого визначає величину, що асоціюється з компанією виробничого ризику. Дія механізму операційного левериджу заснована на тому, що наявність постійних витрат у складі загальних витрат підприємства призводить до того, що при зміні об'єму виробництва і реалізації продукції, сума прибутку змінюється ще більш високими темпами. Якщо частка постійних витрат перевищує 50 %, то підприємство має високий рівень операційного левериджу. Для такого підприємства іноді навіть неістотна зміна обсягів виробництва може привести до значної зміни прибутку, оскільки постійні витрати підприємство несе в будь-яких випадках, незалежно від того продається продукція чи ні.

Отже, визначення сили операційного левериджу, що склався на підприємстві, і оцінка потенційної можливості його впливу на прибуток дозволить встановити пріоритети управління підприємством в умовах кризи шляхом зміни структури собівартості продукції й обсягу її випуску. Очевидно, що з позиції стратегічного планування саме умовно-постійні витрати виробничого і фінансового характеру значною мірою визначають кінцеві результати діяльності підприємства. Вибір більш менш капіталомістких напрямів діяльності визначає рівень операційного левериджу; вибір оптимального складу джерел засобів пов'язаний з фінансовим левериджем. Зазначені види левериджу зв'язані зворотною залежністю — високий рівень операційного левериджу на підприємстві передбачає наявність щодо низького рівня фінансового левериджу і навпаки.

Виробнича діяльність підприємства супроводиться витратами різних видів і відносною їх значущістю. За характером взаємозв'язку з об'ємом виробництва всі ви-

трати підприємства підрозділяються на постійні і змінні. Другі змінюються пропорційно обсягам виробництва, перші залишаються стабільними при зміні обсягу виробництва. Розподіл витрат на постійні і змінні достатньо умовне. Більш обґрунтованим слід рахувати виокремлення із загальної суми постійних, напівзмінних і змінних витрат.

До постійних витрат відносять витрати, які не залежать від об'ємів виробничої діяльності і є нормованими або договірними (наприклад, орендувати платно). Полу-перемінні витрати є витратами, які змінюються стрибкоподібно. Вони є відносно стабільними при варіюванні об'єму випуску в граничному інтервалі (наприклад, транспортні витрати, витрати на рекламу). До змінних витрат відносять витрати, які змінюються практично прямо пропорційно зміні обсягу випуску (наприклад, витрати сировини і матеріалів). В короткостроковому періоді резерви санацій пов'язані із зниженням собівартості. Зниження вихідних потоків робить безпосередній вплив на рівень ліквідності і платоспроможності підприємства і радикально змінює поведінку підприємства, яке прямує на економне використання всіх наявних ресурсів.

Витрати на сировину, матеріали, куплені комплектуючі вироби, напівфабрикати, паливо і енергію оптимізуються на основі обсягів виробництва окремих видів продукції й технологічно обґрунтованих норм витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції.

Резерви економії вихідних потоків можуть бути досягнуті за рахунок перегляду норм витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції. Крім того, рекомендується розглянути можливість придбання економічних видів матеріальних ресурсів, оцінити можливість зменшення витрат сировини на виробничому виході, переглянути основних постачальників сировини або їх диверсифікувати, зменшивши кількість посередників.

Коефіцієнт операційного левериджу й ефект операційного левериджу дозволяють встановити силу впливу операційного левериджу. Коефіцієнт операційного левериджу (КОПЛ) характеризує співвідношення постійних і змінних витрат підприємства і інтенсивність їх впливу на результат діяльності підприємства:

$$K_{\text{опл}} = \frac{FC}{TC}, \quad (7.2)$$

де TC — загальна сума операційних витрат;

FC — сума постійних операційних витрат.

Метод моделювання критичного об'єму продажів і встановлення оптимального рівня операційного левериджа полягає у визначенні об'єму діяльності, який забезпечує необхідний валовий дохід. Відзначимо, що тут зовсім не гарантується прибуток, оскільки теоретично, наприклад, за несприятливих умов весь валовий дохід може бути використаний на оплату відсотків за кредитами.

Критичний обсяг продажів може бути визначений також шляхом застосування програмно-цільового підходу, теоретичною базою якого є система «директ-костинг». Вона припускає обґрунтування показників діяльності підприємства на основі необхідності покриття своїх зобов'язань за рахунок своїх доходів, розподіли витрат виробництва на постійні і змінні. Для виробничих підприємств методика розрахунку заснована на використуванні наступних формул.

Розрахунок об'єму продажів точки беззбитковості, об'єму або «порогу рентабельності» в натуральному виразі:

$$N_{ТЗУ} = \frac{З_{\text{пост}}}{Ц_{\text{пр}} - З_{\text{пер.в.цене.производителя}}} \quad (7.3)$$

де $N_{ТЗУ}$ — кількість одиниць реалізовуваної продукції, яка забезпечує беззбитковість підприємства;

$З_{\text{пост}}$ — сума постійних витрат підприємства;

$Ц_{\text{пр}}$ — ціна виробника (оптова ціна без ПДВ і акцизів);

$З_{\text{пер}}$ — сума змінних витрат в ціні одиниці продукції.

Розрахунок критичного об'єму реалізації у вартісному виразі ($V_{ТБУ}$):

$$V_{ТЗУ} = \frac{З_{\text{пост}}}{1 - ДЗ_{\text{пер}}} \times \frac{100 + N_{\text{ндс.}}}{100}, \quad (7.4)$$

де $V_{ТБУ}$ — об'єм реалізації продукції (робіт, послуг) у вартісному виразі;

$ДЗ_{\text{пер}}$ — частка змінних витрат у виручці від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ.

$N_{\text{ндс}}$ — норматив податку на додану вартість (в даний час 20 % до ціни виробника з акцизом).

Розрахунок об'єму реалізації, який забезпечить отримання мінімального прибутку (V_{min}):

$$V_{n_{\text{min}}} = \frac{З_{\text{пост}} + П_{\text{min}}}{1 - ДЗ_{\text{пер}}} \times \frac{100 + N_{\text{ндс}}}{100}, \quad (7.5)$$

$$П_{\text{min}} = \frac{СС \times Сп}{100}, \quad (7.6)$$

де $СС$ — середня величина власних засобів підприємства;

$Сп$ — ставка банківського відсотка з депозитних внесків;

$СП$ = МУР, тобто мінімальним рівнем рентабельності власних засобів (вкладеного в підприємство власного капіталу) вважається процентна ставка з депозитних внесків.

Розрахунок об'єму реалізації продукції (робіт, послуг), який забезпечить отримання цільового прибутку ($V_{\text{пц}}$):

$$V_{\text{п.ц}} = \frac{З_{\text{пост}} + П_{\text{ц}}}{1 - ДЗ_{\text{пер}}} \times \frac{100 + N_{\text{ндс}}}{100}, \quad (7.7)$$

де $П_{\text{ц}}$ — сума запланованого цільового прибутку.

Різниця між цільовим і фактичним об'ємом продажів характеризує запас фінансової стійкості. В умовах економічної кризи визначення запасу «фінансової стійкості» не має сенсу, оскільки дана економічна категорія трансформується в потребу економічного зростання з подолання кризи. Розрахунки показують, що подолання кризових процесів залежить від об'єму реалізовуваних товарів або послуг, помно-

женого на різницю між рівнем валового доходу і рівнем змінних витрат на реалізацію одиниці продукції, тобто комерційної маржі, яка повинна відшкодувати фіксовану величину постійних витрат.

Розрахунок операційного важеля покликаний показати ту суму коштів, набувши якої діяльність підприємства досягає «мертвої точки», відштовхуючись від якої можна говорити про подолання кризових процесів. Необхідно враховувати ряд особливостей господарської діяльності підприємств у конкурентному середовищі, пов'язаних з тим, що в своїй господарській діяльності вони не здійснюють процес виробництва, а проводять, в першу чергу, закупівлю товарів у виробників або у посередницької ланки, створюючи товарний запас (інвестування коштів у товарні запаси), а потім їх реалізацію.

Співвідношення приросту суми операційного прибутку і суми об'єму реалізації, яка досягається при певному коефіцієнті операційного левєриджа, відображає «ефект операційного левєриджа» (Еопл) або «силу впливу операційного важеля».

$$E_{\text{опл}} = \frac{\text{МП}}{\text{ПР}}, \quad (7.8)$$

де МП — прибуток маржинальний;

ПР — прибуток від реалізації.

Задаючи темп приросту об'єму реалізації продукції ($\Delta t_{\text{ВР}}$) можна, використовуючи вказану формулу та визначити, в яких розмірах зростає сума операційного прибутку ($\Delta t_{\text{Ппл}}$) при тому, що сформувався на підприємстві коефіцієнт операційного левєриджу КОПЛ:

$$\Delta t_{\text{ПР}} = K_{\text{опл}} \times \Delta t_{\text{ВР}}. \quad (7.9)$$

В конкретних ситуаціях операційної діяльності підприємства прояв механізму операційного левєриджу має ряд своїх особливостей, які необхідно враховувати в процесі його використання для управління прибутком.

Отже, зростання доходу підприємства може бути забезпечено тільки шляхом зміни обсягу діяльності під впливом кількості клієнтів і трафіку. Зростання виручки від реалізації призводить до зміни сукупних поточних витрат підприємства. До того ж обсяг постійних витрат залишається незмінним, а обсяг змінних — зростає відповідно зростанню виручки, але не прямо пропорціонально до неї.

Чим вище значення коефіцієнта операційного левєриджу на підприємстві, тим більшою мірою воно здатне прискорити темпи приросту операційного прибутку щодо темпів приросту об'єму виробництва продукції за рахунок реструктуризації витрат. Інакше кажучи, при однакових темпах приросту реалізації продукції підприємство, яке має більший коефіцієнт операційного левєриджу, за інших рівних умов завжди швидше нарощуватиме суму свого операційного прибутку порівняно з підприємством з меншим значенням цього коефіцієнту. Розбіжність в ефекті на різних підприємствах визначається розбіжностями в співвідношенні їх постійних і змінних витрат, які відображаються коефіцієнтом операційного левєриджу.

З огляду на викладене вище, сформулюємо основні підходи по оптимізації поведінки підприємства в умовах кризи результату.

Позитивний вплив операційного левєриджу виявляється лише після того, як підприємство пододало точку безбитковості своєї операційної діяльності. Для того, щоб позитивний ефект операційного левєриджу почав виявлятися, підприємство

спочатку повинне отримати достатній розмір маржинального прибутку, щоб покрити свої постійні операційні витрати, тобто підприємство повинне відшкодувати свої постійні операційні витрати незалежно від конкретного об'єму реалізації продукції. Тому, чим вище сума постійних витрат і коефіцієнт операційного левериджу, тим пізніше за інших рівних умов воно досягає точки беззбитковості своєї діяльності. У зв'язку з цим, поки підприємство не забезпечило беззбитковість своєї операційної діяльності, високий коефіцієнт операційного левериджу буде додатковим «вантажем» на шляху досягнення точки беззбитковості.

Після подолання підприємством точки беззбитковості чим вище коефіцієнт операційного левериджу, тим більшою силою впливу на приріст прибутку володітиме підприємство, нарощуючи об'єм реалізації продукції. При однакових темпах приросту об'єму реалізації продукції на підприємстві з більш високим коефіцієнтом операційного левериджу сума операційного прибутку збільшуватиметься більш високими темпами після подолання точки беззбитковості, ніж на підприємстві з меншим значенням коефіцієнта операційного левериджу.

Найбільший позитивний вплив операційного левериджу досягається в полі максимального наближення до точки беззбитковості (після її подолання). У міру подальшого нарощування об'єму реалізації продукції і віддалення від точки беззбитковості (тобто при нарощуванні межі безпеки або запасу фінансової стійкості) ефект операційного левериджу починає знижуватися. Інакше кажучи, кожний подальший відсоток приросту об'єму реалізації продукції приводитиме до зменшення темпу приросту суми операційного прибутку (але при цьому темпи приросту суми прибутку завжди будуть більшими, ніж темпи приросту об'єму реалізації продукції).

Механізм операційного левериджу має і зворотну спрямованість — за будь-якому зниженні об'єму реалізації продукції в ще більшому ступені зменшуватиметься розмір операційного прибутку. До того ж пропорції такого зниження залежать від темпів зменшення суми валового операційного прибутку щодо темпів зниження об'єму реалізації продукції. Аналогічно, у міру наближення до точки беззбитковості у зворотному напрямі, негативний ефект темпів зниження прибутку по відношенню до темпів зниження об'єму реалізації продукції збільшуватиметься. Пропорційність зниження або підвищення ефекту операційного левериджу при незмінному значенні його коефіцієнту дозволяє зробити висновок про те, що *коефіцієнт операційного левериджу виступає інструментом оптимізації діяльності підприємства в умовах кризи результату*.

Ефект операційного левериджу виявляється тільки в короткостроковому періоді. Це визначається тим, що ті операційні витрати, які відносяться до постійних, залишаються незмінними лише протягом короткого відрізка часу. Як тільки в процесі нарощування об'єму реалізації продукції відбувається черговий стрибок суми постійних операційних витрат, підприємству необхідно долати нову точку беззбитковості або пристосувати до неї свою операційну діяльність. Інакше кажучи, після такого стрибка, обумовленого зміною коефіцієнта операційного левериджу, його ефект виявляється в нових умовах господарювання.

Розуміння механізму операційного левериджу дозволяє цілеспрямовано управляти співвідношенням постійних і змінних витрат з метою підвищення ефективності операційної діяльності. Це управління зводиться до зміни значення коефіцієнта операційного левериджу при різних тенденціях кон'юнктури товарного ринку і стадіях життєвого циклу підприємства.

При несприятливій кон'юнктурі товарного ринку, яка визначає можливе зниження об'єму реалізації продукції, а також на ранніх стадіях життєвого циклу підприємства, якщо ним ще не подолана точка беззбитковості, необхідно вживати заходів до зниження значення коефіцієнта операційного левериджу. І навпаки, при сприятливій кон'юнктурі товарного ринку і наявності певної межі безпеки (запасу міцності) вимоги до здійснення режиму економії постійних витрат можуть бути істотно послаблені. В такі періоди підприємство може значно розширити об'єм реальних інвестицій, здійснюючи реконструкцію і модернізацію виробничих основних фондів.

Управління операційним левериджем може здійснюватися шляхом впливу як на постійні, так і на змінні операційні витрати. При управлінні постійними витратами слід мати на увазі, що їх рівень значною мірою визначається галузевими особливостями операційної діяльності, які визначають різний рівень фондомісткості послуги, що надається, диференціацію рівня механізації і автоматизації роботи. Крім того слід зазначити, що постійні витрати меншою мірою піддаються швидкій зміні, тому підприємства, які мають високий коефіцієнт операційного левериджу, втрачають гнучкість в управлінні своїми витратами.

Не дивлячись на ці об'єктивні обмеження, на підприємствах виробничої сфери та сфери послуг є достатньо можливостей зниження суми і питомої ваги постійних операційних витрат.

До числа таких резервів можна віднести:

- скорочення невикористаних витрат (витрат на управління) при несприятливій кон'юнктурі товарного ринку;
- продаж частини законсервованого устаткування і нематеріальних активів;
- широке використання короткострокових форм лізингу машин і устаткування замість його придбання у власність;
- скорочення ряду комунальних послуг.

При управлінні змінними витратами основним орієнтиром повинне бути забезпечення постійної їх економії, оскільки між сумою цих витрат і об'ємом виробництва і реалізації продукції існує пряма залежність. Забезпечення економії веде до подолання підприємством точки беззбитковості і зростанню суми маржинального прибутку, який дозволяє скоротити період подолання критичної крапки.

Після подолання точки беззбитковості сума економії змінних витрат забезпечуватиме прямий приріст валового операційного прибутку.

До числа основних резервів економії змінних витрат в цьому випадку можна віднести:

- зниження чисельності робочих основного і допоміжного виробництва за рахунок забезпечення зростання продуктивності їх праці;
- скорочення розміру запасів сировини, матеріалів і готової продукції в періоди несприятливої кон'юнктури товарного ринку;
- забезпечення вигідних для підприємства умов постачання сировиною і матеріалами.

Цілеспрямоване управління постійними і змінними витратами, оперативна зміна їх співвідношення за умов господарювання, що змінюються, дозволить збільшити потенціал подолання кризи результату і встановити критерії ранжирування виробництва з метою відновлення платоспроможності. В цьому випадку можливі дві помилки.

Перша помилка полягає в тому, що виробництво продовжується, оскільки його продукція знаходить збут, хоча і за ціною нижче за фактичну собівартість. Ця ситуація поширена на підприємствах, де є технічна можливість спотворення калькуляції собівартості окремих видів виробів.

Друга помилка полягає в тому, що виробництво продовжується унаслідок відсутності засобів на його консервацію. Тим часом, консервація природна для нормальних умов господарювання, але неприйнятна для кризових, оскільки є одним з шляхів відродження майбутнього розвитку. Якщо виробництво необхідно зупинити і немає можливості провести консервацію, то воно повинне бути зупинено без неї (виняток становлять лише ті ситуації, коли дана акція може викликати аварію). До того ж зношеність устаткування або витрати на його ремонт надалі дозволять маневрувати відповідно минулими і майбутніми грошовими коштами. Причому, відновлювати устаткування доведеться, тільки якщо повторний пуск виробництва буде стратегічно і економічно виправданий.

Виведення з складу підприємства витратних об'єктів є одним із способів зниження непродуктивних витрат. Воно здійснюється у формі створення дочірніх товариств, що дозволяє локалізувати кризові процеси. Оскільки подальше фінансування виведених об'єктів припиняється, то це стимулює підприємницьку ініціативу персоналу останніх. Відзначимо, що наявність дочірніх товариств може стати в нагоді підприємству у разі арбітражних позовів. Це дозволить виграти час, протягом якого права участі в даних товариствах можуть бути описані, передані кредиторам і потім реалізовані (за умови, що ні грошей на рахунок, ні дебіторської заборгованості, ні короткострокових вкладень у підприємства вже немає).

7.4. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Разом з встановленням цілей і вибором пріоритетів опрацювання оптимальної поведінки підприємства в умовах кризи містить організацію виконання стабілізаційних заходів.

По-перше, це містить всі завдання з розробки і проведенню заходів, які під час кризи ведуть до ослаблення, подолання кризового процесу, що необхідно характеризувати як антикризовий менеджмент у вузькому значенні.

По-друге, до цього необхідно додати ще профілактику і терапію кризи, і це відображатиме поняття антикризового менеджменту в широкому значенні.

Завдання керівництва та його дій в рамках гострої кризи визначаються як «реактивний антикризовий менеджмент», а завдання профілактики криз як «превентивний (застережливий) антикризовий менеджмент» або «антиципативний (випереджаючий) антикризовий менеджмент».

Концепцію оптимізації поведінки підприємства в умовах кризи слід розглядати в широкому значенні і враховувати як характеристики з тимчасовим обмеженням, так і з області завдань. Тому можна визначити як один з напрямів антикризового управління, планування і проведення заходів щодо збереження базисних змінних величин на підприємстві.



Рис. 7.1. Форми реактивного подолання кризи

В протилежність цьому, «превентивний антикризовий менеджмент» має справу із стратегічними пріоритетами, які можуть бути сформульовані тільки на більш низькому ступені, ніж завдання розробки конкретних заходів.

Превентивні відносини розуміються, як довгострокові завдання менеджменту, які можуть охоплювати всі області підприємства (рис. 7.2).

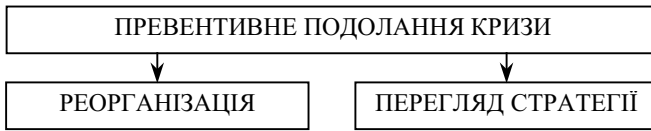


Рис. 7.2. Форми превентивного подолання кризи

Під значенням «концепція подолання кризи», розуміється системне представлення поведінки підприємства, результатом якого є заплановані і згодом реалізовані заходи щодо подолання кризи. До розробки концепції подолання кризи відповідальні особи (власники, вище керівництво, державні органи) повинні виробити своє відношення до кризи. Це дуже важливо, оскільки накладає відбиток на весь хід реорганізації.

Наразі існує дві концепції сприйняття кризи.

Перша. При відношенні до кризи, орієнтованої на збереження, криза сприймається як загроза і перешкода, що означає для задіяних індивідуумів або колективів втрату суверенітету і ества. Следствием цього є сприйняття кризи відповідальними персонами в негативному значенні і подальша розробка заходів щодо відновлення докризового стану.

Друге відношення до кризи орієнтовано на оновлення. Тут криза розглядається як чинник необхідного оновлення, перебудови в еволюційному процесі розвитку підприємства. Він звільняє від певної ірраціональності або неправильно встановленої мети, завдань. Внаслідок цього всі вимоги до зміни колишньої ситуації, які викликали кризу, розглядаються в позитивному ключі. До того ж в основу стратегії

закладається не боротьба з кризою, а зміна власної організаційної структури під нові відносини.

В процесі оптимізації поведінки на стратегічному рівні можуть виникнути певні негативні соціальні наслідки. У частини персоналу ростиме недовіра до стійкості підприємства. Це, у свою чергу, може викликати текучість кадрів. По досвіду зарубіжних підприємств, проблема опору персоналу змінам і реорганізації пов'язана з упровадженням заходів по стабілізації фінансового положення. Інертність персоналу, не охочого змінювати існуюче положення, може спричинити погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Виникає необхідність застосування мотивації персоналу, яку в кризових ситуаціях рекомендується проводити упроваджуючи систему участі працівників в розподілі прибутків підприємства і в акціонуванні за рахунок прибутку. Необхідно також створити атмосферу, стимулюючий творчий пошук і освоєння нововведень, а в процесі подолання кризи упровадити систему обов'язкового преміювання за конкретну пропозицію і нововведення.

Кадрова політика буде ефективною, якщо вона припускає скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі підприємства, а не окремих робочих місць. Слід здійснити зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління і зберегти кадрове ядро підприємства. Виявлення, підтримка і просування по службі працівників, що проявляють лідерські якості і прагнуть до влади й управління, стає пріоритетом проведення політики підготовки і перепідготовки персоналу в кризових умовах. Політика формування кадрового потенціалу шляхом підбору здатних фахівців дозволяє підприємству підготувати нестандартні передкризові заходи і в умовах загальної кризи отримати переваги перед конкурентами. Ядро кадрового потенціалу підприємства формують сукупні здібності його працівників, забезпечуючи стратегічні переваги на ринку або в його сегменті. Ці переваги ґрунтуються на тому, що конкуренти не можуть проводити аналогічні за якістю товари (послуги) або істотно запізнюються з їх виробництвом і виходом на ринки.

Отже, головні завдання антикризового управління з нівеляції соціальних наслідків направлені на збереження працездатних кадрів і недопущення паніки серед працівників. Організація роботи з кадровим складом підприємства починається із зниження витрат, яке супроводжується скороченням персоналу. До того ж керуються такими правилами, — звільняти не окремих людей, а скорочувати цілком підрозділи (відділи); ліквідувати підрозділи (відділи), без яких підприємство може обійтися в кризовій ситуації; при масових скороченнях і звільненнях людям слід сказати правду про реальне положення підприємства і існуючих на ньому проблеми. Рекомендується знаходити для звільнених іншу роботу. Всі звільнення і скорочення слід починати з верхнього ешелону управління.

На фоні загальної децентралізації системи управління і передачі необхідних повноважень менеджерам всіх рівнів слід централізувати фінансовий менеджмент, що повинне забезпечити накопичення необхідного капіталу для санації підприємства.

Наступним етапом зниження витрат є зменшення посадових окладів і премій. До того ж на основі досвіду вироблені правила, представлені нижче. Зменшення посадових окладів і премій слід починати з першого керівника і директорів підприємства. Зменшення посадових окладів всього персоналу слід зробити пропорційним (наприклад, зменшити посадові оклади всім категоріям працівників на 25 %). При зменшенні окладів слід пам'ятати про мінімальні розміри заробітної платні, встановлені законодавством.

При проведенні антикризових заходів працівники підприємства проявляють незадоволеність унаслідок зменшення посадових окладів і премій. Особливо хворобливо реагують працівники, яких звільняють при скороченні чисельності персоналу. Для нейтралізації негативних наслідків вищому керівництву підприємства рекомендується проводити бесіди з тими, що звільняються.

На наступному етапі зниження витрат зменшується тривалість робочого тижня і робочого дня. Спочатку слід скоротити тривалість робочого дня, щоб не зупиняти виробництво. Потім рекомендується зробити коротше робочий тиждень, додавши вільний день до днів відпочинку (наприклад, припиняти роботу в п'ятницю, щоб тривалість скороченого дня і днів відпочинку склала три дні підряд). Досвід антикризового управління підтверджує, що у всіх випадках слід зберегти дилерську сіть.

До методів санації підприємства слід віднести зміни в організації виробництва і умов праці. Істотні резерви можуть бути досягнуті шляхом упровадження нових виробництв, цехів і структурних підрозділів, спеціалізації і кооперації виробництва, змін в організації і обслуговуванні виробництва і праці, зміні організації управління виробництвом, зміною умов матеріально-технічного забезпечення і усунення необґрунтованих втрат і збитків.

Одним з шляхів підвищення ефективності управління пропонується упровадження системи контролінгу на підприємстві. Дієвість системи контролінгу може бути забезпечений за допомогою методів мотивації персоналу, зміни стилю управління, часткового залучення нового менеджменту, організації центрів прибутку, організації системи збору і обробки інформації, упровадженнь системи контролю ефективності, визначень пріоритетних завдань для всіх стадій виробництва, механізацій рутинної роботи, а також уточнень стратегії розвитку підприємства.

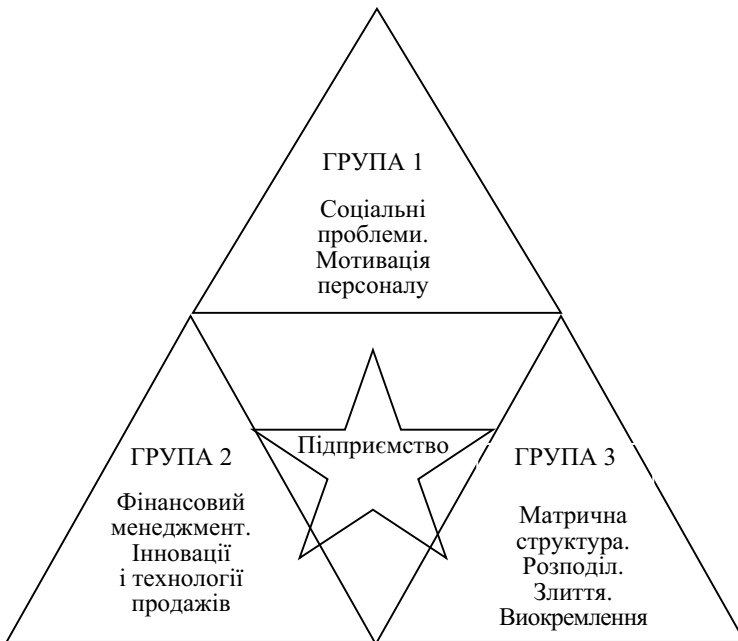


Рис. 7.3. Взаємодія стратегічних кризових груп

В процесі виконання заходів передкризового управління необхідно сформувати систему оперативних кризових груп, які при виникненні кризової ситуації починають працювати, переходячи межі існуючих організаційних підрозділів, фільтруючи інформацію і швидко передаючи її у всі ланки підприємства (рис. 7.3).

На час подолання кризової ситуації рекомендується розподілити функції таким чином. Одна оперативна кризова група організовує контроль і забезпечення здорового психологічного клімату, запобігаючи паніці серед персоналу; інша — веде звичайну оперативну роботу в системі управління, намагаючись не допускати зривів або звести їх наслідки до мінімальних втрат обороту і доходів; третя група займається питаннями антикризового управління відповідно до стратегічних планів і з урахуванням обстановки, що складається.

Зв'язок між кризовими оперативними групами будується за типом «зірка», пряму, а підготовку персоналу для них необхідно проводити завчасно в процесі передкризового управління.

Діяльність груп переслідує наступну мету:

- виявлення нових технологій, упровадження інновацій (збір пропозицій співробітників по вдосконаленню технології виробництва тощо.);
- організація фінансового менеджменту в кризових ситуаціях; вивчення і рішення соціальних проблем.

Для формування нової організаційної структури в процесі подолання кризових ситуацій запропоновано створювати стратегічні менеджмент-групи. Зміст наочної сторони діяльності менеджменту кризових ситуацій висуває наступні вимоги до підбору менеджерів:

- вичерпна обізнаність у всіх областях діяльності підприємств і міждисциплінарний підхід у виборі рішень;
- великий професійний досвід практичної роботи в області менеджменту;
- розуміння специфіки кризових ситуацій, складності рішення завдань в умовах гострого дефіциту часу, уміння гнучко вибирати адекватну стратегію управління;
- допуски до всіх джерел інформації про діяльність підприємства, включаючи стратегічні плани.

Створення нових організаційних форм управління припускає утворення матричних структур управління, організацію дочірніх підприємств, виокремлення з складу крупного підприємства малих і середніх підприємств, злиття компаній, упровадження нових стратегій.

З початком упровадження нової стратегії, призначеної для виходу з кризи, підприємство стикається з проявом стратегічного розриву між новою стратегією і колишнім потенціалом управління (рис. 7.4), тобто структурою, системою планування контролю, управлінською культурою.

Якщо підприємство своєчасно відстежило появу зовнішньої загрози і має свій в розпорядженні час, достатній для вироблення ефективної реакції, воно може послідовно ліквідувати всі стратегічні розриви шляхом поступової адаптації. І кризової ситуації реалізацію всіх нововведень треба здійснити в жорстко обмежений термін. Тому при плануванні антикризових заходів необхідно прагнути максимальної

паралелі робіт. Виникає системний опір нововведенням, від подолання якого залежить успішність реалізації всього антикризового плану.



Рис. 7.4. Характеристика перехідного етапу

В рамках загального графіка заходів упровадження нової стратегії виявляється найефективнішим, коли вона поєднується з вже адаптованою структурою, підкоряється несуперечливій системі мети і враховує поточний стан галузі. Але, якщо часу на підготовку бази для стратегічних нововведень не залишається, то доводиться рішуче змінювати систему діяльності, що склалася, і ліквідувати всі стратегічні розриви одночасно, що дуже хворобливо для персоналу.

Подолання опору нововведеннями вимагає здійснення двох груп заходів, направлених як на зовнішнє, так і на внутрішнє оточення підприємства. До першої групи заходів слід віднести: визначення культурної орієнтації різних груп персоналу на основі їх відношення до нововведень; створення опорних точок упровадження нової стратегії; обмеження впливу на ухвалення рішень з боку груп, не сприйнятливих до нововведень. В другій групі заходів слід надати увагу системі формування перехідної структури підприємств, вирішального завдання з упровадження нововведень без перешкод для оперативної діяльності.

При добрій сприйнятливості персоналу до нововведень можна послідовно адаптувати стару структуру і накладати на неї нові проектні одиниці конструктивного характеру, відповідальні за упровадження нової стратегії. Такі структури виявляються близькими до так званих мережних. Проте беручи до уваги вітчизняну управлінську культуру з її стереотипами жорсткого використання влади і чіткої ієрархічності, домогтися їх ефективності практично неможливо. Або відбувається руйнування старих, якимось ще функціонуючих систем, або, що найбільш часто, текучка і необхідність отримання негайних результатів оперативної роботи поглинають весь робочий час співробітників. Проте при малих кадрових ресурсах альтернативи «перетину» нового і старого може не виявитися.

В ситуації ж із слабким сприйняттям персоналом нововведень і при значних масштабах підприємства вимагається використовувати варіанти так званої подвійної структури, коли упровадження нової стратегії, наскільки це можливо, відділяється від оперативної діяльності. Це дозволяє керівникам забезпечити підтримку нововведенням в підрозділах, які зайняті їх реалізацією, жорстко використовувати владні повноваження для швидкого проведення необхідних рішень. До того ж може відбутися руйнування послідовності проходження команд, що традиційно склалася, і її заміна безпосередніми швидкими контактами керівника з виконавцями, минувши деякі рівні ієрархії.

Для упровадження нової стратегії нами запропоновано представлена в табл. 7.1 матрицю антикризового плану. Запропонована стабілізаційна програма виходу з кризової ситуації припускає адаптацію її елементів до умов життєвого циклу

галузі. У зв'язку з цим необхідно розглянути характерні особливості підприємств, сфери телекомунікаційних послуг і можливі варіанти управлінських стратегічних рішень.

Таблиця 7.1

ЛОГІЧНА СХЕМА СТАБІЛІЗАЦІЙНОЇ ПРОГРАМИ

Резюме	Коротка характеристика стану і перспектив розвитку
Загальна характеристика підприємства	Портфель економіко-правової документації
Аналіз фінансового стану	Нівелювання фінансової слабкості
Відновлення боргової і поточної платоспроможності	Нівелювання конкурентної слабкості
Ринок і конкуренція	Моніторинг зовнішнього оточення
Збутова політика	Техніка продажів і аналіз просування товару
План виробництва	Асортиментний портфель і цінова політика
Бюджет	Стратегічна піраміда

Стратегії відновлення використовуються у тому випадку, коли напрям діяльності, який треба зберегти і розвивати, знаходиться в кризовому положенні. Комплекс проектних одиниць управлінських рішень стратегічного характеру направлений на більш швидке виявлення і ліквідацію джерел конкурентної і фінансової слабкості фірми. Першою завданням управління в цьому випадку є діагностика причин незадовільного функціонування фірми. Необхідно встановити чи є таке положення результатом несподіваного падіння об'єму продажів через погіршення економічної кон'юнктури, невдало вибраної конкурентної стратегії, поганої реалізації добре розробленої стратегії або дуже великого розміру боргу. В даному випадку необхідно визначити, чи можна врятувати бізнес або ситуація безнадійна. Дуже важливо зрозуміти, які існують складності і наскільки серйозні стратегічні проблеми, оскільки різні діагнози ведуть до вибору різних відновних стратегій.

Найпоширенішими причинами виникнення кризових ситуацій

- дуже великий розмір боргу;
- переоцінка перспектив зростання продажів;
- ігнорування негативної дії на прибуток агресивних спроб «купити» частку ринку за рахунок значного зниження цін;
 - високий рівень постійних витрат через нездатність раціонально використовувати виробничі потужності;
 - ставка на технологічний прорив в довгостроковій перспективі (через тривалий період часу);
 - ставка на дослідження і розробки (великі вкладення) для зміцнення конкурентної позиції і прибутковості і невдача в розробці ефективних нових товарів;
 - часта зміна стратегій (оскільки попередні стратегії не працюють);
 - поступка конкурентних переваг більш удачливим суперникам.

Шляхи вирішення даних проблем і успішне відновлення бізнесу можна представити схематично у вигляді комплексу проектних одиниць управлінських рішень в умовах кризи (рис. 7.5).

До **першої групи** проектних одиниць слід віднести комплекс робіт щодо визначення конкурентної і фінансової слабкості. Неприятлива економічна кон'юнктура і падіння рівня продажів, збільшення дебіторської заборгованості і рівня операційного левариджа, ціна і можливості виведення на ринок нового товарів визначають потребу в перегляді портфеля функціональних стратегій.

До **другої групи** відносять пакет рішень щодо скорочення витрат. Дії направлені на скорочення адміністративних витрат і нерентабельних сфер бізнесу, використання можливостей завантаження виробництва і реструктуризацію боргової і господарської неплатоспроможності. До третьої групи увійшли рішення, направлені на досягнення збільшення продажу і доходів підприємства. Зниження ціни і заходу щодо просування товарів, висновок на ринок нового товару і розширення переліку послуг складають основу управлінських рішень в області збуту. До четвертої групи віднесений комплекс процедур щодо ліквідації активів, зняття з виробництва нерентабельних товарів, скорочення чисельності і скорочення ринків збуту.



Рис. 7.5. Комплекс проектних одиниць стратегічних управлінських рішень в умовах кризи

Якщо фірма терпить невдачу унаслідок невірної стратегії, то завдання перегляду стратегії може бути вирішений за допомогою: зсуву у бік нового конкурентного підходу для відновлення позиції фірми на ринку; перегляду внутрішніх операцій і функціональних стратегій (тобто стратегій в різних областях діяльності) для забез-

печення кращої підтримки загальної ділової стратегії; злиття з іншою галузевою компанією і проходження переглянутої стратегії, що базується на загальному потенціалі; скорочення числа продуктів і круга клієнтів до рівня ідеально відповідного нинішнім можливостям фірми. З урахуванням викладеного вище, нами розроблений стратегічний портфель функціональних стратегій у функціональному розрізі, представлений у вигляді функціонального балансу підприємства в табл. 7.2.

Таблиця 7.2

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ БАЛАНС ПІДПРИЄМСТВА

Види кризи	Техніко-технологічне виконання				
	Матеріально-технічне забезпечення	Виробництво	Логістика	Маркетинг	Обслуговування
Фінансова криза	залучення внутрішніх джерел; прогресивні норми використання ресурсів	використання діючого виробничого потенціалу; стратегія організації виробництва	підбір і навчання; стратегія формування трудових відносин	збереження частини ринку	стратегія рефінансування; стратегія використання дивідендів
Криза результату	Заміна матеріалів і постачальників; організація централізованого заводу	стратегія зміни в технологічному процесі; стратегія упровадження оперативного капітального плану	стратегія управління персоналом	стратегія проникнення	стратегія кредитування
Стратегічна криза	зовнішні джерела; стратегія розвитку	стратегія створення нового виробництва; стратегія розвитку	стратегія винагород і мотивації; стратегія розвитку	розвиток ринку; стратегія розвитку	стратегія розміщення акцій; стратегія розвитку

Найбільш відповідний варіант дій залежить від превалюючих умов галузі, сильних і слабких сторін фірми, її конкурентних можливостей по відношенню до суперників і від серйозності кризи. Це обумовлює необхідність комплексної реорганізації підприємства, зміст якої схематично представлений на рис. 7.6.

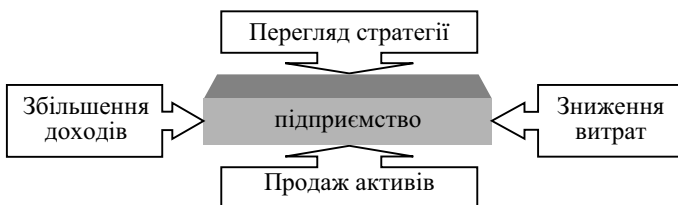


Рис. 7.6. Шляхи комплексної реорганізації підприємства

Перегляду стратегії передусе аналіз положення в галузі, основних конкурентів, власної конкурентної позиції фірми і її досвіду і ресурсів. Як правило, перегляд стратегії повинен бути пов'язаний з сильними сторонами компанії і її конкурентними можливостями і направлений на зміцнення ринкових позицій. Зусилля менеджменту по збільшенню доходів націлені на забезпечення зростання об'єму продажів.

Існує декілька можливостей збільшення доходів: зниження цін, посилення просування товарів на ринок, збільшення зусиль по збуту, розширення переліку послуг споживачам, швидке вдосконалення товару. Робити кроки до збільшення доходів і об'єму продажів необхідно, коли в бюджеті підприємства не передбачено скорочення витрат і стабілізацію точки беззбитковості, а одним з шляхів відновлення прибутковості є підвищення ефективності використання наявних потужностей. Найшвидшим шляхом збільшення короткострокових доходів у разі, коли еластичність попиту за ціною невелика, є підвищення цін, а не збільшення об'єму продажів при зниженні цін.

Проектні одиниці стратегічних управлінських рішень, направлені на зниження витрат, найбільш ефективні в ситуаціях, коли невчинений ланцюжок цінностей фірми. Структура витрат достатньо гнучка для вживання радикальних заходів по їх зниженню. Необхідність таких заходів обумовлена тим, що неефективність дій не піддається оцінці і коректуванню; витрати фірми роздуті і існують джерела економії, яка може бути швидко досягнутий, фірма близька до своєї точки беззбитковості. «Затягування пояса» супроводиться скороченням адміністративних витрат (чому надається особлива увага), виключенням з ланцюжка цінностей фірми не основних і низько прибуткових сфер діяльності, модернізацією існуючого устаткування в цілях збільшення продуктивності, припиненням не основних капітальних витрат і реструктуризацією боргів з метою збільшення термінів їх погашення і скорочення витрат по виплаті відсотків.

Рішення про продаж активів в контексті скорочення діяльності приймаються в тих випадках, коли рух готівки вимагає особливої уваги. Найприйнятнішими шляхами генерації наявних засобів є: продаж частини активів фірми (устаткування, землі, патентів, матеріально-виробничих запасів, дочірніх компаній); скорочення діяльності (зняття з виробництва частини продукції, що знаходиться у стадії спаду, закриття або продаж старих підприємств, скорочення чисельності працюючих, відхід з віддалених ринків; скорочення послуг, що надаються клієнтам і т.д.). Іноді фірми, що знаходяться в кризовому стані, продають активи не для того, щоб позбулася частина операцій і припинила відтік готівки, а щоб накопичити фундації для збереження і зміцнення, що залишаються у фірми напрямів діяльності. В таких випадках звичайно звільняються від активів, пов'язаних з неосновною діяльністю фірми, щоб підтримати стратегічне оновлення в ключових видах діяльності.

Комбінації одиниць стратегічних рішень слід застосовувати в кризових ситуаціях, що вимагають швидких рішень по широких напрямках. Комбіновані дії рекомендуються також при приході на роботу нових менеджерів, яким надається свобода в проведенні необхідних із їхньої точки зору змін. Чим складніше завдання, тим вірогідніше використання для її вирішення комплексу стратегічних ініціатив.

Отже, реалізація проектних одиниць стратегічних управлінських рішень направлена на підвищення якості управління підприємством в умовах кризи.

Управління змінами

Зміни стали невід'ємною частиною сучасного управління. Здатність реагувати на зміни, щоб використовувати їх для користі справи є вищим умінням, яке потрібне сьогодні в антикризовому менеджменті. Реакція на зміни та їх використання — це головне в управлінні ними.

Успішні шляхи проведення змін співпадають в трьох аспектах:

- 1) «розмороження» організації, тобто залучення уваги людей до необхідності змін і усвідомленню реформаторських ідей;
- 2) факт того, що змінам дозволяють пройти — тобто подолання опору людей й завоювання їх підтримки;
- 3) вступ в зміни, тобто входження в процес і підготовка до послідовних змін.

Перша проблема при проведенні активних змін — як залучити увагу людей і переконати їх в необхідності змін.

Друга проблема — необхідність визначити реформаторську ідею. Щоб в обмежений час врятувати підприємство підходить лише декілька реформаторських ідей:

- зниження витрат,
- перегрупування навколо сильних задовільних моментів,
- використання тактики вдалих конкурентів.

Процес змін повинен починатися з усунення консерваторів у вищому менеджменті і може чи перемогти за наявності сильного керівництва чи закінчитися провалом.

Фактори успіху подолання кризових ситуацій

- використання кваліфікованого кризис-менеджера і забезпечення глибокого причинного аналізу ситуації;
- послідовне впровадження заходів з вдосконалення культури управління фірмою на оперативному і стратегічному рівнях;
- покращення мотивації персоналу і залучення його до управління кризисом на всіх можливих етапах для забезпечення співробітництва і зацікавленості.

Висновки до теми 7

Моделювання управління підприємством в кризовому стані містить економічні інструменти формування портфеля заходів санацій в контексті реструктуризації за рахунок внутрішніх фінансових і організаційно-управлінських джерел, оптимізації об'єму діяльності, забезпечуючу результативну санацію, а також розробки стратегічних рішень.

1. Доведено, що підприємству для нівеляції дії кризи необхідно привертати доступні джерела монетарних активів. Увагу менеджменту необхідно концентрувати на оптимізації схем залучення і розподілу внутрішніх джерел, до яких слід відносити фундації спеціального

призначення, а також активи підприємства як альтернативне джерело формування потенціалу подолання кризи. Комплекс інструментів виходу з кризи містить покриття збитків підприємства і відновлення боргової і поточної платоспроможності.

2. У випадках, коли джерел власних засобів підприємства для подолання кризи недостатньо, пропонується формувати прибуток санації. Превентивні методи формування прибутку санації припускають комплекс заходів щодо реструктуризації статутного капіталу і боргових зобов'язань. Запропонований механізм розрахунку прибутку санації шляхом використання методу конверсії статутної фундації, фінансової допомоги зацікавлених в санації суб'єктів у вигляді списання частини заборгованості і формування резервної фундації підприємства.

3. На збільшення надходження грошових коштів і відновлення боргової платоспроможності направлена мінімізація об'єму заморожених оборотних коштів в товарних і виробничих запасах і дебіторській заборгованості. В умовах недостатнього об'єму монетарних активів рекомендовано розглядати можливості реалізації частини немонетарних активів, порядок вибору яких приведений в дослідженні.

4. Встановлено, що інтенсивність реструктуризації заборгованості залежить від стану власних оборотних коштів і структури поточної господарської потреби. Першочерговим, в плані оптимізації поточної господарської потреби запропоновано планування об'єму діяльності. Плануючи темпи збільшення виручки від реалізації, можна визначити, в яких розмірах збільшиться сума операційного прибутку, що сформувався на підприємстві коефіцієнті операційного левериджу.

5. На стратегічному рівні подолання кризи обумовлено управлінськими рішеннями з реорганізації підприємства і реалізації проектних одиниць стратегічних управлінських рішень. Оцінюючи стратегічні наслідки реалізації програми виходу з кризи встановлено, що в соціальній сфері конфлікт може виникнути на рівні реалізації рішень по скороченню функціональних підрозділів і перекваліфікації фахівців. Критерійна оцінка соціальних наслідків може бути виражений показником текучості кадрів, який в комплексі з процесами децентралізації управління і подолання кризового порогу може спровокувати конфліктні ситуації на різних рівнях управлінської ієрархії.

6. Наразі існує декілька підходів до реорганізації структури підприємства, які можуть сприяти зростанню ефективності управління в умовах кризи. В основу реактивного підходу встановлений облік соціального чинника і чинника організації виробництва. Дослідження превентивного підходу дозволило розробити комплекс правил по реорганізації структури підприємства. Запропоновано сформувати стратегічні менеджмент-групи для формування нової організаційної структури. Було встановлено, що кількість кризових груп залежно від стану трудового потенціалу не повинна перевищувати трьох. Взаємостосунки між групами будуються за принципом прямого контакту, а їх діяльність направлена на рішення стратегічних завдань, питань оперативної роботи і соціальної безпеки.

7. Під час вивчення можливостей трансформації неефективної системи управління були встановлені деструктивні і конструктивні чинники процесу реорганізації. Враховуючи напрями їх дії, розроблено **чотири групи проектних одиниць стратегічних управлінських рішень в умовах кризи**, а саме:

- 1) комплекс робіт за визначенням конкурентоспроможності і фінансової стійкості підприємства;
- 2) пакет рішень по зниженню витрат;
- 3) рішення напрям на досягнення збільшення об'єму продажів і доходів підприємства.
- 4) комплекс процедур по скороченню неосновної діяльності з метою накопичення засобів для стратегічного оновлення.

Реалізація проектних одиниць стратегічних управлінських рішень припускає паралель робіт і направлена на підвищення якості управління підприємством в умовах кризи.

ТЕМА 8

КЕРІВНИЦТВО, СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ ТА ЛІДЕРСТВО У ПОДОЛАННІ КРИЗ

- 8.1. Поняття та загальна характеристика керівництва (психологія стосунків керівника і підлеглих).
- 8.2. Теорії лідерства.
- 8.3. Стилі управління подолання криз та їх характеристика.

8.1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЕРІВНИЦТВА (ПСИХОЛОГІЯ СТОСУНКІВ КЕРІВНИКА І ПІДЛЕГЛИХ)

Керівництво — це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює якусь організацію (підприємство). Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень.

Керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію у межах формальної організації.

Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиноначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник-єдиноначальник здійснює управління на основі єдиноначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того, щоб керівництво було ефективним необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Елементи, врахування яких сприяє забезпеченню ефективного керівництва

- *ініціативність;*
- *інформованість;*
- *захист своєї думки;*
- *прийняття рішень;*
- *розв'язання конфліктних ситуацій;*
- *критичний аналіз своїх дій.*

При колегіальному управлінні спостерігається поділ керівних обов'язків, наприклад, правління акціонерного товариства, і, особою, яка очолює цей орган. Такий поділ здійснюється розмежуванням компетенції колегіального органу і керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найбільш важливі проблеми діяльності організації і делегує керівнику функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Керівництво в менеджменті — це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

Для того, щоб виконувати функції керівника, йому потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших.

Крім того, він справляє вплив на підлеглих. Поняття «влада» і «вплив» не ідентичні.

Вплив — це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів і та іншої людини. Конкретні засоби, за допомогою яких люди справляють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза та ін. Керівник використовує вплив для спонукання підлеглих до ефективної, продуктивної праці. Для того, щоб вплив був результативним, керівник має використовувати владу.

Владу можна визначити як можливість впливати на поведінку інших людей.

Влада невід’ємна від управління, вона надає можливості керівникові виконувати свої функції. Наприклад, директор підприємства під час здійснення своєї діяльності залежить від засновників (власників), підлеглих. Для забезпечення ефективного керівництва він потребує сприяння цих людей. Якщо керівник немає достатньої влади, він не зможе впливати на підлеглих з метою спонукання їх до діяльності для досягнення цілей підприємства. Отже, влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Усі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

Влада звернена на потреби виконання. Люди будують припущення стосовно того, що може статися, якщо вони будуть поводити себе певним чином, які їхні потреби будуть або не будуть задоволені.

Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, в якій він перебуває та від якостей керівника. Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив, полягає у тому, що кожна людина через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а отже, відповідно і поводить себе.

Так, наприклад, менеджер підприємства, який має великий досвід керування людьми, має дещо вищу реальну владу, ніж керівник, який не має такого досвіду.

Реальна влада залежить від ієрархії взаємовідносин керівника, знання ним методів впливу на підлеглих, а також їх психологію та мотивацію.

Менеджер повинен розуміти, що кількість влади визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від нього.

Менеджер має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях зарплати, видачі завдань, просуванні по службі, задоволення соціальних потреб, видачі матеріальної допомоги тощо.

В організаціях часто бувають випадки, коли підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань тощо.

Щоб керувати, треба мати владу!

Влада базується на зверненні до активних потреб працівника

- фізіологічні потреби,
- потреби в захисті,
- соціальні потреби,
- потреби у повазі та самовираженні.

Менеджмент виокремлює такі форми влади: *владу, яка ґрунтується на засадах примушення; владу, яка базується на засадах винагороди, експертну владу; еталонну владу; законну владу, владу прикладу.*

Влада, яка ґрунтується на примушенні застосовується переважно в організаціях, де менеджери не визнають інших форм влади над підлеглими. Це вплив на підлеглих переважно через страх (страх втратити роботу, захищеність тощо).

Як відомо, більшість потреб людина задовольняє на робочому місці. Тут вона одержує кошти на життя, суспільне визнання результатів своєї праці. Підлеглий знає, що керівник має право покарати його, а це заважає задоволенню потреб. Зрештою, у підлеглих виникає страх загубити роботу, певні повноваження, позбавитися матеріальної винагороди і т. д. У принципі керівник завжди має широкі можливості впливати на підлеглих, використовуючи примушення і страх. До того ж зовсім не обов'язково вдаються до прямих загроз. Для виникнення страху може бути достатньо мимохідь кинутого натяку, нехтувального жесту тощо.

Використання влади, заснованої на примушенні — найбільш легкий, але найменш ефективний спосіб дії керівника.

Недоліки влади, заснованої на примушенні

- знижується рівень трудової дисципліни;
- зростає плинність кадрів;
- погіршується психологічний клімат у колективі;
- вона часто призводить до великих витрат на управління;
- вона призводить до відсутності довіри до керівництва;
- виникає незадоволеність роботою та пасивне відношення до використання своїх функцій тощо.

Влада, заснована на винагороді передбачає використання керівником бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на якісно виконане завдання (роботу).

Функціонування підприємства повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Підлеглий при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації, швидкість та передбаченість управлінського впливу.

Недоліки влади, заснованої на винагороді

- 1) традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- 2) може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить у формальну групу.
- 3) немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб з іншого.

Вибір і застосування ефективної форми впливу на об'єкт управління сприяє досягненню цілей організації.

У даному випадку влада заснована на позитивному підкріпленні керівником підлеглого з метою домогтися від нього певних вчинків. З позицій мотиваційної теорії очікування виконавець знає, що у відповідь на виконання вимог керівника він отримає певну винагороду. Тому виконавець не чинить опору впливу керівника, більш того, свідомо виконує ті дії, які на нього покладено. У цьому перевага влади, заснованої на винагороді, над владою, заснованою на примушуванні і страху.

Менеджеру слід пам'ятати, що винагороди обмежуються законодавчими актами, положеннями, політикою організації (підприємства).

Експертна влада ґрунтується на впевненості (вірі) підлеглого про наявність у керівника спеціальних знань і вмінь, які дадуть йому змогу задовольнити свої потреби.

У цьому випадку виконавець вірить, що керівник краще від нього обізнаний стосовно певної проблеми. Тому вплив здійснюється через віру — підлеглий свідомо виконує вказівки керівника.

Недоліки експертної влади

- а) розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;*
- б) у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це часто призводить до виникнення виробничих конфліктів.*

Еталонна влада формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

Характеристики харизматичних особистостей менеджерів

- а) впливова зовнішність;*
- б) незалежність характеру;*
- в) енергійність;*
- г) добрі риторичні (ораторські) здібності;*
- д) сприйняття похвал своєї особи без сомолюбства, зарозумілості;*
- е) гідні та впевнені манери поведінки.*

До недоліків еталонної влади відносять деяку самовпевненість керівника та можливість його відмови від інших видів влади.

Законна влада ґрунтується на переконанні підлеглого у праві керівника давати розпорядження, які підлеглий зобов'язаний виконувати, тому цю владу ще називають традиційною, оскільки вона впливає з ієрархічної побудови структури управління організації.

Кожен керівник володіє законною владою у зв'язку з повноваженнями щодо управління людьми, передбаченими ієрархією управління. Виконавець знає, що керівникові делеговані повноваження управління колективом, він має право давати вказівки, обов'язкові для виконання. Це найпоширеніший метод впливу. Однак використання законної влади ефективно лише за умов, що виконавець засвоїв цінності підприємства, розуміє те, що підпорядкування є найкращою лінією поведінки. Коли людина визнає вплив законної влади, вона одержує взамін почуття

належності до певної соціальної групи (колективу). Це почуття дає можливість задовольнити соціальну потребу у належності, причетності, захищеності.

Влада прикладу. Вплив за допомогою прикладу, або влада харизми — поширений у практиці управління. Харизма — це влада, заснована на силі особистих якостей або здібностей лідера. У цьому випадку якості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче брати з нього приклад.

Для здійснення влади прикладу керівник має бути харизматичною особою, тобто мати такі характеристики:

- *обмін енергією; у оточуючих створюється відчуття, що керівник випромінює енергію.*
- *поважна зовнішність, обов'язкова привабливість, уміння триматися.*
- *незалежність характеру;*
- *гарні ораторські здібності, вміння переконливо говорити, спілкуватися з іншими людьми;*
- *адекватне сприйняття захоплення своєю особою; харизматичні особи не обтяжуються від захоплення з боку оточуючих, але при цьому не стають гордовитими або егоїстами;*
- *упевнена манера триматися у різних ситуаціях.*

Харизматичні особи справляють великий вплив на інших людей, при чому цей вплив стійкий. Крім того, така особа може зародити віру в себе одним-єдиним виступом. Цим влада, заснована на силі прикладу, відрізняється від експертної влади. В останньому випадку, якщо керівник помилився, зменшиться віра в його знання, а зрештою і сила впливу. Крім того, формування розумової влади вимагає багато часу.

Керівник може використати будь-який з розглянутих видів, хоч кожен з них має певні недоліки. Так, влада, заснована на примушенні, призводить тільки до тимчасової покори працівників і може спричинити такі небажані наслідки, як скованість, страх, неприязнь до цілей і цінностей підприємства. Недоліком використання влади, заснованої на винагороді, є обмеженість спроможності керівника винагороджувати підлеглих. Обмеженість законної влади як влади, заснованої на традиції, полягає у тому, що традиції можуть протидіяти цілям організації. Наприклад, традиція виплати винагород залежно від стажу праці може перешкоджати впровадженню системи стимулювання, заснованої на індивідуальних результатах праці. Що стосується влади прикладу і експертної влади, то їх реалізація вимагає наявності у керівника певних якостей.

У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам усе важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, базовані на співробітництві. Такий вплив може здійснюватися у формі *переконання і участі*.

Переконання — це такий спосіб впливання керівника на підлеглого, під час якого останній свідомо прагне виконати роботу якнайкраще. Тобто, в даному випадку керівник не говорить підлеглому, що і як потрібно зробити, а цілеспрямовано звертаючись до його потреб, інтересів, спонукає працівника самостійно приймати рішення про потрібні дії.

Використовуючи переконання, керівник допускає, що у підлеглого є певна частина влади, котра може зменшити спроможність керівника до дій. Наприклад, директор торговельного підприємства має повноваження для самостійного прийняття рішень про впровадження нової форми обслуговування покупців.

Однак реалізація цього рішення може наштовхнутися на протидію торговельного персоналу. Щоб домогтися ефективних дій працівників в упровадженні запланованих заходів, керівник має переконати їх у необхідності цього, залучити до процесу прийняття рішення. До того ж керівник справляє вплив на потребу виконавців у повазі і самоповазі. Якщо виконавець відчуває потребу в авторитеті, то сила впливу через переконання зростає.

Це відбувається тому, що керівник визнає авторитет виконавців, тобто неначе передає йому частину своєї влади.

Здатність впливати шляхом переконання залежить від низки факторів. Керівник має користуватися довірою підлеглих. Йому слід знати потреби підлеглих і апелювати до них. Важливо правильно побудувати бесіду, метою якої є переконання.

Перевага впливу шляхом переконання полягає у тому, що воно потребує мінімуму контролю, тому що виконавець свідомо виконує потрібні дії. До недоліків слід зарахувати повільний вплив, невизначеність, одноразову дію. Повільний вплив зумовлений необхідністю витратити час на процедуру переконання. Видати наказ, користуючись владою керівника, можна значно швидше. Звертаючись до потреб виконавця, керівник не може бути впевненим, що той буде реагувати належним чином. Звідси виникає невизначеність впливу через переконання. Нарешті, за допомогою переконання можна впливати на виконавця за даної конкретної ситуації, тобто одноразово. При зміні обстановки необхідний новий вплив на виконавця.

Вплив через участь полягає у залученні персоналу до управління. Такий вплив більш ефективний, ніж переконання. Доведено, що люди працюють більш продуктивно в тих випадках, коли рішення приймалися ними самостійно або за їх участю. Тому вплив через участь справляє мотивуючу дію на працівників. Водночас, завдяки дослідженням було визначено, що залучення персоналу до управління далеко не завжди виправдане. Умовами ефективного впливу через участь є рівень розвитку трудового колективу, розуміння працівником цілей підприємства та ін.

8.2. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

Люди — сама велика цінність в будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, але й до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, відноситься до виробництва чи до роботи в уряді. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності.

Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються не системами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції.

В світі неодноразово одержувалися неймовірні воєнні перемоги, створювалися могутні корпорації та міцні професійні об'єднання, і все це завдяки далекозоркості та керівництву небагатьох осіб — лідерів. Хоча й справедлива думка про те, що не всі лідери стають менеджерами, все ж важко уявити успішного менеджера, що не був би лідером. Таке складне та різноманітне поле діяльності, як лідерство, представляє собою особливий виклик для людини, що прагне знайти його витoki та стимули. Безумовно, їх можна знайти або, навіть, уявити, якщо простежити за минулим досить уважно.

Лідерство — це один із механізмів інтеграції групової діяльності, коли індивід або частина групи об'єднує та спрямовує дії всієї групи на досягнення цілей підприємства.

Лідерство — це виникнення особливого статусу у менеджера або іншого члена групи.

Цей статус характеризується відношеннями, в основі яких лежать довіра, авторитет, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починах, особисті симпатії, спроможність вчитися і переймати досвід. Лідерство є об'єктивним явищем, яке характеризує відносини між людьми в групі. Воно породжується потребами і практикою неформального управління. Лідерство може проявлятися в різній мірі, але завжди в групі є людина, яка користується особливим авторитетом і довірою у більшості її членів. Ця довіра народжується як результат її людських якостей, кваліфікації, відношення до справи і до людей. Людина, яка має такий статус в групі зветься лідером.

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку двадцятого століття почали вперше вивчати управління. Однак лише в період 1930—1950 рр. вперше було здійснено вивчення лідерства в крупних масштабах та на систематичній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявити якості та особисті характеристики ефективних керівників.

В 40-х роках вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиного висновку про набір якостей, які відрізняють великого лідера. В 1948 році Стогдилл зробив комплексний огляд досліджень в області лідерства, де відмітив, що лідери, як правило, відрізнялись інтелектом, прагненнями до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом.

З часом з'являлося все більше теорій на дану тему, вони формували системи поглядів та різноманітні школи. Існує багато думок про сутність поняття лідерства, про його значення для розвитку суспільства. Все це свідчить про великий інтерес до ефективного керівництва будь-якою організацією, адже керівник, що є дійсно лідером, може досягти великих результатів.

Сутність лідерства та його значення в управлінні підприємством

Лідери формулюють та визначають те, що до цього було не висказано та приховано, після цього вони видумують метафори, малюнки та моделі, що дозволяють сконцентрувати увагу на новому об'єкті. Так, поводячись, вони зміцнюють переважаючу точку зору або, навпаки, кидають їй виклик. Короче кажучи, основним фактором лідерства є спроможність організувати та здійснювати вплив на сенс життя членів організації.

Уоррен Бенніс та Берт Ханус

8.2.1. ПРИРОДА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ЛІДЕРСТВА

Питання лідерства викликали цікавість людей з давніх часів. Однак систематичне, цілеспрямоване та широке вивчення лідерства почалося тільки з часів Ф. Тейлора. Було проведено багато досліджень. Проте ще не існує повної згоди з приводу того, що таке лідерство та як воно повинно вивчатися.

Природа лідерства може бути краще зрозуміла, якщо порівняти його з власне управлінням. Бути менеджером та бути лідером в організації — не є одним й тим же. Менеджер у своєму впливі на працю підлеглих та побудуванні відносин з ними насамперед використовує посадову основу влади та її джерела. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується на процесі соціального впливу, взаємодії в організації. Цей процес є більш складним, що потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власне управління лідерство передбачає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відповідно відносини «начальник — підлеглий», що властиві традиційному погляду на управління, заміщуються відносинами «лідер — послідовник».

Бути менеджером ще не значить автоматично вважатися лідером в організації, оскільки лідерству значною мірою властива неформальна основа. Процес впливу через якості та вміння отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою обумовлений використанням особистісної основи влади та її джерел. Ідеальним для лідерства вважається використання ефективного співіснування обох основ влади.

В ході вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різноманітних визначень даного поняття. Згідно Дж. Террі, лідерство — це вплив на групи людей, що сприяє досягненню загальної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер та Ф. Массарік визначали лідерство як міжособистісну взаємодію, що проявляється в якійсь ситуації за допомогою комунікаційного процесу та спрямоване на досягнення цілей організації. Г. Кунц та С. О'Доннелл вважають, що лідерство пов'язано з впливом на людей, які прагнуть досягнення загальної мети.

Отже, лідерство — це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації. Лідерство, як і влада, — це потенціал, що має людина. Сила та примушення при лідерстві замінюються на спонукання та натхнення.

Невдачі лідерів відбуваються за різними причинами, але успіх до лідерів приходить в багатьох випадках за наявності в них достатньо однакових якостей та вмінь. Вивчення досвіду праці багатьох лідерів-практиків свідчить, що для успіху їм необхідно мати спроможність створювати образ майбутнього стану організації та доведення його до послідовників. Також успішного лідера характеризує те, що він наділяє послідовників відповідними правами та можливостями по здійсненню поставленої мети, може визнати свої слабкі сторони та виправити їх.

Лідер становиться привабливим для послідовників завдяки його вмінню бачити те, що в кінці кінців буде досягнуто в результаті зусиль лідера та його послідовників. Однак це не будь-яка мета або будь-який стан організації в майбутньому. Більшою мірою це те, чого послідовники бажають або можуть мати. Крім того, мета становиться більш привабливою, якщо вона більше або краще, ніж існуюча реальність, тобто деякою мірою допускається ідеалізація майбутнього стану. Образ ідеї захоплює послідовників та надає їм сили, заставляючи їх вірити в успіх діла.

8.2.2. ТРАДИЦІЙНІ КОНЦЕПЦІЇ ЛІДЕРСТВА

Незважаючи на те, що лідери та лідерство завжди здійснювали значний вплив на курс розвитку світової історії, ґрунтовне їх вивчення почалося лише століття тому. Перші дослідники вважали, що в будь-якій ситуації лідер повинен мати визначені якості. Дещо пізніше в дослідженнях відбулося зрушення в сторону виявлення прикладів поведінки лідера.

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом до вивчення та пояснення лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір достатньо стійких та постійних якостей, яких не мали інші. З огляду на цей підхід, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати. Підхід базувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

Ральф Стогдил у 1948 р. та Ричард Манн в 1959 р. намагалися згрупувати всі виявлені раніш лідерські якості. Стогдил прийшов до висновку, що в основному п'ять якостей характеризують лідера: розум та інтелектуальні можливості, впевненість у собі, активність та енергійність, знання справи та вище положення над іншими. Однак ці якості не пояснювали появлення лідера. Погляди Манна також не були вірними.

Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей було продовжено. Найбільш цікавим був результат досліджень американського консультанта Уорена Беніса, який визначив такі групи лідерських якостей: управління увагою, значенням, довірою та собою. У. Беніс пропонує лідерам ділитися владою в організації для створення середовища, в якому люди відчують значущість та важливість того, що вони роблять. Наступні дослідження привели до виділення 4-ох груп лідерських якостей: фізіологічних, психологічних, інтелектуальних та особистісних ділових.

Успіху ця теорія не мала через безмежну кількість виявлених якостей, якими повинен володіти лідер та через відмінність їх набору для кожної окремої ситуації та організації.

Однак теорія лідерських якостей стала поштовхом до появлення та розвитку інших концепцій лідерства.

Вивчення прикладів *поведінки лідерів* почалося не за довго до Другої світової війни та продовжувалося до 60-х років. Загальним з розглянутою концепцією лідерських якостей було те, що знов почався пошук одного єдиного вірного шляху: лідерська поведінка. Важливою відмінною рисою від теорії лідерських якостей є те, що дана концепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціальними програмами.

Найбільш відомими концепціями даного типу є наступні: три стилі керівництва, дослідження Університету штату Огайо, дослідження Мічиганського університету, системи управління (Лайкерт), управлінська сітка (Блейк та Моутон), концепція винагородження та покарання, заміщувачі лідерства.

Поведінський підхід створив основу для класифікації стилів керівництва (демократичне, авторитарне, ліберальне) та стилів поведінки.

Розчарування в підході до лідерства з позицій особистих якостей підсилювалося в той же період, коли в теорії управління почала набирати силу біхевіористська школа. Отже, немає нічого незвичайного в тому, що другий підхід до вивчення лідерства зупинив свою увагу на поведінці керівника. Згідно поведінського підходу до лідерства, ефективність визначається не особистими якостями керівника, а скоріш його манерою поведінки щодо підлеглих.

Незважаючи на те, що поведінський підхід просунув вивчення лідерства, коли привернув увагу до фактичної поведінки керівника, його основний недолік полягав у тенденції виходити з думки, що існує один якийсь оптимальний стиль керівництва. Більш ранні автори біхевіористської школи, як правило, розглядали лідерів, які вели себе демократично, як самих ефективних в сучасних організаціях. Однак, згруповуючи результати досліджень, що використовували даний підхід, група авторів стверджує, що «не існує одного «оптимального» стилю керівництва». Дуже вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Більш пізні автори та вчені біхевіористської школи визнають, що потрібен ситуаційний підхід до керівництва. «Оптимальний» стиль лідерства змінюється залежно від ситуації.

8.2.3. КОНЦЕПЦІЇ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінський підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями керівника, з одного боку, та ефективністю, з іншого. Це не означає, що особисті якості та поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є значними компонентами успіху. Однак більш пізні дослідження показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відігравати й додаткові фактори. Ці ситуаційні фактори включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив зовнішнього середовища, а також інформацію, якою володіє керівник. Існують основні концепції ситуаційного лідерства: континіум лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта, модель ситуаційного лідерства Фідлера, модель ситуаційного лідерства Херсея та Бланшарда, модель «шлях-мета» Хауза-Мітчела, модель Стінсона-Джонсона, ситуаційна модель прийняття рішення Врума-Йеттона-Яго.

Ситуаційні фактори	відносини «лідер послідовник»; структурованість праці власна позиція лідера в організації	Ступінь зрілості послідовників: зрілість в роботі; психологічна зрілість	характеристики послідовників; організаційні фактори	якість рішення; обов'язки послідовників; час; вартість; розвиток
Лідерські стилі	лідер орієнтована відносини; лідер орієнтована роботу	вказуючий стиль; переконуючий стиль; стиль участі; стиль делегування	директивний стиль; підтримуючий стиль; стиль, орієнтований на досягнення; стиль участі	автократичний; консультаційний; груповий
Дії ефективного лідера	прагне побудувати роботу або відносини під власний стиль	послідовно переходить від одного стилю до ін.	використовує відп. стиль і техніку мотивування, «розчищає» шлях послідовників до найбільшої ефективності	визначає критичні ситуації. Фактори та адаптує до них свій стиль керівництва

Всі дані моделі ситуаційного лідерства, надаючи головну увагу впливу зовнішніх факторів, доповнюють один одного в розумінні феномена лідерства. В моделях робиться спроба визначити різноманітні лідерські стилі та обґрунтувати за допомогою ситуаційних змінних ефективність їх застосування. Водночас моделі мають значні відзнаки по набору лідерських стилів, ситуаційних факторів та шляхів виявлення зв'язку між ними.

По різному в моделях визначається ефективність лідерства. Так, у Фідлера — це рівень виконання роботи, у Херсея та Бланшарда — до цього ще додається задовільність працівника, а Врум та Яго розглядають ефективність рішення та загальну ефективність. На думку спеціалістів, модель Врума-Яго більшою мірою пристосована для вибору на практиці відповідного стилю керівництва групою. Моделі Фідлера, Херсея та Бланшарда, Хауза та Мітчела більш корисні для підвищення індивідуального рівня виконання роботи.

ПОРІВНЯННЯ МОДЕЛЕЙ СИТУАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Іноватор
Доручає	Запалоє
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План — основа дій	Бачення — основа дій
Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує доводи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

8.2.4. НОВЕ В ТЕОРІЯХ ЛІДЕРСТВА

Розглянуті вище традиційні та ситуаційні концепції лідерства в своїй основі мають передбачення, що полягають у тому, що лідерство та його управлінський ефект можуть бути вимірні та легко визначені. На жаль, на практиці це не завжди так. Потреба в розробці нових підходів до вивчення лідерства були викликані також тим, що традиційні та ситуаційні підходи робили односторонній опір або на риси та поведінку лідера, або на ситуацію, в якій він вибирав потрібний йому стиль. Тому

концепції лідерства, що з'явилися в останній час, намагаються об'єднати ці дві добре вивчені сторони разом, провести ситуаційний аналіз ефективного лідерства як сукупності лідерських рис та їх проявлення в поведінці.

Тут можна виділити три основні підходи: концепція атрибутивного лідерства, концепція харизматичного лідерства, концепція перетворюючого лідерства.

Концепція атрибутивного лідерства (причинно-наслідковий підхід) спирається на теорію атрибуції, що пояснює причинно-наслідковий зв'язок між тим, що відбулося, та тим, що люди вважають причиною того, що відбулося. Підхід, що розглядається, передбачає те, що знання причин, які створили ситуацію, підсилює лідерське розуміння та спроможність передбачити реакцію людей на ситуацію. Концепції та моделі, що були розроблені на даній основі, намагаються відповісти на питання, чому люди поведуться так чи інакше. При цьому враховується й те, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо контролювати роботу підлеглого.

Концепція харизматичного лідерства передбачає наявність в лідера харизми. Харизма є формою впливу на інших шляхом особистісної привабливості, що викликає підтримку та визнання лідерства. Отже, харизматичним вважається той лідер, який в силу своїх особистісних якостей спроможний глибоко впливати на послідовників. Лідери цього типу відчувають сильну потребу у владі та переконані в моральній правоті того, в що вони вірять. Дослідники засвідчують, що у харизми є й негативна сторона, що пов'язана з узурпацією власної влади та повним фокусом лідера на самого себе, а позитивна — пов'язана з опірмом на владу, що розділяється та тенденцією до делегування частини її послідовникам.

Концепція перетворюючого лідерства або лідерство для змін схожа з концепцією харизматичного лідерства, але трактується дещо інакше. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом підвищення рівня їх свідомості, важливості та цінності поставленої цілі, створення атмосфери довіреності. Модель перетворюючого або реформаторського лідерства передбачає наявність у лідера та послідовників визначеної поведінки, що придатна до творчого рішення проблеми у кризовій ситуації. Від послідовників не вимагається сліпе слідування за лідером, а критична оцінка тих можливостей, що постають, та свідомий підхід до своїх дій.

Однак, оскільки атмосфера довір'я розвиває сильну взаємозалежність між лідером та послідовниками, то виникає серйозна небезпека того, що керівник підпорядковується підлеглим або створить біля себе коло згодних.

Отже, кожна концепція має в собі вірні припущення та положення. Це свідчить, що однобічно жодне поняття трактувати не можна. Тому всі підходи та концепції лідерства є важливими в вивченні поняття та значення лідерства як окремого феномену.

Лідеру, щоб діяти ефективно, потрібно цій справі вчитися, а організації, щоб вижити, потрібні ефективні лідери.

Лідерство — це не управління. Управління концентрує увагу на тому, щоб люди робили справу правильно, а лідерство — на тому, щоб люди робили правильні справи.

Різниця між лідером та менеджером проводиться з багатьох позицій.

РІЗНИЦЯ МІЖ МЕНЕДЖЕРОМ ТА ЛІДЕРОМ

Менеджер — це людина, яка направляє роботу інших та несе особисту відповідальність за її результати. Свою взаємодію з підлеглим він будує більше на фактах та в рамках встановлених цілей. Лідер запалює людей та вселяє в них ен-

тузіазм, передаючи їм своє бачення майбутнього та допомагаючи їм адаптуватися до нового.

Менеджери мають тенденцію займати пасивну позицію щодо цілей. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі та використовують їх для зміни відношення людей до справи.

Менеджери схильні розроблювати свої дії в деталях та в часі, планувати потребу в необхідних ресурсах. Лідери досягають цього ж шляхом розробки бачення майбутнього та шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в оперативні деталі.

Менеджери забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їх поведінку та реагуючи на відхилення плану. Лідери строять свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи та запалюючи їх.

Використовуючи свій професіоналізм, різноманітні здібності та вміння, менеджери концентрують свої зусилля в області прийняття рішень. Вони намагаються звузити набір шляхів вирішення проблеми. Лідер намагається знайти більш нових та неоднозначних рішень.

Очевидно, що на практиці не спостерігається ідеального додержання даних двох типів відносин управління. Звичайно, що в кожній групі рис менеджерів та лідерів існують свої переваги та недоліки. Тому важливим є оптимальне поєднання в керівниках як рис, притаманних менеджеру, так і якостей лідера. Дослідження показують, що частина менеджерів багато в чому володіє лідерськими якостями. Однак це стосується лише невеликої групи менеджерів. Тому постає питання навчання та стимулювання в менеджерах лідерських рис.

Дехто вважає, що вмінню керувати навчатися не потрібно, воно є природженою здібністю людини. Але це не так. Ніхто не народжується керівником, лідером, який знає як впливати на інших людей.

Підготовка компетентних менеджерів необхідна зараз як повітря. В повній відповідності до законів ринку попит породжує пропозицію. На сьогодні немає жодного вузу, який би не готував менеджерів. Дійшло до того, що менеджерів вже готувлять й середні спеціальні навчальні заклади. Та лише деякі з них створюють умови для особистого самовираження майбутніх менеджерів, виявленню та розвитку в них якостей, що необхідні для правильного та ефективного керування будь-якою організацією.

Однак, щоб отримати менеджера, який здатний діяти і реагувати на внутрішні та зовнішні імпульси, що виникають в сфері його діяльності потрібно людей формувати й розвивати, а не тільки технічно їх підготовлювати.

Менеджер майбутнього — це той, хто вільно приймає рішення та бере на себе відповідальність, проявляє якості лідера, включаючи природний талант до мотивації та переконання свого оточування, має здібності до попередження конфліктів, що можуть виникнути.

Руйнування старих стереотипів — одна з найбільш відповідальних завдань підготовки менеджерів нового типу, яка, однак, найменш розроблена як в науковому, так й в практичному плані. Змінилися суспільно-політичний устрій, система управління економікою, з'явилися нові форми власності тощо. Все це змінило мотиви вчинків, інтереси, взаємозв'язки людей та організацій. З огляду на це, нам потрібно змінити установки, мотиви діяльності людей.

Умови для формування та стимулювання лідерських рис характеру в людях повинні створюватися вже з дитинства. Необхідно давати дітям та молоді можли-

вість приймати на себе відповідальність, діяти творчо та незалежно, але в межах певних правил. Для цього буде доцільним розробити програми по послідовному розвитку позитивних управлінських якостей в них. Адже, лідерські якості містять повсякденну культуру спілкування з оточенням, що буде в нагоді й просто для будь-якої людини.

Виявлення даних рис характеру може відбуватися за допомогою тестувань, рольових ігор та безпосередньої бесіди в колективі чи індивідуально.

Розвиток лідерських якостей може відбуватися й шляхом введення курсу лідерства як окремого предмету в ВУЗах. Це дасть можливість студентам ознайомитися з історичним розвитком даного напрямку науки, з досвідом його застосування в зарубіжних країнах, з методами, принципами ефективного управління. Не менш важливу роль при цьому відіграють такі науки, як психологія та педагогіка. Знання їх законів поряд з високими професійними знаннями та навичками є запорукою успішної управлінської діяльності. Це відноситься до будь-якої сфери діяльності та підприємств різних форм власності.

Отже, на зміну адміністративно-командної системи приходять відносини ринкової економіки. Змінилися ролі — роль людини, що зайнята тільки собою й отримує завдання, витіснилася роллю людини, що зайнята іншими людьми й керує їхньою поведінкою. До сих пір вони відповідали тільки за задовільне виконання невеликого завдання, тепер їх функції багатогранні та рухливі. Й тепер вони повинні впливати як на окремих людей, так і на цілі групи, спонукаючи їх працювати заради досягнення загальних для всієї організації цілей.

Добре керівництво залежить від добрих послідовників. Лідер вказує шлях, тоді коли його послідовники повинні вирішувати, чи є цей шлях вірним.

Починаючи вже з дитячих років, прямування за лідером сприймається всіма нами досить природно. Це батьки в сім'ї, вчителя у школі, це герої, з якими молоді люди себе асоціюють. Присутність в індивідуальному мікрокосмосі людей іміджу лідера настільки ж давня, як і сама людина.

Лідерство — досягнення цілей через діяльність людей. Воно полягає в підтримці та натхненні працівників та груп людей на те, щоб вони досягали успіху оптимальним шляхом.

1. Якості працювати з людьми	78
2. Відповідальність за виконання важливих завдань	75
3. Потреба в досягненні результатів	75
4. Попередній досвід лідерства	74
5. Великий досвід в різноманітних областях діяльності	68
6. Здібність вести справи та переговори	66
7. Готовність ризикувати	63
8. Здібність генерувати нові ідеї	62
9. Обдарованість	60
10. Здібність змінювати стиль керівництва в потрібній ситуації	

РАНЖУВАННЯ ЯКОСТЕЙ УСПІШНОГО ЛІДЕРА ЗА ЗНАЧИМІСТЮ

Ефективні лідери концентруються на невеликій кількості основних проблем, при цьому вони мають чітке уявлення про те, що вони намагаються зробити, і можуть заставити людей добровільно їх вирішувати.

Успішне лідерство залежить від наявності необхідних якостей та рис характеру у керівника. Дослідники діяльності виконавчих директорів в Великобританії визначили наступний перелік характеристик (по зменшуваній значимості) що впливають на успіх справи (табл. 5).

Цей перелік уявляє собою поєднання навичок та різноманітного досвіду, який ці навички розвиває. Цим підкреслюється той факт, що природні дані лише частина загальної картини. Вони розвиваються шляхом накопичення досвіду та завдяки ситуаціям, в яких потенційні та діючі лідери себе проявляють.

Лідерство — в більшій мірі якість набута. Насамперед, лідер повинен мати інтелект, позитивне відношення та поєднувати в собі такі якості, як сміливість, тверезість та здоровий глузд. Успішні лідери вдосконалюють природні дані по мірі набування ними досвіду.

Відношення лідера можуть співпадати з формальними повноваженнями менеджера.

В такому випадку менеджер поєднує в собі і посаду і лідера. Але відношення лідера і посадових повноважень можуть не співпадати і, навіть вступати у протиріччя одне одному. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко приходиться спостерігати у практиці управління колективами. У зв'язку з цим, у менеджера з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути у своїх практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером так, щоб вони не вели до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна із важливих сторін мистецтва управління.

Прояви і характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини, і не тільки менеджера, але і кожного з членів групи. В лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість та ін. Але було б невірним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності і прояву відносин, що виникають в процесі цієї діяльності.

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен вести себе керівник підприємства, котрий є лідером, які засоби впливу і стиль поведінки найбільш ефективні для спрямування зусиль колективу на досягнення цілей організації.

Відповіді на ці питання дає теорія лідерства, яка розроблена американськими вченими — біхевіористами та доповнена й розвинута науковцями інших країн.

Існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства:

- з позицій особистих якостей;
- поведінський;
- ситуаційний.

Підхід з позицій особистих якостей. Згідно з цією теорією (теорія великих людей) найкращі керівники мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість).

Водночас, не існує певної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Оскільки не існує такого набору якостей, то й ефективність керівництва має ситуаційний характер, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

Підхід з позиції поведінки. Згідно з цією позицією ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та орієнтований на людину. Розробники підходу (група американських вчених-біхевіористів) шукали найбільш оптимальний стиль керівництва і довго вважали таким стилем демократичний. Але виявилось, що такого оптимального стилю не існує: стиль керівництва змінюється залежно від ситуації. Звідси і назва — **ситуаційний підхід** до стилю управління.

8.3. СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Стиль керівництва — це стійкий образ дій, прийомів керівника в процесі управління. Стиль керівництва характеризує те, як робить свою справу менеджер. Стиль керівництва проявляється у виконанні посадових обов'язків, підході до вирішення завдань, манері спілкування з людьми і такті, у впливі на почуття, думки і поведінку підлеглих.

Стиль керівництва характеризує не тільки стиль роботи менеджера, а й стиль роботи всього апарату управління.

Стиль керівництва має об'єктивну і суб'єктивну сторону. Стиль роботи окремо взятого менеджера завжди є індивідуальним тому, що він представляє собою форму самовираження його особистості.

Суб'єктивна сторона стилю обумовлена індивідуальними якостями менеджера і головним чином його психічним складом.

Об'єктивна сторона стилю керівництва визначається принципами управління.

Авторитарний стиль базується на тому, що авторитарний менеджер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю підлеглим. Автократ повніше централізує повноваження і позбавляє підлеглих свободи у прийнятті рішень. Для того, щоб забезпечити виконання роботи, він може використовувати навіть погрози. Коли автократ уникає негативного примусу, а замість цього використовує винагороду, він отримує назву «доброзичливого автократа». Залишаючись авторитарним керівником, «доброзичливий автократ» виявляє активну турботу про настрої підлеглих. Він дає можливість підлеглим брати участь в плануванні завдань, але зберігає за собою право остаточного прийняття рішень.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи

після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації і цілей груп працівників.

Керівник демократичного стилю замість жорстокого контролю підлеглих у процесі їх роботи, як правило, чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб оцінити її. Демократичний стиль керівництва має підкріплюватися високоєфективною системою контролю. Тому, цей керівник витрачає відносно більше часу на організацію і контроль.

Ліберальний стиль керівництва полягає в тому, що керівник прагне виконати свої функції в умовах значної свободи дії своїх підлеглих. Засобами впливу є прохання і задоволення потреб підлеглих. При цьому, критичної оцінки вчинкам своїх підлеглих такий керівник не робить, ухиляється від прийняття дієвих заходів для підтримання порядку в організації (підприємстві).

Діяльність такого керівника характеризується пасивністю і бюрократичністю в роботі. Дослідники констатують, що часто авторитарне керівництво дає змогу виконати більший обсяг роботи, ніж демократичний.

Порівняно з демократичним стилем керівництва, при ліберальному обсяг роботи зменшується, якість робіт знижується.

Керівник, зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), перш за все турбується про виконання завдання та розробку системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Для керівника, зосередженого на людині, основною турботою є працівники. Керівник робить ставку на взаємодопомогу, максимальну участь працівників у прийнятті рішень, заохочення професійного зростання підлеглих тощо.

Проте буває, що стиль керівництва одночасно орієнтується і на роботу і на людину.

Стиль управління та його формування залежить перш за все від особистих якостей керівника, ступеню зрілості трудового колективу в цілому і окремих його членів, особливостей ситуації.

Формування стилю — це тривалий, безперервний і складний процес. В стилі роботи окремих менеджерів нерідко можна виявити небажані риси, такі наприклад, як намагання залучати підлеглих до обговорення будь-яких питань без потреби, надмірну кількість людей у підпорядкуванні. Це призводить до неефективного витрачання робочого часу, викликає почуття незадоволеності у підлеглих, затримує вирішення проблем. На противагу цьому, деякі менеджери віддають перевагу особистому вирішенню питань і, навіть тих, які входять у компетенцію підлеглих. У стилі роботи деяких менеджерів спостерігаються тенденції до побоювання обґрунтованого ризику, намагання ухилитись від вирішення нових складних завдань. Оскільки багато рис індивідуального стилю роботи пов'язані з психологічними особливостями менеджера, то це слід враховувати при доборі керівних кадрів.

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків, зумовлюють, з одного боку, потребу у пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого — відкривають більш широкі можливості для використання стандартних (шаблонних) рішень і методів, які себе виправдали при виконанні типових повторних робіт і операцій. Теорія менеджменту, як і будь-

яка інша наука, не дає рецептурних рекомендацій. Її положення потребують творчого осмислення, врахування результативного впливу багатьох факторів, динамічності процесів управління.

У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще недавно, в аналогічній здавалося б ситуації, забезпечували ефект, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними. Все це зумовлює потребу у творчому підході до вирішення проблем управління, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики.

Успішне вирішення управлінських проблем потребує й певних навичок та досвіду. Тому зростання потенціалу менеджера, ступеня готовності до вирішення дедалі складніших проблем залежить від досвіду його практичної діяльності.

Лідери формулюють та визначають те, що до цього було не висказано та приховано, після цього вони видумують метафори, малюнки та моделі, що дозволяють сконцентрувати увагу на новому об'єкті. Так поводячись вони зміцнюють переважаючу точку зору або, навпаки, кидають їй виклик. Короче кажучи, основним фактором лідерства є спроможність організувати та здійснювати вплив на сенс життя членів організації.

Уоррен Бенніс та Берт Нанус

Висновки до теми 8

1. Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Для того, щоб керівництво було ефективним необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

2. Усі керівники мають владу, однак і підлеглі мають владу над керівниками. Підлеглих формально ніхто не наділяє владою, однак фактично вони її мають. Завжди існує небезпека, що працівники у відповідь, наприклад, на неправомірні вимоги керівника стануть йому протидіяти, знижувати рівень продуктивності. Тому керівник мусить прагнути до встановлення балансу влади. Бажано, щоб рівень влади керівника забезпечував досягнення цілей, але не викликав у підлеглих почуття непокори.

3. Використання влади, заснованої на примушенні — найбільш легкий, але найменш ефективний спосіб дії керівника.

4. У зв'язку із зростанням рівня освіти, піднесенням добробуту працівників керівникам усе важче стає забезпечувати досягнення цілей, використовуючи тільки механізм влади. Сучасні керівники шукають шляхи для забезпечення впливу на підлеглих, базовані на співробітництві.

5. Люди — сама велика цінність в будь-якій організації, але в той же час вони є найменш передбачуваними для управління. Це справедливо по відношенню не тільки до промислових та торговельних компаній, але й до будь-якої оперативної діяльності, незалежно від того, пов'язана вона з отриманням прибутку чи ні, відноситься до виробництва чи до роботи в уряді. Саме люди є фактором, що визначає цілісний або непослідовний характер будь-якої діяльності.

6. Компанії приводяться в рух не логікою, а переконаними людьми, що діють у відповідному культурному та історичному контексті. Вони управляються не системами та технологіями, а людиною, що прямує своїм шляхом, використовуючи свої розумові можливості, ділові якості, інстинкти та емоції.

ТЕМА 9

КОНФЛІКТИ ЯК ЧИННИК ВИНИКНЕННЯ, РОЗВИТКУ І ЛІКВІДАЦІЇ КРИЗИ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 9.1. Історичний екскурс у конфліктологію.
- 9.2. Загальне поняття конфліктної ситуації та конфлікту.
- 9.3. Типи та види конфліктів.
- 9.4. Об'єктивні передумови та причини конфліктних ситуацій.
- 9.5. Методи подолання конфліктів.
- 9.6. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.
- 9.7. Система соціально-психологічних методів управління конфліктами.

9.1. ІСТОРИЧНИЙ ЕКСКУРС У КОНФЛІКТОЛОГІЮ

Діалектичне вчення про суперечність і конфлікт Карла Маркса. Істотний внесок в загальну теорію конфлікту вніс Карл Маркс розробивши вчення про суперечність і розвинувши модель конфлікту революційного класу і соціальної зміни.

Американський соціолог ДЖ. Тернер який вважав Маркса одним з творців теорії конфлікту на основі вивчення робіт Маркса сформулював наступні **основні положення Марксового вчення про конфлікт:**

1. *Не дивлячись на те, що соціальні відносини проявляють властивості системи вони все ж таки містять велику кількість конфліктних інтересів.*

2. *Ця обставина свідчить про те, що соціальна система систематично породжує конфлікти.*

3. *Отже конфлікт є неминучою і дуже поширеною властивістю соціальних систем.*

4. *Подібні конфлікти мають тенденцію виявлятися в полярній протилежності інтересів.*

5. *Конфлікти частіше за все відбуваються через недостатність ресурсів особливо владі.*

6. *Конфлікт — головне джерело змін соціальних систем.*

7. *Будь-який конфлікт має характер антагоніста. Далі в цілях систематизації і наочності Тернер звів основні положення вчення про суперечність і конфлікт Маркса в своєрідну таблицю. Таблиця (фрагмент).*

Ключові тези К. Маркса

1. *Чим більш нерівномірно розподілені в системі дефіцитні ресурси тим глибше конфлікт інтересів між пануючими і підлеглими сегментами (соціальними групами) системи.*

2. *Чим глибше підлеглі групи починають усвідомлювати свої інтереси тим більше вірогідне, що вони сумніватимуться в законності і*

справедливості існуючої в даний час форми розподілу дефіцитних ресурсів.

3. Чим більше підлеглі групи системи усвідомлюють свої інтереси, чим більше вони сумніваються в законності розподілу дефіцитних ресурсів, тим більше вірогідне, що вони повинні спільно вступити у відкритий конфлікт з домінуючими групами системи.

4. Чим сильніше поляризація пануючих і підлеглих, тим більше насильним буде конфлікт.

5. Чим більш насильним є конфлікт, тим більше структурні зміни системи і перерозподіл бракуючих ресурсів.

Ці ключові тези Маркса в інтерпретації Тернера пояснюють причини і чинники конфлікту і їх вплив на особливості розвитку конфлікту.

Маркс розвивав теорію соціального конфлікту суспільства. Але висловлені тези застосовні і для теорії конфлікту соціальної групи меншого рівня — організації трудової групи. Таким згідно названим положенням конфлікт — неминуча і поширена властивість розвитку організації.

Однією з основних причин організаційного конфлікту є дефіцит ресурсів і, зокрема, влади, а також нерівномірний і несправедливий розподіл цих ресурсів.

Більш високий рівень розвитку організації і отже більш високий рівень усвідомлення підлеглими своїх групових мотиваційних компонентів (інтересів, мети, цінностей) викликають більш часті позитивні відкриті конфліктні ситуації. *Посилення розузгодила інтересів підлеглих і керівництва викликає більш насильні форми конфліктів.*

Насильні форми організаційних конфліктів спричиняють за собою більш кардинальні організаційні зміни і перерозподіли ресурсів (мирні форми краще врегулюють міжособові відносини, але не завжди кардинально усувають істинні причини конфліктам, а при врегульованих відносинах створюється ілюзія усунення конфлікту).

Слабий прояв керівництвом своїх інтересів як адміністраторів розрізненість адміністративних структур з більшою вірогідністю викликає колективні масові конфліктні виступи підлеглих.

Підтвердження правильності названих інтерпретацій положень навчання Маркса стосовно організації можна знайти в сучасних дослідженнях конфлікту і описах практичного досвіду конфліктних ситуацій.

Аналогічно можна перекласти теорії інших класиків конфліктології до умов організації (самостійно решту трьох теорій описати для підприємства).

Конфліктний функціоналізм Георга Зіммеля. Зіммеля більшість учених відносить до засновників теоретичної конфліктології. Він вважав, що конфлікт у суспільстві неминучий та невідворотний. Але, якщо Маркс соціальну структуру суспільства представив у вигляді пануючих і підлеглих сфер, конфлікт, на його думку, виростає в системі «панування-підкорення» й завжди веде до руйнування, або соціальних змін, то Зіммель соціальну структуру суспільства представив у вигляді нерозривних взаємозв'язаних процесів асоціації і дисоціації її елементів, тобто конфлікт є природною складовою цих процесів, а оскільки конфлікт властивий як дисоціації, так і асоціації, то він необов'язково призводить до руйнування системи або соціальних змін.

Зіммель відзначає позитивні наслідки конфліктів: збереження і зміцнення соціальної системи як цілісності об'єднання і уніфікація соціального організму.

Як джерела конфлікту Зіммель називає не тільки зіткнення інтересів, але й прояв людьми так званих ним «інстинктів ворожості». Інстинкт ворожості може усилити гостроту конфлікту. Пом'якшити ж конфлікт можливо завдяки гармонії відносин між людьми та інстинкту любові.

Отже, Зіммель виокремлює своєрідні чинники, впливаючі на характер протікання конфлікту — інстинкти любові й ненависті.

Зіммель розглядає конфлікт як мінливу змінну, яка проявляє різні ступені інтенсивності або сили. Крайніми точками шкали інтенсивності є конкуренція і боротьба. Боротьбу Зіммель визначив як безладну безпосередню битву сторін. Конкуренція це більш впорядкована взаємна боротьба сторін, що призводить до їх взаємного відособлення.

У відмінності від Маркса, який вважав, що конфлікт врешті-решт обов'язково посилюється, набуває революційного характеру й призводить до структурних змін системи, Зіммель глибоко аналізував менш інтенсивні й гострі конфлікти, які укріплюють міцність і інтеграцію соціальної системи. Проте Зіммель виказав декілька значущих для загальної конфліктології думок про гостроту й силу конфлікту. Ці думки були формалізовані і зведені у вигляді таблиці Тернером.

Ключові положення Зіммеля щодо гостроти конфліктів

1. *Чим більше груп залучено в конфлікт емоційно, тим гостріше конфлікт.*
2. *Чим краще «згруповані» групи, втягнуті в конфлікті тим він гостріше.*
3. *Чим вище відносна згуртованість груп, що беруть участь в конфлікті, тим гостріше конфлікт.*
4. *Чим менш ізольовані й загострені конфліктуючі групи завдяки широкій соціальній структурі, тим гостріше конфлікт.*
5. *Чим більше конфлікт стає самоціллю, тим він гостріше.*
6. *Чим більше, за уявленням його учасників, конфлікт виходить за межі індивідуальної мети та інтересів, тим він гостріше.*

Більш сильні емоції, викликані конфліктом з більшою вірогідністю ведуть до застосування насильства. В міжособових конфліктах відчуттям викликані ті, що пов'язані з колишньою близькістю, ворожнечею або ревнощами усилять гостроту конфлікту. У міжгрупових конфліктах внутрішня згуртованість груп, внутрішня гармонійність відносин, що беруть участь в конфлікті груп з більшою вірогідністю викликає насильство.

Питання: чи означають ці спостереження Зіммеля, що понизити гостроту можливого конфлікту можна за допомогою ослаблення емоційних прихильностей членів групи, ізольованості й розрізненості групи? Чи слід керівнику в уникненні гострих конфліктів прагнути до зниження згуртованості членів групи?

Своїм виникненням теоретична конфліктологія зобов'язана Марксу і Зіммелю (а також Коззеру і Дарендорфу, про які йтиметься пізніше)

Маркс представив соціально-структурні причини конфліктів умовами, які могли б вирішити конфлікт і підкреслив характер антагоніста конфлікту. А Зіммель описав умови зміни гостроти конфлікту та інтеграційні наслідки конфлікту.

У сучасній теорії конфлікту (починаючи з 60-х років ХХ ст.) склалося два напрямки, в основі яких лежать або положення Маркса, або Зіммеля:

- 1) *діалектична теорія конфлікту*
- 2) *конфліктний функціоналізм*.

Діалектична теорія конфлікту Ральфа Дарендорфа. Дарендорф аналізує соціальну організацію будь-кого рівня, починаючи від індивідів, невеликої групи або установи, до суспільства в цілому, яку він називає «імперативно координованою асоціацією». Для цієї організації характерний чіткий розподіл ролей і статусів її членів, а основними ролевими позиціями, згідно Дарендорфу, є позиції, обумовлені диференціацією владних відносин. Тобто, в будь-якій організації індивіди й групи виконують певні ролі згідно своєї належності до владних щабелів.

Далі Дарендорф говорить про те, що в організації відношення влади прагнуть стати узаконеними. Отже, їх можна розглядати як відносини авторитету, де деякі індивіди або групи мають загально визнане, узаконене або нормативне право володарювати над впорядкованим функціонуванням організації підтримується за допомогою процесів, що створюють відносини авторитету і влади.

Проте влада й авторитет — дефіцитні ресурси. За них йде боротьба й конкуренція між підгрупами організації. Звідси основними джерелами конфлікту й змін в організації є дефіцит влади і авторитету.

Особливості протікання конфлікту залежать від того, якими є відношення й приналежність до влади та авторитету різних ролевих підгруп і осіб.

Дарендорф відзначає, що в будь-якій організації можна виокремити два основні типи ролей — *правлячих і керівників*. **Правлячі** зацікавлені в збереженні свого статусу, а **керівники** — в перерозподілі влади або авторитету. За певних умов усвідомлення цієї протилежності інтересів організація ділиться на дві конфліктуючі групи. Вирішення конфлікту спричиняє перерозподіл влади. Але перерозподіл влади узаконює нові групиправлячих і керованих ролей, які знову починають конкурувати один з одним. Отже, **розвиток організації** — *це ланцюг конфліктів, що повторюються, з приводу відносин влади*.

Проведемо порівняльний аналіз теоретичних положень Маркса й Дарендорфа як представників однієї наукової течії.

По-перше, у цих двох теоретиків схожі моделі розвертання конфліктної ситуації і соціальної реорганізації.

По-друге, при зовнішній схожості загальних моделей виникнення і розвитку конфліктам у Маркса і Дарендорфа істотно розрізняються підходи до джерел конфлікту. Маркс як джерело називає нерівномірність розподілу власності і відповідної частки влади, тобто **економічні причини**. Дарендорф джерелами називає ролеві відносини й нерівномірний розподіл влади, витікаючої з ролевих позицій і не завжди зв'язаної, як у Маркса з часткою власності, тобто називає внутрішньо-організаційні субкультурні причини.

По-третє, з огляду на різні підходи до причин конфлікту відрізняються і конкретні, виражені в конкретних емпіричних категоріях, схеми виникнення конфлікту.

Дарендорф зробив спробу з'ясувати, які умови викликають перетворення звичайних груп в конфліктні групи, а також які умови впливають на гостроту конфлікту, ступінь і темп змін, викликаних конфліктом. Відповіді на ці питання зведені в узагальнюючу таблицю.

Положення схеми Дарендорфа:

1. Чим більше члени підгруп в організації можуть усвідомити свої інтереси й утворити конфліктну групу, тим з більшою вірогідністю відбудеться конфлікт.
2. Чим більше розподіл авторитету пов'язаний з розподілом інших винагород, тим гостріше конфлікт.
3. Чим менше мобільність між підлеглими й пануючими групами, тим гостріше конфлікт.
4. Чим більше збожіння підлеглих переключасться з абсолютного на відносний рівень порівняння, тим більш насильницьким є конфлікт.
5. Чим менше конфліктні групи здатні приходити до згоди, тим більш насильницьким є конфлікт.
6. Чим гостріше конфлікт, тим більше він викличе структурних змін і реорганізацій.
7. Чим більш насильним є конфлікт тим вище темпи структурних змін і реорганізацій.

Конфліктний функціоналізм Люїса Козера. Теорія конфлікту Козера є найбільш ширшою, що розглядає комплекс питань, а саме: причини конфліктам, гостроту конфліктам, тривалість конфліктам, функції конфлікту.

Козер визначає конфлікт як процесу який за певних умов може «функціонувати», щоб зберегти «соціальний організм».

Основні підходи до конфлікту Козера:

1. У будь-якій соціальній системі виявляються конфліктні відносини, що характеризуються відсутністю рівноваги, напруженістю стосунків.
2. Багато процесів, які, як завжди вважалось, руйнують систему (наприклад, насильством розбіжності, конфлікт), за певних умов укріплюють інтеграцію системи, а також її «приспосовність» до навколишніх умов.

Видно, що визначення конфлікту і його функцій Козером багато в чому схожий з поняттям конфлікту Зіммеля.

На основі сформованих підходів до конфлікту Козер розвинув цілий теоретичний напрям про функції конфлікту. Козер піддав критиці Дарендорфа за те, що той не надавав належного значення позитивним функціям конфлікту. Згідно Козеру, конфлікт виконує інтеграційні і адаптивні функції в соціальній системі. Також як і Зіммель, Козер вважає, що конфлікт сприяє збереженню стійкості і життєвості організації. Конфлікт може сприяти більш чіткому розмежуванню між групами, сприяти централізації ухвалення рішенням укріплювати єдність групи, підсилювати соціальний контроль.

Козер виокремлює «причинні ланцюги», що описують, як конфлікт зберігає, або відновлює інтеграцію системи та її пристосовність.

Ланцюг причинної залежності виглядає так:

Порушення інтеграції складових частин соціальної системи приводить до спалахів конфліктів між складовими частинами, що, у свою чергу викликає тимчасову дезинтеграцію системи, і це робить соціальну структуру більш гнучкою, що у свою чергу посилює здатність системи позбавлятися за допомогою конфлікту від загрожуючих їй в майбутньому порушень рівноваги, а це призводить до того, що *система знаходить високий рівень пристосовності до умов, що змінюються.*

Детально описавши функції конфліктів, Козер подібно до своїх попередників висловлював односторонній підхід, а саме не звертав уваги на руйнівні наслідки насильницького неконструктивного конфлікту.

Розглядаючи причини конфліктів, Козер приходив до висновку, що вони кореняться в таких умовах, коли існуючій системі розподілу дефіцитних ресурсів починають відмовляти в законності. Це виявляється через зниження можливості відкрито виражати незадоволеність рівнем мінімальної взаємної лояльності, необхідної для збереження цілісності системи, рівня, що допускається в системі мобільності, а також через збільшення зубожіння і обмежень наймущих і малозабезпечених прошарків суспільства.

Підходи до причин конфлікту (за Козером):

1. Чим більше неїмущі групи сумніваються в законності існуючого розподілу дефіцитних ресурсів, тим вірогідніше, що вони повинні розпалити конфлікт:

а) чим менше каналів, по яких групи можуть вилити свою незадоволеність з приводу розподілу ресурсів, тим більше вірогідне, що вони повинні засумніватися в законності;

б) чим більше члени неїмущих груп намагаються перейти в привілейовані групи, чим менше, що допускається при цьому мобільністю, тим вірогідніше, що вони не стануть дотримуватися законності.

2. Чим більше зубожіння груп з абсолютного перетворюється на відносне, тим більше ймовірно, що ці групи стануть призвідниками конфліктів:

а) чим у меншій мірі соціалізація випробувана членами неїмущих груп, породжує у них внутрішню особисту примушеність тим більше ймовірно, що вони повинні випробувати відносне зубожіння;

б) чим менше зовнішніх примушень випробовують члени неїмущих груп, тим більше вірогідність того, що вони випробовують відносне зубожіння.

Гострота конфлікту Козером визначається такими змінними, як емоції, викликані в учасників конфлікту, рівень реалізму цих учасників, зв'язок конфлікту з основоположними цінностями й проблемами.

Гострота конфлікту:

1. Чим більше здійснюється умови, що викликають виникнення конфлікту, тим він гостріше.

2. Чим більше емоцій викликає конфлікт, тим він гостріше:

а) Чим більше учасників конфлікту зв'язують первинні (щільні) відносини, тим більше емоцій він у них викликає:

- чим менше первинні групи, в яких відбувається конфлікт, тим сильніше його емоційне напруження;

- чим більше зв'язку між учасниками конфлікту є первинним, тим менше вірогідність відкритого прояву ворожості, але тим сильніше вона виявляється в конфліктних ситуаціях;

б) Чим більше вторинних (менш тісних) зв'язків між учасниками конфлікту, тим фрагментарніше їх участь в ньому, тим менше вони залучені в нього емоційно:

- ◆ чим більше вторинних відносин, тим конфлікти частіше, а їх емоційне напруження слабкіше;

- ◆ чим крупніше вторинні групи, тим конфлікти частіше, а їх емоційне напруження слабше.

3. Чим більше групи, залучені до конфлікту, переслідують свої реалістичні (об'єктивні) інтереси, тим м'якше конфлікт:

а) чим більше групи, що беруть участь в конфлікті, переслідують свої реалістичні інтереси, тим вище вірогідність того, що вони спробують знайти компромісні способи реалізувати свої інтереси:

- чим більше відмінності в розподілі влади між групами, що беруть участь в конфлікті, тим менше вірогідність того, що вони спробують відшукати альтернативні засоби;

- чим більш жорсткою (негнучою) є система, в якій відбувається конфлікт, тим менше в ній альтернативних засобів.

4. Чим в більшій мірі групи конфліктують через нереалістичні спірні питання (помилкові інтереси), тим гостріше конфлікт:

а) чим в більшій мірі конфлікт відбувається через нереалістичні проблеми, тим сильніше емоції його учасників, тим гостріше конфлікт;

б) чим були гострішими попередні конфлікти між даними групами, тим сильніше їх емоції з приводу подальших конфліктів;

в) чим більш жорсткою є системам в якій відбувається конфлікт, тим вище вірогідність того, що конфлікт виявиться нереалістичним;

г) чим довше триває реалістичний конфлікт, тим більше виникає нереалістичних спірних проблем;

д) чим в більшій мірі виникнення конфліктних груп було обумовлено цілями конфліктів, тим не реалістичніші подальші конфлікти.

5. Чим в більшій мірі конфлікти об'єктивувалися за межами індивідуальних інтересів і на більш високому рівні, тим гостріше конфлікт:

а) чим в більшій мірі група єдина в ідеологічному відношенні, тим далі виходять конфлікти за межі особистих інтересів:

◆ чим вище ідеологічна єдність групи, тим більше поширення набуває в ній її загальна мета, тим більше вони виходять за межі особистих інтересів;

◆ чим вище ідеологічна єдність групи, тим краще усвідомлюються конфлікти, тим далі вони виходять за межі особистих інтересів.

6. Чим більше конфлікт в групі пов'язаний з найістотнішими цінностями і проблемами, тим він гостріше:

а) чим більш жорсткою є структура, в якій відбувається конфлікт, тим більш ймовірно, що виникнення конфлікту пов'язано з самими основними цінностями й проблемами;

б) чим більше емоцій викликає конфлікт, тим вище вірогідність того, що його виникнення пов'язано з найістотнішими цінностями і проблемами.

Тривалість конфлікту залежить від ясності мети конфліктних груп, ступеню їх згоди з приводу значення перемоги, або нездатності лідерів до тверезих оцінок своїх дій і можливих результатів. Ці зміни, що впливають на тривалість конфліктам були введені Козером вперше.

Отже, засновниками теорії конфлікту є Козер, Зіммель, Дарендорф, і деякі вчені називають Маркса, Вебера, Коллінза, Рекса. Ці теоретики розбилися на два табори і розвивали дві течії — діалектичну і функціональну теорію конфлікту.

Загальні недоліки всіх розглянутих теорій

- не визначено поняття, конфлікту, що є конфліктом, а що не є;
- поняття конфлікт розповсюджувалося і на інші процеси (наприклад, на будь-які гострі зіткнення інтересів);
- причини і функції конфлікту представлені односторонньо, неповно і часто розпливчато;
- теорії мають загальний абстрактний рівень, не розглядають специфічні типи конфліктів.

Наразі вчені, що займаються конфліктологією, або вели постійні дискусії з приводу переваг і недоліків розглянутих нами теорій, або робили спроби синтезувати наявні теорії, тим самим усунувши їх недоліки.

Найсерйозніші спроби аналізу і об'єднання різних теорій були зроблені Пьером ван ден Бергом і Джоном Тернером.

ТЕОРІЯ ПЬЕРА ВАН ДЕН БЕРГА І ДЖОНА ТЕРНЕРА

Поняття конфлікту. Існує безліч визначень і тлумачень конфлікту. Класики теоретичної конфліктології не давали чіткого визначення поняттю конфлікту. Лише по їх загальних висловах можна представити деякі підходи до того, що ж таке конфлікт.

Одна група учених-соціологів вважає, що конфлікт повинен включати особливу змінну — розбіжності (протиріччя, суперечності) (Дарендорф). Згідно з думкою інших учених-соціологів, конфлікт існує в тому випадку, коли в наявності усу-

нені розбіжності, або суперечності інтересів (Томас, Аксельрод). Для третіх представників соціологічної конфліктології конфлікт виникає в тих випадках, коли суперечки припускають протиборчі типи поведінки (Козер, Шмидт, Обершалл). Деякі вчені (Пойлі) відмінність поглядів відносять до ранніх і пізніх стадій конфлікту.

Згідно біхевіористської (поведінкової) психологічної концепції, **конфлікт** розуміється як усвідомлене протиборство індивідів або груп з суперечливими інтересами з метою здійснення власного інтересу за рахунок інтересів інших.

Соціально-психологічна наукова школа має на увазі під конфліктом аномальний, деформований стан відчуття установок і відносин між різними сторонами.

З всіх цих підходів складно скласти певне (однозначне) визначення конфліктам, тому розглянемо різні визначення конфлікту дані в навчальних посібниках, виявимо в них загальне й недоліки та спробуємо синтезувати своє визначення.

1. Мескон, Альберт, Хедоурі. **«Конфлікт — відсутність згоди між двома і більш сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Це ситуація, коли кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити теж саме».**

Тобто:

- а) визначаючи конфлікт оперують терміном згода, ототожнюють конфлікт із станом «згода-незгода». Чим вище ступінь розбіжності, тим вище конфліктність;
- б) виділяють учасників — особи або групи в організації;
- в) конфлікт виявляється через зовнішні форми поведінки його учасників;
- г) предметом конфлікту називають узгодження точок зору або цілей учасників.

Недоліки визначення:

- конфлікт — це не тільки розбіжності
- конфлікт — це не тільки діяльність по утвердженню своєї позиції і запереченню чужой, не розкрита стадія вирішення конфлікту і позитивна діяльність учасників конфлікту з погодженням точок зору.

2. «Соціологія праці» під редакцією Дряхлова, Кравченко, Щербини. **«Конфлікт — будь-які види боротьби між індивідами, мета яких — досягнення (або збереження) засобів виробництва, економічних позицій, влади або інших цінностей, а також підкоренням нейтралізації або усунення дійсного (або уявного) супротивника».**

Тобто:

- а) визначаючи конфлікт оперують поняттями «боротьба», «супротивник»;
- б) учасники — індивіди;
- в) конфлікт розглядається через поведінку учасників в різних формах боротьби;
- г) предмет конфлікту — досягнення або збереження цінностей, інтересів, підкорення або усунення супротивника.

Недоліки:

- конфлікт — це не тільки боротьба і підкорення
- не розкрита стадія вирішення конфлікту

3. Філіппов, Ліпінській, Князевий

«Конфлікт — суперечності і розбіжності, що виникають між людьми через неспівпадіння їх інтересів, поглядів, установок, прагнень, а також боротьба і взаємне протидією протиборством активне зіткнення осіб».

Тобто:

- а) визначаючи конфлікт оперують категоріями розбіжності як: Мескон, Альберт, Хедоурі й боротьби та протиборства, як в «Соціології праці» Дряхлова;

б) учасники — особи;
в) конфлікт також розглядається через зовнішні форми поведінки;
г) предмет конфлікту — відносини взаємної протидії з приводу узгодження інтересів, поглядів.

Недоліки:

- на перше місце ставлять взаємну протидію, а потім вже розбіжності (повинно бути навпаки);

- конфлікт — не завжди активне зіткнення.

4. Смольков В. **«Конфлікт — це усвідомлена практична діяльність його учасників з подолання суперечностей позицій і мети».**

5. Схоже визначення дається в «Конфліктології» Л. Скібіцької: **«Конфлікт — усвідомлене зіткненням протиставлення людей, груп, їх взаємно протилежних несумісних, виключають один одного потреб, інтересів, мети, відносин, цінностей, істотно значущих для осіб і груп».**

Тобто:

а) конфлікт визначається через категорії «усвідомлена діяльність» і «протиставлення»;

б) учасники — особи і групи;

в) конфлікт виявляється через зовнішні форми поведінки.

г) предмет конфлікту — подолання суперечностей в потребах, інтересах, цілях.

Недоліки:

- конфлікт — не завжди «усвідомлене зіткнення»;

- конфлікт — не завжди виникає з приводу «взаємно протилежних інтересів, що взаємовиключають одно одне».

Виявивши недоліки в приведених визначеннях, і, встановивши загальні положення, можна дати синтезоване визначення конфлікту.

Конфлікт — це різні види протидії, протиставлення осіб і груп з приводу що розузгодили істотно значущих для них мети. Інтересів, цінностей, установок, а також усвідомлена практична діяльність по подоланню цих суперечностей.

Разом з поняттям конфлікту використовуються близькі по значенню, але не тожні за змістом терміни: *ворожість, суперництво, конкуренція, криза.*

Конкуренція — це особливий тип протиставлення, мета якого отримання вигоди, прибутку або сприятливого доступу до дефіцитних матеріальних і духовних цінностей. В конкуренції чітко позначені і усвідомлені мета, кінцевий результат. Конкуренція може супроводитися конфліктом, а може й не супроводжуватись. Особливість конкуренції в застосуванні тільки тих форм боротьби, які визнані як морально-правові в суспільстві або організації.

Суперництво — це боротьба за визнання особистих досягнень суспільством, групою, індивідами. Для нього характерна демонстрація взаємної переваги шляхом досягнення загальнозначущої, престижної мети. Суперництво може вилитися в конфлікт, а може протікати спокійно. Об'єктом суперництва бувають кращі соціальні або професійні позиції, нагороди, оцінка підлеглих, визнання колег або стоячого вище керівництва.

Змагання — більш формалізований і мирний тип суперництва при якому чітко визначені і записані форми, мета суперництва.

Ворожість — це фіксована психологічна установка до конфліктної поведінки. Ворожість не завжди виливається в конфлікт, також як і не в будь-якому конфлікті домінує ворожість.

Криза — цей стан системи, при якому неможливе одночасне задоволення інтересів двох і більш груп, прагнучих до різної мети. Криза — це результат патологічних змін у рмісті і формах життя населення і серйозних порушень механізму контролю в політиці, економіці, культурі і вибуху масової незадоволеності.

Кризі часто передують і супроводжують конфлікти, але не кожний конфлікт породжує кризу.

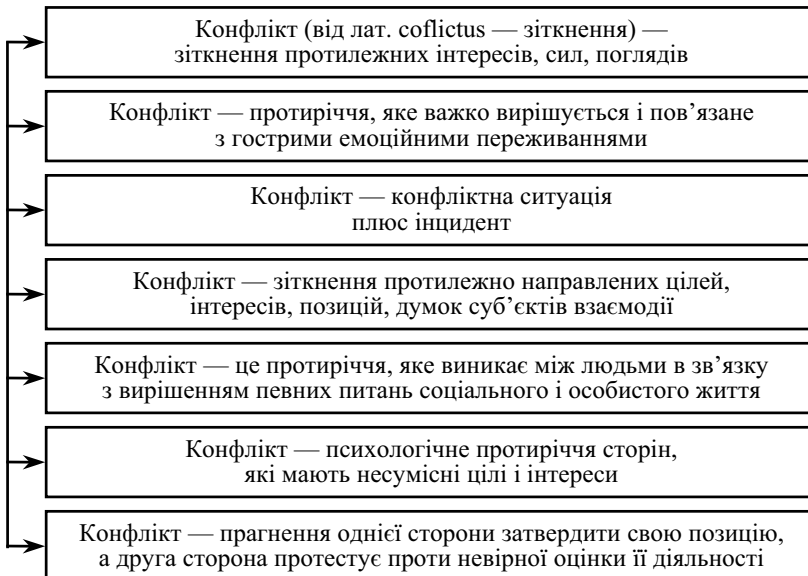
Суперечність — об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні проявляється стан системи, при якому розузгодили інтереси, мета, цінності її елементів. Суперечність завжди лежить в основі конфлікту. Але конфлікт у відмінності від суперечності це зовнішня форма прояву суперечності і протиборча поведінка з приводу суперечності.

9.2. ЗАГАЛЬНЕ ПОНЯТТЯ КОНФЛІКТНОЇ СИТУАЦІЇ ТА КОНФЛІКТУ

Конфлікт — це протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їхньої спільної діяльності через непорозуміння або протилежності інтересів, відсутність згоди між двома та більше сторонами.

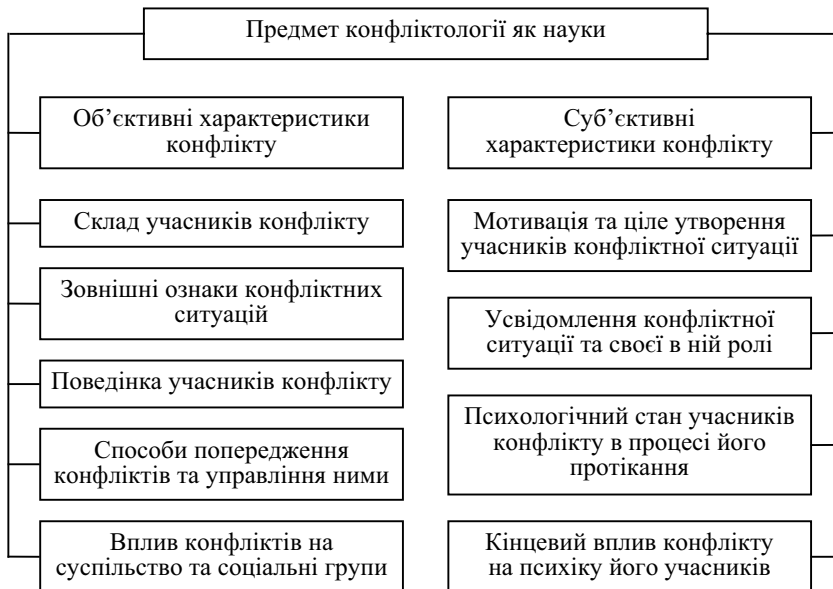
Конфлікт також можна визначити як відсутність згоди між двома або декількома сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами. Кожна сторона робить усе, щоб була прийнята її точка зору або ціль, і заважає іншій стороні робити те ж саме.

Визначення конфлікту



НАУКОВИЙ ПІДХІД ДО КОНФЛІКТУ

Школа управління	Підхід до конфлікту
Школа наукового управління [Ф. Тейлор]	Конфлікт — завжди небажане явище. Причини виникнення конфліктів у нерациональній організаційній структурі, не чіткому розподілі повноважень і відповідальності. Причини можна усунути за допомогою реалізації наукових принципів управління.
[Вебер]	Конфліктів , якщо це можливо, слід уникати або негайно вирішувати в разі їх виникнення. Причини виникнення конфліктів пов'язані з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами тощо.
Школа «людських стосунків» [Е. Мейо]	Конфлікт — досить небажане явище. Причини виникнення конфліктів у недостатній увазі керівництва до соціальних питань. Конфліктам можна запобігти гармонізацією людських стосунків.
Сучасна теорія менеджменту	Конфлікти не тільки можливі, а й навіть бажані. Вони допомагають виявити різні погляди, нові проблеми і альтернативи вирішення їх, одержати додаткову інформацію. У цьому позитивне значення конфліктів



Найбільш загальне визначення конфлікту (від лат. «conflictus» — зіткнення протилежних інтересів, поглядів). Більш повне визначення конфлікту — *протиріччя, які виникають між людьми, колективами в процесі їх сумісної трудової діяльності через нерозуміння або протилежності інтересів, відсутність злагоди між двома або більше сторонами.*

В психології **конфлікт** визначається як «зіткнення протилежно спрямованих, несумісних одна з одною тенденцій, окремого епізоду в свідомості, в міжособистісних взаємодіях або міжособистісних відносинах індивідів або груп людей, пов'язане з негативними емоційними переживаннями».

Конфлікт взагалі по своїй суті — це факт людського існування.

Багато людей сприймають історію людства як безкінечну розповідь про конфлікти і боротьбу. На сучасному етапі переходу до ринкових відносин ніде конфлікти не проявляються так очевидно, як у сфері бізнесу.

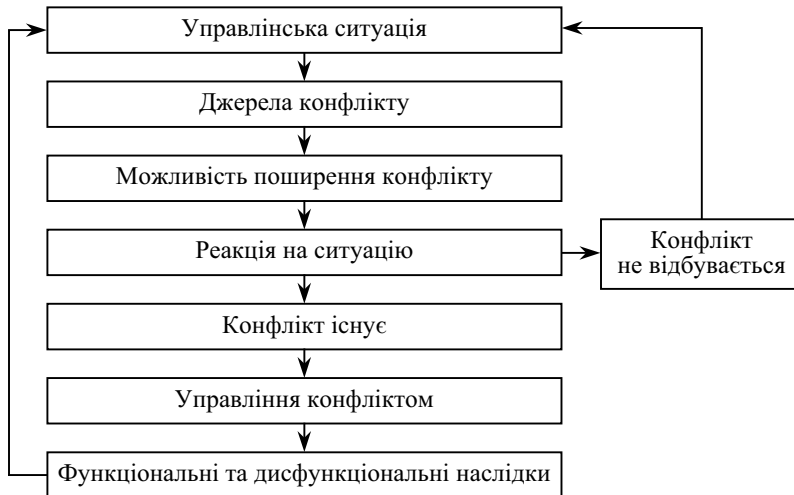
Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, акціонерними товариствами, в межах однієї організації тощо.

Модель процесу конфлікту. Нижче подана модель конфлікту як процесу. З неї ми бачимо, що існування одного чи багатьох джерел конфлікту збільшують можливість виникнення конфліктної ситуації у процесі управління. Але при можливості виникнення конфлікту сторони можуть відреагувати так, щоб надалі не ускладнювати ситуацію. Іноді люди розуміють, що потенціальні вигоди участі у конфлікті не варті витрат. Їх відношення до цієї ситуації визначається у наступному: «на цей раз я дозволю йому зробити так, як він вважає за потрібне».

Однак у більшості випадків людина буде реагувати так, щоб не дати іншому домогтись бажаної цілі. Дійсний конфлікт частіше за все виявляється при спробі умовити іншу сторону або нейтрального посередника.

Наступна стадія конфлікту як процесу — це управління ним. Залежно від того, наскільки ефективним буде управління конфліктом, його наслідки стануть функціональними або дисфункціональними, що вплине на можливість наступних конфліктів: усуне причини конфліктів, що створюють їх.

Модель конфлікту як процесу



Отже, конфлікт може бути *функціональним* і вести до підвищення ефективності організації. Або він може бути *дисфункціональним* й приводити до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва й ефективності організації.

Функціональне призначення конфлікту

- сприяння утворенню соціальних груп;
- виникнення засобів регулювання конфліктних стосунків (норм, інститутів, організацій);
- привнесення у суспільство духу суперництва та конкуренції;
- конфлікт, як джерело змін та перетворень;
- конфлікт як форму суспільного життя;
- засіб прояву протилежних поглядів та підходів;
- школа формування консенсусу й компромісу.

Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно їм управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Конфлікт функціональний є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому і веде до підвищення ефективності організації. **Дисфункціональний конфлікт** призводить до зниження особистої задоволеності й ефективності організації, такий конфлікт знижує продуктивність праці, особисту задоволеність, що ліквідує співробітництво між членами колективу.

Розвиток конфлікту залежить від своєчасної та правильної оцінки його за такою схемою:

1. У якій сфері він виник — у діловій, тобто в процесі вирішення службових питань, або у особистій, у приватних стосунках співробітників. Першочергово вирішується діловий конфлікт, а особистий можна відкласти. Особистий конфлікт потребує значно більших емоційних та енергетичних витрат, для його вирішення необхідно більше часу.
2. Якими причинами конфлікт породжений: об'єктивними чи суб'єктивними?
3. Яким він може бути за характером наслідків: конструктивним, що веде до прогресивних змін, або деструктивним, руйнівним?
4. Що заважає нам об'єктивно оцінювати конфліктну ситуацію, яка виникла?

Конфлікт, який виник в організації, називають організаційним, зокрема це диспути, конфронтації, протиріччя тощо.

Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Якою б не була природа організаційного конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти і оцінити.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін по якомусь питанню, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в певних обставинах, або не збіг інтересів, бажань, захоплень опонентів тощо.

Конфлікт не потрібно сприймати з негативних позицій, асоціюючи його з ворожечю і болем. Це не обов'язково негативне явище. Нерідко конфлікти допомагають учасникам трудового процесу краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів.

Коли люди думають про конфлікт, вони частіше за все асоціюють його з агресією, погрозами, спорами, ворожістю, війною і таке інше. В результаті, існує думка, що кон-

флікт — явище небажане, його необхідно, за можливості, уникати та слід негайно вирішувати, як тільки він виник. Таке відношення чітко просліджується у роботах авторів, які належать до школи наукового управління, адміністративної школи та розділяють концепцію бюрократії за Вебером. Ці підходи до ефективності організації в більшою мірою спирались на визначення завдань, процедур, правил взаємодії посадових осіб і розробку раціональної організаційної структури. Вважалося, що такі механізми, в основному, усунуть умови, які сприяють з'явленню конфлікту й можуть бути використані для вирішення виникаючих проблем.

Автори, які належать до школи «Людських відносин», також вважали, що конфлікту можна й необхідно уникати. Вони признавали можливість виникнення протиріч між цілями окремої особистості і цілями організації в цілому, між лінійним та штабним персоналом, між повноваженнями і можливостями однієї особи і між різними групами керівників. Але вони розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації й поганого управління. За їх думкою, добрі взаємовідносини в організації можуть запобігати виникненню конфлікту.

Сучасна точка зору полягає у тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але й можуть бути бажаними. Дійсно, конфлікт не завжди має позитивний характер. В деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації в цілому. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити більшу кількість альтернатив або проблем і таке інше.

Наша свідомість працює вибірково. Вона залишає нам все, з чим згодна, і відкидає все, що суперечить нашим установам. Нам завжди здається, що тільки ми відстоюємо істину і справедливість, тільки наші дії правильні, а протилежна сторона конфлікту «не хоче» конструктивно вирішувати конфлікт, ми відчуваємо себе жертвами, нас «не хочуть» зрозуміти. Тому важливим є не звинувачувати один одного, а спробувати зрозуміти причину дії іншої сторони, і, головне, прийняти цю причину. Навіть якщо Ви зрозумієте, що Ви цілком праві, а Ваш опонент гарячкує, спробуйте здогадатись, яка істина причина призвала його з неадекватної поведінки: домашні проблеми, внутрішні конфлікти або просто неправильне сприйняття Ваших слів. А може це у Вас настрій зіпсований? Відображення ситуації може бути надто суб'єктивним з обох сторін.

Важливо відрізнити *конструктивний* конфлікт від *деструктивного*.

Конструктивний конфлікт — це той, в якому сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні із своїми і готова шукати вихід із ситуації. Коли у результаті вирішення конфлікту відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів.

Деструктивний конфлікт — це той, коли сторони не хочуть враховувати інтереси одна одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, або коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони.

Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

Функціональні наслідки конфлікту. Існує сім функціональних наслідків конфлікту. Один з них полягає у тому, що проблема може бути вирішена таким шляхом, який задовольняє всі сторони, і в результаті люди більше будуть відчувати свою участь у рішенні цієї проблеми. Це, в свою чергу, зводить до мінімуму або зовсім виключає труднощі, розбрат, несправедливість та необхідність йти проти волі. Інший функціональний наслідок полягає у тому, що сторони будуть більш готові до співробітництва, а не до антогонізму у випадках череватих конфліктом.

Якщо не знайти ефективного способу управління конфліктом, можуть виникнути дисфункціональні наслідки, тобто умови, які заважають досягненню цілей існування організації.

Дисфункціональні наслідки конфлікту

- 1. Незадоволеність, поганий стан духа, зростання плинності кадрів та зниження продуктивності роботи.*
- 2. Менший ступінь співробітництва в майбутньому.*
- 3. Сильна відданість своїй групі та непродуктивна конкуренція з іншими групами організації.*
- 4. Уявлення про іншу сторону як про «ворога», уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі іншої сторони як про негативні.*
- 5. Скорочення взаємодії та спілкування між конфліктуючими групами.*
- 6. Збільшення ворожості між конфліктуючими сторонами по мірі зменшення взаємодії та спілкування.*
- 7. Зменшення акценту: надання більшого значення «перемозі» у конфлікті, ніж вирішенню існуючої проблеми.*

Конфліктна ситуація, як і будь-яка інша управлінська ситуація, може бути *керованою* і *некерованою*. Для перетворення некерованої конфліктної ситуації у керовану менеджер повинен володіти методами управління конфліктними ситуаціями.

9.3. ТИПИ ТА ВИДИ КОНФЛІКТІВ

Чотири основні типи конфлікту залежно від особливостей конфліктуючих сторін

- *Внутрішньоособистісний конфлікт.*
- *Міжособистісний конфлікт.*
- *Конфлікт між особистістю та групою.*
- *Міжгруповий конфлікт.*

Внутрішньо особистісний конфлікт. Одна з самих поширених його форм — рольовий конфлікт, коли до однієї людини висовуються супротивні вимоги з приводу того, яким повинен бути результат його роботи, або при недотриманні принципу єдності у керівництві.

Внутрішньо особистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не співпадають з особистими потребами або цінностями праців-

ника. Також внутрішньо особистісний конфлікт може бути відповіддю на робоче переважання або недоважання. Вивчення показує, що внутрішньо особистісний конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою впевненістю в собі та організації, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт. Цей тип конфлікту є самим поширеним. В організаціях він проявляється по-різному. Частіше за все це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час, використання обладнання або узгодження проекту. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, то він повинен переконати керівництво виділити ці ресурси безпосередньо йому, а не іншому керівнику.

Міжособистісний конфлікт може також проявлятися як зіткнення особистостей. Люди, з різноманітними рисами характеру, поглядами та цінностями іноді просто не в змозі полагодили один з одним. Як правило, погляди та цілі таких людей відрізняються у корені.

Конфлікт між особистістю та групою. Як показав Хоторнський експеримент, виробничі групи встановлюють норми поведінки. Кожен повинен їх дотримуватись, щоб бути прийнятим неформальною групою й, тим самим, задовольнити свої соціальні потреби. Однак, якщо очікування групи знаходяться в протиріччі з очікуваннями окремої особистості, може виникнути конфлікт.

Між окремою особистістю та групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займає позицію, яка відрізняється від позиції усієї групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність та дотримуватись правил і процедур організації. Керівник може бути змушений застосовувати дисциплінарні заходи, які можуть бути непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може нанести відповідний удар — змінити відношення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт. Організації складаються з багатьох груп, як формальних, так і не формальних. Навіть у самих кращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні організації, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть об'єднатися і спробувати «розрахуватись» з ним зниженням продуктивності праці. Ще одним прикладом міжгрупового конфлікту може бути нескінченний конфлікт між профспілкою та адміністрацією.

Нажаль, частими випадками міжгрупового конфлікту є розбіжності між лінійним та штабним персоналом. Штабний персонал, зазвичай більш молодий та освічений, ніж лінійний. Ця різниця призводить до зіткнення між людьми і до труднощів у спілкуванні. Лінійні керівники можуть відкидати рекомендації штабних спеціалістів і висловлювати незадоволеність з приводу своєї залежності від них в усьому, що пов'язане з інформацією. В експериментальних ситуаціях лінійні керівники можуть вибрати такий спосіб виконання пропозиції фахівців, що вся ідея скінчиться крахом. І все це для того, щоб поставити фахівців «на своє місце». Штабний персонал, в свою чергу, може вступати в суперечки, через те, що його представникам не дають можливості самим провести в життя своє рішення, і намагаться зберегти інформаційну незалежність від лінійного персоналу.

За ступенем прояву також виокремлюють *приховані* та *відкриті* конфлікти. Приховані конфлікти зачіпають двох осіб, які до певного часу роблять вигляд, нібито не конфліктують. З часом вони перетворюються на відкриті конфлікти. Приховані конфлікти можна розпізнати лише за непрямими проявами.

Існують *випадкові, хронічні та стихійні* конфлікти, а також такі, які *свідомо провокуються*.

Конфлікти також поділяються на *горизонтальні, вертикальні та змішані*.

До **горизонтальних** відносять такі конфлікти, у яких не беруть участі особи, що знаходяться один до одного в підпорядкуванні.

До **вертикальних** — ті, в яких беруть участь підпорядковані особи.

У **змішаних конфліктах** представлені і вертикальні і горизонтальні складові. На конфлікти, що мають вертикальну складову (тобто вертикальні і змішані), припадає 70—80 % від загальної кількості конфліктів в організації.

Цільові конфлікти між учасниками корпоративних відносин.

Для досягнення ефективності функціонування корпорації керівництву необхідно зрозуміти глибинну сутність цілей зацікавлених сторін, намагатися якнайкраще узгодити їхні інтереси. Це складне завдання, оскільки між різними групами учасників корпоративних відносин виникають цільові конфлікти. Управління процесами розв'язання цих конфліктів має бути одним з головних завдань політики корпорації.

Основні типи конфліктів цілей

- *Прибуток — витрати*
- *Короткострокові цілі — довгострокова стратегія*
- *Централізація — децентралізація*
- *Зростання — стабільність*

Розглянемо основні типи конфліктів цілей.

• **Прибуток — витрати.** Намагання корпорації одержати максимальний прибуток нерозривно пов'язане із зменшенням витрат. Проте зростання корпорації призводить саме до збільшення витрат, що спочатку відображається на зменшенні прибутку. Такий конфлікт спочатку породжується протилежними цілями менеджерів, власників, кредиторів та інвесторів.

• **Короткострокові цілі — довгострокова стратегія.** Вибір критерію у цьому конфлікті полягає у виборі між продажем і купівлею акцій компанією, між довгостроковими планами розвитку і негайним відданням капіталу. Подібний конфлікт породжується конфліктуючими інтересами груп акціонерів (бажання прибутку) та менеджерів (прагнення до розширення), а фактично інтересами довгострокового розвитку і короткостроковими цілями. Досвід американського фондового ринку показав, що довгий час акціонери віддавали перевагу акціям компаній, що стабільно працюють, які вони зберігали і навіть передавали у спадщину. Це було вигідно і акціонерам, і компаніям, оскільки компанії мали змогу вкладати кошти у довгострокові програми.

Останнім часом важливим показником стала оборотність акцій на ринку. «Швидкий» прибуток став більш пріоритетним, ніж прибуток, який планується у довгостроковому періоді. Зріс темп «гри» на фондовій біржі, де прибутки диктуються швидкістю та кількістю оборотів акцій компаній. Інвестори почали віддавати перевагу високому доходу на «ризикові» акції, а не стабільно невисокому дивіденду стабільних компаній. Компанії ж прагнуть до вкладання капіталу у розвиток, у нові сфери бізнесу, що не приносить миттєвого успіху і може взагалі виявитися неприбутковим. Проте зараз знов спостерігається зацікавленість акціонерів у придбанні акцій стабільних компаній, що працюють у реальному секторі економіки, у зв'язку з останніми падіннями на ринку акцій фіктивних капіталів і інформаційних технологій.

Придбання, злиття і наступні продажі з метою миттєвого отримання прибутку підірвали стабільність багатьох компаній на американському і європейському ринках. Однак у компаніях Азії таких конфліктів зустрічається набагато менше. Це пояснюється тим, що довгострокове планування є пріоритетним, усі короткострокові цілі розглядаються менеджерами саме в цій концепції. До швидких змін тут підходять дуже обережно, гнучко і відповідно до довгострокової стратегії, слідкуючи і роблячи прогнози щодо можливих змін курсу в розрізі стратегічної мети. У той ж час багатьма західними компаніями перспективне планування розглядається як розкіш. Основною метою перспективних планів є подання компанії у вигідному світі перед банками, інвесторами, громадськістю. Як правило, ці плани не розглядають наявні і майбутні структурні конфлікти.

• **Централізація — децентралізація.** Одна з провідних тенденцій у поведінці корпорації, що породжує цільові конфлікти, — це коливання між централізацією і децентралізацією. У недалекому минулому найбільш розповсюдженими були жорсткі централізовані структури, де прийняття і виконання рішень було розірвано в часі і не мало зворотного зв'язку. Люди були позбавлені можливості брати участь у прийнятті рішень, що зменшувало мобільність й адаптивність структур до вимог ринку. Децентралізація мала завданням втягти якомога більше працівників у розробку та реалізацію стратегії організації, чим підвищити її ефективність. Це призводило до послаблення контролю над результатами і погіршення координації організації в цілому, отже, до одноосібних рішень і централізованої структури.

Залучення великої кількості людей до прийняття відповідальних рішень призводить до послаблення контролю за результатами і навпаки.

• **Зростання — стабільність.** Децентралізовані системи стимулюють розвиток і зростання компанії, централізація і посилення контролю зумовлюють зміцнення стабільності і обмеження зростання. Така ситуація призводить до конфлікту між розвитком і збереженням стабільності.

Для вирішення конфліктів і досягнення балансу інтересів слід проводити комплексну оцінку усієї системи корпоративного управління за багатьма параметрами, бо жоден окремо взятий критерій не дає повного уявлення про складність і взаємозалежність численних цілей діяльності компанії. Переконавання, що «універсальні» критерії, фінансові або інші, можуть дати повну оцінку діяльності компанії, зводить нанівець реальну мету оцінки. Будь-який критерій, природно, підказує менеджерам рішення, що задовольняють саме цей критерій, незалежно від того, як ці рішення можуть реально вплинути на діяльність компанії. Так, короткочасної рентабельності можна легко досягти відстроченням витрат на ремонт або модернізацію устаткування; розширення обсягів торгівлі — встановленням цін, нижчих за собівартість; більших дивідендів — скороченням витрат на наукові дослідження та конструкторські розробки тощо.

9.4. ОБ'ЄКТИВНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРИЧИНИ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Найбільш кваліфікованим і досвідченим є той керівник, що попереджує конфлікти, або винищує їх у зародку. Управління конфліктами починається з їхнього передбачення. Щоб передбачати конфлікти необхідно знати причини, що призводять до конфліктних ситуацій. Кожний конфлікт має своє джерело виникнення.

У всіх конфліктів є 12 груп причин:

- 1) обмеження ресурсів, які потрібно розподіляти;
- 2) взаємозалежність завдань;
- 3) різниця у цілях, недостатня узгодженість цілей окремих груп і працівників, підприємства в цілому;
- 4) різниця у менталитеті і цінностях, різниця у манері поведінки та життєвому досвіді;
- 5) різниця у рівні освіти, недостатній рівень професійної підготовки;
- 6) незадовільні комунікації.
- 7) недосконалість організаційної структури управління, нечітке розмежування прав і обов'язків;
- 8) протиріччя між функціями та видами трудової діяльності працівників;
- 9) невизначеність перспектив зростання;
- 10) несприятливі фізичні умови праці;
- 11) недостатність доброзичливості з боку керівника до підлеглих. Необґрунтоване відношення до членів колективу;
- 12) психологічний феномен.

Розглянемо основні причини.

Розподілення ресурсів. Навіть у самих великих організаціях, ресурси завжди обмежені. Керівництво повинно вирішити, як розподілити матеріали, людські ресурси та фінанси між різними групами, щоб найбільш ефективним чином досягти цілей організації. Виділити більшу частку ресурсів якомусь одному керівнику, підлеглому або групі означає те, що інші отримають меншу частку від загальної кількості. Отже, необхідність розподіляти ресурси майже завжди веде до різних видів конфлікту.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує всюди, де одна людина чи група залежать у виконанні завдань від другої людини або групи. Оскільки всі організації є системами, які складаються з взаємозалежних елементів, то при неадекватній роботі одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Деякі типи організаційних структур і відносин якби сприяють конфлікту, що виникає із взаємозалежності завдань. Причиною таких конфліктів може бути взаємозалежність виробничих відносин. З одного боку, лінійний персонал залежить від штабного, тому що потребує допомоги фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, бо потребує його підтримки в той момент, коли з'ясовує недоліки у виробничому процесі або коли виступає у ролі консультанта. Більш того, штабний персонал при застосуванні своїх рекомендацій зазвичай залежить від лінійного.

Визначені типи організаційних структур також збільшують можливість конфлікту. Така можливість збільшується при матричній структурі організації, де порушується принцип єдиноначальності. Можливість конфлікту також велика у функціональних структурах, оскільки кожна велика функція приділяє особливу увагу в основному своїй власній галузі спеціалізації. У організаціях, де основою організаційної схеми є відділи (за якими би ознаками вони не склались: продуктовому, споживчому або територіальному), керівники взаємозалежних підрозділів підпорядковуються одному загальному керівництву більш високого рівня, тим самим зменшуючи можливість конфлікту, який виникає з чисто структурних приводів.

Різниця у цілях. Можливість конфлікту збільшується по мірі того, як організації стають більш спеціалізованими та розбиваються на підрозділи. Це походить від то-

го, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі і можуть приділяти більшу увагу їх досягненням, ніж досягненню цілей всієї організації.

Різниця в уявленнях та цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти визначеної цілі. Замість цього, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи та аспекти ситуації, які, за їх думкою, сприятливі для їх групи та особистих потреб. Різниця в цінностях — дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий вважає, що завжди має право на висловлювання своєї думки, у той час як керівник може вважати, що підлеглий має право висловлювати свої думки тільки тоді, коли його запитують, і безумовно робити те, що йому наказують.

Різниця в манері поведінки та життєвій свідомості. Ці різниці також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Люди з рисами характеру, які роблять їх у більшому ступені авторитарними, догматичним, які не враховують такого поняття як самоповага, швидше вступають у конфлікти. Різниця у життєвій свідомості, цінностях, освіті, віці та соціальних характеристиках зменшують ступінь взаєморозуміння та співробітництва між представниками різних підрозділів.

Незадовільні комунікації. Незадовільна передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим робітникам чи групі з'ясувати ситуацію чи точку зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, пов'язана з продуктивністю, покликана не «визжимати соки» з робітників, а збільшувати прибуток компанії та її положення серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати таким чином, що затримують темп роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, які викликають конфлікт, — неоднозначні критерії якості, неспроможність чітко визначити посадові обов'язки та функції усіх співробітників та підрозділів, а також висунення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникати або поширюватись через неспроможність керівників розробити і довести до відома підлеглих чітке визначення посадових обов'язків.

Причини, що призводять до конструктивних конфліктів

- невдоволення оплатою праці;
- несприятливі умови праці;
- недоліки в організації праці;
- незабезпеченість завдань відповідними ресурсами;
- неритмічність роботи;
- незручний графік роботи;
- невідповідність між правами й обов'язками співробітниками;
- недосконалість технологій;
- відсутність чіткості й однозначності у розподілі обов'язків;
- низький рівень трудової і виконавчої дисципліни;
- недосконалість організаційної структури управління;
- суперечливі цілі технологічних і економічних служб підприємства тощо.

Причинами деструктивних конфліктів є неправильні дії:

- Керівника
- Підлеглих
- Керівника і підлеглих

Помилкові дії керівника проявляються:

1) У порушенні етики:

- прояв грубості, чванливості, неповажного зверхнього ставлення до підлеглих;
- невиконання обіцянок;
- нестерпність до думок, відмінних від власних;
- утиск критики;
- обмеження прав підлеглих;
- зловживання службовим становищем;
- ігнорування субординації щодо підлеглих різних щаблів управління;
- невміле використання інформації;
- критика, що принижує гідність людини;
- свідоме провокування конфліктів між підлеглими.

2) У порушенні трудового законодавства:

- ◆ несправедливе звільнення;
- ◆ пониження в посаді;
- ◆ несвоєчасні відпустки;
- ◆ не об'єктивне просування «своїх людей».

3) У несправедливій оцінці результатів праці підлеглих:

- помилки у застосуванні заохочень і покарань;
- недоліки у розподілі робіт між виконавцями;
- встановлення посадового окладу, не еквівалентного виконуваним роботі;
- хвороблива реакція на зростання авторитету підлеглому;
- нечітке формулювання завдань підлеглому;
- недооцінка методу переконання;
- психологічна несумісність.

ОБ'ЄКТИВНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Середовище	Об'єктивні передумови конфліктних ситуацій
На рівні держави	Суспільні відносини Соціальна нестабільність і напруженість Роль національно-етнічних звичаїв, традицій і суспільної думки Соціальна справедливість Масові соціальні явища і безробіття, страйки, чутки
На рівні підприємства	Організаційно-комунікативні Матеріально-технічні Господарсько-політичні Господарсько-організаційні Соціально-професійні Соціально-демократичні Соціально-психологічні

9.5. МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

Керівнику не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просте розрізнення в характерах. Дійсно, ці розбіжності можуть стати причиною конфлікту в якомусь конкретному випадку, але вони — лише один з факторів, які можуть викликати

конфлікт. Керівник повинен почати з аналізу фактичних причин, а потім використовувати відповідну методику.

Основні причини конфліктів в організаціях



Конфліктні риси характеру працівників, що призводять до деструктивних конфліктів в організаціях

- *заздрість;*
- *дратівливість;*
- *зарозумілість;*
- *демонстративність (бажання в усьому привертати до себе увагу будь-яким способом);*
- *замкнутість;*
- *істеричність (небажання стримуватися у вияві найбурхливіших емоцій);*
- *нестриманість.*

Тому у спілкуванні з людьми, які мають названі вище риси, менеджеру потрібні звичайна витримка, толерантність і гнучкість.

Крім того, менеджер повинен стежити, щоб високий професійний рівень співробітників і його особистий не знижувався, постійно створюючи можливість підвищити свою кваліфікацію на відповідних курсах. Крім причин виникнення конфліктів, треба ще знати механізм його розвитку.

Конфлікт розвивається у такій послідовності: спочатку поступово утворюється суперечність, яка може існувати дуже довго і навіть не перерости у конфлікт, якщо не виникає конфліктна ситуація, не з'явиться поштовх, інцидент і рушійна сила (ініціатор конфлікту). Це скрита, прихована фаза конфлікту. Вона ще називається фазою потенційного конфлікту.

Але раніше чи пізніше конфлікт дійде до наступної фази: суперечність загостриться до тієї стадії, коли його існування у скритому вигляді стає неможливим, і настає фаза гострого, відкритого конфлікту. Тепер конфлікт виходить назовні, виникає інцидент і рушійна сила.

На цій фазі конфлікт усвідомлюється, визначаються опоненти, пред'являються претензії, конфлікт набуває гласності. Тут проявляються моральні, розумові, волюві, особисті риси учасників.

Ця фаза найскладніша, тому, що викликає великі енергетичні витрати, негативні емоції, стресові фактори. Вона великою мірою визначає результативність розв'язання конфлікту (його конструктивність або деструктивність). Адже саме на цій фазі сторони застосовують свої найрізноманітніші методи впливу, щоб заблокувати суперника. І від того, наскільки вони вміють собою володіти, залежить ефективність розв'язання складної ситуації.

Деструктивний конфлікт на цій фазі заходить у безвихідь.

Наступна фаза — пошук шляхів подолання конфлікту. За умови, якщо хоча б одна сторона прагне дійти згоди, конструктивності, конфліктна ситуація починає аналізуватися. Визначаються причини конфлікту, цілі обох сторін. Найважливіше — шукати не винуватого, а саме причину. Дуже часто її не знає одна із сторін, а іноді й обидві. Знайти реальну причину конфлікту, якою може бути одна або декілька із названих вище — це вже половина справи. Друга половина — її подолати.

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ПОДОЛАННЯ КОНФЛІКТІВ

№	Завдання	Метод
1	Для аналізу причин конфлікту	Метод творчої візуалізації
2	Для пошуку альтернатив	Метод мозкового штурму
3	Для з'ясування особистих реакцій на певні можливості	Метод автоматичного запису
4	Для того, щоб запитати самого себе і одержати пораду внутрішнього голосу відносно вибору	Метод мисленої уяви
5	Для створення достатньої внутрішньої мотивації або контролю з метою реалізації нових рішень	Метод контролю мислення, або техніка «волювого мислення»
6	Для контролю	Раціонально-інтуїтивний метод

Конфлікти бувають **предметними**, коли існує реальна їх причина, а бувають **безпредметними**, коли причина виявляється вигаданою.

Вигадана причина може бути наслідком помилкового сприйняття ситуації партнерами, або навмисно спровокованою для створення конфлікту. Наприклад, якщо роздратована людина хоче звільнитися від свого нервового напруження. Тоді вона «зриває зло» на тому, хто в цей час опинився поруч.

До того ж конфлікт може бути **адекватно сприйнятим** (коли причина реальна, і сторони її правильно розуміють), або **неадекватно сприйнятим** (коли причину неправильно зрозуміли). На усьому етапі розвитку конфлікту емоції поступаються мі-

сцем логіці і здоровому глузду. Сторони обирають стратегію поведінки та методи розв'язання конфліктної ситуації.

Якщо знайдена правильна лінія поведінки і застосовані прийоми ефективного подолання конфлікту, настає фаза у розв'язанні конфлікту.

У результаті деструктивного характеру конфлікту руйнуються відносини, утискаються інтереси однієї або обох сторін.

У результаті конструктивного характеру конфлікту відносини зберігаються, розвиваються, суперечність переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів. У такому випадку конфлікт вважається вичерпаним.

Конфліктна ситуація може набути конструктивного або деструктивного характеру і може бути вирішена двома способами: або менеджер змінює свою лінію поведінки і починає діяти рішуче, або йому на зміну приходить нова, більш енергійна і цілеспрямована людина з рисами, які підходять для нових умов роботи. Для організації обидва варіанти будуть конструктивними. Для конкретного менеджера другий варіант — деструктивний.

Вміння аналізувати детермінанти конфлікту полягає у тому, щоб:
по-перше, побачити всі причини конфлікту в їх системному зв'язку;
по-друге, зрозуміти основну тенденцію, яка й визначає суть, природу даного конкретного випадку.

Сучасні теоретики управління визнають, що повна відсутність конфлікту всередині організації — умова не тільки неможлива, але й небажана.

Більш того, хоча організації й потрібна гармонічна інтеграція усіх видів діяльності, вона не може залишатися статичною й задоволеною існуючим станом. Навпаки, керівництво повинно виявляти активність, планувати нововведення й певним чином реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Зменшити можливість конфлікту можна, якщо використовувати відповідні методи вирішення конфлікту.

Існують декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособистісні.

Спосіб вирішення конфліктної ситуації часто залежить від типу виробничого конфлікту.

Застосування конкретного методу або їх сукупності вимагає з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту.

Класифікація і характеристика структурних методів управління конфліктною ситуацією

1. Роз'яснення вимог до роботи. Одним з найкращих методів управління, що запобігають дисфункціональному конфлікту, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника підрозділу. Тут повинні бути згадані такі приклади як рівень/якість результатів, які повинні бути досягнуті, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури та правила. Керівник з'ясовує всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого очікують від них в кожній даній ситуації.

2. Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією — це застосування координаційного ме-

ханізму. Один з самих поширених механізмів — ланцюг команд. Як вважає Вебер та представники адміністративної школи управління, встановлення ієрархічних повноважень упорядковує взаємодії людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають різну думку з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх загального керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиного керівництва полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, оскільки підлеглий добре знає, чіьму рішенню він повинен підкоритися.

3. Загально-організаційні комплексні цілі. Встановлення загально-організаційних комплексних цілей — це один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка покладена в ці вищі цілі — направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

4. Структура системи винагород. Винагороду можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб запобігти дисфункціональних наслідків. Люди, які роблять свій внесок у досягнення загально-організаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації та старанно підходять до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватись подякою, заохоченням, визнанням або підвищенням. Не менш важливо, щоб система винагороди не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або групи. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально-організаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитись в конфліктній ситуації, щоб це відповідало вимогам керівництва.

П'ять основних міжособистісних стилів вирішення конфліктів

1. Ухилення. Цей стиль передбачає, що людина намагається уникнути конфлікту. Як вважають Роберт Блейк та Джейн Моутон, один із способів вирішення конфлікту — це «не опинятись у ситуаціях, які провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, які череваті розбратом. Тоді не прийдеється збуджуватись вирішуючи проблему».

2. Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитись, тому що «ми всі — одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» старанно не випускає ознаки конфлікту та ожорсточення, апелюючи до потреби в солідарності, до жалості, зовсім забуває про проблему, яка полягає в основі конфлікту. В результаті може наступити мир, гармонія та тепло, але проблема залишиться.

3. Примушення. У рамках цього стилю приваблюють спроби змусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною. Тому, тих, хто намагається це зробити, не цікава думка інших. Особа, яка використовує цей стиль, часто веде себе агресивно, а для впливу на інших викорис-

товує владу шляхом примушення. Цей стиль може бути ефективним у ситуаціях, коли керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає у тому, що він подавляє ініціативу підлеглих, створює велику вірогідність того, що будуть враховані не всі важливі фактори, оскільки представлена лише одна точка зору.

4. Компромiс. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише у деякій мірі. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішувати конфлікт для задоволення обох сторін. Використання компромісу на ранішній стадії конфлікту, який виник з важливого рішення може завадити діагнозу проблеми та скоротити час на пошук альтернатив.

5. Вирішення проблеми. Цей стиль характеризується визначенням розбіжностей у думках і готовністю ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається досягти своєї цілі за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.

Отже, у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є умовами для прийняття рішення, появою конфліктуючих думок потрібно заохочувати і управляти ситуацією, використовуючи стиль вирішення проблеми. Інші стилі також можуть з успіхом запобігти конфліктним ситуаціям, але вони не призведуть до оптимального вирішення питання, тому що не всі точки зору були вивчені однаково старанно.

Методика вирішення конфлікту через вирішення проблем включає деякі пропозиції з використання цього стилю вирішення конфлікту.

Методика вирішення конфлікту через вирішення проблеми (за Аланом Філі)

1. *Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.*
2. *Після того, як проблема визначена, визначте рішення, яке задовольнить обидві сторони.*
3. *Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.*
4. *Створіть атмосферу довіри, збільшить взаємний вплив та обмін інформацією.*
5. *Під час спілкування створіть позитивне відношення одне до одного, виявляючи симпатію до іншої сторони, а також зводячи до мінімуму виявлення гніву та погроз.*

Шляхи й способи вирішення організаційних конфліктів

У загальному вигляді функції організаційних конфліктів не відрізняються від функцій соціальних конфліктів іншого роду.

Позитивні функції соціальних конфліктів

1. Інформативна функція. Ця важлива функція має дві сторони: що сигналізує і комунікативну. Сигнальна сторона полягає в тому, що адміністрація починає звертати увагу на нетерпимі умови праці, сваволя, різного роду зловживання. Прагнучи не допустити ескалації конфлікту, вона приймає міри для з'ясування ситуації, що створилася. Комунікативна сторона визначає, що для обох конфліктуючих сторін необхідно розташовувати інформацією, що дозволяє зробити висновки про стратегію й тактику свого супротивника, ресурсів, якими він володіє. Розширюючи свій інформаційний потенціал, сторони волею-неволею підсилюють комунікативний обмін один з одним, пізнаючи набагато більший обсяг інформації про факторів і причини, інтересах і цілях, позиціях і програмах виходу з конфлікту.

2. Інтегративна функція. Виробничий конфлікт впливає на співвідношення індивідуальних, групових, колективних інтересів, сприяє створенню груп, встановленню й підтримці нормативних і фізичних границь групи. Ця функція пов'язана із процесами усередині конфліктуючих сторін і взаємодіями між ними. У соціальній психології це явище одержало назву ефект групового фаворитизму.

Цей ефект може діяти в самих різних ситуаціях соціальної взаємодії, як би встановлюючи в кожному разі «демаркаційну» лінію між тими людьми, які за якими-небудь критеріями інтерпретуються як «свої» або «чужі».

3. Інноваційна функція. За допомогою конфлікту можна перебороти перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу.

Під впливом протиборства, або в результаті його припинення відбувається відома трансформація стану міжособистісних відносин. Правильно врегульований конфлікт поліпшує психологічні характеристики колективу й викликає посилення соціальної активності за рахунок зміни всіх найважливіших характеристик:

- згуртованості,
- авторитету,
- рівня ідентифікації із загальними цілями й задоволеності членством в організації,
- взаємної довіри й поваги.

При оцінці наслідків конфлікту треба уникати полярних думок типу «негативний» або «позитивний». Конфлікт за час свого існування проходить безліч етапів і як складне соціальне явище має безліч реакцій на нього. Ситуативний підхід є більше кращим, однак не треба абсолютизувати й його. Істина, скоріше усього, перебуває десь посередині.

Треба враховувати, що суспільна доцільність — зовсім не інтегративна оцінка, що привласнює суб'єкт керування або страйковий комітет. Він виходить з того, що конфлікт — це соціальна дія, за своїм характером раціональна, а тому протікає в рамках певних норм і цінностей, пануючих у суспільстві.

Основні погляди вчених на конфлікт як на соціальну дію

1. Наявність об'єктивно існуючого протиріччя інтересів, цілей, установок, що дозволяє окреслити «ділову зону» проблеми.

2. Взаємна зацікавленість у подоланні цих протиріч на основі взаємоповаги інтересів кожної зі сторін.

3. Сторони ведуть боротьбу мирними цивілізованими способами в рамках моральних норм культурного поведіння.

4. Відносна нетривалість конфлікту, що не дозволяє сторонам нанести надмірний матеріальний, моральний або психологічний збиток один одному.

5. Сторони, по можливості, не повинні завдавати шкоди іншим суб'єктам, що не втягнені до конфлікту.

Принципова установка на те, що організаційні конфлікти здатні виконувати позитивні функції на підприємстві, дозволяє прийти до висновку, що в інтересах колективу й керівництва, господарів цього підприємства найкращим, може бути, не придушення конфліктів, що формуються, а їхнє регулювання. Успішне регулювання конфліктів припускає ряд умов. Для цього потрібно, щоб конфлікти взагалі, а також дані окремі протиріччя визнавалися всіма учасниками як неминучі й більше того — як виправдані й доцільні. Тому, хто не допускає конфліктів, розглядає їх як патологічне відхилення від уявного нормального стану, не хоче опанувати ними. Однак пасивна позиція визнання неминучості конфлікту сама по собі ще не забезпечує його регулювання. Це лише передумова регулювання.

Важливо вибрати стратегію й тактику поведіння. Насамперед, необхідно створити можливості відкритого прояву конфліктів, не «заганяти їх усередину». Індикатором появи конфліктів на підприємстві є формування конфліктних груп.

За наявності цієї передумови наступний план полягає в тому, щоб створити такі умови, за яких учасники конфлікту погодилися би на певні «правила гри», відповідно до яких вони бажають вирішити свій конфлікт. Це — вирішальний крок будь-якого регулювання соціальних конфліктів. Але ці «правила гри» можуть бути ефективні тільки в тому випадку, якщо вони з самого початку не віддають переваги жодному з учасників конфлікту на шкоду іншому й обмежуються формальними аспектами ведення переговорів.

Основними формами регулювання є: *переговори, посередництво, арбітраж*.

Переговори припускають створення такого органу, в якому конфліктуючі сторони регулярно зустрічаються з метою проведення переговорів з усіх гострих тем, пов'язаних з конфліктом, і приймають рішення встановленим способом: голосуванням — ухваленням рішення більшістю голосів, кваліфікованою більшістю, на основі консенсусу. Однак переговори можуть не дати результату, і потрібне залучення третьої сторони, тобто осіб або інстанцій, що не беруть участь у конфлікті.

Найбільш м'якої формою участі третьої сторони є *посередництво*. Посередництво припускає згоду сторін періодично вислуховувати думки третьої сторони й розглядати її пропозиції.

Більш тверда, форма посередництва — *арбітраж*, коли рішення третьої сторони є обов'язковим. Але обов'язковість рішень арбітражу виводять регулювання конфлікту на рівень можливості його придушення, і тому варто прибігати до цієї форми в крайніх випадках.

Подавлений конфлікт — це конфлікт, що прийняв приховану форму, ще більш небезпечну.

Помилки, які є результатом недостатнього розвитку організаційних здібностей та культури менеджера:

- недоліки у розподілі робіт між виконавцями (одні завантажені надто великим обсягом роботи, інші не знають, чим заповнити час);
- помилки при встановленні окладу (невідповідного до витрат праці). Наслідками можуть бути образи, плітки, погіршення соціально-психологічного клімату у колективі;
- запрошення працівників зі сторони на посаду за наявності високопрофесійних кандидатів у колективі;
- нечітке формування завдань — в цьому разі, якщо підлеглий не може виконувати доручення, то це помилки не його, а менеджера;
- неконкретна, узагальнена критика групи працівників, типу «всі ви тут нічого не робите», — у цьому випадку ніхто не сприймає критику конкретно до себе. Вона протиставляє керівника групі підлеглих, вони згуртовуються проти нього;
- надмірна обережність, боязливність, невміння приймати неординарні рішення, впроваджувати нові методи роботи;
- недооцінка важливості проведення кадрової політики, підбору персоналу;
- «страусова» політика, небажання помічати очевидні недоліки.

До числа причин, які найчастіше приводять до деструктивних конфліктів в організаціях також слід віднести конфліктні риси характеру працівників:

- ◆ заздрість;
- ◆ дратівливість;
- ◆ зарозумілість;
- ◆ демонстративність (бажання в усьому привертати до себе увагу будь-яким способом);
- ◆ замкнутість;
- ◆ істеричність (небажання стримуватися у вияві найбурхливіших емоцій);
- ◆ нестриманість.

Крім того, менеджер повинен стежити, щоб високий професійний рівень співробітників і його особистий не знижувався, постійно створюючи можливість підвищити свою кваліфікацію на відповідних курсах. Крім причин виникнення конфліктів, треба ще знати механізм його розвитку.

Існує декілька стратегій вирішення конфліктних ситуацій. Кожна з цих стратегій є найбільш ефективною в певних умовах. Тут важливо правильно оцінити свої можливості, особисті властивості (свої сильні і слабкі сторони, стан і настрій), а також правильно оцінити можливі реакції, стан і особливості всіх учасників конфлікту. Розглянемо їх.

1. Перебудова власної поведінки менеджерів із врахуванням позицій підлеглих.

Така стратегія найбільш ефективна за наступних обставин:

- ✓ коли найголовнішою є проблема не вирішення конфлікту по суті, а збереження або встановлення спокою і стабільності у колективі;
- ✓ коли предмет і наслідки конфлікту більш важливі для підлеглих, ніж для менеджера і потрібно задовольнити їхні вимоги задля поліпшення психологічного клімату співробітництва і взаєморозуміння;

- ✓ коли психологічний клімат у колективі не дуже сприятливий і існує можливість виникнення більш складних проблемних ситуацій порівняно з тією, яка розглядається в даний момент, доцільно зміцнити на даному етапі взаємну довіру і бажання прислухатись один до одного;
- ✓ коли доречно надати можливість підлеглим діяти на власний розсуд з тим, щоб вони набули вміння і навичок, і винести уроки з власних помилок;
- ✓ коли необхідно визнати власні помилки, або за якихось причин важко відстоювати точку зору;
- ✓ коли є необхідність формувати особливі умови для того, щоб думка керівника була прийнята колективом з особливою глибиною і розумінням, а також для того, щоб у менеджера була можливість глибше вивчити конфліктну ситуацію.

2. Автократизм, утвердження дії менеджера у розв'язанні конфлікту.

Цю стратегію можна використовувати:

- коли ситуація потребує швидких і рішучих дій для упередження непередбачених ситуацій;
- коли вирішення глобальних проблем, пов'язаних з поліпшенням ефективності діяльності, коли менеджер цілком впевнений у своїй правоті і прогнозує наслідки своїх дій;
- якщо за складом характеру співробітники віддають перевагу авторитетному стилю керівництва. Наприклад, якщо вони нерішучі, безініціативні, безвідповідальні тощо.

Іноді, якщо менеджер впевнений в доречності своїх дій і добре прогнозує ситуацію, він може застосовувати цю стратегію поведінки. Але тут треба діяти обережно і тактовно, не підвищуючи голос, твердо наполягати на своїх переконаннях.

3. Ігнорування або відкладення вирішення конфлікту.

Вона доцільна за таких обставин:

- ✓ якщо причина непорозуміння незначна, тривіальна і не має значення порівняно з більш важливими завданнями;
- ✓ коли необхідно знайти відносини між працівниками і створення умов для об'єктивної оцінки ситуації;
- ✓ якщо предмет конфлікту не має відношення до справи, відволікає від загальних завдань і при цьому є симптомом інших, більш складних проблем;
- ✓ коли склалася ситуація, за якої підлеглим краще самим врегулювати конфлікт;
- ✓ коли замість негативного прийняття рішення необхідно більш серйозне вивчення ситуації на здобуття додаткової інформації про наявний конфлікт;
- ✓ коли у менеджера виникає сумнів щодо необхідності розглядання проблеми в даний момент у зв'язку з можливістю загострення несприятливої обстановки в колективі (розлад, відчуженість, непримиренність між співробітниками).

Наприклад, якщо на нараді вирішується якесь складне виробниче питання і раптом між двома колегами виникає непорозуміння, суперечка, тоді їм треба порадити вирішувати свої проблеми після наради.

4. Стратегія компромісу. Найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, особливо тих, які затягнулися застосовується «стратегія компромісу».

Стратегія компромісу застосовується коли:

- ✓ аргументи «за» і «проти» позицій опонентів рівною мірою переконливі (або непереконливі);
- ✓ необхідно терміново вирішити проблему при дефіциті часу;
- ✓ виникає потреба необхідності тимчасово врегулювати складну проблему;
- ✓ якщо співробітництво неможливе, а вольове проведення в життя своєї точки зору не приведе до бажаного результату.

Основні помилки менеджерів, які можуть провокувати конфліктні ситуації у колективі



5. Співробітництво. Співробітництво у розв'язанні конфліктних ситуацій бажано застосовувати за умов:

- ✓ якщо основною метою обговорення двох сторін є придбання спільного досвіду роботи, взаємне отримання і забезпечення інформацією. На-

приклад, між двома структурними підрозділами фірми виникла суперечка, кому проводити нараду з питань реорганізації та впровадження нових технологій в діяльності фірми. Тоді краще доручити тому підрозділу, де більше є досвіду у кваліфікованих працівників. Коли при пошуку загального рішення підхід до проблеми обох сторін надто важливий для кожного, щоб їм пожертвувати заради досягнення компромісу;

✓ якщо треба залучити особисто співробітників до роботи, ділового спілкування і згуртувати групу;

✓ якщо необхідно поєднати точки зору і зблизити позиції співробітників, які мають різні підходи до вирішення проблеми, для вироблення оптимального рішення;

✓ коли треба подолати негативні емоції та установки, що існують в колективі і заважають спільній діяльності. В такому випадку можна провести збори і запропонувати співробітникам висловлювати всі свої претензії до менеджера.

Всі названі вище помилки — це результат низької психологічної культури менеджера, яку треба розвивати.

**Окрім цього, припускаються помилки,
які є результатом недостатнього розвитку
організаційних здібностей:**

- *недоліки у розподілі робіт між виконавцями (одні завантажені надто великим обсягом роботи, інші не знають, чим заповнити час);*
- *помилки при встановленні окладу (невідповідного до витрат праці). Наслідками можуть бути образи, плітки, погіршення соціально-психологічного клімату у колективі;*
- *запрошення працівників зі сторони на посаду за наявності високо-професійних кандидатів у колективі;*
- *нечітке формування завдань — в цьому разі, якщо підлеглий не може виконувати доручення, то це помилки не його, а менеджера;*
- *неконкретна, узагальнена критика групи працівників, типу «всі ви тут нічого не робите», — у цьому випадку ніхто не сприймає критику конкретно до себе. Вона протиставляє керівника групі підлеглих, вони згуртовуються проти нього;*
- *надмірна обережність, боязливість, невміння приймати неординарні рішення, впроваджувати нові методи роботи;*
- *недооцінка важливості проведення кадрової політики, підбору персоналу;*
- *«страусова» політика, небажання помічати очевидні недоліки.*

Відомо, що більшість, як керівників, так і їх підлеглих не люблять критики, навіть конструктивної. В багатьох випадках критика є суттєвим джерелом породження конфліктів в організаціях.

Критика — це вказівки щодо недоліків у роботі або поведінці, які містить позитивні пропозиції і розкриває їх переваги.

Правила конструктивної критики, як засіб попередження конфліктів між менеджерами та їх підлеглими

- звертатися ввічливо, з повагою до підлеглого, до його особистої думки, навіть якщо вона неправильна;
- зауваження краще робити у приватній бесіді, щоб не зачепити самолюбства працівника;
- слід намагатися висловити і зрозуміти думку до кінця, не перебиваючи, проявляючи співчуття до бажань і проблем підлеглого;
- не слід з'ясовувати відносини з підлеглими і їх постійно звинувачувати. Це заведе бесіду до хронічного конфлікту;
- бесіду з підлеглими слід вести у дружньому, спокійному тоні;
- якщо виникла проблема вказати підлеглому на помилку, слід почати з визнання його досягнень і гідності, похвали. Можна привести у приклад свої власні помилки;
- звертаючи увагу підлеглих на їхні помилки, слід робити це у непрякій формі, наприклад, згадати схожий випадок;
- слід, по можливості використовувати критику вчинків абстрактної особи;
- не слід підвищувати голос і не використовувати аргументів типу: «Скільки разів я Вам казав?», «Ви не розумієте...»;
- не слід вимагати від підлеглого випадкового прийняття Вашої точки зору, дайте йому час зосередитись, поміркувати, звернутися за порадою;
- доцільно відкрито і відверто визнавати свої помилки;
- вказуючи на недоліки, слід говорити про справу, не узагальнювати, критикувати треба не особистісні якості людини, а її роботу, дії;
- критикуючи підлеглого, слід підбадьорювати його словами: «Нічого Ви ще трохи попрацюєте і у Вас вийде як треба». Особливо цього слід дотримуватися, коли мова йдеться про молодих спеціалістів.

Дотримання цих та інших правил буде сприяти попередженню конфліктів між менеджерами та їх підлеглими.

Проаналізувавши причину конфлікту та оцінивши ситуацію, можна переходити до його розв'язання. Умовно процес розв'язання конфліктної ситуації можна розділити на три основні етапи.

1. Підготовка включає такі моменти: спочатку треба підготувати і створити сприятливу обстановку, вибрати зручне місце і час зустрічі. Наприклад, якщо це розмова з підлеглим з приводу його особистих справ, краще не викликати його до свого кабінету, а почати розмову десь в неформальній обстановці, коли можна поговорити наодинці. Коли менеджер викликає працівника до себе, той підсвідомо чекає будь-яких неприємностей і психологічно настроюється «до захисту». А от критику краще «наводити» в кабінеті, але теж наодинці, щоб прилюдні вказівки на помилки не травмували самолюбства підлеглого. У випадку, якщо у менеджера немає власного кабінету, а він працює у одній кімнаті зі своїми підлеглими, тоді доведеться шукати вихід, наприклад, залишившись після роботи з працівником. Якщо такий спосіб здається не дуже зрозумілим, то для себе треба зробити вибір: або ту-

рбуватися про гарне самопочуття підлеглих і тим самим заохочувати їх до праці з ентузіазмом, або потурати власним інтересам.

Вирішення складних питань краще не відкладати на кінець робочого дня, коли люди втомилися і думають про домашні справи. Але й самого ранку вони не увійшли в робочий ритм. Досвід показує, що найкращий час для вирішення складних питань — з 10 до 15 годин.

Також треба потурбуватися про те, щоб всім присутнім вистачало місця, було зручно. Працівники повинні бачити, що їх поважають. Ще один момент — це самопідготовка до бесіди, «настроювання» на ситуацію. Особливо важливо настроїти себе певним чином, на спокій, миролюбний лад, на конструктивну роботу. Якщо ситуація викликає напруженість і нервовість, треба їх зняти, заспокоїтись. Зробити це можна скориставшись методами наведеними нижче. Але стан повинен бути не пасивний, а і не агресивний, а активний, творчий, впевнений. Відчуття сили і впевненості — запорука успіху. Крім того, треба підготувати розмову: зібрати необхідну інформацію, продумати запитання, складні моменти, що можуть виникнути, усунути всі двозначні неточності, підготувати прості і ясні висловлювання, запасатися терпінням і почуттям гумору. Якщо на нараді, чи зборах створюється запальна обстановка, треба на цей випадок підготувати якийсь доречний жарт, щоб її розрядити.

Треба також підготувати усі сторони конфлікту до розмови. Можливо, перед важливою зустріччю, на якій буде прийматись остаточне рішення, треба провести декілька попередніх, підготовчих розмов. Якщо Ви маєте вирішувати суперечку між співробітниками, треба спершу поговорити із кожним, щоб дізнатись точку зору їх на причину конфлікту. Тоді легше буде шукати спільну думку. При зустрічі з самого початку треба запевнити, що Ви готові шукати взаємовигідні шляхи подолання конфлікту і очікуєте того ж від інших.

2. Вирішення проблеми. Вирішення конфлікту можливе як шляхом перетворення конфліктної ситуації на конструктивну, так і шляхом зміни ставлення до неї учасниками. Нижче наведені деякі поради, які допоможуть менеджерам більш ефективно та з меншими витратами вийти із складної ситуації. Дуже важливо встановити контакт.

Для цього потрібно:

- *визнати наявність конфлікту. На жаль, це іноді буває важко зробити — в людській психології часто виявляється риса: терпіти нестерпне і не визнавати очевидного. Відвертість і відкритість відразу полегшать бесіду;*
- *обидві сторони повинні окреслити конфліктну ситуацію, висловити, в чому її вбачають, природу її виникнення. З'ясувати, чого кожна сторона не визнає і чого прагне. Дуже важливо знати цілі одного і відверто запитувати про те, що хоче опонент;*
- *запропонуйте провести спільний пошук ідей: нехай обидві сторони висловлюють всі ідеї, які можливі. Жодна ідея не критикується і не відкидається — вона якщо і не підійде, можна згуртувати обидві сторони;*
- *якщо конфлікт не вирішується одразу, треба домовитись про процедуру його подальшого подолання, визначити більш-менш конкретно час і місце нової зустрічі;*

- *досягнуть хоча б маленької угоди, наприклад утому, що обидва погарячкували і були нестримані, висловить з цього приводу жаль. Наприклад: «Мені жаль, що наша бесіда почалась у неконструктивному ключі. Давайте спробуємо ще раз, але вже без негативних емоцій», або «Мені дуже прикро, що ми не зрозуміли один одного, адже ми з Вами не хотіли сперечатись». Оцініть висунуті ідеї і виберіть найбільш підходящу, яка враховує інтереси обох сторін. Іноді на це потрібно кілька зустрічей;*
- *бажано встановити крайній термін розв'язання конфлікту, щоб не затягувати його, іноді це буває вигідно комусь із учасників.*

Окрім всього сказаного вище, треба враховувати: на людей впливає не стільки те, що ми говоримо, скільки те, як ми це робимо. На підсвідомому та свідомому рівнях обома співрозмовниками збирається інформація про міміку, жести, тон розмови, вираз очей, настрої один до одного. У розмові треба зібрати побільше інформації про свого партнера або опонента, виявити, чи правдива він людина, які риси особистості йому притаманні. Якщо його поза напружена, він не посміхається, очі гостро дивляться поверх Вашої голови, вимова чітка, розмірена — в усьому проявляється сила і впевненість — цій людині притаманний домінуючий тип контакту, нав'язування своєї точки зору. В такому випадку краще обрати тип контакту «спокійного врівноваження» не звертаючи увагу на можливі «провокуючі» слова і дії співрозмовника, спокійним рівним голосом, але впевнено почати розмову приблизно так: «Давайте разом подумаємо над Вашими словами», або «Давайте з іншого боку...».

Ваше завдання — «не запалитися» від слів співрозмовника, а м'яко перевести його на свою «хвилю» вираженості і співробітництва, дати зрозуміти йому, що Ви аж ніяк не хочете конфліктувати, а збираєтесь вирішувати проблему.

3. Вихід із ситуації.

Тут треба враховувати такі моменти:

- *оцінити укладене рішення — чи не залишилось непорозумінь або незадоволених. Конфлікт вважається вирішеним, якщо обидві сторони повністю або частково досягли своїх інтересів і відновили взаємовідносини;*
- *важливо зробити аналіз конфліктної ситуації та висновки на майбутнє;*
- *обов'язково треба психологічно «зняти» з себе ситуацію, вийти з неї, не переносити її на інші справи. Адже після конфлікту можливе виникнення ще декількох подібних.*

9.6. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Психологічний клімат — емоційний настрій колективу, який відображає стосунки, що склалися між його членами

ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

Фактори	Характеристика факторів
1. Фактори макро-середовища	Це суспільно-економічна формація, в умовах якої здійснюється життя суспільства в цілому і функціонування виробничих та інших державних структур
2. Фактори мікро-середовища	До них належать матеріальне і моральне оточення особистості як члена первинного трудового колективу. Це поле безпосереднього функціонування конкретного колективу як єдиного цілого
3. Фактор впливу індивідуальних особливостей членів колективу	Відношення людини до даного впливу знаходить відображення в її особистій думці, поведінці. Важливо враховувати мотивацію взаємних переваг членів групи
4. Характер керівництва колективом	Це знаходить відображення в певному стилі взаємовідносин між офіційним керівником та підлеглими

ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ (ГРУПИ)

Фактори	ГРУПА ФАКТОРІВ	ПЕРЕЛІК ФАКТОРІВ
1. ЗАГАЛЬНІ (універсальні)	1.1. Соціально-економічна політика держави	Правові норми, податкова політика, соціальні гарантії
	1.2. Господарський механізм	Стимулювання колективних кінцевих результатів
	1.3. Соціокультурні фактори	Цінності, норми, традиції, моральна атмосфера в суспільстві
2. ЛОКАЛЬНІ (специфічні)	2.1. Організаційно-технічні	Умови для ритмічної роботи. Форми організації процесу праці Організаційний порядок
	2.2. Економічні	Система стимулювання, нормування та оплати праці
	2.3. Соціальні	Інформування працівників. Соціально-психологічний клімат. Стиль керівництва
	2.4. Психологічні	Особисті якості керівника

Взаємодія людини з групою може мати характер або злиття, або **конфлікту**.

ВПЛИВ ГРУПИ НА ЛЮДИНУ

1.	В групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важлива за її формальну позицію (статус)
2.	Людина починає ідентифікувати себе з групою, що призводить до змін у самосприйнятті і в усвідомленні свого місця в світі та свого призначення
3.	Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції у людини під впливом «мозкового штурму» (сумісного вирішення проблем), які недоступні при самостійній роботі
4.	В групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною

Формування оптимального соціально-психологічного клімату. Все наше свідоме життя так чи інакше проходить у стосунках з іншими людьми. Давно помічено, що людина у групі поводить не так, як на самоті. Група впливає на особу в більшості випадків позитивно. Відбувається це тому, що об'єднання людей не є простою сумою індивідуальностей, а психологія групи не є середньоарифметичним індивідуальних свідомостей.

В умовах групи підвищується витривалість до больових відчуттів, знижується чутливість до шумів приблизно на 30 %. У групі виявляються такі соціально-психологічні явища, як наслідування, навіювання, «психологічне зараження», спільні групові емоції.

Кожна людина на виробництві входить до складу певного первинного колективу (бригади, відділу). Первинний колектив, це такий, в якому, як вважав А. С. Макаренко, окремі його члени перебувають у постійному діловому контакті. Люди у первинних колективах добре знають один одного і, як правило, працюють у спільному приміщенні, або на одному об'єкті.

У первинному колективі колектив і особа роблять безпосередній взаємний вплив. Тут відбуваються ті соціально-психологічні явища, від яких залежить емоційне самопочуття та емоційний клімат всього колективу.

Під *психологічним кліматом* розуміють ту емоційно-психологічну атмосферу, яка створюється внаслідок ставлення людей до виробничого середовища (до умов праці, знарядь виробництва та інше).

У житті кожного виробничого (трудоного) колективу виникає незліченна кількість ситуацій, які можуть потягти за собою певне зрушення в психологічній атмосфері. Наприклад, небажано мати «незамінних» працівників, які були б на особливому становищі в колективі, на відміну від інших членів.

Такі ситуації ускладнюють керівництво підлеглими, бо протиставляють «незамінних» осіб іншим членам колективу. Якщо такий «незамінний» працівник йде у відпустку або звільняється, це може викликати погіршення взаємовідносин в колективі.

Ніхто не стане заперечувати, що на результати виробничої діяльності в колективі впливають не тільки рівень організації праці, її фондо- та енергоозброєність, а й стан психологічного клімату в колективі.

Соціально-психологічний клімат колективу в кінцевому рахунку — продукт всієї системи соціальних відносин суспільства і специфічного соціального мікросередовища певної організації, підприємства або установи. Природно, що глибокі соціальні та соціально-психологічні корні клімату колективу полягають в багатогранній життєдіяльності всього суспільства і є суттєвою передумовою розвитку і формування здорової духовної атмосфери.

Водночас соціально-психологічна атмосфера колективу не є автоматичним наслідком соціального та науково-технічного прогресу, не витікає стихійно, сама собою лише з успіхів та досягнень виробництва.

Це пояснюється рядом обставин:

По-перше, тим, що зв'язок соціально-психологічного клімату колективу з усіма формами прогресу носить не безпосередній, а досить складний, опосередкований, в тому числі і структурою внутрішньо-колективних відносин, характер.

По-друге тим, що соціальний і науково-технічний прогрес супроводжується досить багатограними і достатньо протилежними за своїм

характером соціально-психологічними наслідками. Останнє пов'язане зі зростанням складності, темпів та ритмів, а відповідно — і психологічної напруженості праці та й усієї життєдіяльності людей. Постійно зростає рівень вимог до соціально-психологічної культури міжособистісних відносин, до яких людина може опинитися з певних причин психологічно недостатньо підготовленою.

Не можна при цьому не врахувати реальність існування і визначеної категорії осіб, не тільки не зацікавлених в сумлінній праці, але й здібних здійснювати негативний вплив на оточуючих.

З усього вказаного вище випливає необхідність усвідомленої активності, спрямованої на формування, підтримку та регулювання сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.

Напрямки розвитку усвідомленої активності

- підвищення активності самих членів колективу в створенні найбільш сприятливої соціально-психологічної атмосфери сумісної діяльності;
- цілеспрямованої роботи керівництва й організації первинного колективу в цілому, спрямованої на оптимізацію клімату;
- поєднання практичного досвіду з сучасними досягненнями науки, в даному випадку — соціальної психології. По суті це передбачає введення соціально-психологічних розробок, зокрема методів діагностики і регуляції соціально-психологічного клімату колективу, в практику виробництва.

Соціально-психологічний клімат колективу може і повинен бути результатом цілеспрямованої роботи керівника і всього колективу.

Одним з напрямів, що допомагають створенню сприятливого психологічного клімату, є організація людей у виробничі колективи на основі їхньої психологічної сумісності, під якою розуміється психологічна близькість партнерів, взаємна симпатія, схожість їхніх характерів, спільність інтересів та нахилів. Єдність інтересів, взаємодопомога в колективі відіграє величезну роль у ставленні людей один до одного, створюють «настрій» у взаєминах. Часто цій важливій обставині не надають серйозного значення.

Створення сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає подолання тих бар'єрів психічної напруженості, які можуть виникнути в процесі спілкування між людьми.

Особливу роль серед усіх інших факторів формування соціально-психологічного клімату первинного трудового колективу відіграють відношення керівництва і підлеглих, весь комплекс функцій, що виконується керівником.

Стан соціально-психологічного клімату, ступінь його стимулюючого впливу на особистість може розглядатися як один з суттєвих показників ефективності діяльності керівника первинного колективу, сили його позитивного впливу на підлеглих.

Як визначити оптимальність певного соціально-психологічного клімату?

Визначальні параметрів соціально-психологічного клімату

- *чіткість, ефективність організації і адміністрування — відповідальність, дієвість, своєчасність рішень, продуктивність;*
- *труднощі: рівень перешкод в роботі внаслідок адміністративної косності і бюрократизму, що перешкоджає успішному виконанню завдань;*
- *заохочення: справедливість в розподіленні винагород, можливість професійного росту і підвищення по службі;*
- *піднесення: бадьорий життєвий настрій, прояви товаришування та кмітливості у взаємовідносинах; почуття гордості за свою організацію;*
- *довіра і співробітництво: віра в здібності і високі індивідуальні можливості колег; надання достатньої самостійності в роботі; заохочення новаторства, перетворень, розвитку, ініціативи;*
- *змагальність: стимулювання високого рівня досягнень в роботі, допущення певного рівня ризику під час виконання завдань.*

Сукупність норм, які визначають соціально-психологічний клімат трудового колективу

- *комфортність,*
- *раціональність,*
- *передбачуваність поведінки і реакції на поведінку,*
- *формальність,*
- *лояльність,*
- *включення членів організації в комунікативні процеси,*
- *спрямованість на вузькі локальні внутрішньо-організаційні інтереси або більш широка соціокультурна спрямованість,*
- *структурованість або неструктурованість підходів при вирішенні виробничих проблем.*

Основні завдання з оптимізації психологічного клімату

1. *Формування одностійності і узгодженості у відношенні до норм, прийнятих в організації.*
2. *Створення таких умов в рамках організації, які забезпечили б можливість актуалізації ціннісних орієнтацій особи в процесі роботи.*
3. *Зростання почуття впевненості членів організації у власних силах і здібностях, формування впевненості, що причетність до організації дозволить краще контролювати як свою долю, так і загальне майбутнє членів усієї організації.*
4. *Розвиток вмій цілеспрямованого впливу на мотиваційну сферу підлеглих, з тим, щоб не притискуючи первинних спрямувань, сформувати альтернативні цілі більш доступні та приємні.*
5. *Проголошення принципу рівних можливостей, справедливого розподілу нагороджень, створення обстановки, що стимулює дискусію, обмін знаннями, досвідом.*

6. Гнучкість у здійсненні контролю. Надання певної автономності в процесі рішення виробничих завдань. Намагання уникнути надто ретельного і безперервного контролю, що може негативно вплинути не тільки на ефективність діяльності, але й на моральному настрої.

7. Використання процесів наслідування, імітація, моделювання. Стиль взаємодії керівників верхньої ланки з керівниками середньої ланки відтворюється останніми у взаємовідносинах з підлеглими. Керівники середньої ланки, обмежені адміністрацією у здійсненні своїх повноважень, частіше прибігають до критики або осудження підлеглих.

Основні умови, необхідні для формування успішного трудового колективу

1. Організація спілкування: колективні відвідування місць відпочинку та культурно-масових установ (в межах первинного колективу) повноцінне використання обідньої перерви.

2. Організація потоку інформації: про підсумки виконання плану соціального розвитку колективу; про виробничі успіхи на своїй і сусідніх підрозділах колективу; про зміни в методах управління та структурні зміни в управлінні колективом; про всі інші зміни, що відбуваються в житті колективу.

3. Організація системи самоуправління: передання керівником деяких питань на розгляд колективу; громадській відділ кадрів: організація громадських доручень з урахуванням віку, статі, інтересів і таке інше.

Участь в самоуправлінні, а також проведення згаданих вище заходів зближує людей, допомагає виявити загальні інтереси, поліпшує стосунки і має позитивний вплив на рівень їх громадянської активності.

Не дивлячись на велике число досліджень соціальної психології, присвячених врегулюванню та оптимізації соціально-психологічного клімату в організаціях їх можна класифікувати на **п'ять загальноприйнятих**:

- 1) психологічні вправи для вивчення самоаналізу;
- 2) гра спілкування;
- 3) дискусія;
- 4) невербальні контакти;
- 5) зміна обстановки в приміщенні.

Ці види регуляції поведінки людини широко застосовуються на практиці в інших розвинутих країнах і прямо або частково впливають на соціально-психологічний клімат малих груп. Спілкування, гра та дискусія, безумовно, є найбільшим інтересом, так як з їх допомогою можна прямо впливати на соціально-психологічний клімат трудового колективу.

Подолання конфліктів, краще самопочуття особи в суспільстві залежить, на думку соціальних психологів, від усвідомлення особою своєї ролі, свого підсвідомого «Я».

Психологічні вправи самоаналізу потребують активної участі одного індивідуума, але вони досить часто проводяться в групах, де спосіб їх виконання стає предметом обговорення в групі або в парі. Інші форми впливу на соціально-психологічний клімат — гра спілкування, різні дискусії і невербальні контакти —

передбачають активну участь в них і спілкування між собою пари, декількох пар, або усієї групи.

Ролеві ігри, що застосовуються як метод соціально-психологічної регуляції соціально-психологічного клімату в первинних колективах, нерозривно пов'язані з дискусією.

Дискусії, вербальні контакти або зустрічі-обговорення — основний метод роботи по регуляції соціально-психологічного клімату, а також рішення проблем менеджменту. Незмінно супроводжуючи будь-яку вправу, колективний аналіз — обговорення сприяє усвідомленню особистих прихованих реакцій та відчуттів, взаєморозумінні в спілкуванні. Обговорення виступає в багатьох випадках і як самостійний метод.

Різноманітним чином організовані вербальні контакти рекомендуються для розв'язання виробничих проблем, до обговорення зводяться і обговорюванням закінчуються будь-які спроби регуляції та оптимізації соціально-психологічного клімату колективу.

Основний метод регуляції соціально-психологічного клімату в сфері управління — це спеціально організовані збори-дискусії робітників даного підприємства або відділу з висвітленням їх думок по визначеній проблемі

Принципи організації зборів-дискусій

- *на зустрічі присутній психолог-консультант — так звана «нейтральна третя особа»*
 - *обговорення проходить у демократичній атмосфері з обов'язковим зворотнім зв'язком, коли вислуховуються кожний і опитують усіх присутніх*
 - *думки та пропозиції, що поступають необхідно робити доступними для всіх робітників*
 - *обговорення проходить за схемою:*
 - а) *дискусія двох в присутності консультанта;*
 - б) *обговорення в малій групі;*
 - в) *велика група розділяється на малі, кожна з яких розробляє свою загальну думку.*

Способи організації обговорень, висловлювання та вислуховування

- *Висловлюється тільки підтримка та ухвалення співбесіднику для полегшення подальшої комунікації та досягнення згоди.*
- *Висловлюється тільки негативне: вискажіть усе, за що Ви ненавидите цю людину — вважається, що такий спосіб сприяє вступу взаємовідносин до більш сприятливої фази.*
- *Чергове висловлювання двома партнерами всього доброго та всього поганого, що він думає про свого опонента, а також своїх передбачень щодо думки свого партнера. Досягнувши взаєморозуміння обговоренням, вони планують зміну своїх взаємовідносин в майбутньому.*
- *Обговорення позитивного й негативного в групі. В групі з чотирьох осіб кожний розповідає, що він сам робить добре, що погано; які види ро-*

бот приносять йому більше задоволення, які найменше, тощо. Ці висловлювання обговорюються групою, потім кожний намічає собі цілі та завдання, що необхідно вирішити для поліпшення свого життя (кар'єри).

- *Вислуховування партнера з повтором його висловлювань.* Висловлювання необхідно повторити так, щоб опонент погодився з інтерпретацією своїх слів.

Прийоми організації вербальних контактів

- **Взаємне інтерв'ю.** Особливу увагу приділяють встановлення сприятливого соціально-психологічного клімату з першої зустрічі незнайомих або малознайомих між собою людей. Присутні розбиваються на пари і за обмежений час знайомляться один з одним так, щоб партнер зміг представити свого партнера по парі. Інтерв'ю беруть один в одного по чергово. Інший варіант першого знайомства повідомлення кожного з присутніх, що він зараз відчуває і що очікує від зустрічі.

- **Акваріум.** Присутні поділяються на учасників та спостерігачів учасники створюють внутрішнє коло, спостерігаючи зовнішнє. Учасники ведуть дискусію кожні 20 хвилин, припиняючи обговорення. В паузи спостерігачі оцінюють ефективність допомоги учасників один одному і висловлюють власні пропозиції.

- **Аналіз силового поля.** Учасники мозкової атаки, аналізуючи сили, що протистоять вирішенню питання, відображають їх у вимірі стрілок на папері, причому довжина цих стрілок повинна бути пропорційна величині цих сил. Вони також обмірковують і малюють на діаграмі сили, що повинні сприяти рішенню.

Ще один з прийомів регуляції соціально-психологічного клімату — це **невербальні контакти**, що використовуються для м'язової розрядки, усунення напруженості. Це і релаксація за допомогою автогенного тренування і дихальна гімнастика, і кулачний бій двох осіб.

Для того, щоб не було Завдань менеджерів по запобіганню умов для виникнення конфліктів і створення напруженості в колективі

1. Намагатись постійно поліпшувати умови праці. Працівники повинні весь час відчувати, що адміністрація підприємства дбає про них.

2. Працівники повинні відчувати свою значущість.

3. Результати праці, успіхи в роботі необхідно своєчасно доводити до працівників.

4. Пам'ятати, що працівник завжди чекає оцінки від керівника. І якщо керівник помічає тільки недоліки, у підлеглих зникає ентузіазм та бажання проявляти активність. Але, якщо працівник відчуває, що його цінують і поважають — його активність і творче натхнення зростають у декілька разів.

5. Розробляти і впроваджувати заходи, які піднімають творчу активність персоналу.

**На сучасному етапі розвитку ринкових відносин
можна піднімати творчу активність працівників шляхом:**

- проведення конкурсів на кращого фахівця підприємства;
- створення резерву на зміщення посад, які звільняються в результаті плинності кадрів;
- надання самостійності та можливості проявити ініціативу і впроваджувати нові ідеї, технології тощо;
- прилюдно, на нарадах та зборах колективу згадувати досягнення та успіхи окремих працівників та підрозділів;
- систематично проводити зустрічі і бесіди з колективами, пояснювати заходи адміністрації, надавати людям вичерпну інформацію з різних питань діяльності підприємства;
- дотримуватися етики ділового спілкування: поважати гідність кожного члену колективу; ввічливо ставитися і звертатися до співробітників; дотримуватися культури і конкретності при здійсненні критики працівників; вивчати особистісні особливості підлеглих, їхні риси характеру та інтереси;
- враховувати очікування підлеглих. Працівники очікують від керівників вміння організовувати роботу, вміння вирішувати проблеми, знання справи, вміння побачити перспективи, підняти заробіток, людського, поважливого ставлення до себе;
- бачити всіх співробітників і взагалі всіх людей у всій різноманітності їхніх особистісних проявів, бажань, достоїнств та недоліків і визнавати їхнє право бути не такими, як Ви, мати свою точку зору;
- уважно слухати людей, з якими спілкуєтесь.

Дотримання цих та інших порад сприяє зниженню напруженості в колективі та запобігає виникненню конфліктних ситуацій.

Завершення конфлікту іноді досягається просто тому, що опоненти втомлюються ворогувати й пристосовуються до співіснування. Виявивши достатню терпимість, вони, якщо контакти неминучі, поступово привчаються жити у світі, не вимагаючи друг від друга повної згоди поглядів і звичок.

Однак набагато частіше завершення конфлікту можливо досягти тільки за допомогою спеціальних зусиль, спрямованих на його вирішення. Такі зусилля можуть зажадати чималого мистецтва й великої винахідливості.

Вирішити міжособистісний конфлікт досить складно, тому що звичайно обидва опонента вважають себе правими. Раціональна, об'єктивна оцінка конфліктної ситуації кожним опонентом сильно ускладнюється через негативні емоції конфліктуючих.

Розглянемо сімнадцятикрокову послідовність дій одного (уявного) з опонентів, що вирішив взяти ініціативу вирішення конфлікту на себе.

**Послідовність дій, спрямованих
на вирішення міжособистісного конфлікту**

1-й крок. Припинити боротьбу з опонентом. Зрозуміти, що шляхом конфлікту мені не вдасться захистити свої інтереси. Оцінити можливі безпосередні й перспективні наслідки конфлікту для мене.

2-й крок. Внутрішньо погодитися, що коли два чоловіки конфліктують, то не прав той з них, хто розумніший. Важко чекати ініціативи від цього впертого опонента. Набагато реальніше мені самому змінити своє поведіння в конфлікті. Я від цього тільки виграю або, принаймні, не програю.

3-й крок. Мінімізувати мої негативні емоції стосовно опонента. Постаратися знайти можливість зменшити його негативні емоції стосовно мене.

4-й крок. Настроїтися на те, що будуть потрібні певні зусилля для вирішення проблеми шляхом співробітництва або компромісу.

5-й крок. Спробувати зрозуміти й погодитися з тим, що опонент, як і я, дбає лише про свої інтереси в конфлікті. Те, що він їх відстоює, так само природно, як і захист власних інтересів.

6-й крок. Оцінити сутність конфлікту як би з боку, представивши на моєму місці й місці опонента наших двійників. Для цього необхідно подумки вийти з конфліктної ситуації й представити, що точно такий же конфлікт відбувається в іншому колективі. У ньому бере участь мій двійник і двійник опонента. Важливо побачити сильні сторони, часткову правоту в позиції двійника опонента й слабких сторін (часткову неправоту) в позиції мого двійника.

7-й крок. Виявити, які щирі інтереси мого опонента в цьому конфлікті. Чого він, в остаточному підсумку, хоче домогтися. Побачити за приводом і зовнішньою картиною конфлікту його приховану сутність.

8-й крок. Зрозуміти основні побоювання опонента. Визначити, що він боїться втратити. Виявити, який можливий збиток для себе опонент намагається запобігти.

9-й крок. Відокремити проблему конфлікту від людей. Зрозуміти, у чому головна причина конфлікту, якщо не враховувати індивідуальні особливості його учасників.

10-й крок. Продумати й розробити програму-максимум, націлену на оптимальне вирішення проблеми з урахуванням інтересів не тільки моїх, але й опонента. Ігнорування інтересів опонента зробить програму вирішення конфлікту тільки благим побажанням. Підготувати 3—4 варіанта вирішення проблеми.

11-й крок. Продумати й розробити програму-мінімум, націлену на те, щоб максимально пом'якшити конфлікт. Практика показує, що зм'якшення конфлікту, зниження його гостроти створюють гарну основу для наступного вирішення протиріччя. Підготувати 3—4 варіанта часткового рішення проблеми або зм'якшення конфлікту.

12-й крок. Визначити по можливості об'єктивні критерії вирішення конфлікту.

13-й крок. Спрогнозувати можливі відповідні дії опонента й свою реакцію на них у міру розвитку конфлікту: якщо вірний мій прогноз розвитку конфлікту, це зробить моє поведіння більш конструктивним. Чим краще прогноз розвитку ситуації, тим менше втрати обох сторін у конфлікті.

14-й крок. Провести відкриту розмову з опонентом з метою вирішення конфлікту. Логіка розмови може бути наступною:

- конфлікт нам невигідний: працювати й жити прийдеться разом, тому краще допомагати, а не шкодити один одному;
- пропоную боротьбу припинити й обговорити, як мирно вирішити проблему;
- визнати свої помилки, що призвели до конфлікту;
- зробити поступки опонентові в частині того, що для мене в даній ситуації не є головним;
- у м'якій формі висловити побажання про поступки з боку опонента й аргументувати свою пропозицію;
- обговорити взаємні поступки;
- повністю або частково розв'язати конфлікт;
- якщо розмова не вдалася, не загострювати ситуацію, а запропонувати повернутися до обговорення проблеми ще раз через 2-3 дня.

Природно, що в основу техніки відкритої розмови найчастіше буває покладена ідея досягнення компромісу, в якому ми йдемо по шляху поступового зближення. Рішення, прийняте на основі запропонованої техніки, у більшості випадків несе в собі конструктивну складову, а головне дозволяє піти від протидії й вирішити протиріччя, просуваючись до обопільної згоди.

15-й крок. Спробувати розв'язати конфлікт, постійно корегуючи не тільки тактику, але й стратегію свого поведіння відповідно до конкретної ситуації.

16-й крок. Ще раз оцінити свої дії на етапах виникнення, розвитку й завершення конфлікту. Визначити, що було зроблено правильно, а де були зроблені помилки.

17-й крок. Оцінити поведінку інших учасників конфлікту, тих, хто підтримував мене або опонента. Конфлікт сам по собі тестує людей і виявляє ті їх особливості, які до цього були приховані.

Кожна з стратегій вирішення конфліктних ситуацій є найбільш ефективною в певних умовах. Тут важливо правильно оцінити свої можливості, особисті властивості (свої сильні і слабкі сторони, стан і настрій), а також правильно оцінити можливі реакції, стан і особливості всіх учасників конфлікту.

**Перебудова власної поведінки менеджерів
із врахуванням позицій підлеглих, це стратегія,
яка найбільш ефективна при наступних обставинах:**

- коли найголовнішою є проблема не вирішення конфлікту по суті, а збереження або встановлення спокою і стабільності у колективі;
- коли предмет і наслідки конфлікту більш важливі для підлеглих, ніж для менеджера і потрібно задовольнити їхні вимоги задля поліпшення психологічного клімату співробітництва і взаєморозуміння;
- коли психологічний клімат у колективі не дуже сприятливий і існує можливість виникнення більш складних проблемних ситуацій порівняно

з тією, яка розглядається в даний момент, доцільно зміцнити на даному етапі взаємну довіру і бажання прислухатись один до одного;

- коли доречно надати можливість підлеглим діяти на власний розсуд з тим, щоб вони набули вміння і навичок, і винести уроки з власних помилок;

- коли необхідно визнати власні помилки, або за якихось причин важко відстоювати точку зору;

- коли є необхідність формувати особливі умови для того, щоб думка керівника була сприйнята колективом з особливою глибиною і розумінням, а також для того, щоб у менеджера була можливість глибше вивчити конфліктну ситуацію.

9.7. СИСТЕМА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Вирішення конфлікту являє собою усунення повністю, або частково причин, що породили конфлікт, або зміну цілей учасників конфлікту.

Управління конфліктами — це цілеспрямований вплив на усунення (мінімізацію) причин, що породили конфлікт, або корекція поведінки учасників конфлікту.

При використанні соціально-психологічних методів стимулювання персоналу умовами успішності слугать:

- *відкритість і довірчість у відносинах між керівництвом і працівниками,*
- *постійне й точне інформування про виробничо-економічну ситуацію, що складається на підприємстві,*
- *постійне інформування про зміни у відповідних секторах ринку,*
- *точне інформування про очікувані перспективи, намічені дії, успішність їхньої реалізації.*

Три основних напрямки вдосконалення використання соціально-психологічних методів у мотивації персоналу:

- *Підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі,*
- *Розвиток системи керування конфліктами,*
- *Формування й розвиток організаційної культури.*

Розглянемо можливості розвитку мотивації в зазначених напрямках.

Психологічний клімат як термін з'явився в менеджменті порівняно недавно, тому що раніше цій стороні управління приділяли мало уваги й розглядали переважно технічні моменти управління, пов'язані з економічною стороною. Лише в 20-ті роки ХХ століття вперше широко було поставлене питання про те, що психологічний клімат у колективі має не менше значення, ніж інші аспекти діяльності. Чим далі розвивався менеджмент, тим більше акцент зміщався з факторів прийняття рішень на фактори їхньої реалізації. Реалізація рішень — це психологічне завдання управ-

ління. Психологічний клімат у колективі є однією з найважливіших умов підвищення ефективності. Свійкий психологічний клімат характеризується стабільністю колективу й задоволенням, з яким люди ходять на роботу.

Комфортний психологічний клімат — це обстановка, коли всі зайняті цікавою справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації й задоволений ним, коли компетенції співробітників не перетинаються й, отже, не виникають гострі розбіжності, коли в організації існує атмосфера взаємодопомоги. Комфортний психологічний клімат не означає, що люди, що працюють в організації, є друзями.

Дружба й любов порушують психологічний клімат. Це занадто сильні почуття, які висувають підвищені вимоги до тих, хто бере участь у цих відносинах, що часто призводить до порушення комфортного психологічного клімату.

В таких випадках виникає дуже сильне емоційне втручання там, де повинні бути ділові відносини. Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-який дріб'язок, тому його треба постійно підтримувати.

Для організації нормального психологічного клімату необхідна дуже висока кваліфікація керівника, уміння виконувати функції управління, але з цього не виходить, що при ідеальному психологічному кліматі в цій організації не буде конфліктів. Вони будуть обов'язково, тому що **конфлікт — це різні точки зору на те саме явище, і якщо їх немає, то немає й розвитку колективу**. Якщо конфліктна ситуація вирішена, сторони прийшли до згоди, знайдено компроміс, то конфлікт іменується конструктивним, функціональним. Будь-який керівник повинен заохочувати функціональні конфлікти, тому що саме за їхньою допомогою в процес управління (наради, збори, семінари тощо) можуть бути залучені всі члени колективу.

Якщо ж компроміс не знайдений, і сторони залишилися на колишніх позиціях, конфлікт переростає в деструктивну, дисфункціональну форму. Її варто попереджати або, якщо цього не вдалося зробити, вирішувати й припиняти.

Деструктивний (дисфункціональний) конфлікт проходить у своєму розвитку дві стадії:

1. Формалізація відносин. Вона характеризується розширенням зони конфлікту, акцентом на розбіжності, звуженням зон зіткнення, сухим й іноді надмірно звічливим стилем спілкування.

На цій стадії вихід з конфлікту можливий при взаємному бажанні сторін і тактовному й психологічно мотивованому втручанні третьої особи (керівника, неформального лідера, що володіє експертною владою). Шляхи виходу з конфлікту на цій стадії — виклад у спокійній формі взаємних невдоволень і претензій, акцент на подібних позиціях, з'ясування непорозумінь, пошук точок співпраці й, у випадку успіху, вихід з конфлікту.

2. Стадія психологічного антагонізму. Вона характеризується взаємним безпричинним відштовхуванням, нагромадженням негативних емоцій, що закінчується вибухом. Чи доводити до вибуху або по-старатися зм'якшити ситуацію вирішує керівник, оскільки кожний зі способів вирішення має свої переваги й недоліки. Зокрема допустити

вибух або навіть спровокувати його керівник може в тому випадку, якщо він абсолютно впевнений у підтримці основної частини колективу й хоче розв'язати всі протиріччя, що нагромадилися, разом.

Варто пам'ятати, що вирішення конфлікту повинне відбутися не тільки в раціональній формі (сторони знайшли загальну точку зору), але й в емоційній (у них не повинне залишитися досади або злості один на одного).

Запобігти деструктивному конфлікту значно ефективніше, ніж його потім вирішувати. Тому необхідно знати, що деструктивний конфлікт — це комбінація об'єктивних передумов (конфліктна ситуація) і суб'єктивного фактора (інцидент).

Конфліктна ситуація створюється факторами зовнішнього середовища або організаційних перебудов. Причиною інциденту можуть бути низька кваліфікація керівника й виникаюча з цього ситуація загрози авторитету — керівник намагається уникнути ситуацій, у яких може виявитися його некомпетентність і пригноблює людей, здатних це виявити. У результаті блокується інформація, що дає уявлення про реальне положення речей. Інцидент виникає внаслідок некультурного ставлення керівника до підлеглих, якщо керівник не звертає уваги на високу кваліфікацію підлеглого й не просуває його по службі.

Конфлікт може виникнути в результаті невідповідності заохочення й покарання в колективі реальному внеску співробітників у діяльність організації, коли керівник проявляє недовіру до когось-небудь із працюючих і інформує про це співробітників або не виконує обіцянок, даних при прийомі на роботу.

Уникнути конфліктної ситуації повністю неможливо, тому що багато чого в її джерелах знаходиться поза владою керівника, але послабити її вплив можна й потрібно, якщо кваліфіковано здійснювати функції менеджменту.

Управлінському персоналу при управлінні конфліктами необхідно орієнтуватися на те, що незважаючи на неминучість конфліктів необхідно прагнути уникати деструктивних конфліктів. Деструктивний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва й ефективності організації. Менеджерові варто намагатися попередити деструктивний конфлікт, контролюючи виникаючі в організації конструктивні конфлікти. У випадку виникнення деструктивного конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт — знайти причину й по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу, намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту.

Методи, що використовуються для згладжування дисфункціональних наслідків конфлікту

- *Обмеження взаємодії конфліктуючих сторін, застосування координаційних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими), що приведуть до ліквідації основних причин конфлікту й об'єднуючий колектив.*
- *Методи, що поєднують конфліктуючі сторони, що задають їм загальні цілі. Наприклад, установлення загально-організаційних комплексних цілей (спільних цілей для конфліктуючих підрозділів, співробітників тощо).*

- *Методи, що стимулюють співробітників до самостійного виходу з конфлікту, або сприяння його вирішенню: створення системи винагород і стимулювання безконфліктного поведіння й сприяння улагоджуванню наявного конфлікту тощо.*

Для попередження деструктивних конфліктів і можливого переходу конструктивних конфліктів у деструктивні на підприємстві може бути налагоджена певна система попередження конфліктних ситуацій, стимулювання позитивних наслідків конфліктів.

Система заходів для попередження конфліктних ситуацій

- *чітке визначення й роз'яснення вимог до роботи для всіх структурних підрозділів і посадових осіб,*
- *створення й підтримка сприятливого мікроклімату в організації й культури організації,*
- *постановка й розвиток організаційних цілей,*
- *стимулювання участі працівників у вирішенні загально-організаційних проблем,*
- *налагодження механізму зворотного зв'язку в системі комунікації організації,*
- *створення механізму улагоджування розбіжностей інтересів і виникаючих проблем (організаційні наради, можливість звернення з пропозицією або проханням до відповідальних або стоячих вище осіб) тощо.*

Така система дозволить керівникам під час виявляти виникаючі конфлікти, ефективно виявляти їхні причини, швидко вирішувати конфліктні ситуації, а отже, і запобігати найбільш важким наслідкам деструктивних конфліктів, таким, як формалізація відносин, психологічний антагонізм і практично завжди слідує за ними зниження загальної результативності роботи. Отже, створення на підприємстві системи попередження конфліктних ситуацій, стимулювання їхніх позитивних наслідків дозволить забезпечити високу ефективність функціонування системи управління на підприємстві, підтримувати сприятливий психологічний клімат у трудовому колективі.

Чималу роль у розвитку й протіканні конфліктних ситуацій і підтримці сприятливого мікроклімату в колективі відіграє організаційна культура.

Організаційна культура — «це набір найбільш важливих припущень прийнятих членами організації й втілених у цінностях, що заявляються організацією, що задають людям орієнтири поведінки й дій»¹.

Соціально-психологічні методи вирішення соціальних конфліктів

Американський соціолог К. Томас вичленував дві моделі опису конфлікту: *процесуальну й структурну*.

У **процесуальній конфліктній моделі** акцент ставиться на аналізі динаміки конфліктних епізодів. Основна мета дослідження складається в ідентифікації події

¹ *Виханський О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. — М.: МГУ, 1995. — С. 421.*

в рамках конфліктного епізоду й виявленні впливу кожної події на наступну подію. При цьому в центрі уваги перебувають наступні параметри: сприйняття, усвідомлення й переживання своєї невдачі, недосягнення мети; концептуалізація конфліктної ситуації, що включає визначення предмета розбіжності з позицій обох сторін і формування певного подання про можливі альтернативні дії; кінцевий результат (остаточна угода або його відсутність).

У **структурній конфліктній моделі** акцент робиться на аналізі умов, що лежать в основі конфлікту й визначальному його динаміку. Визначення параметрів, що впливають на конфліктне поведження, і конкретизація форм цього впливу — от ціль дослідження в рамках конфліктної моделі цього роду. Ці параметри містять зовнішній соціальний тиск, процедури й правила взаємодії, структуру спонукальних мотивів поведження. За структурою спонукань розуміється взаємозв'язок між інтересами й справами обох сторін, тобто яким образом задоволення інтересів однієї сторони пов'язане із задоволенням інтересів іншої сторони. Поведження кожного учасника конфлікту розглядається як результуючих цих структурних параметрів, а зміна поведження як наслідок змін у конфігурації цих змінних.

Динаміка соціальних конфліктів. Спробуємо в аналізі динаміки конфлікту сполучити ці дві моделі. Звичайно в соціальному конфлікті виокремлюють **4 стадії: передконфліктну, конфліктну, вирішення конфлікту й післяконфліктну.** У свою чергу, кожна із цих стадій може розділитися на ряд фаз. Перша — передконфліктна — стадія розбивається на дві фази.

Перша (початкова) фаза характеризується формуванням конфліктної ситуації — нагромадженням і загостренням протиріч у системі міжособистісних і групових відносин у силу розбіжності, що з'явилося, інтересів, цінностей і установок суб'єктів конфліктного взаємодії. На цій стадії можна говорити про сховану (латентну) фазі розвитку конфлікту.

Польський конфліктолог Е. Вятр пропонує охарактеризувати цю стадію за допомогою соціально-психологічного поняття *депривації*.

Депривація — це стан, для якого характерно явна розбіжність між очікуваннями й можливостями їх задоволення. Депривація із часом може або підсилюватися, або зменшуватися, або залишатися незмінною. Посилення депривації залежить від того, в якому співвідношенні перебувають очікування, з одного боку, і можливості їх з іншої.

Зростання депривації може відбуватися за таких обставин

По-перше, при зменшенні можливостей уже сформованих запитів, що спостерігається в умовах економічної кризи. Очікування багатьох людей у таких випадках визначаються скромними побажаннями збереження існуючого становища.

По-друге, можлива ситуація, коли очікування, запити зростають значно швидше, ніж можливості їхнього задоволення. Тоді також спостерігається посилення депривації, а отже, ймовірність виникнення конфліктів.

По-третє, збереження стабільного рівня депривації або навіть зниження її можливі при зменшенні рівня претензій (очікувань) при незмінному масштабі задоволення потреб або при більш швидкому зростанню задоволення запитів порівняно з очікуваннями, що веде до створення соціально-психологічних умов, які сприяють стабілізації моральної й психологічної атмосфери в суспільстві, ослабленню на-

пруженості. І, навпаки, посилення депривації породжує агресивні реакції й фрустрації в різних формах.

Соціальна напруженість — це особливий соціально-психологічний стан суспільної свідомості й поведінки індивідів, соціальних груп і суспільства в цілому, специфічна ситуація сприйняття та оцінки подій, який характеризується підвищеною емоційною збудженістю, порушенням механізмів соціальної регуляції та контролю.

У кожній формі соціального конфлікту можуть бути свої специфічні індикатори соціальної напруженості. Соціальна напруженість виникає тоді, коли конфлікт ще в повному обсязі не оформився, коли відсутні чітко визначені сторони конфлікту й не виявилось в достатньо ясній формі протистояння по лінії «Ми — Вони». Загострення соціальної напруженості означає початок нової фази розвитку конфлікту.

Друга фаза починається з інциденту або приводу, тобто якоїсь зовнішньої події, що надає руху конфліктуючим сторонам. В цій фазі відбувається усвідомлення конфліктуючими сторонами спонукальних мотивів, тобто протилежності їхніх інтересів, цілей, цінностей тощо. У другій фазі конфлікт із латентної стадії переходить у відкриту й виражається в різних формах конфліктної поведінки.

Конфліктна поведінка характеризує другу, основну стадію розвитку конфлікту.

Конфліктна поведінка — це дії, спрямовані на те, щоб прямо або побічно блокувати досягнення конфронтуючою стороною її цілей, намірів, інтересів.

Для вступу в цю стадію необхідно не тільки усвідомлення своїх цілей і інтересів як протилежних іншій стороні, але й формування установки на боротьбу, психологічної готовності до неї. Формування такої установки є завданням першої фази конфліктної поведінки. Конфлікт інтересів у цій фазі приймає форму гострих розбіжностей, які індивіди й соціальні групи не тільки не прагнуть урегулювати, але й усіляко збільшують, продовжуючи руйнувати колишні структури нормальних взаємозв'язків, взаємодій і відносин. В емоційній сфері ця фаза характеризується наростанням агресивності, переходом від упередженості до ворожості, до відвертого протистояння, що психологічно закріплюється в «образі ворога». Отже, конфліктні дії різко загострюють емоційне тло протікання конфлікту, емоційне ж тло, у свою чергу, стимулює конфліктне поведення.

У сучасній конфліктології велика увага приділяється поняттю «сила» учасників конфлікту. «Сила» — це здатність опонента реалізувати свою мету всупереч волі партнера по взаємодії.

«Сила» учасників конфлікту містить у собі ряд різнорідних компонентів:

1) фізичну силу, включаючи й технічні засоби, застосовувані як інструмент насильства;

2) інформаційно-цивілізовану форму (силу, що вимагає збору фактів, статистичних даних, аналізу документів, вивчення матеріалів експертизи тощо з метою забезпечення повноти знання про суть конфлікту, про свого опонента для опрацювання стратегії й тактики поведінки, використання матеріалів, що ганьблять опонента тощо);

3) соціальний статус, що виражається в суспільно визнаних показниках (доходи, рівень посади, престиж тощо);

4) інші ресурси — гроші, територія, ліміт часу, число прихильників тощо.

Стадія конфліктної поведінки характеризується максимальним використанням сили учасників конфлікту, застосуванням всіх наявних у їхньому розпорядженні ресурсів.

Немаловажний вплив на розвиток конфліктних відносин здійснює навколишнє середовище, що визначає умови, у яких протікають конфліктні процеси. Середовище може виступати або джерелом зовнішньої підтримки учасників конфлікту, або стримуючою силою, або нейтральним фактором. Перша фаза конфліктного поводження породжує тенденцію до посилення конфлікту, але вона може стимулювати його учасників до пошуку шляхів вирішення конфлікту. Назріваючий перелом у розвитку конфлікту характерний для другої фази конфліктної поведінки. У цій фазі відбувається як би «переоцінка цінностей». Справа в тому, що до початку конфлікту в сторін був певний образ конфліктної ситуації, інформація про опонента, його намірів і ресурсів, про реакцію зовнішнього середовища тощо. *Саме цей образ, тобто ідеальна картина конфліктної ситуації, а не сама реальність є безпосередньою психологічною дійсністю конфліктного поводження сторін.* Але хід конфліктної взаємодії міг істотно змінити уяви сторін про себе, друг про друга й про зовнішнє середовище. Може бути також і те, що конфліктуючі сторони або одна з них вичерпали свої ресурси. Все це, як і багато чого іншого, є стимулом для опрацювання рішення щодо стратегії й тактики подальшої поведінки. Отже, фаза «переоцінки цінностей» є водночас і фазою «вибору».

Конфліктуючі групи можуть вибирати наступні програми поводження:

- 1) досягнення своїх цілей за рахунок іншої групи й тим самим доведення конфлікту до більш високого ступеня напруженості;
- 2) знизити рівень напруженості, але зберегти саму конфліктну ситуацію, перевівши її в приховану форму за рахунок часткових поступок протилежній стороні;
- 3) шукати способи повного вирішення конфлікту. Якщо обрано третю програму поводження, настає третя стадія в розвитку конфлікту — стадія вирішення.

Вирішення конфлікту здійснюється як через зміну об'єктивної ситуації, так і через суб'єктивну, психологічну перебудову, зміну суб'єктивного образу ситуації, що склався у ворогуючих сторін. Можливе часткове або повне вирішення конфлікту. Повне вирішення означає припинення конфлікту на об'єктивному й суб'єктивному рівнях, кардинальну перебудову всього образу конфліктної ситуації. У цьому випадку «образ ворога» трансформується в «образ партнера», а психологічна установка на боротьбу змінює орієнтацією на співробітництво. При частковому ж вирішенні конфлікту змінюється тільки зовнішнє конфліктне поводження, але зберігаються внутрішні спонукальні установки до продовження протистояння, стримувані або вольовими, розумними аргументами, або санкцією третьої сторони.

Сучасна конфліктологія сформулювала умови, за яких можливе успішне вирішення соціальних конфліктів. Однією з важливих умов є своєчасний і точний діагноз його причин. А це припускає виявлення об'єктивно існуючих протиріч, інтересів, цілей. Проведений під таким кутом зору аналіз дозволяє окреслити «ділову зону» конфлікт-

ної ситуації. Іншою, не менш важливою умовою є обоюстороннє зацікавленість у подоланні протиріч на основі взаємного визнання інтересів кожної зі сторін. Для цього сторонам конфлікту треба прагнути звільнитися від ворожості й недовіри. Досягти такого стану можливо на основі мети, значимої для кожної групи й в той же час об'єднуючої протиборчі в минулому групи на більш широкій основі. Третньою, неодмінною, умовою є спільний пошук шляхів подолання конфлікту.

Тут можливе використання таких методів:

- *прямий діалог сторін,*
- *переговори через посередника,*
- *переговори з участю третьої сторони тощо.*

Висновки з викладеного вище:

по-перше, соціальний конфлікт ніколи не вирішується одним махом;
по-друге, соціальний конфлікт тільки логічно вирішується у двосторонньому конфлікті, але не соціологічно, тому що для його вирішення необхідно перебороти дифузійні, неструктуровані соціальні відносини — з одного боку, а також включення вторинних, більш-менш інституціоналізованих відносин, підключення яких можливо завжди й в необмеженій кількості, з іншої сторони;

по-третє, рішення конфлікту не обмежується простою зміною ситуації, оскільки оцінка ситуації залежить від її сприйняття, тобто ситуативні й глибинні, причинні моменти тісно переплетені між собою;

по-четверте, соціальний конфлікт — завжди метаконфлікт.

Для вирішення конфлікту завжди важливі два питання:

1. *Хто переможець і хто переможений?*
2. *Необхідно визначити, як буде виглядати майбутній розподіл ресурсів, кому дістанеться право розподіляти ці ресурси й хто повинен перемогти з якими-небудь ресурсами?*

Три логічні можливості й реальні механізми у вирішенні конфлікту

1. **Прямий механізм:** переможець базового конфлікту затверджується в такому статусі і вимагає перерозподілу вихідних ресурсів на його користь.

2. **Непрямий механізм:** переможець метаконфлікту визнається як переможець базового конфлікту, але це не призводить до фундаментального перерозподілу ресурсів. Непрямий механізм не обов'язково ізоморфний, тобто базовий конфлікт не обов'язково трансформується в метаконфлікт.

3. **Незалежний механізм:** метаконфлікт не приводить до перемоги жодну з сторін і до перерозподілу ресурсів, при цьому між базовим конфліктом і метаконфліктом не існує ясного й культурно узаконеного з'єднання.

Рішучий перерозподіл ресурсів без визначення переможця на етапі базового конфлікту в дійсності неможливий.

Для комплексних і динамічних суспільств всі ці механізми одночасно взаємодіють між собою, і це сприймається як норма. У таких суспільствах має місце множинна трансформація вихідного конфлікту (обумовленого по первісним конфліктуючим партіям), і швидкість цієї трансформації дуже висока. Сутність пропонованої конфліктної стратегії полягає в тім, щоб утримати конфлікт у старому руслі й не допустити передчасної кристалізації на несприятливій точці.

Вирішити конфлікт можна подвійно:

- I. Соціально-редуктивним** способом (*вимикання, роз'єднання конфліктуючих партій*).
- II. Соціально-продуктивним** способом (*посилення або диференціація соціальних відносин*).

Виятково силовий підхід до вирішення конфлікту, заснований на принципі «Якщо ворог не здається, то його знищують», більшістю конфліктологів визнається як край непродуктивний.

Орієнтація на ліквідацію супротивника в певних випадках могла б бути виправданою стратегією. Але найчастіше вона завдає шкоди самому переможцеві (якщо такий є). У комплексному й динамічному суспільстві можлива тільки така стратегія вирішення конфлікту, що виключає не тільки поразку, але вказує напрямки мобілізації соціальної енергії, інакше кажучи, вирішення конфлікту за допомогою зміни й подальшого розвитку соціальних і предметних зв'язків.

Чотири пріоритетних засоби впливу на учасників конфлікту, які призводять до вирішення конфлікту

1. *Засоби переконання. Вони можливі, якщо супротивник готовий діяти інакше, оскільки переконався, що це корисно для нього самого, не приймаючи до уваги випадків, що виникають усередині групи або нав'язаних змійною зовнішньої ситуації, а також не звертаючи уваги на те, що його змушують брати на себе якісь зобов'язання по зміні своїх дій. Переваги подібного способу в його гнучкості й довірчому характері.*

2. *Нав'язування норм. Норми нав'язують суперникам ззовні, посылаючи на інтереси суспільних взаємозв'язків. Це інституціональний шлях, що спирається на звичаї й традиції. Його головна перевага в генералізованості й можливості пророкування поведінки суперників. Основний недолік — відсутність достатньої гнучкості.*

3. *Матеріальне стимулювання — використовується залежно від ситуації. Зазвичай застосовується в тому випадку, коли конфлікт зайшов занадто далеко. Суперники згодні на часткове досягнення мети й хочуть хоч якось компенсувати свої втрати. За допомогою стимулювання можна виробити мінімум довіри, на основі якої можна виробити більш-менш прийнятне вирішення конфлікту. Перевага цього способу — в його гнучкості. Недолік — у його малому практичному застосуванні, відносна безрезультативність і слабка нормативність.*

4. Використання влади — застосовується тільки ситуативно й тільки за допомогою негативних санкцій (заякування або фактичне застосування сили). В дійсності застосовується в сполученні з попередніми способами, які поєднані між собою. Передбачається, що можливість впливу на учасників тим вдаліша, чим краще розуміння, інтенсивніше взаємна комунікація й ширше простір дій.

Рекомендацій, дотримання яких прискорює процес вирішення конфлікту

- 1) під час переговорів пріоритет повинен віддаватися обговоренню змістовних питань;
- 2) сторони повинні прагнути до зняття психологічної й соціальної напруженості;
- 3) сторони повинні демонструвати взаємоповагу одне до одного;
- 4) учасники переговорів повинні прагнути перетворити змістовну й сховану частина конфліктної ситуації у відкриту, гласно й доказово розкриваючи позиції один одного й свідомо створюючи атмосферу публічного, рівноправного обміну думками;
- 5) всі учасники переговорів повинні проявляти схильність до компромісу.

Компроміс є таким способом вирішення конфлікту, коли конфліктуючі сторони реалізують свої інтереси та цілі шляхом або взаємних поступок, або поступок більш слабкій стороні, або тій стороні, що зуміла довести обґрунтованість своїх вимог тому, хто добровільно відмовився від частини своїх домагань.

Велике значення має заключна, післяконфліктна стадія. На цій стадії треба зробити зусилля з остаточного усунення протиріч інтересів, цілей, установок, ліквідована соціально-психологічна напруженість і припинена будь-яка боротьба. Урегульований конфлікт сприяє поліпшенню соціально-психологічних характеристик як окремих груп, так і міжгрупової взаємодії. Він сприяє згуртованості груп, підвищує рівень ідентифікації їхніх членів із загальними цілями й відчуттю задоволеності в групі. Водночас, він розвиває поважне ставлення до колишніх опонентів, дозволяє краще зрозуміти їхні інтереси, цілі та мотивації (спонукання).

Види й форми протікання конфліктів на підприємстві

У конфліктології сформульована безліч типологій конфліктів.

Існують типології, засновані на інших структурних елементах конфлікту. Так, існує типологія рольових конфліктів у соціально-психологічних дослідженнях, заснованих на критерії «причина конфлікту». В інших же типологічних системах робиться акцент на елементі «наслідку конфлікту» і виділяються «інтегративний» і «руйнівний» (конструктивний, деструктивний).

Національні й національно-етнічні конфлікти — конфлікти на основі боротьби за права й інтереси етнічних і національних груп. Найчастіше — це конфлікти, зв'язані зі статусними або територіальними претензіями. У нашій країні домінуючою ідеєю таких конфліктів є ідея суверенітету території, народу або етнічної групи. Спочатку цей конфлікт носив характер боротьби за перерозподіл влади між

центральними органами державної законодавчої й виконавчої влади (центром) і регіонами. Значну роль у цьому конфлікті відіграє проблема культурного самовизначення певних національних етноностей. Однак у національно-етнічних конфліктах має місце багато інших нашарувань.

У сучасній Україні національно-етнічні конфлікти найчастіше носять політичний характер. У період перебудови в різних республіках і регіонах колишнього СРСР на хвилі демократизації й формування ринкових відносин виросли нові елітарні соціальні групи. Місцева етнократія, підтримувана центром, не підпускала до процесу ухвалення рішення представників нової еліти. Тому остання була змушена проявляти свої домагання на владу у форму національно-етнічних або національно-історичних гасел і вимог. Стара правляча еліта, аби утриматися у владі й одержати більшу свободу дій від центра, нерідко підтримувала ці вимоги. У результаті виникла свого роду «епідемія суверенітетів». У міру того, як зміцнюються позиції центра й відбувається проникнення нових еліт до владних структур, національно-етнічні конфлікти в такій формі слабшають. Однак залишається актуальною боротьба за посідання влади, матеріальні й духовні цінності між корінним населенням і мігрантами, між етнічною більшістю й меншостями. Отже, національно-етнічні конфлікти варто віднести до більш широкого різновиду — політичних конфліктів.

Політичний конфлікт — це конфлікт з приводу розподілу влади: домінування, впливу, авторитету. У великій спільності (національно-державній, міжнародній тощо) цей конфлікт може, носити прихований або відкритий характер.

В організації широко поширені також соціально-психологічні, національно-етнічні й навіть можуть мати місце також політичні конфлікти. Соціологія організації, конфліктологія, що займається проблемами підприємств, не може їх залишити без уваги. Але все ж таки основний вплив на життєдіяльність підприємств роблять організаційні конфлікти, і, отже, необхідно виявити, які з них викликані специфічними властивостями організації, її особливостями й організаційною динамікою.

Згадаємо основні характеристики підприємства як організації.

Підприємство — це функціонально-цільова спільність, створювана індивідами або більш широкими спільнотами (надорганізаціями) для задоволення соціальних потреб особистостей і суспільства. Із цього погляду, підприємство являє собою внутрішньо суперечливу систему. З одного боку, воно є інструментом досягнення цілей іншої організації або особистості. В умовах ринкових відносин суб'єктом цілепокладання (цілевстановлення) може бути власник підприємства, група володарів основного пакета акцій, державна організація, міністерство, відомство тощо. Але, з іншого боку, для успішного функціонування воно хоча б частково повинне бути суб'єктом власної діяльності, тобто мати можливість цілевстановлення, свободи, автономії та мати інші характеристики суб'єкта. Організації, цілі й функції яких переважно задаються ззовні, називаються інструментальними. Інструментальність організації детермінує цілий клас конфліктів. Найважливішим з них є конфлікт цілепокладання. Цей конфлікт виникає тоді, коли перед організацією виникають суперечливі й навіть несумісні цілі. Наприклад, перед підприємством поставлена мета випуску високоточних машин і приладів, що перебувають на передньому краї науково-технічного прогресу, але при цьому сформульовано також завдання забезпечення високої норми прибутку, істотної економії матеріальних і фінансових ресурсів, скорочення інвестицій у розробку нових технологій тощо. За наявності резервів

протягом деякого часу вдається рухатися вбік цих цілей одночасно. Але як тільки ці резерви будуть вичерпані, просування в кожному з напрямків виявиться можливим тільки при втратах, оскільки управління організоване так, що за кожний із цих напрямків відповідають різні люди й підрозділи, тому суперечливість цілей виллється в конфліктні взаємовідносини спеціалізованих груп працівників. Цей конфлікт носить позаорганізаційний характер, тому що його суб'єктом є «надорганізація» — засновник даного підприємства й дане підприємство.

Із ціледосягненням органічно пов'язані типові для інструментальних організацій внутрішньоорганізаційні конфлікти, що носять дисфункціональний характер. Основний елемент усякої організації — люди: індивіди, групи й інші спільності.

Інструментальна організація — це найчастіше бюрократична організація, яка будує свою діяльність на суворому дотриманні правил, інструкцій, норм. Її головна вимога — дисципліна й порядок. Дисципліна необхідна для того, щоб агенти досягали стандартизованого поведіння, незалежно від досягнення цілей. Вони приймають правила поведінки не як засіб, а як ціль. У результаті відбувається підміна головної цілі. Метою діяльності людей на підприємстві стає не досягнення цілей, поставлених суб'єктом-засновником організації, — виробництво певних матеріальних цінностей, послуг, одержання прибутку, — а виконання правил і інструкцій, підтримка дисципліни й порядку. Поряд з інструментальними організаціями в сучасних умовах широке поширення одержали **суб'єктні** організації, тобто такі організації, які самі собі задають цілі діяльності, вони є суб'єктами встановлення цілей.

Як відзначають дослідники організацій, підприємства, що роблять ставку на власну суб'єктність і суб'єктність своїх підрозділів, що заперечують необхідність загальної регламентації й здатні визначати те, як їм виконати роботу, як при заданих обмеженнях досягти зовні фіксованих цілей, відносно молоді. Вони виникли у зв'язку із запровадженням в організаціях доктрини «людських відносин» для того, щоб підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок використання так званого «людського фактору».

Головна причина підвищеної внутрішньої конфліктності організацій цього типу полягає в тому, що вони принципово спираються на здатність людей до самодіяльності, на суб'єктивний початок як окремих індивідів, так і груп. Саме на такого типу підприємствах панує неформальна організація, відцентровані процеси, які є джерелом конфліктів. Неформальні групи на такому підприємстві можуть сформулювати свої власні цілі, що істотно відрізняються від цілей організації. І це вже є причиною організаційного конфлікту. А в умовах, коли членами такої групи стають формальні лідери організації, вони цілком здатні цілі своєї групи протиставити цілям усього підприємства. Так, якщо метою певного підприємства є виробництво певного типу машин, а на основі реалізації цієї продукції працівники цих підприємств задовольняють свою потребу в забезпеченні матеріальними благами, забезпечують себе засобами існування, то певній групі керівників на даному етапі може здатися більш вигідним довести дане підприємство до стану повного розвалу, підвести до межі банкрутства й на тлі загальної паніки й внутрішньої дезорганізації колективу скупити контрольний пакет акцій. Ситуації, що виникають в умовах приватизації й акціонування, бувають украй складними.

Організація виникає на основі суспільного поділу праці й спеціалізації. Тому на підприємствах створюються різні горизонтальні структури.

Будь-яке підприємство має у своєму розпорядженні такі підрозділи, взаємодія між якими є потенційно конфліктною. У цьому випадку можливі як горизонтальні, так і вертикальні конфлікти. Горизонтальні конфлікти найчастіше виникають тоді, коли різні підрозділи підприємства черпають засоби свого функціонування з одного обмеженого джерела за умови, що вільні резерви коштів уже виснажені. Але конфлікт між структурними підрозділами підприємства може виникнути не тільки через дефіцит коштів, але й набути позиційного характеру.

Позиційність — це відношення, що проявляється в розходженні інтересів, цілей людей, взаємодіючих один з одним у рішенні загальної спрямованості ціледосягнення.

Організаційні конфлікти виникають внаслідок внутрішньої суперечливості соціальної структури підприємств, побудови їх за вертикальним ієрархічним принципом.

Основним конфліктогенним фактором є боротьба різних індивідів, груп, структур із проблем влади. Ця боротьба носить самий різноманітний характер. У будь-якій організації, на будь-якому підприємстві за самою природою функціонування організації закладено два типи влади: влада на основі статусу в ієрархії й влада на основі професійного знання. Ці два типи влади у певній мірі суперечать одна одній. Влада адміністратора, бюрократа впливає з його соціального статусу керівника, базується на праві наказу, і тому підпорядкування йому не є добровільним. Адміністратор у принципі не зобов'язаний переконувати своїх підлеглих в обґрунтованості свого розпорядження (хоча певний тип адміністратора й може це робити). Влада технічного фахівця-професіонала пов'язана з визнанням його соціального статусу з цих позицій, і тому підпорядкування компетентному фахівцеві є добровільним. Головною практичною проблемою сучасних організацій є визначення ступеня самостійності фахівців у сфері оперативного формулювання цілей діяльності, типу розв'язуваних завдань, способу використання знань та контролю виконання.

Велике місце в соціології організацій приділяється дослідженню протиріччя між бюрократичною організацією управління й творчою діяльністю, сприйнятливістю організацій до нововведень.

Сама логіка діяльності бюрократичних організацій, характер сформованих у них взаємозв'язків і залежностей перешкоджають інноваційній діяльності: бюрократія координує діяльність нижчих ланок з опорою на сформовану ієрархію службових залежностей. Дії підлеглих тлумачаться як правильні, якщо вони відповідають уставам і наказам начальства.

Однак знання й здатність до творчості не можуть надаватися в приказному порядку. Система заохочення в бюрократичних організаціях також сприяє конформізму поведінки й мислення, а не самостійності й творчості.

Висновок тут однозначний: *бюрократія не в змозі управляти творчим процесом.*

Гальмуючий вплив бюрократії на нововведення проявляється й у протиріччі між централізованим керуванням і професіоналізмом. Бюрократія прагне до однорідності в організаційних системах. Надмірна різноманітність завдань, функцій і ланок організації утруднює керівництво, хоча й створює більші можливості для нововведень. Американські соціологи Блау та Скотт на основі емпіричних досліджень показали, що групи, що виконували прості завдання, вирішують їх краще, якщо існує ієрархічна структура управління. А групи, що вирішують складні, комплексні й невизначені проблеми, дають кращі результати, якщо організаційні відносини включають ієрархічну систему влади.

Боротьба між носіями різного типу влади — адміністративної й професійного знання — це тільки один з розповсюджених видів міжгрупового конфлікту. Міжгрупові вертикальні конфлікти в самих різноманітних формах є найпоширенішою формою організаційного конфлікту. У самій основі ієрархічної структури організації, де мають місце відносини «керівник — підлеглий» в якій керівник наділений функціями управління та контролю й має у своєму розпорядженні важелі примусу, потенційно закладена можливість конфліктної ситуації. Уже сам факт наявності потенційного примушення вказує на можливу несумісність цілей діяльності керівників і підлеглих, і це породжує конфліктні ситуації.

Розбіжність із метою й протиріччя між керівниками й підлеглими можуть проявлятися в різних формах, але все ж таки визначальним фактором є соціально-класове протиріччя між роботодавцями і їхніми менеджерами, з одного боку, і найманими робітниками і їхніми організаціями, з іншого боку (з питань рівня експлуатації, поліпшення умов праці, соціального забезпечення, безпеки у виробничому процесі й сфері зайнятості тощо).

Це протиріччя породжує цілу серію організаційних соціально-економічних конфліктів, які можуть протікати як у схованій (латентній) формі, так і в формі гострого, відкритого конфлікту — *страйку*.

Висновки до теми 9

1. Конфлікт — це різні види протидії, протиборства осіб і груп з приводу що розузгодили істотно значущих для них мети. Інтересів, цінностей, установок, а також усвідомлена практична діяльність з подолання цих суперечностей.

Разом з поняттям конфлікту використовуються близькі по значенню, але не тотожні за змістом терміни: *ворожість, суперництво, конкуренція, криза*.

Конкуренція — це особливий тип протиборства, мета якого отримання вигоди, прибутку або сприятливого доступу до дефіцитних матеріальних і духовних цінностей. В конкуренції чітко позначені і усвідомлені мета, кінцевий результат. Конкуренція може супроводитися конфліктом, а може й не супроводжуватись. Особливість конкуренції в застосуванні тільки тих форм боротьби, які визнані як морально-правові в суспільстві або організації.

Суперництво — це боротьба за визнання особистих досягнень суспільством, групою, індивідами. Для нього характерна демонстрація взаємної переваги шляхом досягнення загальнозначущої, престижної мети. Суперництво може вилитися в конфлікт а може протікати спокійно. Об'єктом суперництва бувають кращі соціальні або професійні позиції, нагороди, оцінка підлеглих, визнання колег або стоячого вище керівництва.

Змагання — більш формалізований і мирний тип суперництвам при якому чітко визначені і записані форми, мета суперництва.

Ворожість — це фіксована психологічна установка готовність до конфліктної поведінки. Ворожість не завжди виливається в конфлікт, також як і не в будь-якому конфлікті домінує ворожість.

Криза — цей стан системи, при якому неможливе одночасне задоволення інтересів двох і більш груп, прагнучих до різної мети. Криза — це результат патологічних змін у вмісті і формах життя населення і серйозних порушень механізму контролю в політиці, економіці, культурі і вибуху масової незадоволеності.

Кризі часто передують і супроводжують конфлікти, але не кожний конфлікт породжує кризу.

Суперечність — об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні проявляється стан системи, при якому розузгодили інтереси, мета, цінності її елементів. Суперечність завжди лежить в основі конфлікту. Але конфлікт у відмінності від суперечності це зовнішня форма прояву суперечності і протиборча поведінка з приводу суперечності.

2. Конфлікт, який виник в організації, називають організаційним, зокрема це диспути, конфронтації, протиріччя тощо.

Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Якою б не була природа організаційного конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти і оцінити.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, яка включає або протилежні позиції сторін по якомусь питанню, або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в певних обставинах, або неспівпадання інтересів, бажань, захоплень опонентів тощо.

3. Конфлікт не потрібно сприймати з негативних позицій, асоціюючи його з ворожнечею і болем. Це не обов'язково негативне явище. Нерідко конфлікти допомагають учасникам трудового процесу краще усвідомити цілі організації, звернутися до своїх невикористаних резервів.

Конфлікт функціональний є корисним для членів трудового колективу й організації в цілому і вести до підвищення ефективності організації. *Дисфункціональний конфлікт* призводить до зниження особистої задоволеності й ефективності організації, такий конфлікт знижує продуктивність праці, особисту задоволеність, що ліквідує співробітництво між членами колективу.

Конструктивний конфлікт — це той, в якому сторони не виходять за межі етичних норм і переконливих аргументів, коли вони контролюють емоційні сплески вольовими зусиллями та логікою, коли хоча б одна з них може враховувати інтереси іншої на рівні із своїми і готова шукати вихід із ситуації. Коли у результаті вирішення конфлікту відносини між його учасниками зберігаються, розвиваються, а причина конфлікту переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів.

Деструктивний конфлікт — це той, коли сторони не хочуть враховувати інтереси одна одної і наполягають на виконанні тільки своїх умов, або коли опоненти використовують неетичні методи боротьби, утискають інтереси або принижують гідність іншої сторони.

4. Існують декілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособистісні.

Спосіб вирішення конфліктної ситуації часто залежить від типу виробничого конфлікту.

Застосування конкретного методу або їх сукупності вимагає з'ясування причин, що призвели до деструктивного конфлікту.

5. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб управляти конфліктом, необхідно зрозуміти причини виникнення конфліктної ситуації.

У всіх конфліктів є 12 груп причин:

- обмеження ресурсів, які потрібно розподіляти;
- взаємозалежність завдань;
- різниця у цілях, недостатня узгодженість цілей окремих груп і працівників, підприємства в цілому;
- різниця у менталітеті і цінностях, різниця у манері поведінки та життєвому досвіді;
- різниця у рівні освіти, недостатній рівень професійної підготовки;
- незадовільні комунікації.
- недосконалість організаційної структури управління, нечітке розмежування прав і обов'язків;
- протиріччя між функціями та видами трудової діяльності працівників;
- невизначеність перспектив зростання;
- несприятливі фізичні умови праці;
- недостатність доброзичливості з боку керівника до підлеглих. Необґрунтоване відношення до членів колективу;
- психологічний феномен.

6. Конфлікти бувають **предметними**, коли існує реальна їх причина, а бувають **безпредметними**, коли причина виявляється вигаданою.

Вигадана причина може бути наслідком помилкового сприйняття ситуації партнерами, або навмисно спровокованою для створення конфлікту.

7. Конфлікт може бути **адекватно сприйнятим** (коли причина реальна, і сторони її правильно розуміють), або **неадекватно сприйнятим** (коли причину неправильно зрозуміли). На усьому етапі розвитку конфлікту емоції поступають місцем логіці і здоровому глузду. Сторони обирають стратегію поведінки та методи розв'язання конфліктної ситуації.

Якщо знайдена правильна лінія поведінки і застосовані прийоми ефективного подолання конфлікту, настає фаза у розв'язанні конфлікту.

У результаті деструктивного характеру конфлікту руйнуються відносини, утискаються інтереси однієї або обох сторін.

У результаті конструктивного характеру конфлікту відносини зберігаються, розвиваються, суперечність переростає у творче новоутворення, сторони отримують повне або часткове задоволення інтересів. У такому випадку конфлікт вважається вичерпаним.

Конфліктна ситуація може набути конструктивного або деструктивного характеру і може бути вирішена двома способами: або менеджер змінює свою лінію поведінки і починає діяти рішуче, або йому на зміну

приходить нова, більш енергійна і цілеспрямована людина з рисами, які підходять для нових умов роботи. Для організації обидва варіанти будуть конструктивними. Для конкретного менеджера другий варіант — деструктивний.

8. Вміння аналізувати детермінанти конфлікту полягає у тому, щоб:
по-перше, побачити всі причини конфлікту в їх системному зв'язку;
по-друге, зрозуміти основну тенденцію, яка й визначає суть, природу даного конкретного випадку.

9. Уникнути конфліктної ситуації повністю неможливо, тому що багато чого в її джерелах знаходиться поза владою керівника, але послабити її вплив можна й потрібно, якщо кваліфіковано здійснювати функції менеджменту.

Управлінському персоналу при управлінні конфліктами необхідно орієнтуватися на те, що незважаючи на неминучість конфліктів необхідно прагнути уникати деструктивних конфліктів. Деструктивний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва й ефективності організації. Менеджерів варто намагатися попередити деструктивний конфлікт, контролюючи виникаючі в організації конструктивні конфлікти. У випадку виникнення деструктивного конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт — знайти причину й по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу, намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту.

10. Висновки з викладеного вище:

по-перше, соціальний конфлікт ніколи не вирішується одним махом;

по-друге, соціальний конфлікт тільки логічно вирішується у двосторонньому конфлікті, але не соціологічно, тому що для його вирішення необхідно перебороти дифузійні, неструктуровані соціальні відносини — з одного боку, а також включення вторинних, більш-менш інституціо-аналізованих відносин, підключення яких можливо завжди й в необмеженій кількості, з іншої сторони;

по-третє, рішення конфлікту не обмежується простою зміною ситуації, оскільки оцінка ситуації залежить від її сприйняття, тобто ситуативні й глибинні, причинні моменти тісно переплетені між собою;

по-четверте, соціальний конфлікт — завжди метаконфлікт.

ТЕМА 10

ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ КРИЗ

- 10.1. Природа та цілі організаційних змін.
- 10.2. Передумови та чинники успішного проведення організаційних змін.
- 10.3. Використання працівників в управлінні для впровадження змін.
- 10.4. Індивідуальний та груповий опір змінам.
- 10.5. Переборення опору змінами.
- 10.6. Управління змінами як засіб подолання кризи в організації.

10.1. ПРИРОДА ТА ЦІЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Переміни — це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії.

Переміни стосуються всіх організацій і призводять до нововведень, які спричиняють:

- оцінку і зміну цілей організації;
- зміну структури;
- зміну технологічних процесів;
- модифікацію поведінки працівників;
- зміну організації виробничо-господарської діяльності

Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.

Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути найбільш сильним, що його не можливо подолати.

Таке явище як «людизм», під яким розуміється опір інноваціям та стратегічним змінам, відображає існування об'єктивних причин, пов'язаних з людським фактором, що перешкоджають впровадженню нових технологій.

Успіх впровадження стратегічних змін у багатьох випадках залежить не стільки від характеристик інновацій, що впроваджуються, скільки від численних причин і умов, що не мають безпосереднього відношення до цих характеристик.

Етапи проведення стратегічних змін

1. *Виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам.*
2. *Зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору.*
3. *Встановлення статус-кво нового стану.*

Носями як змін, так і опору є люди.

Ставлення персоналу до стратегічних змін

Ставлення до змін визначається комбінацією стану 2-х факторів

1. *Прийняття або неприйняття змін.*
2. *Відкрита або закрита демонстрація ставлення.*



Впровадження нововведень і трансформація організації. Коли мова йде про перевірені досвідом інших підприємств інновації, на слуху різні історії. Наприклад, про випадки, коли досить було одного наказу — і незабаром персонал рапортував про ефективне функціонування певної системи X. В інших історіях успіху мова йде про зміну керівництва всієї організації або її окремих підрозділів, після чого впровадження системи X йде успішно. А є і такі історії, коли на підприємстві спроби виконати завдання по використанню системи X за допомогою найсуворіших наказів і зміни керівництва ні до чого не призводять (хоча на іншому, схожому підприємстві система X працює успішно).

В останньому випадку одна з причин невдачі, можливо, полягає в тому, що розв'язання поставленої завдання не можна знайти через об'єктивні причини. Просто система X не може бути розв'язком через умови самої завдання. Якщо під умовами розуміти організацію, у якій упроваджуються змінами, то, як і в математиці, умови можна переформулювати, тобто змінити організацію.

Така ситуація означає, що завдання трансформується: потрібно не стільки впроваджувати інновацію, скільки змінювати організацію. А це вже трохи інша точка зору — і на масштаб завдання, і на рівень компетенції по управлінню проектом впровадження.

Зміни як дестабілізатор організаційної системи. Оскільки в будь-якій інновації об'єктом є діяльність співробітників, то одна з головних завдань при впровадженні — доведення до кожного співробітника цілей організації у вигляді його функціональних обов'язків, що можуть зазнати змін. Однак співробітники мають і свої власні цілі присутності в організації, що інколи не збігаються з доведеними до них зверху — це збільшує *конфлікт інтересів в оргструктурі*. От чому накази іноді не ефективні.

Таке в буквальному і переносному значенні впровадження змін відображається — прямо або опосередковано — і на елементах організації, що мають іншу, не людську природу (сировина, технології, фінанси).

Усі ці фактори впливають як на склад елементів оргсистеми і їх зміст, так і на структуру елементів і характер зв'язків між ними.

Різноранітність проти самозбереження. З одного боку, принцип необхідного різноманіття дозволяє оргструктурі адаптуватися до широкого спектру зовнішніх впливів і внутрішніх збурень. Питання в тому, якою мірою вплив на систему-організацію при впровадженні змін/інновацій вкладається в діапазон припустимих змін оргструктури. Зрозуміло, кожна організація має власний набір припустимих змін за сукупністю змістовно-структурних аспектів. От чому в одній організації система X впроваджується, а в іншій (схожій) — ні. Може так статися, що в цій, іншій організації збурення, спричинені системою X, неприпустимі, а ті, що спричиняються системою Y, — цілком прийнятні (навіть якщо система Y деякою мірою поступається системі X).

З іншого боку, при виході змін за припустимі межі спрацьовує принцип самозбереження — і неправильно імплантована інновація відторгається.

Річ в тому, що інновації через технічні зміни та за допомогою інформаційних технологій дозволяють радикально удосконалити бізнес-процеси, що потребує докорінної перебудови оргструктури і управління і виробництва продукції/послуг, а це торкається інтересів багатьох людей.

Принцип же самозбереження є об'єктивною основою для стійкої структури системи. Він визначає декомпозицію головної мети на під-цілі її елементів (для категорії «людина»), узгоджені з особистими цілями конкретних людей. Тому, в широкому розумінні, впровадження змін повинне відбуватися через управління змінами організації, і ці зміни повинні враховувати природу елементів організаційної системи. І в першу чергу — таку їх категорію, як «людина», тому що саме для людини і впроваджуються інновації.

Необхідність підтримки трансформації. Існують різні підходи до проведення змін в організації. На необхідність управління змінами привертала увагу давно (П. Друкер, І. Ансофф). Пропонувались різні системи адміністративної підтримки змін, системи винагород і контролю, подолання індивідуального і групового опору змін.

Людський фактор. Одним з найбільш універсальних підходів вважається підхід, запропонований Д. Недлером і заснований на розробленій ним же моделі конгруентності (погодженості) організаційної поведінки. Цікаво ознайомитися з принципами цього підходу, однак перш за все варто звернути увагу на те, що ці принципи можуть бути не сприйняті в силу практичних розбіжностей в оцінці ролі і місця людського фактора на Заході й у нас.

Найбільш принципові розбіжності

Національні особливості людського ресурсу. Ця розбіжність має походження у нашому минулому. У радянських посібниках для керівника було два розділи по роботі з людським фактором: розрахунок заробітної плати та організація соціалістичного змагання. Наголос традиційно робився на колективну виховну роботу. З економічної точки зору ціна робочої сили була (і залишається) низькою. Це дешевий ресурс, а тому його вигідніше використовувати екстенсивно, що в колишніх економічних умовах породжувало парадокс: низька вартість ресурсу при його дефіциті.

І зараз не рідкістю є випадки, коли експлуатація людського ресурсу та його заміна обходяться дешево. Але якщо раніш «свавілля» керівни-

ка стримувалась дефіцитом робочої сили та ідеологічно, то зараз, за відсутності цих факторів, у багатьох випадках можна спостерігати примітивний капіталізм: «Я господар — що хочу, те й роблю». Здавалося б, ідеальні умови для впровадження нововведень — тільки накажи. Але закони соціальної психології нікому ще не удалося скасувати.

Західний підхід до людського фактора. На Заході людський ресурс коштує дорого (у відношенні частки зарплати у собівартості продукції), а тому його намагаються використовувати інтенсивно (і чи не тому він у надлишку — безробіття). Експлуатація й заміна цього ресурсу обходиться дорого. Недарма на доповідях по Human Resource Management (HRM) наводяться цифри про те, що звільнення робітника, за оцінками західних фахівців, призводить до втрат, порівняних з кількома річними зарплатами цього фахівця. А в Україні нікому й у голову не прийде враховувати такі (як, втім, і багато які інші) витрати. Навіщо? Немає людини — немає проблеми, дешевий новий «кадр» вирішить усе.

Незважаючи на явний маркетинговий HRM-ореол цих цифр, доводиться визнати: коли бачиш, що в посібнику¹ для західного менеджера зустрічаються розділи на зразок «Поліпшення зв'язків зі співробітниками» (а в нас вважається, що «поліпшення зв'язку» — це виняткова прерогатива співробітника). «Керуючий як керівник» (про етику відносин) тощо, то розумієш — різниця в оцінці ролі й місця людського ресурсу в впровадженні змін присутня та істотна. Однак, незважаючи на таке дбайливе (в економічному розумінні) відношення до людського ресурсу, недбайливого працівника, зрозуміло, ніхто там на поруки не бере.

Причини дестабілізації. Впровадження змін порушує стійкість системи організації — і система прагне повернутися в колишній стан. А оскільки інтеграція нововведень в оргструктуру йде через людський фактор, то мало того, що на інновацію переноситься існуючий в оргструктурі конфлікт інтересів, вона сама по собі є джерелом конфліктності (принаймні, спочатку).

Національною особливістю, напевно, можна вважати те, що роль і місце людського фактора в нововведеннях нижче, ніж на Заході, а тому в цілому зміни є менш ефективними. Проте людський фактор значною мірою може вплинути на успіх або невдачу впровадження змін.

10.2. ПЕРЕДУМОВИ ТА ЧИННИКИ УСПІШНОГО ПРОВЕДЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можливо використовувати різні стилі керівництва

¹ «Курс высшего управленческого персонала». Сокращ. перевод с англ. — М.: Экономика, 1971. — 807 с.

Зверніть увагу — цей посібник переклали з англійської у 1971 р., а Оригінал у США було випущено шеститомним (!) курсом Executive Leadership Course в 1964 р.

Стилі керівництва організації з подолання опору змінам

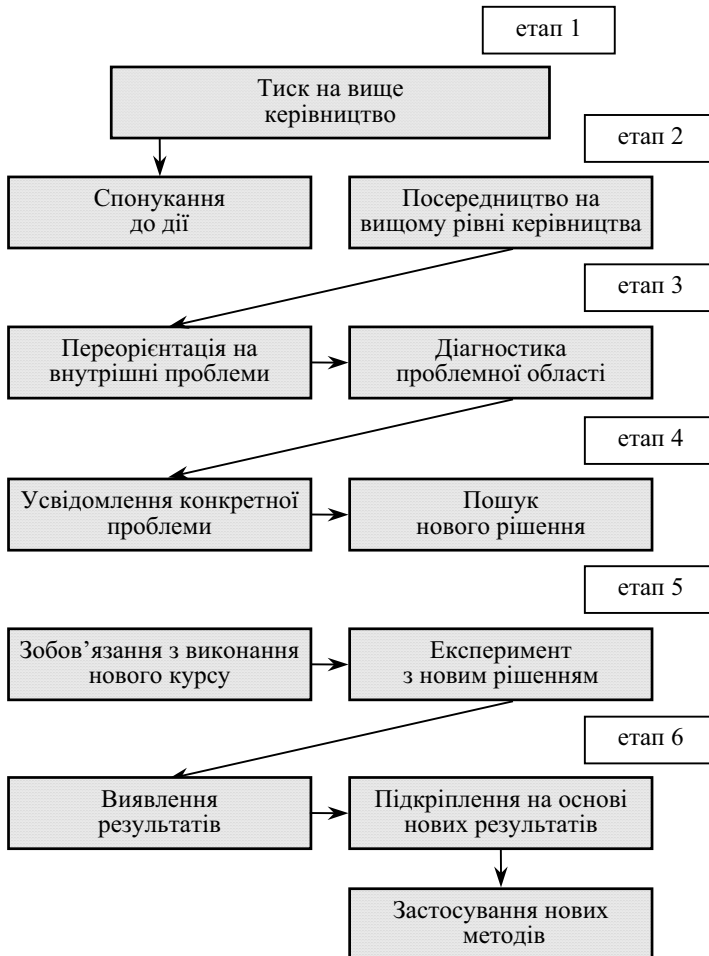
1. Конкурентний стиль — робить ставку на силу, базується на наполегливості, створенні своїх прав (з огляду на те, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного)

2. Стиль самоусунення — проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації

3. Стиль компромісу — передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням

Ефективне управління змінами є однією із самих складних, але в той же час і престижних завдань менеджменту.

Модель успішного проведення організаційних змін (Модель Лері Грейнера)



Зміст шести етапів успішного управління організаційними змінами (Лері Грейнера)

1. *Тиск і спонукання пов'язано з зовнішніми (зростання конкуренції, зміни в економіці, нові закони, постанови, укази тощо), так і внутрішніми (зниження продуктивності, збільшення витрат, дисфункціональні конфлікти тощо) факторами.*

2. *Посередництво і переорієнтація уваги полягає в тому, що менеджер може відчувати зміни, але не може зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Тут необхідні посередники, які здібні оцінити ситуацію.*

3. *Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі менеджер збирає відповідну інформацію, визначає істинну причину виникнення проблем, які потребують зміни існуючого положення.*

4. *Пошук нового рішення і зобов'язань по його виконанню полягає в пошуку менеджером способу виправлення ситуації: він змушений при цьому заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.*

5. *Експеримент і виявлення результатів полягає в тому, що організація спочатку проводить іспити до змін, які плануються і виявляє приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення в крупних масштабах. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків менеджер зможе скорегувати свої плани, щоб добитися їх ефективності.*

6. *Підкріплення і згода. Тут необхідно мотивувати підлеглих, щоб вони прийняли ці зміни, переконуючи їх в цьому шляхом похвали, визнання, просування по службі, підвищення заробітної плати, занесення в резерв на висування не тільки на високу посаду чи присвоєння більш високої категорії тощо.*

10.3. ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

Три способи розподілу влади між різними рівнями організації для використання участі персоналу організації в управлінні для здійснення змін

1. **Розподіл повноважень** — це високий ступінь участі виконавців в прийнятті рішень. Менеджери і підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які мають бути вжиті: наприклад, при формуванні політики і розробці нових стратегій маркетингу.

2. **Однобічна дія** — передбачає використання законної влади для проведення змін в життя. Вона ефективна в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади.

3. **Делегування повноважень**. Такий підхід відповідає ліберальному стилю керівництва. Менеджер надає підлеглим інформацію про зміни, а

потім делегує повноваження для оцінки господарської чи комерційної ситуації. До недоліків цього підходу можна віднести : можливе уповільнення реакції, якість рішення може знаходитися під впливом групового мислення, у підлеглих може бути відсутній досвід у виборі оптимальних варіантів рішення.

ВИКОРИСТАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН

№ з/п	Назва способу розподілу влади	Характеристика способу
1	Розподіл повноважень	Передбачається участь трудящих в прийнятті рішень. Керівники вищого рівня визначають проблему, а персонал нижчих рівнів бере участь в обговоренні того, які зміни потрібні для вирішення проблеми
2	Односторонні дії	Організаційні зміни відбуваються відповідно до повноважень кожної посади організаційної ієрархії
3	Делегування повноважень	Керівництво вищого рівня надає підлеглим інформацію про необхідні зміни, а потім делегує повноваження для оцінки дій і їх здійснення

10.4. ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ТА ГРУПОВИЙ ОПІР ЗМІНАМ

В основі підприємницького менеджменту, що забезпечує стабільність організації і макроекономічної усталеності, лежить цілеспрямований пошук і впровадження нововведень – як складового елементу стратегічного управління. Прийнято розрізняти два види інновацій: **технічні**, спрямовані на зміну продукції або технології її виробництва, та **організаційні**, спрямовані на зміну структур і систем управління.

Нововведення можуть стосуватися трьох рівнів діяльності організації. На рівні поточної виробничо-господарської діяльності інновації оптимізують чинну операційну систему, з огляду на потреби процесу, і підвищуючи короткострокову ефективність. Локальна організаційна оптимізація досягається методами дослідження операцій, а комплексна — методами реінжиніринга бізнес-процесів.

Більш глибокі інновації забезпечують конкурентні позиції підприємства по сегментах «продукт»/«ринок» усередині областей господарської діяльності. У класифікації систем управління ефективність на цьому рівні забезпечується комплексною концепцією маркетингу.

Технічні нововведення тут спрямовані на розробку нових видів продукції, що відповідають мінливим переважанням споживачів і передовому технічному рівню по галузі.

Інновації на третьому рівні управління — підприємницькому, забезпечують реакцію на стратегічні зовнішні зміни. Саме на цьому рівні відбувається формування областей господарської діяльності підприємства, проектування і зміна систем і структур управління. Технічні і технологічні нововведення пов'язані з фундамента-

льними і прикладними дослідженнями, НДДКР і створенням нових технологій, на основі яких відбувається формування нових областей споживчого попиту.

За правило, суттєві стратегічні перетворення, впровадження інновацій зіштовхуються з опором консервативно налаштованої частини персоналу або окремих осіб. Опір виникає кожного разу, коли організаційні зміни мають наслідки порушення складених норм поведінки, критеріїв оцінки роботи і структури управління.

Опір змінам — це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлеглі не хочуть змін.

Опір — багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

В області технічних нововведень опір пов'язаний зі схильністю людей до вже чинних видів продукції і технологій, що стабільно приносять прибуток. Опір організаційним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і позбавитися раніше завойованого соціального статусу.

Ознаки опору

- Відстрочка початку процесу змін;
- Непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати порівняно з запланованими;
- Намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ.

Наслідки такого опору:

- Зміни повільно приносять очікувані результати;
- Існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів).

Причини опору змінам

Невизначеність. Невизначеність означає, що людина не знає про наслідки змін або підозрює загрозу своїй захищеності (тобто відчуває страх).

Відчуття втрат і переконання в тому, що зміни нічого доброго не принесуть. Відчуття втрат означає, що переїми приведуть до меншого ступеню задоволеності яких-небудь потреб.

Переконання. Полягає в тому, що для організації зміни не є необхідним або бажаним: зміни, що плануються не вирішують проблем, а лише примножують їх число.

З точки зору стратегічного менеджменту, супротив (опір) є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові реалії, відмова мислити логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

Ознаки організаційного опору

- Відмова
- Відкладання на потім
- Невизначеність
- Відсутність впровадження
- Стратегічна неефективність
- Саботаж
- Відступ

Подолання опору, аби він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, потребує від керівництва організації спеціальних заходів, пов'язаних із достатньо великими витратами. До їхнього числа належать навчання й перенавчання персоналу і створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного робітника доводиться, що зміни не несуть у собі персональну загрозу, навпаки є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному фаховий ріст, стабільність зайнятості, підвищення статків.

З метою зниження опору інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, який залучено до їх реалізації.

Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає:

- Знання для самооцінювання і вдосконалення особистості;
- Комплекс знань і навичок для спілкування з людьми;
- Педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих;
 - Знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів, для оцінки між особових і групових стосунків, для їх гармонізації;
 - Спроможність будувати ділові відносини;
 - Здатність регулювати психологічний клімат.

Основні постулати:

- Опір знаходиться в прямій залежності від швидкості змін!
- Опір змінам пропорційний силі, ступені ломки культурних традицій, структури влади, що відбуваються через стратегічні зміни та інновації.
 - Опір зворотно пропорційний періоду часу, протягом якого відбуваються зміни.
 - Якщо зміни провадяться поступово, то вони за правило заторкують тільки одну частину організації, тобто присутній локальний супротив; він не отримує підтримки від підрозділів.
 - Опір підсилюється, коли влада переходить від виробничих підрозділів до підрозділів маркетингу при переорієнтації на ринкові умови господарювання.
 - Опір індивіда і групи залежить від небезпеки та занепокоєння щодо наростання поточних змін, оскільки очевидними є тільки найближчі наслідки таких змін, а не перспектива.

- У процесі змін розрив між дійсністю (*реальним станом) та її сприйняттям індивідом, чи колективом може значно підвищити опір.
- Опором можливо і необхідно управляти.

Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, коли не відчуває себе у безпеці, коли не впевнена у наслідках і результатах змін, а саме:

- Вимушена ризикувати, а це суперечить її натурі;
- Відчуває, що внаслідок змін вона може статися зайвою;
- Не здатна виконувати нову роль, відведену їй внаслідок змін;
- Відчуває, що може втратити повагу керівництва;
- Не здатна, або не бажає навчатися новим видам діяльності та засвоювати новий стиль поведінки тощо;
- Боїться втратити владу, престиж, репутацію;
- Боїться скорочення винагороди.

Груповий опір змінам існує наряду з індивідуальним і в більшій мірі характеризується стабільністю та перманентністю, ніж супротив однієї людини, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи, чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, що чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визнаних нею цінностей, культури.

Існують організації, де влада зосереджена в руках однієї людини, або групи осіб, що поділяють одну культуру. Проте більшість організацій мають декілька центрів сили (влади). Тому зміни можуть викликати як беззастережну підтримку, так і бути повністю відкинуті. Кожний центр сили в організації ототожнюється з певною культурою.

Центр сили — група в організації (підрозділ або неформальна група), характер роботи якої впливає на формування в них специфічної, відмінної від інших працівників культури.

Культурна орієнтація центру сили — переконання центру сили, які він готовий відстоювати.

Політична орієнтація центру сили — способи використання влади, які використовує центр сили для нав'язування своїх умов іншим.

В межах однієї організації можна зустріти як опір, так і підтримку змінам. Активність підтримки або опору залежить від рівня в ієрархії та культурних орієнтацій різних центрів сили.

Чинники, що визначають опір змінам

- *Ступень невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам.*
- *Тривалість періоду впровадження змін.*
- *Загроза втрати престижу і влади та інші ускладнення для вищих менеджерів.*
- *Наслідки змін для організації.*
- *Відданість робітників організації.*
- *Сила культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили.*

Крупні стратегічні зміни часто здійснюються без урахування наступного опору.

Заходи для підготовки підґрунтя стратегічним змінам в організації

- Аналіз природи змін.
- Створення атмосфери підтримки.
- Врахування поведінських факторів при плануванні перетворень.
- Управління процесом змін через зміни поведінки працівників.

Чинники процесу зміни поведінки працівників

- Передбачення та контроль над джерелами опору;
- Використання влади для переборення опору;
- Ознайомлення керівників з новими концепціями та навчання їх новим прийомам вирішення проблем;
- Зміни культури та структури влади;
- Керівництво процесом створення нової стратегії.

10.5. ПЕРЕБОРЕННЯ ОПОРУ ЗМІНАМИ

Методи переборення опору змінам



ТАКТИКА ПОВОДЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН

Тактика	Рекомендується
Створення і передача інформації	В разі опору, що заснований на відсутності або на невірній інформації і аналізі
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	В ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження

Закінчення табл.

Тактика	Рекомендується
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами
Переговори	У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливості чинити опір
Кооптація	Для специфічних ситуацій
Маневрування	У ситуаціях, де приймається інша тактика
Примушення	Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади

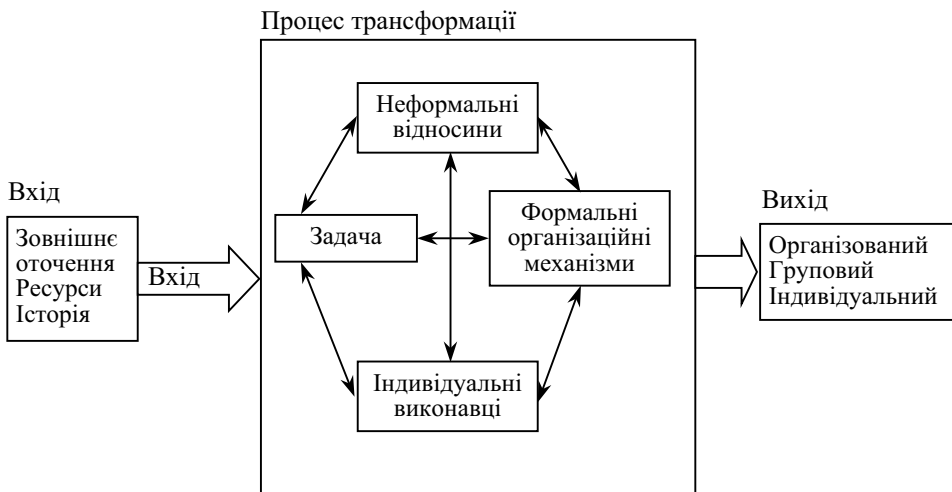
Кожна із перерахованих тактик має свої переваги і недоліки: менеджер має розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію і вибирати найбільш придатний метод виходу з неї.

Розглянемо далі, як можна керувати змінами.

Управління людським фактором. Тепер, маючи на увазі те, що запропонований Д. Недлером підхід по управлінню організаційною поведінкою розроблявся в умовах, що мають ряд відмінностей від національної специфіки, яка визначає місце і роль людського фактора в оргструктурі, розглянемо цей підхід¹ більш детально.

Модель поведінки. Для розуміння динаміки змін Д. Недлером була розроблена модель конгруентної (погодженої) організаційної поведінки, що дає, на його думку, уявлення про те, чому організація працює так, а не інакше, і виводить на критерій ефективного управління змінами.

Модель конгруентної поведінки за Д. Недлером.



Д. Недлер, проаналізувавши численні літературні джерела і великий практичний досвід, визначив структуровані заходи по управлінню поведінкою людей при про-

¹ Виклад ведеться за джерелом: <http://stud.spa.msu.ru/library/2/innovmng/articles/7.html>.

веденні змін в організації. Хоча внутрішня структура підходу не позбавлена ряду невідповідностей (які будуть зазначені), проте, це не зменшує значущості розглянутого підходу.

У моделі представлені **вхідні елементи**, що надходять у систему організаційної поведінки і пов'язані з зовнішнім середовищем:

1. *Обмеження, вимоги і можливості;*
2. *Ресурси, що є в організації;*
3. *Історія організації;*
4. *Стратегія організації.*

За Недлером, відповідно до цієї схеми, організація розглядається як механізм, що бере вхідні елементи (стратегію і ресурси в контексті історії і зовнішнього оточення) і трансформує їх у вихідні елементи моделі індивідуальної, групової та організаційної поведінки.

Невідповідності стосовно моделі. На схемі, на відміну від опису, стратегія розглядається не як зовнішній елемент (лівий прямокутник), а скоріше як процес, (окрема стрілка, що виходить з лівого прямокутника). Крім того, завдання (внутрішній компонент на малюнку) є, взагалі, похідними від стратегії (зовнішнього елемента), не говорячи вже про те, що за класикою менеджменту, стратегій може бути декілька.

Припустимо, що для предмета нашого розгляду ці невідповідності не істотні, так само, як і те, що з правої сторони малюнка є ще одна (цього разу чомусь не поіменована) стрілка.

Реалії стратегії. У більшості національних компаній стратегія відсутня¹, у всякому разі, в її формальному вираженні, існуючи, по більшій частині, в уяві керівника. Будемо вважати, що в найгіршому випадку для нашого розгляду цього буде досить, а в найкращому — під стратегією станемо розуміти наявність хоч якогонебудь плану: бізнес-плану, промфінплану, плану організаційно-технічних заходів — одним словом, найголовнішого плану організації, що найбільш істотно впливає на системні компоненти організації (її елементи, структури різного роду), і з якого випливають конкретні завдання.

Внутрішні компоненти. Об'єктом аналізу є процес трансформації, що спрямований на *чотири внутрішніх компоненти*:

- 1) *завдання (або робота, яку необхідно зробити, і її основні характеристики);*
- 2) *працівники, що повинні виконувати завдання;*
- 3) *формальне організаційне забезпечення (структури, процеси, системи тощо, призначені для створення мотивації);*
- 4) *неформальні організаційні утворення, що впливають, формують цінності, норми і т.д. (варто відзначити невідповідність в останньому пункті — тут порушується принцип ортогональності, оскільки все-таки ці утворення складаються з працівників, вже згаданих у п. 2), а по суті, у цьому пункті неформальні норми протиставляються формальним з п. 3). Автор підходу має на увазі соціально-психологічні міжгрупові*

¹ Матеріали круглого стола. «Корпоративные Системы», № 6/2003, стр. 30—34.

і міжособистісні взаємини, позначивши їх на схемі як «неформальні відносини»).

У загальному випадку всі чотири компоненти узгоджено пов'язані одне з одним — і це є основним посиланням до ефективної роботи організації. Проблеми ефективності можуть виникнути при недостатній конгруентності між внутрішніми компонентами.

Фактор вірогідності. Для можливих похибок підходу його автор вводить «індульгенцію» у вигляді фактора випадковості. Важко не погодитися з очевидним твердженням: не існує найкращого організаційного проекту, стилю керівництва або методу роботи. А тому в різних ситуаціях найбільш прийнятними будуть різні моделі організацій і управління ними. Тому дана модель враховує той факт, що завдання, люди-виконавці, стратегії і зовнішнє оточення можуть сильно і випадково варіюватися в кожній організації.

Ефективність змін. При впровадженні змін, коли необхідно провести організаційні зміни, треба (відповідно до представленої моделі) провести ревізію вхідних елементів і особливо стратегії. Це призведе до зміни внутрішніх компонентів.

У найбільш загальній постановці ефективно управління змінами включає вивчення й аналіз поточного стану (*A, as-is*), створення образу бажаного майбутнього стану (*B, to-be*) і «перехід» (*B*) організації зі стану *A* в стан *B*.

Критерії оцінювання ефективності управління організаційними змінами

- *організація змістилася з поточного стану в майбутній;*
- *функціонування організації в майбутньому стані виправдує очікування, тобто вона працює так, як заплановано;*
- *перехід досягнуто без надмірних втрат для організації;*
- *перехід досягнуто без надмірних втрат для окремих членів організації.*

Ці положення визначають мету для планування змін, але при цьому не можна від будь-якої організаційної зміни очікувати, щоб вона задовольняла всі зазначені критерії. Тому питання полягає в тому, як керувати здійсненням змін, щоб шанси на успіх були максимальні. Від того, як зміна здійснюється, залежить і зміст цієї зміни.

Проблеми змін

У рамках наведеної організаційної моделі видно, що при впровадженні нововведень опір змінам відбувається внаслідок порушення конгруентності між внутрішніми компонентами, тому що зміна одного компонента може послабити конгруентність. Тому необхідно побачити роль і місце інновації в стані *B*, для чого варто провести діагностику на предмет виявлення проблемних ситуацій. У ряді випадків результати діагностики ведуть до перегляду стратегії (і перевизначенню завдань, що з цього випливає). Це означає, що зміни, обумовлені впровадженням інновації, виходять за рамки допустимих меж. Однак багато проблем виникають у процесі самого переходу *B* організації в стан *B*.

Всі проблеми перехідного процесу Недлер пропонує розділити на три категорії.

Проблеми опору змінам. Працівник, що стикається зі змінами, може чинити їм опір через цілий ряд причин. Зміни несуть невідомість, що викликає підозрілість, нестійкість, відчуття небезпеки. Створені стереотипи руйнуються, втрачається влада: капітал (фінансовий й інтелектуальний), вкладений у статус-кво, знецінюється; необхідно шукати нові способи відповідності і методи впливу: звичні баланси правобов'язків, витрат-доходів порушуються. Зміни можуть викликати неприйняття з ідеологічних міркувань: те, що є зараз, краще, ніж те, що пропонується.

Проблеми контролю. Зміна підриває існуючі системи організаційного контролю і може зробити їх непотрібними, що веде до втрати контролю над організацією в процесі змін. Одна з причин полягає в тому, що найбільш формальні організаційні механізми створені для стабільного, а не перехідного стану. Типову помилку роблять багато керівників, обмежуючись розробкою організаційного механізму для майбутнього стану **Б**, а унікальному по своїй суті процесу переходу **В** виділяється незначна роль, так, ніби він здійснювався суцільно механічно, сам по собі. У більшості ситуацій для динамічного процесу **В** помилково використовуються системи управління, розроблені для статичної ситуації **А** або **Б**.

Проблеми влади. Організація — це політична система, у якій різні люди і коаліції борються за владу і у якій політична боротьба повинна сприйматися як природна (і очікувана) властивість організації — і в стані **А**, і в стані **Б**.

У стані **В** (перехідному), коли старий порядок демонтується і народжується новий, ця боротьба стає ще більш гострою і інтенсивною, оскільки порушується баланс влади. Причиною цього є невизначеність із приводу того, які ступені в ієрархії організації будуть займати окремі працівники та їх угруповання. Ще однією причиною можуть бути ідейні переконання, викликані несумісністю існуючих цінностей з їх майбутнім значенням.

Зв'язок проблем із внутрішніми компонентами. У запропонованому Д. Недлером підході кожна з цих проблем деякою мірою пов'язана з одним із внутрішніх компонентів організації. Так, опір відноситься до виконавців, контроль пов'язаний з розробкою прийнятних організаційних механізмів для перехідного періоду, а влада співвідноситься з реакцією неформальних організаційних структур на зміни.

Забута проблема. Автор підходу забуває про четверту проблему, що відноситься до четвертого елементу «Завдання». Дійсно, у перехідний період повинні бути поставлені завдання функціонування організації. Однак, як буде видно далі, Недлер все ж таки неявно говорить про деякі перехідні завдання, включаючи їх до складу інших проблем.

Рекомендації з розв'язку проблем. Як би там ні було, для того, щоб зміни були ефективними, необхідно розв'язати три основні проблеми, і для їхнього розв'язку пропонуються наступні рекомендації.

Для розв'язання проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до змін через створення умов, за яких поведінка виконавців природним чином буде відповідати меті змін.

Проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.

Подолання проблем влади лежить в такому формуванні політичної динаміки змін, при якому центр влади надає підтримку змінам, а не блокує їх.

Всі ці рекомендації деталізуються у певні дії, що є заходами у вигляді набору послідовних етапів.

ЗАХОДИ ЩОДО МОТИВАЦІЇ НА ЗМІНИ

Етап 1. Виявлення і показ незадоволеності поточним станом

• Необхідно створити почуття незадоволеності поточним станом. Поки люди задоволені станом речей, у них відсутня мотивація для змін. Тому необхідна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій. Розуміння цієї неприйнятності повинне здійснюватися на інтелектуальному й емоційному рівнях.

• Інтелектуальний вплив можна організувати, інформуючи про проблеми поточного стану, порівнюючи його зі станом в інших організаціях.

• Ефекту на емоційному рівні можна досягти за рахунок «страшилок», що показують катастрофічний розвиток ситуації за відсутності змін. Як бачимо, під час змін інформація може бути важливим інструментом для запуску процесу змін.

Етап 2. Забезпечення участі працівників у змінах

Участь працівника в змінах знижує його опір через наступні причини:

По-перше, створюється відчуття особистої зацікавленості в змінах, почуття «власності». Тоді успіх у змінах розцінюється як особисте досягнення.

По-друге, через учасника спрощується розповсюдження інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем.

По-третє, зменшується імовірність помилок, тому що від учасників надходять корисні пропозиції щодо ефективного проведення змін.

Однак в участі є й зворотна сторона — оскільки втрачається контроль, вона забирає певний час і може стати причиною конфліктів.

Тому варто шукати розумну частку участі, що може виражатися в спільній роботі з вивчення поточного стану, плануванню змін, їх проведенню і здійснюватися в різних формах (залучення до збору даних, участь у дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях тощо).

Етап 3. Організація системи винагород в підтримку змін.

• Люди прагнуть отримати заохочення за ті дії, що, за їх уявою, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація очікує від працівників одних вчинків, а заохочує за інші, суперечні першим.

• Тому необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, що повинні бути прив'язані до певних бажаних дій у перехідний період, для чого варто переглянути діючу систему заохочень.

Етап 4. Надання часу і можливості для дистанціювання від стереотипів минулого

Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Процес подолання цього почуття втрати і проведення «траурної церемонії» буде потребувати певного часового проміжку, і це необхідно обов'яз-

ково приймати до уваги при управлінні змінами. Людям треба дати можливість призвичаїтись до майбутніх втрат і підготуватися до них. Наявність цього фактора підкреслює необхідність надання інформації про проблеми поточного стану речей.

ЗАХОДИ З УПРАВЛІННЯ ПЕРЕХІДНИМ ПРОЦЕСОМ

Етап 5. Формування чіткого уявлення про майбутній стан організації

- Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення чіткого уявлення про майбутнє. В іншому випадку цілі і завдання зміни стають розпливчастими, а індивідуальні очікування формуються на базі інформації, що часто є помилковою, а тому породжує чутки, фантазії. Особливо небезпечно, коли уявлення про те, куди конкретно спрямовані зміни, не сформоване у вищого керівництва.
- Завданням керівників організації є якомога повний опис її майбутнього стану і доведення цього опису до всіх співробітників. Вкрай важливим тут є планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для наради в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (у тому числі один на один) тощо.

Етап 6. Використання системного підходу.

Якщо відповідно до описаної вище моделі, організація складається з взаємозалежних компонентів, то успішна зміна її моделей поведінки повинна містити в собі використання кількох точок опори, або модифікацій у ряді компонентів, що визначають поведінку організації і працюючих в ній людей. Для здійснення ефективних змін необхідні узгоджені структурні зміни внутрішніх компонентів. Структурні зміни, проведені окремо, в ізоляції від інших, мають тенденцію швидко загасати, приводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді і до дисфункціональних наслідків, що не передбачалися. Зміни повинні бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових «зон нестиківки» між організаційними компонентами.

Етап 7. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду

Часто, плануючи зміни, зосереджуються на «світлому майбутньому», забуваючи про управління процесом переходу **В**.

Для управління змінами пропонуються наступні механізми:

- *Менеджер з управління змінами.* На період перехідного стану має бути призначений менеджер — це може бути член правління, виконавчий директор або хтось інший, що має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він повинен мати зв'язок з керівниками стаціонарного стану, зокрема з керівником майбутнього стану.
- *План переходу.* Для оцінки ефективності переходу і контролю над його здійсненням необхідний план з контрольними цифрами, стандартами ефективності і т.п. У такому плані маєтись на увазі наявність розподілу персональної і групової відповідальності.
- *Ресурси для трансформації.* Ефективні перетворення звичайно включають значні затрати, включаючи час, навчання, використання зовнішніх консультантів, відволікання провідних спеціалістів від виконання їх безпосередніх обов'язків і т.д., — усі ці витрати повинні бути ресурсно забезпечені: фінансово, матеріально,

кадрами. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів може обумовити виникнення значно більших витрат.

- *Структури управління переходом.* За допомогою статичної ієрархічної структури важко керувати процесом переходу. На час переходу необхідно створити спеціальні структури, що часто розміщені поза стандартною організаційною структурою. Спеціальні цільові групи, пробні проекти, експериментальні підрозділи і т.д. повинні бути створені і використані протягом цього періоду.

Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку

Зворотний зв'язок має давати менеджеру перехідного процесу інформацію про ефективність проходження переходу і дані за тими напрямками, що вимагають особливої уваги або застосування заходів. Під час перехідного періоду стаціонарні механізми зворотного зв'язку часто руйнуються — або не витримуючи «турбулентності» змін, або через природну схильність приховувати «погані новини». Тому мають бути створені чуттєві механізми зворотного зв'язку з багаторазовим дублюванням. Зокрема можуть бути використані такі прийоми, як опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами і т.д., а також неформальні інформаційні канали.

ЗАХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОЇ ДИНАМІКИ ЗМІН:

Етап 9. Забезпечення підтримки всіх груп влади всередині фірми

- У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані зміни, необхідно заручитись підтримку з боку ключових груп, що мають владу. Необхідно також виявити неформальних лідерів — для формування сприятливого для здійснення змін організаційного клімату.

- Для того, щоб зміни відбулися успішно, необхідно зібрати критичну масу груп, що мають владу, і лідерів та заручитися їх підтримкою. Часто існує лише невелика кількість людей, участь яких на самому початку є абсолютно необхідною, тому в цьому випадку варто орієнтуватися на дійсно ключових людей, а вже потім забезпечувати участь інших.

- Групи, що протидіють змінам, повинні бути «збалансовані» або нейтралізовані. Немає необхідності безпосередньо втягувати у зміни всі групи, що мають владу.

- Деякі з цих груп можуть підтримувати зміни на ідейних засадах, тоді як інші можуть виступати за зміни тому, що ті посилюють їх власний статус в ієрархії. Разом з іншими ці групи мають враховуватись при плануванні змін, для того, щоб їх участь створювала стимули для членів груп.

- Також існують групи, з якими необхідно торгуватися або укладати домовленості. Головне в тому, що необхідно визначити ключові групи, яких можуть торкнутись зміни, а також розробити і використовувати стратегії, що дозволяють забезпечити підтримку необхідної частини цих груп.

Методи забезпечення підтримки:

- ◆ запрошення до участі (співробітник буде ототожнювати себе зі змінами);
- ◆ переконання (підтримка людей, участь яких не обов'язково на початковій стадії, може бути досягнута за рахунок апелювання до найбільш значущих цінностей організації);

- ◆ формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання, відчуття підвищення статусу, просування у кар'єрі і т.д.);
- ◆ ізоляція (застосовується відносно людей, що є важливими для організації, але при цьому навряд чи будуть підтримувати зміни на початкових етапах; збереження позицій таких людей у службовій ієрархії направлене на створення їх дистанціювання від розв'язання завдань, безпосередньо пов'язаних зі змінами);
- ◆ «вентилювання» (звільнення, незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, невеликої кількості керівників вищої ланки, не здатних через різні причини інтегруватися в нове життя організації, як показує практика, є неминучим).

Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство

Великий вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема те, як вони поведуться привселюдно, як використовують механізми стимулювання, якою термінологією оперують. Це має особливе значення на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером є особливо пильним.

Етап 11. Навмисне використання символів і термінології змін

Навмисне використання символіки і лексики для створення енергії змін впливає на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі центри влади під спільним прапором. Лексика також є важливою для управління в умовах невизначеності. Якщо, наприклад, зміни було оголошено успішними, то воно може згодом стати таким у сприйнятті оточуючих.

Етап 12. Визначення точок стабільності

- При постійній невизначеності люди можуть впасти в паніку, почати здійснювати зайві захисні дії і чинити нерозумний опір будь-яким запропонованим змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Для того, щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, що не змінюються). Ці точки стабільності відіграють роль «якорів». Вони дають людям точку опори і дозволяють не загубитись в епіцентрі бурхливих змін.

- Зрозуміло, що занадто багато якорів можуть спровокувати опір, тому не слід створювати їх у великих обсягах. Що є більш важливим, витримку треба пропагувати. Люди не зможуть відчувати себе комфортно там, де відсутня стабільність, якщо вони в цій стабільності сумніваються. Отже, ті елементи організації, що не змінюються протягом перехідного процесу, повинні бути ідентифіковані і повинні стати відомі членам організації. Вони будуть виконувати функцію поручнів під час руху по хиткому мосту змін.

- Отже, успіх впровадження змін залежить від безлічі факторів. Насамперед, від групи технічних факторів. Найголовнішим, варто, мабуть, визнати функціональну і технічну/технологічну адекватність інновацій. Велике значення має якість процесів розробки і супроводу змін¹. Чималу роль відіграє і те, як організовані процеси впровадження в самій організації².

¹ Корпоративные Системы, № 1/2002, стр. 19.

² Корпоративные Системы, № 6/2003, стр. 47.

10.6. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ЗАСІБ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Зміни стали невід'ємною частиною сучасного управління. Здатність реагувати на зміни, щоб використовувати їх для користі справи є вищим умінням, яке потрібне сьогодні в антикризовому менеджменті. Реакція на зміни та їх використання — це головне в управлінні ними.

Успішні шляхи проведення змін співпадають в трьох аспектах:

- 1) *«розмороження» організації, тобто залучення уваги людей до необхідності змін і усвідомленню реформаторських ідей;*
- 2) *факт того, що змінам дозволяють пройти — тобто подолання опору людей й завоювання їх підтримки;*
- 3) *вступ в зміни, тобто входження в процес і підготовка до послідуєчих змін.*

Процес змін повинен починатися з усунення консерваторів у вищому менеджменті і може чи перемогти за наявності сильного керівництва чи закінчитися провалом.

Успішні шляхи проведення змін співпадають в трьох аспектах:

- 1) *«розморозка» організації, тобто залучення уваги людей до необхідності змін і усвідомленню реформаторських ідей;*
- 2) *факт того, що змінам дозволяють пройти — тобто подолання опору людей й завоювання їх підтримки;*
- 3) *вступ в зміни, тобто входження в процес і підготовка до послідуєчих змін.*

Вибір правильного підходу до цих заходів в основному залежить від інтенсивності зовнішніх сил змін та внутрішніх сил опору ним.

Перша проблема при проведенні активних змін — як залучити увагу людей і переконати їх в необхідності змін. Метод переконання навряд чи є ефективним, говорити особливо немає про що, окрім того, що потрібна глибока переконаність й переконливість доводів щодо необхідності змін. Враховуючи рутинність мислення людей і опір, що, як правило, чинять активним змінам, це майже ні до чого не призведе.

Ефективним засобом залучення уваги буде призов до людей стати активними учасниками проведення змін, пропозиція випробувати на собі їх дії. Але, щоб використати потрібний підхід, організація повинна потенційно бути відкритою для змін.

Друга проблема — необхідність визначити реформаторську ідею. В більшості подібних ситуаціях недостатньо ні особистої ініціативи однієї людини, ні зусиль однієї команди, щоб усунути неозначеність у відношенні подальших дій. Щоб в обмежений час врятувати підприємство підходить лише декілька реформаторських ідей:

- *зниження витрат,*
- *перегрупування навколо сильних задовільних моментів,*
- *використання тактики вдалих конкурентів.*

Чим напруженіша ситуація, тим менше часу для проведення консультацій та роботи в команді. Важливо, щоб цілі і завдання були швидко сформульовані однією людиною для невеликої групи підтримки.

В консервативних ситуаціях мало прихильників змін і там потрібний радикальний підхід, щоб перемогти домінуючі традиції. Процес змін повинен починатися з усунення консерваторів у вищому менеджменті і може чи перемогти за наявності сильного керівництва чи закінчитися провалом. Тримаючи під контролем співвідношення між силами змін і опору їм, та змінюючи відповідно з цим проведення змін, лідери процесу можуть оптимізувати свої шанси на успіх.

ВЗАЄМОДІЯ ІНДИВІДА З ГРУПОЮ

Зміни в поведінці співробітника під впливом групи

1. Через суспільний вплив змінюються такі характеристики людини, як сприйняття, мотивація, сфера уваги, система оцінок; підсилюється її інтерес до проблем інших членів групи; життя людини постає залежно від дій колег і це змінює її погляди на себе та на своє місце в оточенні, а також і на оточуючих.

2. В групі людина отримує певну вагу (позицію). Ця роль (вага) людини в групі може бути не менш важлива за її формальну позицію (статус).

3. Людина починає ідентифікувати себе з групою, що призводить до змін у самосприйнятті і в усвідомленні свого місця в світі та свого призначення.

4. Співпраця з групою генерує такі ідеї, судження і пропозиції у людини під впливом «мозкового штурму» (сумісного вирішення проблем), які недоступні при самостійній роботі.

5. В групі людина більше схильна до сприйняття ризику та прийняття ризикованих рішень, поведінка людини стає більш активною.

Взаємодія людини з групою може мати характер або злиття, або конфлікту.

Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.

Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути найбільш сильним, що його не можливо подолати.

Етапи проведення стратегічних змін

1. Виявлення, аналіз і передбачення потенційного опору запланованим змінам

2. Зменшення до можливого мінімуму потенційного та реального опору

3. Встановлення статус-кво нового стану

Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

Ставлення персоналу до стратегічних змін

Ставлення до змін визначається комбінацією стану 2-х факторів

1. Прийняття або неприйняття змін.
2. Відкрита або закрита демонстрація ставлення.

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можливо використовувати різні стилі керівництва.

ВИЯВЛЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ ТА ГРУПОВИХ ДЖЕРЕЛ ОПОРУ

Стилі керівництва організації з подолання опору змінам

Конкурентний стиль — робить ставку на силу, базується на наполегливості, створенні своїх прав (з огляду на те, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця та переможеного).

Стиль самоусунення — проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і в той же час прагне до пошуку шляхів співробітництва з незгодними членами організації.

Стиль компромісу — передбачає помірковані наполягання керівництва щодо виконання його підходів до подолання конфліктів з одночасним намаганням забезпечити консенсус.

Стратегія управління персоналом — це сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і взаємному впливі кожного процесу на всі інші процеси та на їх сукупність в цілому.

Характеристика двох підходів до управління персоналом фірми, що викликали необхідність появи стратегічного управління ним



Чинники впливу на вибір перспективних цілей управління персоналом

- *стратегія розвитку фірми;*
- *зовнішнє середовище;*
- *внутрішнє середовище;*
- *організаційне оточення (в т. ч. і конкуренти).*

Вирішення питань, пов'язаних з вивільненням персоналу

- *аналіз причин вивільнення персоналу;*
- *вибір варіантів вивільнення персоналу;*
- *забезпечення соціальних гарантій працівникам організацій, яких звільнюють.*

При реформуванні організації необхідно визначити максимально допустиму чисельність працівників, при якій може бути забезпечено виконання прийнятої стратегії розвитку і фактичну (надлишок, дефіцит) чисельність працівників до моменту початку реалізації даної стратегії.

Стратегічне управління персоналом складається з таких елементів:

- *визначення загальної стратегії;*
- *планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;*
 - *залучення, відбір та оцінка персоналу;*
 - *підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;*
 - *система просування по службі (управління кар'єрою);*
 - *звільнення персоналу;*
 - *побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;*
 - *політика заробітної плати та соціальних послуг;*
 - *управління витратами на персонал.*

Управління людськими ресурсами дає ефект, якщо в організації дотримуються таких умов:

- 1) *здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовки та перепідготовки персоналу, стимулювання професійного зростання та ротації кадрів;*
- 2) *використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;*
- 3) *коли система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;*
- 4) *використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;*
- 5) *здійснюється практика делегування повноважень підлеглих.*

Висновки до теми 10

1. Реалізація стратегії передбачає проведення необхідних змін, без яких навіть досконало опрацьована стратегія може бути не реалізована.

Будь-яка зміна зустрічає опір, який може бути найбільш сильним, що його не можливо подолати.

Опір змінам — це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлегли не хочуть змін.

Опір — багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які зміни. З точки зору наук про поведінку, опір є природним проявом різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

2. Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, коли не почуває себе у безпеці, коли не впевнена у наслідках і результатах змін.

Груповий опір змінам існує наряду з індивідуальним і в більшій мірі характеризується стабільністю та перманентністю, ніж супротив однієї людини, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи, чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, що чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визнаних нею цінностей, культури.

3. Подолання опору, аби він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, потребує від керівництва організації спеціальних заходів, пов'язаних із достатньо великими витратами. До їхнього числа належать навчання й перенавчання персоналу і створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного робітника доводиться, що зміни не несуть у собі персональну загрозу, навпаки є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному фаховий ріст, стабільність зайнятості, підвищення статків.

4. З точки зору стратегічного менеджменту, супротив (опір) є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові реалії, відмова мислити логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

З метою зниження опору інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, який залучено до їх реалізації.

Успіх впровадження стратегічних змін у багатьох випадках залежить не стільки від характеристик інновацій, що впроваджуються, скільки від численних причин і умов, що не мають безпосереднього відношення до цих характеристик.

5. Аналіз потенційних сил опору дозволяє виявити тих членів організації або ті групи в ній, що будуть чинити опір змінам, та усвідомити мотиви неприйняття змін.

При вирішенні конфліктів, що можуть виникнути в організації під час проведення змін, можливо використовувати різні стилі керівництва.

6. Впровадження змін порушує стійкість системи організації — і система прагне повернутися в колишній стан. А оскільки інтеграція нововведень в оргструктуру йде через людський фактор, то мало того, що на інновацію переноситься існуючий в оргструктурі конфлікт інтересів, вона сама по собі є джерелом конфліктності (принаймні, спочатку).

7. Національною особливістю, є те, що роль і місце людського фактора в нововведеннях нижче, ніж на Заході, а тому в цілому зміни є менш ефективними. Проте людський фактор значною мірою може вплинути на успіх або невдачу впровадження змін.

ТЕМА 11

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КРИЗОВИМ ЯВИЩАМ

- 11.1. Принципи та сфера застосування контролінгу.
- 11.2. Мета, предмет, методи і об'єкти контролінгу.
- 11.3. Інструментарій контролінгу для управління підприємством в умовах кризи.
- 11.4. Децентралізована служба контролінгу як лінійна служба.
- 11.5. Взаємозв'язок оперативного і стратегічного контролінгу.
- 11.6. Контролінг і стратегічний менеджмент.

11.1. ПРИНЦИПИ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ

Управління бізнес-процесами в сучасних умовах потребує комплексного вирішення багаточисельних проблем, обумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До основних факторів слід віднести динамічність макроекономічної ситуації в Україні, посилення впливу на українську економіку процесів, що проходять у міжнародній фінансово-економічній сфері, загострення внутрішньої конкурентної ситуації, а також невизначеність у правовій сфері управління бізнесом.

У сучасних умовах одним з основних внутрішніх факторів невизначеності та ризику для бізнесменів є неповна інформація як про поточний стан, так і про перспективи власного бізнесу, що може призводити до кризових явищ в управлінні підприємством, а іноді й до банкрутства.

Ці обставини потребують формування нових підходів до управління та інструментів їх впровадження, які:

- дозволяють прояснити ускладнюючі проблеми організації;
- надають своєчасно сигнали для прийняття заходів;
- забезпечать інформаційну підтримку управління бізнес-процесами по встановленим цілям;
- допоможуть «розширити» вузькі місця на підприємстві чи в організації з орієнтацією на перспективу.

Зростають вимоги до системи інформаційної підтримки менеджменту: вона винна не тільки забезпечити керівництво інформацією про поточний стан справ, а й прогнозувати подальші події при інших змінах внутрішнього чи зовнішнього середовища.

За останні десятиріччя відбулись досить суттєві зміни в системі виробництва та управління. Для підприємств технічні проблеми перестали бути першочерговими порівняно з проблемами збуту продукції, фінансовими потоками і їх найбільш ефективним використанням, людськими ресурсами. Ефективність

управління все більшою мірою залежить від врахування швидких і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку і примх споживачів, з одного боку, та раціонального використання ресурсів підприємства — з іншого.

Сучасний бізнес повинен швидко адаптуватись до змін оточуючому середовищі: в політиці, економіці, суспільстві, технології, без чого не можливо забезпечити своє майбутнє. Роль управлінського апарату полягає у тому, щоб виявши зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі на основі отриманої економічної інформації і розробити стратегію виживання фірми в умовах жорстокої конкуренції. Поки що ці завдання не усвідомлюються більшістю виробничого та управлінського персоналу, що пояснює історію розвитку України. Кадри управлінців жили у суспільстві, в якому були інші соціальні цінності та пріоритети і за минулі 16 років незалежності України порівняно мало відбулось змін у їх психології. За таких умов виникає розрив між вимогами виробничої системи, яка різко змінилась в результаті політичних та економічних умов, та підготовкою управлінського апарату. Для усунення цього протиріччя необхідно адаптувати систему управління до змін середовища. Усвідомлення необхідності змін у системах виробництва і управління відбулось у середині 80-х років, коли соціалістична система опинилась у кризовому стані. Серед економістів велись дискусії про шляхи виходу з кризи та підвищення ефективності виробництва. Це не могло не позначитись на дослідженнях з проблем бухгалтерського обліку, зокрема обліку ефективності виробництва.

В окремих дослідженнях вказувалось на те, що ефективність господарської діяльності залежить від раціонального використання ресурсів, науково обґрунтованої організації технологічних процесів, але система показників ефективності виробництва, ефективності використання ресурсів і процесу господарської діяльності недостатньо розроблена. Управління процесом інтенсифікації виробництва пов'язувалось із станом бухгалтерського обліку, системою аналітичного і синтетичного обліку внутрівиробничих резервів. Водночас вказувалось, що інтенсифікація економіки являє собою комплекс технологічних та організаційних процесів і вони вимагають управління. Отже, інтенсифікація виробництва є об'єктом управління. Для управління ефективністю використовуються дані бухгалтерського обліку¹.

Такі дослідження з'явилися як реакція на запити системи управління, та розуміння того, що роль обліку не обмежується збором інформації для складання звітності, а служить засобом управління господарською діяльністю. На жаль, вони носили чисто теоретичний характер, обмежуючись постановкою питання обліку ефективності виробництва взагалі і не були доведені до стадії практичних рекомендацій.

А між тим проблема контролю за ефективністю господарювання набрала актуальності саме тепер, коли в економічній сфері намічаються деякі ознаки стабілізації (принаймні різко знизилась темпи інфляції вилучено зайві кошти у населення, почалося реформування економіки, декларована приватна власність, в більшій мірі споживач впливає на виробника, з'являються ознаки конкуренції між виробниками).

¹ Гунайлюк З. В. Методологические проблемы эффективности промышленного производства в условиях перестройки хозяйственного механизма — К УМК ВО, 1990. — С. 3—4, 16 Оперативный контроль экономической деятельности предприятия / Б. Н. Валуев, Л. П. Горлова, Е. Л. Зернов и др. — М. Финансы и статистика, 1991. — С. 89—126. Стуков С.Л. Система производственного учета и контроля. — М.: Финансы и статистика, 1988. — С. 80—118.

В якості системи спостереження за діяльністю підприємства у всій її багатоаспектності виокремлюється нова наукова дисципліна — контролінг. Як зазначає професор Івашкевич В.Б., «одним з найновітніх напрямків теорії і практики обліку, контролю і аналізу господарської діяльності підприємства за кордоном є контролінг»¹.

Контролінг, на відміну від функціональних дисциплін, з синтетичною дисципліною, яка базується на обліку, плануванні, аналізі та теорії управління. Цю науку можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління. Під конструктивним управлінням ми розуміємо спеціально створену систему, для управління на базі бухгалтерського обліку планування і аналізу в їх єдності. Роль управління в системі контролінгу полягає в координації елементів, які входять в систему контролінгу — планування, обліку, аналізу, прийняття рішень.

Під терміном «контролінг» в зарубіжній літературі розуміють спеціально сконструйовану на основі інтеграції традиційних методів обліку аналізу, нормування, планування, контролю та управління системою, яка забезпечує отримання, обробку та узагальнення інформації про діяльність підприємства. Така система разом з вирішенням оперативних завдань, орієнтується і на стратегічні досягнення. Завдання контролінгу значно більші за обсягом від завдань управлінського обліку, який входить у систему контролінгу як одна зі складових. Іноді робиться посилання на те, що контролінг в ФРН рівнозначний управлінському обліку в США, Великобританії та інших країнах. В дійсності це не так. Зокрема на німецьких підприємствах виділяється фінансовий облік (*Finanzbuchhaltung*), виробничий (*Betriebsabrechnung*) та контролінг (*Controlling*). Під контролінгом слід розуміти концепцію ефективного управління формою і забезпечення її довгострокового існування². Концепція контролінгу передбачає розробку філософії поведінки фірми, використання принципу прямого і зворотного зв'язку в біокібернетичному контурі регулювання, розробку енергетичного балансу, балансу оточуючого середовища, створення системи обліку витрат, активізацію нематеріальних факторів (комунікації, мотивація, стимулювання праці)³.

Контролінг можна визначити як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети. У випадку відхилень від мети приймаються коригуючі дії.

Метою контролінгу є підтримання ефективного функціонування підприємства. Мета визначається вищим керівництвом і може змінюватися залежно від змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Метою може бути висока якість продукції, завоювання частки та розширення ринку продажу, зниження витрат на виробництво, зниження цін, підвищення прибутку, незалежність від кредиторів.

Контролінг організується на таких принципах:

- *планування (визначення чітких стандартів діяльності підприємства);*
- *облік (визначення фактичного стану об'єктів спостереження),*

¹ Івашкевич В. Б. Контролінг: сутність и назначение. // Бухгалтерский учет. — 1991. — № 7—1.

² Майер Э. Контролінг как система мышления и управления. — М.: Финансы и статистика, 1983. — С. 6—9.

³ Там же. — С. 77—79.

- *аналіз (визначення того, чи відповідає фактичний стан об'єкту встановленим стандартам):*
- *прийняття рішень (визначення проблем у ситуаціях, які вимагають коригуючих дій).*

Функціонування системи контролінгу можна показати за допомогою схем, наведених нижче, з яких видно, що об'єктом спостереження є господарська діяльність підприємства, яка планується. Об'єктом планування виступають ресурси підприємства, процеси господарської діяльності, формування собівартості, отримання прибутку, фінансовий стан ефективність використання різних видів ресурсів та інші.

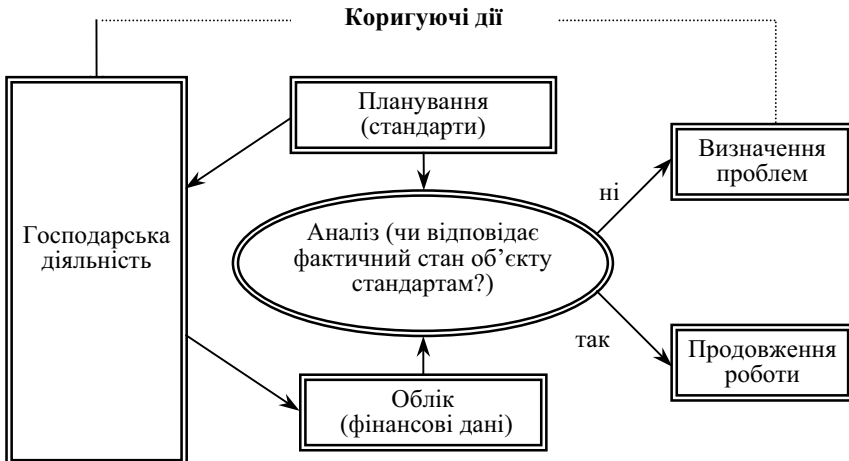
Використання об'єктів планується на основі норм, нормативів, стандартів. Бухгалтерський облік забезпечує збір інформації по тих об'єктах, що плануються, у розрізі певного набору показників, використовуючи відповідну методологію обробки інформації, форми вхідних і вихідних документів та реєстрів строки подання та ін.

Аналіз призначений для визначення відхилень від планових даних, причин та винних осіб. Якщо відхилення значні, то виявляються фактори, що їх спричинили і приймаються коригуючі дії, які направлені на приведення об'єкту контролінгу до бажаного стану.

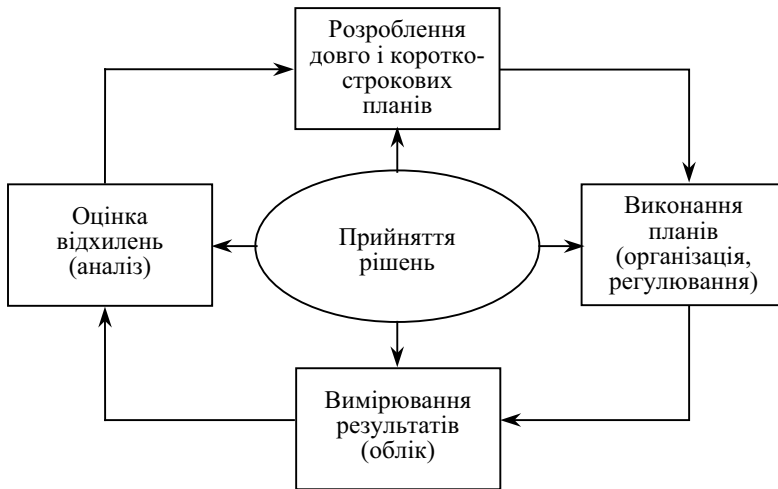
У системі контролінгу центральне місце належить бухгалтерському обліку, який формує базу даних, визначаючи зміст, відбір та оцінку даних, комплекс економічних показників, що характеризують кількісний та якісний рівень управління. Для цього потрібно:

- *визначити відповідальну особу за формування та розвиток бази даних: встановити технічні засоби збору, обробки, зберігання та передачі інформації;*
- *розробити бланки різних форм на яких фіксується інформація; організувати навчання персоналу щодо розуміння та користування базою даних.*

Елементи контролінгу та їх взаємодія



Цикл контролінгу і роль менеджменту в ньому



Така інформаційна база є вихідним пунктом планування. Розроблені, норми, нормативи, стандарти, базові показники ефективності використання ресурсів служать для прогнозу розвитку підприємства та отримання прибутку або досягнення тієї мети, яку ставить перед собою адміністрація. *Слід* зауважити важливість узгодження елементу планування і обліку. Планування показників обов'язково проводиться по такому переліку, який може забезпечити збір даних та їх обробку, що не виключає можливості та доцільності доповнення даних бухгалтерського обліку даними оперативного та статистичного обліку. Контролінг є компонентом управління, забезпечує його інформацією для координати, організації і регулювання об'єктів. Функції організації, координації та регулювання близькі за семантичним значенням і означають спрямованість дій суб'єкту управління на визначену мету використання об'єктів. Ця функція посилюється залежно від масштабу підприємства, ринку збуту, асортименту продукції, швидкості змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Інформація бухгалтерського обліку використовується в системі управління для прийняття рішень. Ефективність управлінських рішень залежить від якості облікової та інших видів інформації. Недостовірна, недостатня інформація призводить до неякісних, помилкових рішень. Роль управління в системі контролінгу можна показати на схемі. З наведеної схеми видно, що управлінський апарат бере участь у розробці планів, організації і регулюванні діяльності, вимірюванні результатів та оцінці відхилень від запланованих даних у специфічній формі — прийнятті рішень щодо збуту, виробництва, постачання та оцінки показників, які характеризують поліпшення господарської діяльності.

Система бухгалтерського обліку має формалізований характер і визначається в законодавчому порядку. Ступінь свободи в обліку дуже низький, а в контролінгу — високий. Отже, облік є консервативним елементом, а контролінг — прогресивним. Консерватизм обліку полягає в його меті — складання фінансової звітності на підставі встановлених процедур збору і обробки даних. Для забезпечення інформації для контролінгу система обліку повинна модифікуватись в такому напрямку, щоб в одному потоці зібраних даних отримати інформацію як для складання звітності, так і для задоволення різних потреб управління.

ХАРАКТЕРИСТИКА ВЛАСТИВОСТЕЙ ОБЛІКУ І КОНТРОЛІНГУ

Показники систем	Властивості	
	обліку	контролінгу
Встановлення мети	складання фінансової звітності	кожного разу встановлюється з огляду на ситуації
Комунікації	стабільні, відкриті	секретні, в систем управління
Організація	жорсткі директиви	Адаптація до потреб управління
Опитування на інформації	минулого	Майбутнього
Обробка інформації	робота з даними	інформація для споживача
Характер інформації	формалізований	Орієнтований
Мова	специфічна	доступна для сприйняття споживачем
Функція	контрольна, інформаційна	сервісна, інформаційна
Системність	визначається в законодавчому порядку	визначається потребами управління

Завдання контролінгу для непідготовленого спеціаліста з бухгалтерського обліку, а також для переважного числа управлінців незрозуміла, тому необхідно розглянути генезис цього напрямку економічної діяльності.

Принципового значення набуває питання практичного застосування системи контролінгу на підприємствах України. Перш за все постає питання які підприємства готові застосувати його методологію в ближчій перспективі. Вважаємо, що найбільш підготовленими є великі підприємства з чисельністю працюючих понад 1000 чоловік. Це пояснюється складністю структури управлінського апарату і виробничого процесу на таких підприємствах, великою кількістю факторів, що впливають на кінцеву мету підприємства, складністю комунікаційних зв'язків, необхідністю.

Відстеження показників ефективності роботи всередині підприємства й за його межами та іншими обставинами. На них більш високий фаховий рівень працівників управління, досить сильні комунікаційні зв'язки між окремими службами, розвинена система бухгалтерського обліку. На цих підприємствах доцільно створювати спеціалізовані служби контролінгу.

Другою групою господарюючих суб'єктів, де є умови впровадження контролінгу, є різного роду об'єднання (*концепції, асоціації, консорціуми, груп об'єднаних підприємств, спілки, міжнародні корпорації тощо*). Мета окремих підприємств може не співпадати із загальною метою об'єднань, тому контролінг сприяє консолідації сил усіх учасників об'єднання на досягнення спільної мети.

Щодо третьої групи підприємств (з чисельністю працюючих 200—1000 осіб), то в найближчій перспективі у них, за деяким виключенням, немає перспектив для впровадження контролінгу, внаслідок того, що в них відсутні передумови для цього (обчислювальна техніка низький рівень підготовки бухгалтерії відсутність методик тощо).

На дрібних підприємствах повинні використовуватись звичайні форми контролю за використанням ресурсів у системі бухгалтерського обліку. Робота з планування, обігу, аналізу і контролю повинна проводитись головним бухгалтером разом з керівником, а це означає підвищення вимог щодо фахової підготовки бухгалтерів та підприємців. Підвищення кваліфікації здійснюється як державними, так і приватними навчальними закладами на договірній основі. Проблема підготовки та перепідготовки кадрів економічного профілю повинна вирішуватись на основі програми стимулювання розвитку малого бізнесу і є темою окремого дослідження.

11.2. МЕТА, ПРЕДМЕТ, МЕТОДИ І ОБ'ЄКТИ КОНТРОЛІНГУ

Метою контролінгу є діагностування (тактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети та попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат та положення на ринку.

Інакше кажучи, контролінг є системою спостереження та вивчення поведінки економічного механізму конкретного підприємства і *вивчення* шляхів для досягнення мети, яку воно ставить перед собою.

Стан контрольованих об'єктів визначається кількісними, якісними, структурними, часовими та просторовими характеристиками.

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТЬ «КОНТРОЛІНГ» І «КОНТРОЛЬОВАНІСТЬ СИСТЕМИ»

Контролінг	Контрольованість системи
а) у структурному вираженні: <ul style="list-style-type: none"> • планування, • облік; • аналіз: • управління. 	а) у структурному вираженні <ul style="list-style-type: none"> • не структурована
б) у технічному вираженні <ul style="list-style-type: none"> • інформаційна система, яка оперативно реагує на відхилення, • технологія робіт (планова робота за строками, змістом, метою); • бюджетна система управління за повними та частковими витратами; • електронна обробка інформації 	б) у технічному вираженні <ul style="list-style-type: none"> • розробка норм контролю, • співставлення фактичного і заданого рівня фірми: • виявлення відхилень, • аналіз причин відхилень; • видача вказівок на усунення небажаних відхилень.
в) орієнтація <ul style="list-style-type: none"> • на майбутнє 	в) орієнтація <ul style="list-style-type: none"> • на минуле

Ключовим поняттям у визначенні мети контролінгу є тенденції і закономірності економіки підприємства, його техніко-економічного та фінансового стану. Говорячи про економіку слід мати на увазі, що йдеться насамперед про використання його

активів та пасивів, а інформація показує тенденції і закономірності розвитку. Діагностування техніко-економічного та фінансового стану можливе за умови забезпечення фактичною обліковою умови забезпечення фактичною обліковою та іншими видами інформації про об'єкти і співставлення її з плановими показниками.

Складність предмету контролінгу вимагає деталізації його окремих елементів та розмежування понять «контрольованість системи» та «контролінг».

Дані наведеної таблиці зрозумілі без коментарів, хіба що вимагає пояснення поняття «бюджетна система управління». Ми вживаємо в даному контексті термінологію західних країн, де бюджетування означає розподіл показників у розрізі відділів, продуктів тощо, а в нашому розумінні воно близьке за семантикою до слова «планування».

Для системи контролінгу використовується синтез знань чотирьох складових — планування, обліку, аналізу та регулювання. Водночас, використовуються дані оперативного та статистичного обліку.

Досить важливо для розуміння предмету контролінгу є отримання інформації не лише про внутрішнє, але й про зовнішнє середовище підприємства.

Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками — індикаторами в їх динамо та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства.

Для контролінгу важливим є врахування змін як внутрішнього так і зовнішнього середовища, на відміну від фінансового обліку, який відстежує в основному, внутрішні зміни в господарській діяльності та управлінського, який враховує зміни внутрі системи спостереження і, лише певною мірою, за її межами.

Контролінг дозволяє підприємству адаптуватись до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація вимагає здатності до розвитку, трансформації елементів господарської діяльності та системи управління в такому напрямку, який забезпечує виживання підприємства.

Ускладнення навколишнього середовища, в якому функціонує підприємство, вимагає ускладнення системи контролю за його діяльністю, тобто адаптації до нових умов.

Критерієм здатності адаптуватись для підприємства є отримання результату фінансової діяльності, а тому орієнтація на прибуток показує, що підприємство демонструє свою волю вистояти, долаючи зміни, часто небажані, у навколишньому середовищі¹.

Ті підприємства, які орієнтуються на тривале і наполегливе виживання, повинні перейти від пасивної реєстрації господарської діяльності (фінансовий облік) до систем обліку, які дозволяють забезпечити дані для свідомого аналізу та оцінки своєї позиції у зміненому оточенні (контролінг).

Для успішного впровадження контролінгу на підприємствах України необхідно вирішити ряд проблем теоретичного характеру і на основні розробити практичні рекомендації. Проте ідеї контролінгу до певного часу не тільки не знайшли прихильності з боку економістів-теоретиків, але й мало кому відомі, не говорячи вже про практиків. З тих публікацій, що вийшли останнім часом (Майер Э., Манн Р., Іваши-

¹ Яруга А., Войцек А. Новак Бухгалтерський облік і моделі організації: висновки досліджень, зроблені для облікової політики Польщі// Бухгалтерський облік і аудит. — 1995, — №7. — С. 33.

кевич В. Б., Штрайт Б., Петрик О.), не зовсім зрозуміло, що ж саме є предметом контролінгу, об'єкти називаються в дуже загальному вигляді (*прибуток, собівартість, сума покриття різного рівня та інші*).

Для уточнення і конкретизації предмету контролінгу слід врахувати практичний досвід зарубіжних фірм з організації контролю. Так, фірма **ЗМ (Міннесота майнтіг мен'юфекчурінг)** з річним оборотом \$10,6 млрд. та чисельністю працюючих 83 тис. чоловік, обсягом прибутку \$1,2 млрд. значною мірою досягла успіху завдяки добре поставленому фінансовому контролю. Фінансові служби функціонують у всіх підрозділах. Лише у центральному фінансовому апараті працює близько 4 тис. чоловік. Крім податкового та бухгалтерського відділів, які ведуть оперативний облік розрахунків з державою, постачальниками, клієнтами та банками, з персоналом, створена потужна внутрішня ревізорська служба. Фінансово-контрольна система базується на п'ятирічному стратегічному, дворічному оперативному і щоквартальних планах. Безперервний контроль здійснюється в розрізі 290 показників, щомісячний облік продукції ведеться по 3,4 тис. укрупнених асортиментних позицій (а всього виробляється 60 тис. видів продукції).

Окремо складаються звіти з продуктивності праці, собівартості, збуту, якості, випуску нових виробів, управління нерухомістю. В центрі уваги знаходяться данні на всіх організаційних рівнях фірми про прибутки та збитки¹.

Отже, система контролю охоплює основні види активів та процеси господарської діяльності. Дані для контролю збираються за допомогою звітів про формування собівартості та про використання часу персоналу, випуску продукції та найважливіші тенденції — якість продукції, нові види продукції, використання засобів праці. По-суті, за допомогою звітів контролюються ресурси та господарські процеси.

Японська фірма «*Matsusita*» використовує багато форм управлінського контролю і нагадує систему контролінгу в тому аспекті, як ми його розуміємо.

Система планування роботи філій полягає в розробці плану для кожного самостійного відділу, а філія розробляє свій загальний план. На основі планів філій складається загальний план компанії.

11.3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ КОНТРОЛІНГУ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Підготувати управлінське рішення означає, перш за все, — проаналізувати та оцінити реальне положення справ на підприємстві на основі інформації аналітичного обліку. Кожне підприємство раніше чи пізніше стикається з необхідністю проаналізувати свою діяльність з точки зору її ефективності та можливості подальшої виживаємості.

Робота контролінга складається з систематичного збору необхідної для аналізу інформації, її обробки та підготовки для керівника. Інструменти контролінгу, які при цьому використовуються, по своїй структурі можна розділити на:

¹ Чебанов С. В., Фирма З. М. Слагаемые эффективности // США. Экономика, политика, идеология. — 1990. — № 6. — С. 93—95.

- технологію отримання управлінської інформації та прийняття рішень;
- аналітичні (фінансово-економічні) розрахунки, зорієнтовані на прийняття управлінських рішень.

Для підготовки управлінських рішень контролінг використовує також різноманітні технології аналізу, прогнозу, планування та контролю.

Під *аналізом підприємства* розуміється специфічний процес отримання фінансово-економічної інформації про підприємство як соціо-технічної системи. Цей аналіз представляє собою систематичне вивчення та оцінка діяльності підприємства та по можливості його підрозділів. Для того, щоб оцінити все підприємство, необхідно подумки розкласти предмет аналізу на складові.

Система контролінгу вимагає звітної (фактичної) інформації, що формується в значній мірі і бухгалтерській звітності. Для оперативного, поточного і перспективного керування необхідною є раціональна організація збору інформації на таких принципах:

- концентрація функцій керування в центрах прийняття рішень, що дає можливість погодити дії в плануванні, обліку, контролі, аналізі на всіх управлінських рівнях;
- делегування повноважень і відповідальності лінійним і функціональним працівникам;
- координація роботи облікового апарата, що знаходиться в лінійних і функціональних центрах прийняття рішень і відповідальності;
- удосконалення системи комунікацій (інформаційних зв'язків) усередині підприємства;
- підпорядкування системи планування, обліку, контролю й аналізу службі контролінга.

Організація збору інформації про господарську і фінансову діяльність підприємства базується на теорії систем.

Організаційні схеми контролю мають ієрархічну структуру, що обумовлена складністю підприємства.

Для кожного рівня керування використовуються свої специфічні показники, що враховують характер роботи структурних підрозділів або груп виконавців і відображають основні сторони їхньої діяльності. Так, за використання матеріалів можуть нести відповідальність бригадири, майстри, начальники ділянок і цехів, виробничий відділ і інші відповідальні служби й особи.

Об'єктами контролінгу є різні економічні показники, що установлені для кожного рівня керування. На підставі виділення системи цілей функціонування об'єкта і всіх його підсистем установлюються показники, що характеризують напрямки використання об'єкта і виконавців. Це значить, що об'єкти контролю перекриваються відповідними центрами витрат (або витрат) і сферами відповідальності.

Неупорядкована система контролю, що не погоджена зі структурою підприємства, не може бути ефективною.

За окремі економічні показники відповідає одне або трохи осіб як на одному ієрархічному рівні керування, так і на різних рівнях.

На вищих рівнях керування створюються координаційні центри контролю, що оцінюють показники контролінга і приймають відповідні рішення.

У найбільш узагальненому виді об'єктами контролінгу на промисловому підприємстві є такі сфери діяльності, економічні показники й відповідальні підрозділи.

Відділи і служби	Сфери діяльності	Показники
Головного конструктора	Конструкторська підготовка	Ресурсоємність Витрати на конструкторську підготовку
Головного технолога	Технологічна підготовка	Технологічна ресурсоємність витрати на технологічну підготовку
Головного механіка, відділ капітального будівництва	Забезпечення основними засобами	Склад і розміщення засобів Стан і ремонт засобів Невикористовувані засоби
Постачання	Забезпечення матеріальними ресурсами	Запаси за обсягом і структурою Відповідність запасів нормативам Утрати ресурсів Рівень транспортно-заготівельних витрат Рівень складських витрат
Відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати	Забезпеченість персоналом і керування зарплатою	Кількість і якісний склад Витрати робочого часу Підготовка і перепідготовка Соціальне забезпечення Системи, форми, види зарплати
Головного енергетика	Забезпечення енергоресурсами	Забезпечення потреби Витрати на енергоносії
Виробничий відділ	Виробнича діяльність	Обсяг виробництва Ритмічність Незавершене виробництво Відхилення від нормативів Якість
Відділ збуту	Збут	Залишки на складах Відвантажена продукція Обсяг реалізації Позавиробничі витрати Ціни
Фінансовий відділ	Фінансова діяльність	Собівартість Прибуток Рентабельність Фінансовий стан

Особливе місце в системі контролінгу належить нормативному господарюванню, що містить розробку норм і нормативів, а також організацію нормування, планування й обліку відхилень від норм, зміна норм і аналіз ефективності нормативного господарювання.

Оцінка нормативного господарювання проводиться за такими показниками:

- *забезпеченість нормами і нормативами;*
- *якість нормативного господарювання.*

У систему норм і нормативів, якими в даний час може користуватися суб'єкт, що господарює, входять такі системи:

- *норматив запасів сировини і матеріалів;*
- *норми транспортно-заготівельних витрат;*
- *норми складських витрат;*
- *норми використання основних видів матеріалів;*
- *норми використання допоміжних матеріалів;*
- *норми використання палива на технологічні цілі;*
- *норми використання енергії усіх видів на технологічні цілі;*
- *норми використання інструментів;*
- *норми використання малоцінних і предметів, що швидко зношуються;*
- *норми використання енергії на роботу машин і механізмів;*
- *норми відходів;*
- *норми використання напівфабрикатів і комплектуючих виробів;*
- *норми часу;*
- *нормативна чисельність працюючих;*
- *норматив фонду оплати праці;*
- *норматив запасів готової продукції;*
- *норматив власних оборотних коштів;*
- *норматив розподілу прибутку;*
- *норматив створення фондів підприємства;*
- *норматив використання матеріальних ресурсів на ремонт і профілактику устаткування й основних фондів.*

Норми і нормативи забезпечують процес планування необхідними даними для визначення витрат на одиницю продукції, обсягу закупівель матеріальних ресурсів, витрат на транспортування і зміст складського господарства, величини відходів, необхідної техніки на внутрівиробниче переміщення вантажів, визначення чисельності працюючих і фонду оплати праці і для інших цілей.

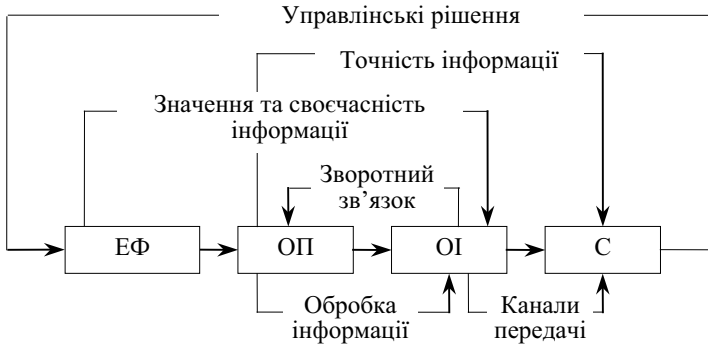
У господарській і фінансовій діяльності підприємства відбуваються постійні зміни, тому система контролінгу, а також її елементи вимагають постійного удосконалювання відповідно до цих змін. У зв'язку з цим необхідно розглянути, як зміни в системі контролінгу впливають на процес комунікацій в організації.

Комунікація означає процес передачі інформації конкретним користувачам так, щоб вони правильно її сприйняли і зрозуміли потенційну корисність.

Комунікація — істотний компонент системи керування і при непродуманій моделі подання інформації вона може виявитися непотрібною, навіть у тому випадку, коли в ній існує насущна потреба. Недооцінка вивчення процесу комунікацій є причиною того, що значна частина даних обліку обробляється безсистемно і безадресно, а це ускладнює її застосування з боку управлінського персоналу.

Таке положення можна пояснити тим, що методологія ведення бухгалтерського обліку регламентована різними інструкціями, що передбачають однакові вимоги до обробки інформації і залишають за своїми рамками проблему комунікаційних процесів.

Комунікаційний процес, використовуваний у системі контролінгу, можна показати на такій моделі:



де ЕФ — економічні фактори; ОП — облікові працівники; ОІ — облікова інформація; С — споживачі інформації.

На приведеній схемі видно, що основою комунікаційного процесу є окремі елементи — ЕФ, УР, УІ, П і зв'язку між ними.

Джерелом усіх видів інформації, задіяних у комунікаційному процесі, є елемент ЕФ (економічні фактори). Облікові працівники (ОП) спостерігають за економічними факторами на основі повідомлень (писані або машинні), обробляють ці факти й одержують облікову інформацію, що направляється споживачам (С) каналами передачі (письмово, телефон, факс, комп'ютерні мережі тощо). Споживач (С) оцінює отриману інформацію і приймає рішення з метою впливу на економічні фактори, інакше кажучи — керує ситуацією.

Зв'язки між елементами показують:

- зворотний зв'язок;
- важливість і своєчасність інформації;
- точність інформації;
- ефективність прийняття управлінських рішень.

У цій моделі УР виступає як приймач або комунікатор, а С — як місце призначення інформації або споживача.

Комунікаційний зв'язок показує стійкі канали передачі інформації від одних підрозділів підприємства до інших. Комунікаційні потоки (зв'язки) характеризуються термінами й інтенсивністю (масою) повідомлень, визначеними параметрами інформації, ступенем її агрегування.

Основні вимоги до працівників обліку щодо комунікацій складаються в забезпеченні точності і своєчасності обробки інформації, а також у її передачі у визначеному лінгвістичному коді. Для попередження збоїв в інформаційних потоках, інформацію необхідно формалізувати, визначивши хто, яку інформацію, у якій формі, у які терміни, кому повинний її передати і яка відповідальність покладається на посадових осіб при затримці і перекручуванні інформації.

Інформація при передачі споживачам повинна бути подана визначеною мовою. Мова — це система, у якій мається сукупність символів (семантика) і ряд правил звертання з цими символами (синтактика).

Комунікація є одним з визначальним фактором організації й удосконалювання бухгалтерського обліку, його спрямованості на управлінську систему.

11.4. ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНА СЛУЖБА КОНТРОЛІНГУ ЯК ЛІНІЙНА СЛУЖБА

Досвід країн, де система контролінгу має історію розвитку (США, Німеччина) свідчить про доцільність виділення в окрему структурну одиницю.

Децентралізація служби контролінгу дозволяє делегувати частину завдань централізованої служби контролінга іншим підрозділам підприємства, наприклад структурним підрозділам фірми, філіям, ланкам, центрам стратегічного керування фірмою, за винятком ряду профільних відділів, що залишаються в підпорядкуванні головного контролера:

- член правління фірми
- головний контролер
- контролер підрозділу

Головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в області оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, кореспонденції і звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень і завдань осіб, що приймають управлінські рішення.

Головний контролер організації перебуває в підпорядкуванні голови ради фірми (правління фірми). Головний контролер підлеглий безпосередньо члену правління фірми, відповідальному за сектор «Контролінг і фінанси» як керівника головного відділу.

Контролер є керівником служби контролінгу, в підпорядкуванні якого знаходиться бухгалтерія. Контролер є головною особою з питань інформації, здійснює контроль специфічним чином — за допомогою звітності та інтерпретації даних, необхідних для прийняття рішень. Завдяки отриманій інформації та її аналізу, контролер впливає в значній мірі на рішення і відіграє значну роль в просуванні підприємства до стратегічної мети.

Децентралізовані служби контролінгу повинні бути в осіб, що приймають управлінські рішення:

- в адміністративному підпорядкуванні
- у функціональному підпорядкуванні
- в інструктажі, спільній роботі

Принцип «вбудови» служби контролінгу в організаційну структуру керування підприємством змінюється залежно від ситуації. Прийняття адекватної організаційної структури підвищує ефективність служби контролінгу, мінімізує можливі конфлікти і до мінімуму зводить нанівець аргументи проти введення концепції контролінгу.

Служба контролінгу розробляє рекомендації з прийняття рішень і керує процесом сприйняття цих рекомендацій замовником. У задачу головного контролера входить узагальнення рекомендацій і встановлення контактів з особами, що приймають рішення.

11.5. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ОПЕРАТИВНОГО І СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

1. Часовий горизонт як границя. Методи оперативного контролінгу втрачають свою силу на лінії тимчасового обрїю, а методи стратегічного контролінгу починають діяти по іншу сторону тимчасового обрїю. Використовуючи методи стратегічного менеджменту, можна раніше, ніж це зуміють зробити конкуренти, озброєні тільки методами традиційного обліку й аналізу, «заглянути» у класичний трирічний прогнозний обрїй і довідатися про зміни попиту, що очікуються в майбутньому, проблемах в області взаємин з навколишнім середовищем, обмеженнях ресурсів, про заміну ще сьогодні ефективних технологій т.д.

Концепція контролінгу надає допомога в керуванні, у виконанні тих планів, що повинні бути реалізовані в найближчі 12-36 місяців, якщо прогноз і економічна дійсність у цьому доступному для огляду періоді будуть відповідати один одному.

2. Аналіз змін субстанції капіталу. Фінансова бухгалтерія аналізує зміни даних активу і пасиву в динаміку від минулого до сьогоднішнього; вона прагне так керувати активами і пасивами, щоб зберегти або збільшити субстанцію капіталу підприємства, тобто його майно.

3. Активне керування прибутком за допомогою розрахунку ступеня покриття. Оперативний контролінг дозволяє оперативно керувати прибутком за допомогою показників нормативної (планової) ступеня покриття (сума покриття, виражений у відсотках), якщо інформація про суми покриття формується належним чином організованій системі обліку.

4. Активне досягнення прибутку шляхом реалізації товарів, що мають високий ступінь покриття. Оперативний маркетинг дозволяє активно керувати прибутком, коли товар з фактичним ступенем покриття, рівної нормативної або перевищуючої її, підлягає реалізації в першу чергу; товар за бажанням клієнта або у випадку звуження асортименту продукції, що випускається.

Оперативний контролінг і маркетинг дозволяють усунути оперативні «вузькі місця» результатів діяльності підприємства, планувати і забезпечувати досягнення таких цілей, як доход на інвестований капітал, грошові потоки, плановий обсяг сум покриття по асортименті товарів, керувати за допомогою факторів, що впливають на витрати і результати, прибутком у межах тимчасового обрїю.

Облік сум покриття в розрізі покупців і замовників і їхній глибокий аналіз подають інформацію про те, яких клієнтів потрібно ще продовжувати обслуговувати.

5. Облік сум покриття в розрізі покупців буде міст до стратегічного контролінгу. Облік сум покриття в розрізі покупців дозволяє проводити аналіз, що дає можливість зосередити всі ресурси підприємства на більш швидкому розширенні проблем клієнтів, чим це зробили би конкуренти. У результаті цього сам собою зводиться міст між оперативним і стратегічним контролінгом, коли ця взаємозв'язок спрямований на дослідження і вишукування нововведень, нових ринків збуту.

У той час як у системі *оперативного контролінгу* міняються практично тільки числові показники, *стратегічний контролінг* надає дані про зміни оточуючого середовища, тобто він — індикатор виникнення стратегічних «вузьких місць» економічного ростоу в майбутньому.

У сфері стратегічного контролінгу та маркетингу розробляється загальна стратегія для забезпечення тривалого існування фірми, як тільки починають змінюватися умови по іншу сторону тимчасового обр'ю, у результаті взаємозв'язку стратегічного планування, стратегічного контролінга і методів маркетингу з'являються засоби рішення виявлених проблем, значно більш ефективні, чим традиційні методи вираховувань.

11.6. КОНТРОЛІНГ І СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Постійні зміни в навколишньому середовищі диктують нові умови існування і забезпечення прибутку, отже, у результаті появи нових «вузьких місць», технологічних проривів і т.д. змінюються, пристосовуючи до цих умов, сам стиль керування й управлінські концепції.

Оперативні методи і стратегічне планування були після світової енергетичної кризи 1973 р. доповнені стратегічними методами управління, що взаємно поповнили один одного. Відкритий стиль керування, що спирається на сучасну техніку, уможливив пошук нових перспектив, підсилив творчий підхід і відповідальність, мобілізував нематеріальні мотивуючі цілі фірми.

Оперативні і стратегічні методи підсилюють вплив менеджменту на підтримку фінансової рівноваги й існування підприємства. «Стратегічний менеджмент» — це можливість моментального розпізнавання на відміну від конкурентів стратегічних «вузьких місць» економічного росту по іншу сторону тимчасового обр'ю і своєчасна розробка відповідних контрзаходів по керуванню.

Формування ефективних методів стратегічного й оперативного контролінгу для першого рівня керування на базі попереднього досвіду тривають 3—5 років. Рекомендується починати цю роботу заздалегідь, тому що в критичні періоди часто відчувається дефіцит ліквідних засобів, часу, кваліфікованих працівників, що веде потім до управлінських помилок.

Методи оперативного контролінгу служать контролеру (а на середніх підприємствах функції контролера виконують керівники підприємства, керівники фінансового відділу або відділу обліку) засобом активного керування прибутком, виявлення й усунення оперативних «вузьких місць» у сфері постачання, виробництва, реалізації і керування.

Контролінг служить надійним інструментом стратегічного управління як в частині стратегічного планування, так і в реалізації антикризових стратегій поруч зі SWOT-аналізом та іншими методами дослідження стану підприємства, оточуючого середовища

Стратегічне планування — це одна з функцій керування, що є процесом вибору цілей організації і шляхів їхнього досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тою парасолькою, під яким укриваються всі управлінські функції, не використовуючи переваги стратегічного планування, організації в цілому й окремі люди будуть позбавлені чіткого способу оцінки мети і напрямку корпоративного підприємства. Процес стратегічного планування забезпечує основу для керування

членами організації. Проектуючи усе вище написане на реалії обстановки в нашій країні, можна відзначити, що стратегічне планування стає усе більш актуальним для українських підприємств, що вступають у тверду конкуренцію як між собою так і з іноземними корпораціями.

А. Чандлер, автор однієї з піонерських робіт в області стратегічного планування, вважає, що стратегія — «це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і твердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей». Визначення стратегії Чандлера доповнюється вимогою економічності для прийнятих курсів дій «Стратегічна альтернатива визначається шляхом зіставлення можливостей і ресурсів корпорації з урахуванням прийняттого рівня ризику». В остаточному підсумку формування стратегії підприємства повинне дати відповіді на три питання: Які напрямки господарської діяльності необхідно розвивати? Які потреби в капіталовкладеннях і наявних ресурсах? Яка можлива віддача по обраних напрямках?

Особливостей стратегії (за І. Ансоффом)

1. *Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно він закінчується встановленням загальних напрямків, просування по яких забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми.*

2. *Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на визначених ділянках або можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні зі стратегією.*

3. *Необхідність у даній стратегії відповідає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.*

4. *У ході формулювання стратегій не можна передбачати всі можливості, що відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому приходиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.*

5. *З появою більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії. Тому необхідно зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.*

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

а) процес стратегічного планування — вироблення набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства і закінчуючи функціональними стратегіями й окремими проектами;

б) процес стратегічного керування — реалізація визначеної стратегії в часі, переформулювання стратегії у світлі нових обставин.

Стратегічне планування є систематизований і логічний процес, заснований на раціональному мисленні. У той же час воно є мистецтвом прогнозування, дослідження, розрахунку і вибору альтернатив.

Стратегії підприємств повинні бути побудовані по ієрархічному принципі. При цьому рівні стратегій, комплексність, їхня інтеграція дуже різні залежно від типу і розміру підприємства. Так, проста організація може мати одну стратегію, а складна — трохи на різних рівнях дії.

**Концептуальна модель стратегічного плану
дозволяє визначити наступні етапи складання
стратегічного плану підприємства:**

- (1) *Аналіз навколишнього середовища:*
 - а) *зовнішнє середовище,*
 - б) *внутрішні можливості.*
- (2) *Визначення політики підприємства.*
- (3) *Формулювання стратегії і вибір альтернатив:*
 - а) *стратегія маркетингу,*
 - б) *фінансова стратегія,*
 - в) *стратегія НДДКР,*
 - г) *стратегія виробництва,*
 - д) *соціальна стратегія,*
 - е) *стратегія організаційних змін,*
 - ж) *екологічна стратегія.*

Результатом діяльності по запропонованій вище схемі складання стратегічного плану підприємства є документ, називаний «Стратегічний план підприємства» і що має звичайно наступні розділи:

1. *Цілі та завдання підприємства*
 2. *Поточна діяльність підприємства і довгострокові завдання.*
 3. *Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи).*
 4. *Функціональна стратегія.*
 5. *Найбільш значущі проекти.*
 6. *Опис зовнішніх операцій.*
 7. *Капіталовкладення і ресурсний розподіл.*
 8. *Планування несподіванок.*
- Додатки: Розрахунки, довідки, інша ділова документація, у тому числі:*
- а) *Обсяг річних продажів по групах продуктів,*
 - б) *Річний прибуток і збитки по підрозділах,*
 - в) *Річний експорт і його відношення до обсягу продажів по підрозділах.*
 - г) *Зміни в наборі продуктів і частка ринку.*
 - д) *Програма щорічних капітальних витрат.*
 - е) *Річні грошові потоки.*
 - ж) *Баланс на кінець останнього року плану.*
 - з) *Політика поглинання і придбання.*

Аналіз літератури по стратегічному плануванню в західних фірмах показав, що й кількість і зміст етапів складання стратегічного плану, а також сама його форма можуть істотно варіюватися і залежать від багатьох факторів, серед яких основними є:

1. *Форма власності підприємства.*
2. *Тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане)*
3. *Галузева приналежність підприємства.*
4. *Розмір підприємства (велике, середнє або мале).*

Так само не існує єдиного об'єкту стратегічного планування. У Європі часто зустрічаються довгострокові, 10-літні плани, американці використовують 5-літні плани, а японці взагалі 3-літні.

Етапи процедури формулювання стратегії і вибору альтернатив

- а) оцінка існуючої стратегії;*
- б) власна фаза формулювання;*
- в) планування ризику;*
- г) вибір стратегічних альтернатив.*

Розглянемо докладніше ці пункти.

А) Оцінка існуючої стратегії. Первинна оцінка діючої стратегії здійснюється вже на попередньому етапі — оцінка внутрішніх можливостей. Однак, оцінюючи наявні резерви на підприємстві, що дозволяють підвищити ефективність його функціонування, ми раніше не оцінювали життєвість діючої стратегії і сформульованих правил поведінки.

Б) Власне фаза формулювання. Стратегія, будучи об'єднаною основою для організаційних зусиль, вимагає розробки серії стратегічних планів як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні підрозділів. Природно, що кожний стратегічний план є частиною загального, і стратегія підприємства поєднує їх усі разом. Стрижнем будь-якого стратегічного плану підприємства є його базова стратегія. Вибір базової стратегії є прерогатива керівництва підприємства. Керівництво, оцінюючи й аналізуючи інформацію, отриману на попередніх кроках, приймає остаточне рішення.

В) Планування ризику. Планування ризику є однією з важливих складових стратегічного плану. Основною метою є підтримка високого рівня протидії збурюванню зовнішнього середовища і зменшення утрат від даних збурювань.

Останнім часом у західних фірмах стає все більш популярною не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, що характеризуються дуже високим ступенем централізму прийнятих рішень і швидкою реакцією на зміни в середовищі. Це впливає з того, що сам набір можливих збурювань стає таким різноманітним, що фірма не в змозі передбачити всі можливі ситуації.

Г) Вибір стратегічних альтернатив. У рамках обраної базової стратегії можливо кілька курсів дій, що прийнято називати стратегічними альтернативами.

Розробка стратегії повинна торкатися її рівню керування підприємства, тому що рішення, вироблювані при стратегічному плануванні, мають відношення до всіх співробітників організації. Тому необхідно узгодження інтересів при виробленні стратегії Групове обговорення, крім того, дозволяє розглянути велике число альтернатив. Але і збіжність при груповому виборі істотно нижче, ніж при єдиноначальності. Тому звичайно має місце групове обговорення й одноособове ухвалення остаточного рішення.

За базові стратегії можна розглянути наступні стратегії.

Стратегія росту. Уперше докладно була розроблена Ігорем Ансоффом. Їм же була побудована модель росту фірми. Вона складається з п'яти етапів:

1. Стадія планування. Компанія знаходиться в стані готовності до формулювання стратегії росту, тобто існує деяке сполучення зовнішніх умов і внутрішніх можливостей.

2. Початкова стадія. Звичайно фірма проходить етап дуже швидко. Протягом цього етапу виникають і ліквідуються вузькі місця в процесах і структурі реалізації конкретних проєктів, що не були передбачені в плані. Також росте обсяг продажів, хоча доходу фірма практично не одержує.

3. Стадії проникнення.

4. Прискорений ріст.

5. Перехідна стадія.

Початкова стратегія. Метою початкової стратегії є помірний ріст для того, щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність. Керівництво займає пильну позицію стосовно прискорення темпів розвитку, намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць і їхню ліквідацію, щоб надалі зайняти наполегливу наступальну позицію на ринку. Як уже відзначалося, керівництво повинне бути готове до того, що на першому етапі можуть виникнути складності у виробництві, адміністративні тертя, напружений фінансовий стан, зв'язаний з великими витратами і відсутністю прибутковості. Однак однієї з цілей початкової стратегії є швидкість даного етапу і перехід до наступної стратегії.

Стратегія проникнення. Дана стратегія направляє зусилля підприємства на більш глибоке проникнення на ринок і додаткові зусилля по збільшенню темпів росту обсягу продажів. Якщо для цього вимагаються придбання і поглинання, то вони виробляються в рамках даної стратегії. Довгострокові програми передбачають зміцнювальні і розвиваючі дії в усіх напрямках функціонування підприємства, особливо звертаючи увагу на посилення фінансових позицій, модернізацію основних фондів.

Після досягнення цих цілей і провівши необхідні внутрішні перебудовання, підприємство може перейти до наступної стратегії.

Стратегія прискореного росту. Метою цієї стратегії є повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей. Даний етап циклу росту повинний вироблятися як можна довше, тому що саме на ньому відбувається повне використання ресурсів, зростання доходів починає перевершувати ріст продажів, частка ринку наближається до запланованого. Але на етапі прискореного росту починають виникати і накопичуватися негативні тенденції в діяльності підприємства, тому однієї з цілей даної стратегії є як можна більш раннє їхнє виявлення і спроби дозволу. Якщо вирішити виниклі проблеми неможливе, то керівництво підприємства в рамках даної стратегії починає плавний перехід до реалізації наступної стратегії.

Стратегія перехідного періоду. Метою цієї стратегії є забезпечення після періоду прискореного росту період перегрупування і перебудови діяльності підприємства для входження в новий цикл росту якнайшвидше, тобто не допускаючи тривалої стагнації.

Стратегія передбачає економію, відмовлення від нових виробництв. Відбувається глибокий аналіз існуючого положення справ на підприємстві з метою зменшення витрат, підвищення прибутковості виробів, перебудови системи керування.

Ситуації застосування стратегії росту

- початок підприємницької діяльності;
- молода компанія, що бере за своє виживання;
- одне-продуктове спеціалізоване підприємство;
- диверсифіковане підприємство, де стратегія росту організації в цілому може підтримуватися стратегією росту по окремому виді продукту.

Саме тому стратегічних альтернатив росту в господарській практиці може бути запропоноване дуже багато. Перерахування лише деяких, що є базовими, стратегічними альтернативами: інтенсифікація ринку, диверсифікованість, міжфірмове співробітництво і кооперація, зовнішньоекономічна діяльність.

Стратегія стабілізації і виживання. В умовах розстроєної економіки відповідно до циклів ділової активності і циклами розвитку підприємства останні можуть випробувати хворобливий період нестабільності, коли починають падати обсяги продажів і прибутку. Виникає необхідність розробки спеціальних процедур аналізу, що дозволяють уловити період переходу підприємства від стадії росту до стадії падіння, тобто переорієнтації з наступальної в наступально оборонну стратегію — стратегію стабілізації.

Стратегія стабілізації. Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їхнім підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту. Залежно від швидкості падіння підприємство може використовувати один із трьох найбільш ймовірних підходів:

- 1) *економія з чітким наміром швидкого пошвавлення;*
- 2) *зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке пошвавлення;*
- 3) *стабілізація, коли необхідні довгострокові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.*

Стратегія виживання. Стратегія виживання — це антикризисна, чисто оборонна стратегія і застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація об'єкту, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії росту. Зрозуміло, що дана стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, цілком скоординованих дій, з іншого боку — обачності і реалістичності в прийнятті рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається тверда централізація керування, створюється «антикризовий комітет», що поряд із прийняттям швидких по реакції відповідних заходів на збурювання зовнішнього середовища розробляє і жорстко проводить у життя наступні програми:

- *перебудова системи управління*
- *фінансова перебудова*
- *перебудова маркетингу*

Висновки до теми 11

1. У сучасних умовах одним з основних внутрішніх факторів невизначеності та ризику для бізнесменів є неповна інформація як про поточний стан, так і про перспективи власного бізнесу, що може призводити до кризових явищ в управлінні підприємством, а іноді й до банкрутства.

Як системи спостереження за діяльністю підприємства у всій її багатогранності виділяється нова наукова дисципліна — контролінг.

2. Контролінг, на відміну від функціональних дисциплін, є синтетичною дисципліною, яка базується на обліку, планувань, аналізі та теорії управління. Цю науку можна розглядати як одну з концепцій конструктивного управління. Під конструктивним управлінням ми розуміємо спеціально створену систему, для управління на базі бухгалтерського обліку планування і аналізу в їх єдності. Роль управління в системі контролінгу полягає в координації елементів, які входять в систему контролінгу — планування, обліку, аналізу, прийняття рішень.

Під терміном «**контролінг**» в зарубіжній літературі розуміють спеціально сконструйовану на основі інтеграції традиційних методів обліку аналізу, нормування, планування, контролю та управління системою, яка забезпечує отримання, обробку та узагальнення інформації про діяльність підприємства. Така система разом з вирішенням оперативних завдань, орієнтується і на стратегічні досягнення. Завдання контролінгу значно більші за обсягом від завдань управлінського обліку, який входить у систему контролінгу як одна із складових.

Контролінг можна визначити як систему перевірки того, наскільки успішно підприємство просувається до своєї мети. У випадку відхилення від мети приймаються коригуючі дії.

3. Метою контролінгу є підтримання ефективного функціонування підприємства. Мета визначається вищим керівництвом і може змінюватися залежно від змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Метою може бути висока якість продукції, завоювання частки та розширення ринку продажу, зниження витрат на виробництво, зниження цін, підвищення прибутку, незалежність від кредиторів.

У системі контролінгу центральне місце належить бухгалтерському обліку, який формує базу даних, визначаючи зміст, відбір та оцінку даних, комплекс економічних показників, що характеризують кількісний та якісний рівень управління.

Метою контролінгу є діагностування (тактичного техніко-економічного і фінансового стану, порівняння його з прогнозованим, виявлення тенденцій і закономірностей розвитку економіки підприємств відповідно до головної мети та попередження негативного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансовий результат та положення на ринку.

4. Предметом контролінгу є мікроекономічні процеси і явища на підприємстві, які характеризуються певними показниками — індикаторами в їх динамо та макроекономічні процеси в країні, які безпосередньо впливають на економіку підприємства.

5. Особливе місце в системі контролінгу належить нормативному господарюванню, що містить розробку норм і нормативів, а також організацію нормування, планування й обліку відхилень від норм, зміна норм і аналіз ефективності нормативного господарювання.

Норми і нормативи забезпечують процес планування необхідними даними для визначення витрат на одиницю продукції, обсягу закупівель матеріальних ресурсів, витрат на транспортування і зміст складського

господарства, величини відходів, необхідної техніки на внутрівиробничі переміщення вантажів, визначення чисельності працюючих і фонду оплати праці і для інших цілей.

6. Досвід країн, де система контролінгу має історію розвитку (США, Німеччина) свідчить про доцільність виділення в окрему структурну одиницю.

Децентралізація служби контролінгу дозволяє делегувати частину завдань централізованої служби контролінгу іншим підрозділам підприємства, наприклад структурним підрозділам фірми, філіям, ланкам, центрам стратегічного керування фірмою, за винятком ряду профільних відділів, що залишаються в підпорядкуванні головного контролера.

Головний контролер координує діяльність децентралізованих служб контролінгу в області оперативного і стратегічного планування, кошторисного планування, аналізу планових і фактичних показників, кореспонденції і звітності, бере на себе обробку спеціальних доручень, особливих замовлень і завдань осіб, що приймають управлінські рішення.

7. У той час як у системі *оперативного контролінгу* міняються практично тільки числові показники, *стратегічний контролінг* надає дані про зміни навколишнього середовища, тобто він — індикатор виникнення стратегічних «вузьких місць» економічного росту в майбутньому.

У сфері стратегічного контролінгу та маркетингу розробляється загальна стратегія для забезпечення тривалого існування фірми, як тільки починають змінюватися умови по іншу сторону тимчасового обрїю, у результаті взаємозв'язку стратегічного планування, стратегічного контролінга і методів маркетингу з'являються засоби рішення виявлених проблем, значно більш ефективні, чим традиційні методи вирахувань.

8. Методи оперативного контролінгу служать контролеру (а на середніх підприємствах функції контролера виконують керівники підприємства, керівники фінансового відділу або відділу обліку) засобом активного керування прибутком, виявлення й усунення оперативних «вузьких місць» у сфері постачання, виробництва, реалізації і керування.

9. Контролінг служить надійним інструментом стратегічного управління як в частині стратегічного планування, так і в реалізації антикризових стратегій поруч зі SWOT-аналізом та іншими методами дослідження стану підприємства, оточуючого середовища

Тема 12

ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

- 12.1. Економічна сутність інвестицій.
- 12.2. Сутність, об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності.
- 12.3. Основні поняття інноваційного менеджменту.
- 12.4. Мета, завдання та функції інноваційного менеджменту.
- 12.5. Етапи, стадії та моделі інноваційного процесу.
- 12.6. Класифікація інновацій.
- 12.7. Життєвий цикл інновацій.
- 12.8. розвиток інноваційної діяльності та її вплив на виробництво.
- 12.9. Система управління інноваційними процесами та моніторинг.
- 12.10. Правове регулювання інноваційної діяльності.

12.1. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ

На всіх етапах історії суспільного виробництва вирішальне значення у підвищенні його стабільності, технічної досконалості та економічної ефективності відігравав взаємопов'язаний процес розвитку науки, модернізації техніки й технології виробництва. Постійне вдосконалення засобів і предметів праці, технології виробництва і його організації є головною рушійною силою розвитку продуктивних сил і економічного зростання кожної країни. Велика конкурентна боротьба за ринки збуту відбувається, насамперед, через змагання у розвитку науки і техніки. І виграє та країна, яка має розвинений науковий потенціал, здатний розв'язувати найскладніші науково-технічні, соціально-економічні та організаційні проблеми виробництва. Тому в умовах економічної кризи і технічної відсталості всіх галузей господарського комплексу України на перший план виходить науково-технічна політика держави. Вона має бути спрямована на стимулювання розвитку науки і техніки, розширення і поглиблення наукових досліджень, налагодження науково-технічного співробітництва з усіма високорозвиненими зарубіжними країнами та широке використання досягнень науково-технічного прогресу у виробництві.

Концепція розвитку науки і техніки в Україні має базуватися на реанімації і стимулюванні розвитку науково-технічного потенціалу, збільшенні інвестицій у науку, складанні короткострокових і довгострокових науково-технічних програм, підвищенні рівня наукового забезпечення розвитку господарського комплексу і всіх його галузей, зміцненні матеріально-технічної бази науково-дослідних, проектно-конструкторських установ і лабораторій, поліпшенні системи підготовки кадрів, підвищенні їхньої кваліфікації, реформуванні системи вищої освіти, удосконаленні територіального розміщення наукових установ і вищих навчальних закладів, розвитку інтеграційних процесів у галузі наукових досліджень і підвищенні їхньої результативності та економічної ефективності.

Україна має досить високий науковий потенціал. Наукові установи України здатні розв'язувати найскладніші науково-технічні проблеми. Багато напрацювань і розробок, особливо в галузі фундаментальної науки, матеріалознавства, літакобудування, кораб-

лебудування, середнього і точного машинобудування, приладобудування та інших, уже в недалекому майбутньому можуть вивести цілий ряд галузей економіки України на рівень світових досягнень науково-технічного прогресу. Отже, першочергове інвестування наукових досліджень, розробки прогресивних технологій і нових зразків техніки, розвитку інформаційних систем і комп'ютеризації виробництва в найближчій перспективі зможуть забезпечити значне зростання виробництва, суттєве підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Економічна діяльність окремих суб'єктів господарювання значною мірою характеризується обсягом і формами здійснення інвестицій. Від уміння інвестувати залежать розквіт чи занепад власного виробництва, можливості вирішення соціальних та економічних проблем. Без надійних основ інвестиційної діяльності, якими б професійно володіли спеціалісти відповідного профілю, марно сподіватися на сталий розвиток вітчизняного виробництва, науково-технічний і соціальний прогрес.

Інвестиції (від лат. — «invest»- вкладати) представляють собою вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення. При цьому приріст капіталу повинен бути достатнім, щоб компенсувати інвестору відмову від використання наявних коштів на споживання в поточному періоді, винагородити його за ризик, компенсувати втрати від інфляції в наступному періоді.

Джерелом приросту капіталу та рушійним мотивом здійснення інвестицій є отриманий від них прибуток. Ці два процеси — вкладення капіталу та одержання прибутку — можуть відбуватися в різній часовій послідовності. При послідовному проходженні цих процесів прибуток одержується зразу ж після завершення інвестицій в повному обсязі. При паралельному їх проходженні одержання прибутку можливе ще до повного завершення процесу інвестування (після першого його етапу). При інтервальному проходженні цих процесів між періодом завершення інвестицій і одержанням прибутку проходить певний час (тривалість часу залежить від форм інвестування і особливостей конкретних інвестиційних проектів).

В сучасній економічній літературі мають місце різні, інколи помилкові, тлумачення змісту терміну «економічна сутність інвестицій».

Найбільш типова помилка полягає в тому, що інвестиції розглядаються як будь-яке вкладання коштів, яке може й не привести ні до зростання капіталу, ні до одержання прибутку.

До них частіше всього відносяться так звані «споживчі інвестиції» (купівля предметів домашнього вжитку, автомобілів, квартир тощо). По суті, даний об'єкт вкладень споживачів за своїм економічним змістом не відповідає поняттю інвестицій. Ці вкладення доцільно розцінювати як форму заощаджень. Водночас вкладення в нерухомість можуть набувати й інвестиційних рис. Наприклад, при високих темпів інфляції зростають і заощадження, тобто зростає грошова оцінка нерухомості та товарів тривалого користування. Деякі такі вкладення можуть приносити прибуток за умови використання рухомого та нерухомого майна з комерційною метою (їх перепродаж, здача в оренду, лізинг тощо). Часто термін «інвестиції» ототожнюється з терміном «капітальні вкладення». Інвестиції в цьому випадку розглядаються як вкладення коштів у відтворення основних фондів (будівель, обладнання, транспортних засобів тощо). Водночас інвестиції можуть здійснюватись і в оборотні активи, і в різні фінансові інструменти (акції, облігації, векселя тощо), і в окремі види нематеріальних активів (придбання патентів, ліцензій, «ноу-хау» тощо). Отже, капітальні вкладення є більш вузьким поняттям і можуть розглядатися лише як одна з форм інвестицій, але не як їхній аналог.

У багатьох визначеннях інвестиції представляються як вкладення грошових коштів. Але ж інвестування капіталу може здійснюватись не тільки в грошовій, а і в інших формах — рухомого та нерухомого майна, різних фінансових інструментів (передусім, цінних паперів, нематеріальних активів тощо).

Зарубіжні, а слідом за ними і більшість вітчизняних економістів, розглядають інвестиції як довгострокове вкладення капіталу в різні галузі та сфери економіки, інфраструктуру, соціальні програми, охорону середовища як в країні, так і за рубежем з метою розвитку виробництва, соціальної сфери, підприємництва, одержання прибутку. Безумовно окремі форми інвестицій (в першу чергу капітальні вкладення) носять довгостроковий характер, однак інвестиції можуть бути і короткостроковими (наприклад, фінансові вкладення в акції).

Розгляд наведених вище положень врахований при визначенні терміну «інвестиції» як в українському, так і в російському законодавствах.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність»: *«інвестиціями є всі види майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект».*

Такими цінностями можуть бути:

- грошові кошти
- цільові банківські вклади
- паї
- акції та інші цінні папери;
- рухоме та нерухоме майно (будівлі, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності)
 - майнові права, що впливають з авторського права
 - досвід та інші інтелектуальні цінності
 - сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації
 - навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації певного виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»)
 - права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, устаткуванням, а також інші майнові права; інші цінності».

Це визначення, головним чином відповідає міжнародному підходу до уявлення про інвестиційну діяльність як процесу вкладення ресурсів з метою одержання прибутку, доходу, дивідендів (соціального ефекту) в майбутньому. Інакше кажучи, інвестор відмовляється від задоволення поточних потреб, очікуючи задоволення їх у майбутньому, але в більших розмірах.

Сукупність зазначених цінностей, які є в обігу на ринку, прийнято відносити до об'єктів інвестиційної діяльності. Деякі вчені-економісти до цієї сукупності відносять також «фінансові права», які витікають з взаємозв'язку інвестицій і державного регулювання умов інвестиційної діяльності, насамперед податкової та амортизаційної політики. Це має місце при наданні державою податкових пільг інвестору (зниження ставок податку на прибуток або установа пільгових амортизаційних відрахувань). Такі податково-амортизаційні пільги дають економічний

ефект, з огляду на повернення коштів в майбутньому, і тому державою цей ефект повинен оцінюватись.

Згідно із чинним законодавством «інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій».

Інвестиційна діяльність здійснюється на основі:

- інвестування, здійснюваного громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, товариствами, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;
- державного інвестування, здійснюваного органами влади і управління держави, місцевих рад народних депутатів за рахунок коштів бюджетів, позабюджетних фондів і позичкових коштів, а також державними підприємствами і установами за рахунок власних і позичкових коштів;
- іноземного інвестування, здійснюваного іноземними громадянами, юридичними особами та державами;
- спільного інвестування, здійснюваного громадянами, юридичними особами України, іноземних держав.

В економічній літературі існує велика кількість ознак, за якими класифікуються інвестиції залежно від цілей дослідження об'єкта інвестування.

За об'єктами вкладень виділяються реальні та фінансові інвестиції.

Фінансові інвестиції — це вкладення коштів в різного роду фінансові інструменти (активи): фондові цінні папери, спеціальні (цільові) банківські вклади, депозити, паї і т. ін.

Реальні інвестиції — це вкладення у виробничі фонди (основні й обігові). Здебільшого це вкладення в матеріальні активи (будівлі, споруди, обладнання та інші товароматеріальні цінності) та в нематеріальні активи (патенти, ліцензії, «ноу-хау», технологічну, науково-практичну, інструктивну, технологічну, проектно-кошторисну та іншу документацію). Водночас, вкладення коштів в нематеріальні активи, пов'язані з науково-технічним прогресом, характеризуються як інноваційні інвестиції.

У промислово розвинутих країнах з високим рівнем техніки і технології інновації за своїм змістом і складом наближаються до реальних інвестицій. Однак в окремі періоди доводиться здійснювати інвестиції і в підтримку технічно відсталих малопродуктивних галузей і виробництв.

Інтелектуальні інвестиції — це вкладення в творчий потенціал суспільства, об'єкта інтелектуальної власності, які витікають з авторського права, винахідницького та патентного права, права на промислові зразки та корисні моделі. У більшій частині за своїм змістом та напрямками інтелектуальні інвестиції одночасно є інноваціями.

За періодом інвестування розділяють *короткострокові* (вкладення капіталу на період, не більше одного року) та *довгострокові* (на період більше одного року) інвестиції.

За регіональною ознакою виділяють інвестиції *внутрішні* та *закордонні*.

Суб'єктами (інвесторами й учасниками) інноваційної діяльності можуть бути громадяни і юридичні особи України та іноземних держав. Інвестори — це суб'єкти

інноваційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позикових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інноваційного інвестування. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців, а також виконувати функції будь-якого учасника інвестиційної діяльності.

Учасниками інноваційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України, інших держав, які забезпечують реалізацію інноваційних інвестицій як виконавці замовлень або на підставі доручення інвестора.

12.2. СУТНІСТЬ, ОБ'ЄКТИ ТА СУБ'ЄКТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Аналіз сучасної економічної практики свідчить, що високих результатів підприємства можуть досягати лише за систематичного і цілеспрямованого новаторства, націленого на пошук можливостей, яку відкриває середовище господарювання щодо виготовлення і впровадження нових видів товарів, нових виробничих і транспортних засобів, освоєння нових ринків і форм організації виробництва. Це передбачає особливий, новаторський, антибюрократичний стиль господарювання, в основі якого — орієнтація на нововведення, систематична і цілеспрямована інноваційна діяльність.

Інноваційна (англ. innovation — введення новинок, нововведення) **діяльність** — діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

Інноваційною діяльністю у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя. Інноваційна діяльність є невід'ємною складовою виробничо-господарської діяльності підприємства, зорієнтованої на оновлення і вдосконалення його виробничих сил і організаційно-економічних відносин.

Об'єктом інноваційної діяльності є інновація. Слід розрізняти терміни «новація» та «інновація».

Новація (лат. novatio — оновлення, зміна) — продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення ефективності виконання робіт.

Новації постають як відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики, стандарти, результати маркетингових досліджень тощо. Однак усвідомлення цінності новації, а значить, доцільності її впровадження, не приходить одразу після її появи. Має минути певний час, перш ніж хтось побачить потенційну вигоду від упровадження новинки та ініціює її виведення на ринок. Йдеться про інноваційний лад.

Інноваційний лаг — *період між появою новації та її впровадженням.*

З моменту прийняття новації до реалізації та розповсюдження вона набуває нової якості, тобто стає інновацією. У світовій економічній літературі існує багато визначень інновації, причому вітчизняні науковці синонімом терміна «інновації» вважають термін «нововведення». Термін «інновація» запровадив австрійський економіст Йозеф Шумпетер (1883—1950), який у 1912 р. в праці «Теорія економічного розвитку» вжив словосполучення «нова комбінація», маючи на увазі нову якість засобів виробництва, що досягалася шляхом певних поліпшень існуючого обладнання, введення нових засобів виробництва або систем його організації. У наступних працях Шумпетер, замість терміна «нова комбінація», застосовував термін «інновація».

Поняття «інновація» та «нововведення» можна вважати тотожними, хоча деякі науковці трактують їх по-різному залежно від власного розуміння етимології слова. Якщо прийняти те, що слово «інновація» є похідним від латинського «*novus*», що означає змінювати, оновлювати, то під інновацією слід розуміти процес змін, оновлення. Тому, наприклад, угорський економіст Б. Санто визначив інновацію як «такий суспільно-технічно-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій та у випадку, якщо вони орієнтуються на економічну вигоду, на прибуток; їх поява на ринку соже приносити додатковий успіх». Російський економіст О. Пригожин дає визначення інновації як форми керованого розвитку. При цьому під інновацією він розуміє таку цілеспрямовану зміну, яка вносить у середовище впровадження (організацію, суспільство тощо) нові, відносно стабільні елементи. Пригожин зазначає, що інновація — це процес, тобто перехід певної системи від одного стану до іншого.

Однак поширенішим є погляд, згідно з яким за основу беруть переклад поняття «нововведення» як *innovation*, тобто «введена новація».

Отже, цим терміном називають об'єкти впровадження (наприклад, за Е. Роджерсом: «Нововведення — це ідея, практика або продукт, що сприймаються як нові»). Американський економіст П. Лемер тлумачив інновацію як «новий продукт або послугу, спосіб їх виробництва, новацію в організаційній, фінансовій, науководслідній та інших сферах, будь-яке вдосконалення, яке забезпечує економію витрат або створює умови для неї». Аналіз трактувань поняття «інновація» різними вченими підводить до висновку, що більшість із них ґрунтується на концепції Й. Шумпетера, який визначав відкриття, винахід нового пристрою або технології як початкову подію, а інновацію, впровадження цього пристрою або технології — як завершальну подію, розглядаючи інновацію з погляду економічного застосування, що означає створення нових ресурсів або використання вже відомих в інший спосіб.

Отже, світова економічна думка інтерпретує інновацію як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, утілений в нових продуктах і технологіях. З огляду на це терміни «нововведення» та «інновація» можна вважати рівнозначними і використовувати як синоніми щодо кінцевого результату — впроваджені новації.

Інновація (нововведення) — *кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав утілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.*

Нововведення пов'язане з новим застосуванням існуючого продукту, використанням нової концепції або ідеї. Воно може трактуватися як новий підхід до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор та його компанія здобувають переваги над конкурентами. Визнання корисності інновації кінцевим споживачем зумовлює зміну соціально-економічного середовища. Корисність, функція корисності відрізняють нововведення від відкриття і винаходу. Відкриття і винаходи не мають соціальної та економічної цінності, якщо не стають основою нововведення на ринку.

Так, американський економіст Б. Твісс зауважує: «Винахід (новація) — формулювання, висування ідеї. Нововведення (інновація) — застосування, тобто процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту».

В умовах ринку інновації охоплюють усю економіку, в тому числі продуктивні сили та виробничі відносини. Вони є необхідною умовою розвитку виробництва, підвищення якості продукції та зростання виробничих можливостей підприємства, появи нових товарів і послуг, а також засобом, за допомогою якого організації адаптуються до змін у зовнішньому середовищі й змінюють його самі у власних інтересах.

П. Друкер вказував, що «інновації (або новаторство) — це особливий засіб підприємств, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування». Залучення інновацій у практику роботи підприємства чи їх створення власними силами здійснюється у межах інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент (лат. *in* — управління) — *підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві.*

Система менеджменту організацій, що використовують підприємницький, інноваційний підхід до свого функціонування і розвитку, покликана вирішувати низку завдань, інколи суперечливих і навіть взаємовиключних:

- *постійне оновлення асортименту продукції та послуг;*
- *оновлення і створення нових виробничих систем;*
- *підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності передусім через підвищення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат;*
 - *розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концентрації зусиль і ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку техніки, технології, потреб тощо;*
 - *підпорядкування діяльності всіх підрозділів виробничих систем режиму складного відтворювального конвеєра нововведень;*
 - *поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами і високою продуктивністю масового виробництва.*

Узгоджене вирішення цих завдань забезпечує поступальний, пропорційний, ефективний розвиток підприємства, його економічну стійкість.

Інноваційна діяльність підприємств — це не лише розв'язання технічних завдань щодо створення нового продукту, нової технології чи удосконалення наявних, а й відбір перспективних науково-технічних досягнень, своєчасне патентування винаходів, просування наукомістких товарів на ринок. Провідна роль у реалізації цих завдань належить менеджерам. У світі на одного вченого припадає 10 менеджерів.

Організація та управління інноваційною діяльністю здійснюються фахівцями різних функціональних служб і різних рівнів управління. Завдання щодо впровадження новачій вирішуються менеджерами залежно від рівня управління. Так, менеджери вищої ланки, маючи добре розвинуту інтуїцію, всебічні знання у галузях економіки, інноватики, володіючи сучасними інформаційними і комунікаційними технологіями, визначають перспективні напрями розвитку бізнесу, ставлять стратегічні цілі, окреслюють коло інновацій, що можуть бути використані для реалізації поставленої мети. Менеджери середньої управлінської ланки керують втіленням у життя інноваційних рішень керівництва, що передбачає вміння консолідувати персонал для досягнення цілей, здатність створити відповідний психологічний клімат у колективі, сформувані у ньому відповідні мотиваційні преференції, організувати і координувати роботу виконавців відповідно до визначених завдань.

Важливою складовою інноваційної діяльності є праця висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетологів, економістів, фінансистів, які виконують специфічні функції з технологічного проектування та конструювання новачій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінового проектування, просування на ринок (у разі інновації-товару) тощо. Усі ці працівники є суб'єктами інноваційної діяльності у вузькому значенні (стосовно окремого підприємства). Однак, лише частина з них бере на себе відповідальність за прийняття рішення щодо практичного застосування інновацій на підприємстві. Такі рішення, як правило, є ризикованими і приймаються здебільшого вищим керівництвом підприємства або його власником. Якщо вони часто ініціюють залучення інновацій, то їх називають інноваторами.

Інноватор — *особа, яка ініціює процес упровадження інновації і бере на себе відповідальність за його реалізацію.*

Фірми, які систематично вносять радикальні поліпшувальні зміни у свою діяльність, диверсифікують її відповідно до нових вимог ринку, використовують інноваційні підходи у взаємодії з партнерами, споживачами тощо, теж інноваторами.

Інноватор може ініціювати наукові дослідження, розробку новинки силами самої фірми, а також придбання в інших фірм інновацій, що довели свою практичну цінність, та їх удосконалення.

Ініціювання інновацій — *рекомендації щодо вдосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності підприємства, метою яких є початок інноваційного процесу або його продовження (розвиток).*

З огляду на зазначене вище, можна дати повне трактування суб'єктів інноваційної діяльності.

Суб'єкти інноваційної діяльності — *фізичні або юридичні особи, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в реалізацію інноваційних проектів.*

Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували б перспективу розвитку. Однак можливості підприємств щодо залучення інновацій різні, що зумовлено передусім існуючими ресурсними обмеженнями, особливо фінансовими. Тому управління інноваційною діяльністю слід здійснювати, з одного боку, з огляду на потенційні можливості інновації у формуванні конкурентних переваг, а з іншого — на інвестиційні можливості підприємств. Для цього необхідне економічне обґрун-

тування доцільності впровадження кожної, навіть на перший погляд безперечно перспективної новації. Це дає змогу керівництву приймати позитивне рішення щодо залучення тієї з можливих альтернативних новинок, яка створить для фірми суттєві конкурентні переваги і забезпечить належну економічну віддачу, рівень якої суттєво перевищуватиме вкладені у її реалізацію кошти.

12.3. ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Поряд з максимальним використанням усього потенціалу маркетингу, менеджеру в рамках антикризового управління не можна залишати осторонь й іншу сторону сучасного менеджменту — інновації (ефективне використання досягнень науки і техніки).

Інновації — процес постійного відновлення у всіх сферах підприємництва.

У літературі існує велика кількість визначень цього терміну. Методологія системного опису інновацій в умовах ринкової економіки базується на міжнародних стандартах, згідно з якими **інновація** визначається як *кінцевий результат інноваційної діяльності, який одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності чи в новому підході до соціальних послуг*.

Інноваційні процеси є досить специфічним, масштабним, складним і різноманітним за своїм змістом об'єктом управління, який потребує використання спеціальних форм і методів управлінського впливу для ефективного розвитку. В сучасних умовах корінного реформування економіки країни, коли нововведення стали неодмінним елементом всіх структур від органів державного управління до середніх і малих підприємств, використання наукових методів інноваційного менеджменту стає важливим фактором економічного розвитку держави, виживання і комерційного успіху будь-якого інноваційного підприємства.

Інновація може бути розглянута як в динамічному, так і в статичному аспектах. В останньому випадку інновація подається як кінцевий результат науково-виробничого циклу. Звичайно інноваціям передують науково-виробнича діяльність, пов'язана з наявністю новизни. В практичній діяльності поняття «новизна» часто ототожнюється з поняттям «нововведення», хоч між ними і є деякі відміни.

Новизною може бути новий порядок, новий метод, винахід. Нововведення означає, що новизна застосовується. З моменту прийняття до розповсюдження новизна набуває нової якості і стає інновацією.

Ідея новизни може бути зароджена як інвенція, ініціація або дифузія інновації.

Інвенція — ідея, пропозиція або проект, які після опрацювання будуть впроваджені в інновацію.

Ініціація — це рекомендації щодо вдосконалення науково-технічної, організаційної чи комерційної діяльності, метою яких є початок інноваційного процесу або його продовження.

Дифузія — пропозиція щодо використання вже раз освоєної і впровадженої ідеї інновації в нових умовах чи місцях застосування.

Науково-технічні розробки та нововведення виступають як проміжний результат науково-виробничого циклу і в міру практичного застосування перетворюються в нау-

ково-технічні інновації — кінцевий результат. Науково-технічні розробки та винаходи є додатком нового знання з метою його практичного застосування, а науково-технічні інновації — це матеріалізація нових ідей та знань, відкриттів, винаходів і науково-технічних розробок в процесі виробництва з метою їх комерційної організації для задоволення певних запитів споживачів. Неодмінними якостями інновації є науково-технічна новизна та виробниче (практичне) застосування. Комерційна реалізація інновації виступає як потенційна властивість, для досягнення якої необхідні певні умови.

Отже, інновацію, як результат потрібно розглядати нерозривно з інноваційною діяльністю. Підготовка, обґрунтування, освоєння та контроль впровадження інвестицій в нововведення називається інноваційною діяльністю. У більш вузькому трактуванні цього поняття вживають терміни «інноваційний процес». Це поняття зазвичай пов'язане з обґрунтуванням та реалізацією реальних інноваційних інвестицій, тобто із здійсненням реальних інвестиційних проектів.

Законом України «Про інвестиційну діяльність» інноваційна діяльність визначена як одна із форм інвестиційної діяльності і здійснюється з метою впровадження науково-технічного прогресу у виробництво та соціальну сферу.

Інвестиційна діяльність передбачає:

- *випуск та розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій;*
- *прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;*
- *реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат;*
- *фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;*
- *розробку і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, призначеної для покращення соціального і екологічного становища.*

Інновації притаманні в рівній мірі всі три властивості: науково-технічна новизна, виробниче застосування, комерційна реалізація. Комерційний аспект визначає інновацію як економічну необхідність, усвідомлювану через потреби ринку. Треба звернути увагу на два моменти: «матеріалізацію інновації», винаходів та розробок в нові технічно досконалі види продукції, засоби та предмети праці, технологію та організацію виробництва і «комерціалізацію», яка перетворює їх в джерело доходу.

Інновації містять у собі не тільки технічні і технологічні розробки, але й всі зміни, що сприяють поліпшенню діяльності фірми (нові товари, послуги, нові сприятливі умови для клієнтів, включаючи ціни тощо). Нововведення повинні упроваджуватися в міру потреби ринку, але підприємець зобов'язаний передбачати їхню необхідність і доцільність.

У цій області рекомендується:

- *виявлення тих видів товарів і послуг, що забезпечать бажану частку ринку;*
- *визначення товарів і послуг, що заміняють застарілі;*
- *впровадження інновацій у всіх інших сферах діяльності фірми (діловодство, реклама тощо).*

Необхідні постійні інновації в організаційній структурі підприємства, що зобов'язана відповідати змінам, що відбуваються на ринку. Структура підприємства повинна бути простою і чіткою, забезпечувати підприємству максимум рентабельності, містити мінімальну кількість проміжних ланок.

Існують три основні ознаки класифікації нововведень: за типом нововведення; за механізмом його реалізації; за особливостями інноваційного процесу.

Поділ інновації за типом нововведень

- *соціальні;*
- *матеріально-технічні (устаткування, технологія, сировина, товари);*
- *економічні (матеріальні стимули, системи оплати праці);*
- *організаційно-управлінські (організаційні структури, форми організації праці, вироблення рішень, контроль за виконанням);*
 - *соціально-управлінські (перетворення усередині колективних відносин);*
 - *правові (зміни в трудовому і господарському законодавстві);*
 - *педагогічні (методи навчання).*

Інновація не обов'язково повинна бути технічною або включати, наприклад, продаж товару на виплат. Це, скоріше, економічний і соціальний, ніж технічний термін. Які ж основні джерела інноваційних можливостей для підприємства? Це може бути несподіваний успіх якого-небудь товару або послуги; несподівана невдача. У відмінності від успіху, невдачі завжди привертають увагу і якщо основні причини невдач (грубі помилки, некомпетентність) відсутні, варто звернути увагу на зміни на ринку, а кожна істотна зміна є можливістю для інновацій.

Інноваційний менеджмент являє собою одну з чисельних різновидів функціонального, безпосереднім об'єктом якого виступають інноваційні процеси у всіх різновидах, які здійснюються в усіх сферах народного господарства. Інноваціями прийнято вважати вкладення інвестиційного капіталу в нововведення, які приводять до кількісного чи якісного поліпшення діяльності.

Зміст поняття «інноваційний менеджмент» можна розглядати принаймні в трьох аспектах: як науку та мистецтво управління інноваціями, як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень в інноваціях і як апарат управління інноваціями.

Як наука та мистецтво управління інноваційний менеджмент базується на теоретичних положеннях загального менеджменту. Незважаючи на те, що у вітчизняній практиці поняття інноваційного менеджменту стало використовуватись порівняно недавно, наша країна має значні теоретичні досягнення і практичний досвід в цій області; у вітчизняній економічній літературі й офіційних документах термін «інноваційний менеджмент» знайшов найбільше відображення в роботах, присвячених проблемам управління науково-технічним прогресом.

Як вид діяльності й процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент є сукупністю процедур, які складають загальну технологічну схему управління інноваціями на підприємстві. Ця сукупність складається з окремих напрямів управлінської діяльності (функцій менеджменту), кожне з яких розпадається у певній послідовності. Склад функцій і завдань управління може бути регламентований залежно від рівня інноваційної системи (народне господарство в цілому, галузь, інноваційне

підприємство, окремий інноваційний проект) і умов її функціонування. Виконання кожної із завдань управління або здійснення окремої функції менеджменту неодмінно пов'язане з прийняттям певних управлінських рішень. Цей найвідповідальніший і часто повторюваний елемент менеджменту складає суть діяльності менеджера в інноваційній сфері. Менеджмент передбачає встановлення певних вимог до рівня обґрунтування управлінських рішень, методів і процедур їх підготовки, прийняття та реалізації. Як вид діяльності інноваційний менеджмент передбачає розділ завдань та закріплення процедур за конкретними виконавцями різного рівня.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями передбачає структурне оформлення інноваційної сфери. Інноваційні процеси виконуються і здійснюються певними товариствами людей, які свідомо координують свою діяльність для досягнення певних цілей. Кожне таке товариство індивідуумів в менеджменті прийнято називати організацією. Інноваційне підприємство — це різновид організацій, які досягають цілей свого функціонування за допомогою інновацій.

Кожний з розглянутих аспектів має свою область застосування, створюючи цілісну систему інноваційного менеджменту.

Термін «інновація» став активно використовуватись в перехідній економіці України як самостійно, так і для визначення ряду таких споріднених понять, як «інноваційна діяльність», «інноваційний процес» тощо.

Розрізняють три логічні форми інноваційного процесу:

- *простий внутрішньоорганізаційний (натуральний),*
- *простий міжорганізаційний (товарний),*
- *розширений.*

Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес передбачає створення та використання новизни всередині однієї і тієї ж організації, новизна в цьому випадку не приймає безпосередньо товарної форми. При простому міжорганізаційному інноваційному процесі новизна виступає як предмет купівлі — продажу. Така форма інноваційного процесу означає відокремлення функції творця і виробника новизни від функції її споживача. Розширений інноваційний процес проявляється в створенні виробником нововведення, в порушенні монополії виробника-піонера, що сприяє через взаємну конкуренцію вдосконаленню споживчих властивостей вироблюваного товару. В умовах товарного інноваційного процесу діє як мінімум два господарських суб'єкти: виробник (творець) і споживач (користувач) нововведення. Якщо новизна — технологічний процес, його виробник і споживач можуть поєднуватись в одному господарському суб'єкті.

Простий інноваційний процес переходить в товарний за дві фази:

- *створення новизни та її розповсюдження;*
- *дифузія нововведення.*

Перша фаза — це послідовні етапи наукових досліджень, дослідно-конструкторських робіт, організація експериментального виробництва та збуту, організація комерційного виробництва. На першій фазі ще не реалізується корисний ефект нововведень, а тільки створюються передумови такої реалізації.

На другій фазі суспільно корисний ефект перерозподіляється між виробниками нововведень, а також між виробниками та споживачами.

Розповсюдження інновацій — це інформаційний процес, форма та швидкість якого залежить від потужності комунікаційних каналів, особливостей сприйняття інформації господарськими суб'єктами, їхньої спроможності практично використовувати цю інформацію і т. ін. Річ у тому, що господарські суб'єкти, які діють в реальному економічному середовищі, проявляють неоднакове відношення до пошуку інновацій і різну здатність до їх засвоєння.

Дифузія інновацій — процес, за допомогою якого нововведення передається по комунікаційних каналах між членами соціальної системи в часі. Нововведеннями можуть бути ідеї, предмети, технології, які є новими для відповідного господарського суб'єкта. В результаті дифузії зростає кількість як виробників, так і споживачів і змінюються їхні якісні характеристики. Безперервність процесів нововведень визначає швидкість та кордони дифузії інновацій в ринковій економіці.

У реальних інноваційних процесах швидкість дифузії нововведень залежить від різноманітних факторів: форми прийняття рішення, способу передачі інформації, властивостей соціальної системи, а також властивостей самого нововведення. Властивостями нововведення є: відносні переваги порівняно з традиційними рішеннями, сумісництво з практикою та технологічною структурою, які склалися, нагромаджений досвід впровадження, складність тощо.

Для швидкого розповсюдження інновацій потрібна розвинута інфраструктура. Діяльність, яка представляє інноваційний процес, розпадається на окремі розрізняльні між собою ділянки і матеріалізується у вигляді функціональних організаційних одиниць, які відокремились внаслідок розподілу праці. Економічний та технологічний вплив інформаційного процесу лише частково втілюється в нових продуктах або технологіях. Значно більше він проявляється у збільшенні економічного та науково-технічного потенціалу як передумови виникнення нової техніки, тобто підвищується технологічний рівень інноваційної системи та її складових елементів і тим самим підвищується сприйнятливість до інновацій.

У загальному вигляді схему інноваційного процесу можна записати так:

$$\text{ФД} - \text{ПД} - \text{ДКР} - \text{Б} - \text{ОС} - \text{ПВ} - \text{М} - \text{З}, \quad (12.1)$$

де ФД — фундаментальні (теоретичні) дослідження;

ПД- прикладні дослідження;

ДКР — дослідно-конструкторські розробки;

Б — будівництво;

ОС — освоєння;

ПВ — промислове виробництво;

М — маркетинг;

З — збут.

Для аналізу цієї моделі треба відокремитись від факторів зворотного зв'язку між різними її елементами, врахувати тривалість циклу фундаментального дослідження — освоєння, який може тривати більше 10 років, та відносну самостійність кожної фази (фундаментальні дослідження — прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки — будівництво) тощо.

Початковою стадією інноваційного процесу є фундаментальні дослідження (теоретичні), пов'язані з поняттям наукової діяльності. Зрозуміло, що й кожний окре-

мий елемент циклу (фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки, будівництво, освоєння і промислове виробництво) насичений науковою діяльністю, пов'язаною із фундаментальними дослідженнями.

Наукова робота, від розвитку якої залежить поява новизни, — це дослідницька діяльність, направлена на одержання та переробку нових, оригінальних, корисних відомостей та інформації. Кожна наукова робота повинна мати новизну, оригінальність, достовірність.

Фундаментальні дослідження спрямовані на одержання нових наукових знань та виявлення найбільш істотних закономірностей. Мета фундаментальних досліджень — розкрити нові зв'язки між явищами, пізнати нові закономірності розвитку природи і суспільства безвідносно до їхнього конкретного використання. Фундаментальні дослідження діляться на *теоретичні* і *пошукові*.

Результати теоретичних досліджень проявляються в наукових відкриттях, обґрунтуванні нових понять і уявлень, створенні нових теорій. До пошукових відносяться дослідження, завданням яких є відкриття нових принципів створення виробів і технологій; нових, невідомих раніше, властивостей матеріалів і їхніх сполучень, методів аналізу та синтезу. В наукових дослідженнях зазвичай відома мета роботи, що намічається, більш-менш ясні теоретичні основи, але не конкретні напрями. В ході таких досліджень знаходять підтвердження теоретичні припущення та ідеї, хоч вони інколи можуть бути відкинуті або переглянуті. Пріоритетне значення фундаментальної науки в розвитку інноваційних процесів відзначається тим, що вона виступає, як генератор ідей, відкриває шляхи в нові області. Але *ймовірність позитивного результату фундаментальних досліджень у світовій науці складає менше 5 %*.

Другою стадією інноваційного процесу є **пошукові (прикладні) дослідження**. Вони спрямовані на дослідження методів практичного застосування відкритих раніше явищ і процесів. Робота прикладного характеру ставить за мету вирішення технологічної проблеми, уточнення неясних теоретичних питань, одержання конкретних наукових результатів, які в подальшому будуть використані в дослідно-конструкторських розробках, тобто на третій стадії інноваційного процесу. Дослідно-конструкторські роботи — завершальна стадія наукових досліджень, це своєрідний перехід від лабораторних умов і експериментального виробництва до промислового виробництва.

Метою дослідно-конструкторських робіт є створення (модернізація) зразків нової техніки, які можуть бути передані після випробувань в серійне виробництво або безпосередньо споживачу. На цій стадії остаточно перевіряються результати теоретичних досліджень, розробляється відповідна технічна документація, виготовляються та випробуються зразки нової техніки. Імовірність одержання бажаних результатів зростає від фундаментальних досліджень до дослідно-конструкторських розробок.

Приблизно 85—90 % прикладних досліджень дають результати, придатні для подальшого практичного використання.

На стадії дослідно-конструкторських розробок 95—97 % завершуються позитивним результатом.

Завершальною стадією дослідження розробок є впровадження (освоєння промислового виробництва нового продукту). Цією стадією закінчуються роботи, пов'язані зі сферою науки і починається процес промислового виробництва. У ви-

робництві знання матеріалізуються, дослідження знаходять своє логічне завершення. Характерно, що кількість нових відомостей та інформації зменшується від фундаментальних досліджень до промислового виробництва. Дослідницька діяльність все більше замінюється навичками, досвідом та стандартними прийомами.

Етапи маркетингу і збуту пов'язані з комерційною реалізацією результатів інноваційного процесу.

Інноваційний процес в різних сферах діяльності через розвиток науково-технічного прогресу може проходити різні за тривалістю і витратами фази (стадії).

У виробничому (інвестиційному) середовищі цей процес проходить такі стадії:

- *сертифікацію (патентування) ідеї;*
- *науково і техніко-економічне обґрунтування нововведення;*
- *експериментальне освоєння зразків;*
- *доведення до промислового виробництва;*
- *одержання нового продукту в необхідному обсязі для його комерціалізації.*

Отже, інноваційний процес охоплює цикл відпрацювання науково-технічної ідеї до її реалізації на комерційній основі. Інноваційні процеси більшою мірою ніж інші елементи науково-технічного прогресу пов'язані з ринковими відносинами.

Основна маса інновацій реалізується в ринковій економіці підприємницькими структурами як засіб вирішення виробничих і комерційних завдань.

Отже, інновації орієнтовані на ринок, на конкретного споживача або потребу. **Інноваційний процес** визначається як *комплекс послідовних робіт від одержання теоретичних знань до використання продукту, створеного на основі нового знання, споживачем.*

Інноваційний менеджер має справу з різними формами інноваційного процесу і з урахуванням цього будує свою управлінську діяльність.

Отже, інноваційний менеджмент — це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, зайнятими цією діяльністю організаційними структурами і їхнім персоналом.

12.4. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Роль інновацій в економічному розвитку людства й мотиви, що спонукають суб'єктів підприємницької діяльності відмовлятися від звичних методів роботи і, ризикуючи, впроваджувати нові, досліджували вчені багатьох країн. Найповнішою є теорія інноваційного розвитку Й. Шумпетера.

Сучасні теорії інноваційного розвитку змістили акценти у поведінці людей, сформували у них прагнення до накопичення знань. Стало очевидним, що економічне зростання країн великою мірою залежить від інноваційної активності підприємницьких структур, від їх прагнень, зусиль і здатності використовувати у своїй ді-

яльності новіші технології, творчо підходити до визначення способів задоволення потреб споживачів, на основі чого вдосконалювати та оновлювати продукцію, отримуючи більші доходи і зміцнюючи свої ринкові позиції. Дослідження динаміки основних економічних процесів науковцями різних країн дали змогу виокремити інновації як найпотужніший чинник економічного зростання. Всебічне використання потенціалу інновацій забезпечує випереджальний розвиток суспільств та економік, тому стимулювання інноваційної активності підприємницьких структур є одним із пріоритетів економічної політики кожної держави.

Інноваційна діяльність — це сукупність прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі та просторі і мають місце в будь-якої складності виробничо-господарській системі.

Сфера інноваційної діяльності охоплює велику кількість організацій, що включаються в інноваційний процес на різних його стадіях і виконують певні функції: генерування нових ідей, формування концепції новації, її матеріалізація у певному продукті, розроблення практичних способів її використання, виробництво новинки і виведення її на ринок. Ці процеси відбуваються завдяки їх фінансуванню. Чим перспективнішою є інновація, тим активніше на неї реагують потенційні інвестори і тим швидше вона знаходить практичне застосування.

Результатом інноваційної діяльності є новини, а запровадження їх у господарську практику визнається за нововведення. Інноваційна діяльність започатковуються певними галузями науки, а завершується у сфері виробництва, сприяючи прогресивним змінам у сфері виробництва. Первісними імпульсами запровадження новин (нововведення) на підприємствах служать не тільки суспільні потреби й результати фундаментальних наукових досліджень, а й використання зарубіжного прогресивного досвіду в галузі технології та організації виробництва, сучасних форм господарювання.

За своїм характером інноваційна діяльність, новини й нововведення поділяються на взаємопов'язані види: технічні новини і нововведення; організаційні нововведення; економічні нововведення; соціальні нововведення; юридичні нововведення.

Основною метою інноваційного менеджменту є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інноваційної стратегії підприємства (фірми) на окремих етапах його розвитку.

У процесі реалізації цієї мети інноваційний менеджмент спрямований на вирішення таких важливих завдань.

1. *Забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства за рахунок ефективної інноваційної діяльності.* Стратегія розвитку будь-якого підприємства з моменту його створення передбачає постійне економічне зростання обсягів діяльності, а також галузеву, асортиментну та регіональну диверсифікацію цієї діяльності. Це економічне зростання забезпечується в першу чергу за рахунок інноваційної діяльності, в процесі якої реалізуються довгострокові стратегічні цілі підприємства. Між ефективністю інноваційної діяльності і темпами економічного зростання підприємства існує прямий зв'язок.

2. *Забезпечення максимізації прибутку від інноваційної діяльності.* Прибуток є основним показником, характеризуючим результати не тільки інноваційної, але і всієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Однак для цілей економічного розвитку підприємства потрібно не балансовий, а чистий прибуток, який залишається в його розпорядженні. Тому за наявності альтернативних рішень в на-

прямах інноваційного інвестування треба при інших рівнозначних умовах вибирати ті, які забезпечують наприкінці найбільшу суму чистого прибутку в розрахунку на вкладений капітал.

3. *Забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків.* Інвестиційні ризики досить різноманітні і супроводжують практично всі форми інвестиційної діяльності та напрями інвестування. При певних несприятливих обставинах ці ризики можуть спричинити втрату не тільки прибутку від інноваційних інвестицій, але й частини інвестиційного капіталу. Тому при прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з реалізацією окремих інноваційних проектів, необхідно суттєво обмежити інвестиційні ризики і зв'язані з ними фінансові збитки.

4. *Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в процесі здійснення інноваційного інвестування.* Інвестиційна діяльність пов'язана з відтоком фінансових коштів у великих розмірах і здебільшого, на тривалий період. Це може призвести до зниження платоспроможності підприємства за поточними господарськими операціями, несвоєчасного виконання платіжних зобов'язань перед партнерами, державним бюджетом та інших їх видів, тобто створення передумов для банкрутства. Крім того, фінансування окремих інноваційних проектів часто здійснюється за рахунок значного залучення позичених коштів. Різка підвищення позичених коштів в активах фірми може призвести до зниження фінансової стійкості в довгостроковому періоді. Тому при формуванні джерел інвестиційних ресурсів треба заздалегідь прогнозувати, як це вплине на фінансову стійкість фірми та її поточну платоспроможність.

5. *Дослідження шляхів прискорення реалізації інноваційних програм.* Намічені до реалізації інноваційні програми повинні бути виконані якомога скоріше, з огляду на такі міркування:

- високі темпи реалізації кожної інноваційної програми передусім сприяють прискоренню економічного розвитку підприємства в цілому;
- чим швидше реалізована інноваційна програма, тим швидше починає формуватися грошовий потік у вигляді прибутку від інновацій і амортизаційних відрахувань;
- прискорення реалізації інноваційних програм скорочує період використання кредитних ресурсів (в частині тих інноваційних проектів, які фінансуються із залученням позикових коштів);
- швидка реалізація інноваційних програм сприяє зменшенню інвестиційних ризиків, пов'язаних з неблагоприємною зміною кон'юнктури інвестиційного ринку, погіршенням інвестиційного клімату в країні.

Всі перелічені завдання інноваційного менеджменту тісно взаємопов'язані. Так, забезпечення високих темпів розвитку фірми може бути досягнуте з одного боку за рахунок підбору високоприбуткових інноваційних проектів, а з другого — за рахунок прискорення реалізації інноваційних програм, передбачених на тому чи іншому етапі її розвитку.

В свою чергу максимізація прибутку від інноваційних інвестицій, зазвичай, супроводжується значним підвищенням рівня інвестиційних ризиків, тому ці показники повинні бути оптимізовані між собою. Мінімізація інвестиційних ризиків є одночасно найважливішою умовою забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності фірми в процесі здійснення інвестиційної діяльності.

З огляду на це, серед розглянутих завдань інноваційного менеджменту пріоритетною є не максимізація прибутку від інвестиційної діяльності, а забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства при достатній її фінансовій стійкості в процесі цього розвитку.

З урахуванням системи завдань, які стоять перед інноваційним менеджментом, визначаються його функції.

Розглянемо основні функції інноваційного менеджменту.

1. *Дослідження зовнішнього інноваційного середовища і прогнозування кон'юнктури інноваційного ринку.* Досліджуються правові умови інноваційної діяльності в цілому і в розрізі окремих форм інвестицій; аналізується поточна кон'юнктура інноваційного ринку і фактори, які її визначають; розробляється прогноз кон'юнктури інноваційного ринку в розрізі окремих його сегментів, пов'язаних з діяльністю підприємства.

2. *Розробка стратегічних напрямів інноваційної діяльності підприємства.* У процесі реалізації цієї функції, з огляду на загальні стратегії економічного розвитку підприємства та прогнозу кон'юнктури інноваційного ринку, формується система цілей інноваційної діяльності та основні її напрями на довгостроковий період, визначаються пріоритетні завдання, які вирішуються в найближчій перспективі.

3. *Розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів підприємства.* Прогнозується загальна потреба в інвестиційних ресурсах, необхідних для реалізації розробленої інноваційної стратегії за окремими етапами її здійснення; визначається можливість формування інвестиційних ресурсів за рахунок власних джерел (прибуток, амортизаційні відрахування тощо), з огляду на ситуації на грошовому ринку (насамперед, норми позикового відсотку), визначається доцільність залучення для реалізації стратегії позикових коштів; вивчається можливість використання залучених коштів (передусім, шляхом акціонування окремих інноваційних програм). У процесі оптимізації структури джерел інвестиційних ресурсів забезпечується раціональне співвідношення власних та позикових коштів, а також диверсифікація позикових джерел фінансування інвестицій по окремих сегментах і потоках наступних платежів з метою запобігання зниженню фінансової стійкості та платоспроможності в майбутньому періоді.

4. *Пошук та оцінка інвестиційної привабливості окремих реальних проектів та вибір найбільш ефективних з них.* Вивчається поточний попит на інноваційному ринку; відбираються для вивчення інноваційні проекти, які найбільше відповідають інноваційній стратегії підприємства; проводиться ретельна їх експертиза; по кожному інноваційному проекту розраховується рівень прибутковості та інші показники економічної ефективності і за цим критерієм провадиться ранжування варіантів, які розглядаються для можливого інвестування.

5. *Формування інноваційного портфелю і його оцінка за критеріями прибутковості, ризику та ліквідності.* У процесі реалізації цієї функції з урахуванням можливого до залучення обсягу інвестиційних ресурсів і розрахованих показників прибутковості та рівня ризиків по кожному інноваційному проекту і фінансовому інструменту здійснюється їх відбір для безпосередньої реалізації.

На першому етапі формування інноваційного портфелю оптимізуються пропозиції між реальними і фінансовими інвестиціями в цілому.

На другому етапі в розрізі кожної з форм підбираються найбільш ефективні (за співвідношенням прибутковості і ризику) інноваційні проекти (фінансові інструменти для інвестування).

На третьому етапі оцінюється ліквідність портфеля. Сформований інноваційний портфель можна розглядати як сукупність інноваційних програм, які реалізуються в поточному періоді.

6. *Поточне планування та оперативне управління реалізацією окремих інноваційних програм і проектів.* Для забезпечення оперативного управління сформованим інноваційним портфелем розробляються різні види поточних планів, серед яких найважливішими є: календарні плани реалізації окремих інноваційних проектів і бюджети цих проектів.

7. *Організація моніторингу реалізації окремих інноваційних програм і проектів.* У процесі реалізації цієї функції формується система первинних показників, пов'язаних з впровадженням кожної інноваційної програми й окремих інноваційних проектів; визначається періодичність збору та аналізу інформації; виявляються причини відхилень впроваджених інноваційних проектів від намічених термінів, обсягів, ефективності і т.ін.

8. *Підготовка рішень про своєчасний вихід з неефективних інноваційних проектів (продаж окремих фінансових інструментів) та реінвестування капіталу.* Внаслідок зміни кон'юнктури інвестиційного ринку, фінансового стану фірми, прорахунків у формуванні інноваційного портфеля та інших факторів фактична та очікувана ефективність окремих інноваційних проектів (фінансових інструментів) може виявитися набагато нижчою від розрахункової. У цьому випадку приймається рішення про вихід з таких інноваційних проектів (продаж окремих фінансових інструментів) і визначаються форми цього виходу (реалізація, акціонування, тощо). Відповідно здійснюється корегування інноваційного портфеля підбором інших інноваційних проектів або фінансових інструментів, куди реінвестується вивільнюваний капітал.

12.5. ЕТАПИ, СТАДІЇ ТА МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

Інноваційна діяльність та інноваційний процес за своїм змістом дещо різняться. Інноваційний процес є ширшим поняттям, ніж інноваційна діяльність. Він охоплює всі стадії створення новинки: від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, які використовуються у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, включаючи її дифузю у нові умови чи місця застосування. А інноваційна діяльність полягає в діях людей, спрямованих на створення чи впровадження інновації на певній стадії інноваційного процесу.

Інноваційний процес — *процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та практичного використання.*

Під час інноваційного процесу не лише створюються очікувані інноваційні продукти, а й можуть виникати супроводжувальні інновації, які є побічним результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі.

Спрощено модель інноваційного процесу можна подати як кілька послідовних етапів: наука — техніка — виробництво.

Наука. На цьому етапі розробляють теоретичні основи певної проблеми. Охоплює стадії фундаментальних і прикладних досліджень.

1. Фундаментальні дослідження. Спрямовані на вивчення теоретичних засад процесів чи явищ. Поштовхом до їх проведення є виникнення гіпотези, яка потребує підтвердження. Результатом фундаментальних досліджень можуть бути відкриття.

Відкриття — науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває досі не відомі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на НТП і розвиток цивілізації, слугує джерелом винаходів.

Світовий досвід показує, що фундаментальні дослідження дають позитивний результат лише у 10 % випадків; практичне застосування із цієї кількості матиме ще менше. Г. Форд вказував: «Самі по собі ідеї цінні, але кожна ідея врятує-реши тільки ідея. Завдання полягає в тому, щоб реалізувати її практично».

Якщо дослідження мають цілеспрямований, пошуковий характер, у процесі яких використовуються ідеї щодо матеріалізації існуючих теоретичних знань, то позитивних результатів буде більше. Ці дослідження завершуються обґрунтуванням та експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. Їх результатом є винаходи.

Винахід — результат науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), що відображає принципово новий механізм, який може стати основою появи значної частини Інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

Фундаментальні відкриття і винаходи характеризуються, як правило, великим проміжком часу від формулювання гіпотези до практичного застосування винаходу.

Доведена тенденція до значного скорочення часу між відкриттям і його практичним застосуванням у ХХ ст. Це зумовлено усвідомленням вигоди, яку можна мати від швидкої реалізації інновації, і можливостями, які відкриває технічний та організаційний рівень сучасних спеціалізованих науково-технічних закладів та дослідницьких лабораторій великих корпорацій.

Фундаментальні наукові дослідження здійснюються у спеціалізованих наукових закладах і фінансуються державою та корпораціями. Щодо України, то вона за останнє десятиліття майже втратила накопичений науковий потенціал, фінансування фундаментальних досліджень недостатнє, і тому вони не дають відчутних результатів.

2. Прикладні дослідження. Визначають напрям прикладного застосування знань, здобутих у процесі фундаментальних досліджень. Їх результатом є нові технології, нові матеріали, нові системи. Ці дослідження також потребують значних інвестицій, є ризикованими і виконуються, як правило, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами чи вузами на замовлення держави або за рахунок великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів тощо.

Техніка. На цьому етапі втілюють теоретичні конструкції явищ і процесів у матеріальну оболонку. Охоплює стадії дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт, які спрямовані на розроблення, проектування, виготовлення та випробовування дослідних зразків нової техніки, технології чи нового продукту. Визначають технічні характеристики нової продукції, розробляють інженери оргтехнічну документацію на неї, створюють дослідні зразки, розпочинають експе-

риментальне виробництво. Ці роботи можна здійснювати силами самих організацій (за умови наявності відповідних лабораторій, конструкторських бюро (КБ), експериментального виробництва) або на їх замовлення у вузах чи спеціалізованих КБ. Фінансують ці роботи, як правило, зацікавлені фірми (у тому числі на засадах спільної з іншими фірмами участі).

Виробництво (комерціалізація нововведення). Це етап впровадження у виробництво нового продукту, розроблення програми маркетингу і просування новинки на ринок. Інвестиції на цьому етапі теж ризиковані, але їх повністю бере на себе суб'єкт господарювання, акумулюючи для цього кошти у спеціальних фондах і використовуючи позичковий капітал (банківські кредити).

Стадії етапу виробництва (впровадження)

- *дослідження ринку: вивчають готовність ринку до сприйняття нововведення; якщо новий продукт ще невідомий ринку, оцінюють можливість формування нових споживчих потреб, які він може задовольняти; визначають форму просування новинки на ринок, можливість її модифікації для окремих його сегментів;*
- *конструювання: формують дизайн новинки з дотриманням естетичних, ергономічних, функціональних вимог та з урахуванням переваг споживачів вибраного сегмента ринку сучасність, комфортність, вишуканість, компактність, цінові характеристики тощо); розробляють маркетингові заходи для просування товару на ринок;*
- *ринкове планування: визначають обсяги попиту на новий товар, його асортиментний ряд, можливі ринки збуту; оцінюють витрати на виготовлення і прогнозують майбутні доходи від продажу;*
- *дослідне виробництво: налагоджують і відпрацьовують технологічний процес; складають кошторис витрат;*
- *ринкове випробування: здійснюють рекламну кампанію до появи товару на ринку; визначають прогнозну ціну; випускають пробну партію товару, оцінюють попит на неї; за необхідності вносять зміни у тактику маркетингу чи дизайн товару;*
- *комерційне виробництво: формують портфель замовлень на виготовлення партій товару; укладають угоди з постачальниками; розробляють логістичні схеми; вибирають канали збуту; проектують і створюють систему управління виробництвом; виготовляють і реалізують продукцію у запланованих обсягах; відпрацьовують систему управління якістю; вдосконалюють політику ціноутворення і методи стимулювання збуту.*

Етап комерціалізації нововведення є завершальним в інноваційному процесі. Однак новий продукт не завжди залишається власністю підприємства, яке його створило. Право на виготовлення нового продукту можуть отримати й інші підприємства, придбавши відповідну ліцензію. Відбувається дифузія нововведення — процес його поширення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

Інвестування у придбання нововведень є найменш ризикованими, тому багато фірм включаються в інноваційний процес саме на цій стадії. Найтиповішими щодо дифузій є технологічні нововведення, оскільки їм притаманна найбільша інваріантність.

Інваріантність нововведення — *здатність нововведення зберігати незмінними якісні та кількісні характеристики, попри перетворення та зміни у зовнішньому середовищі, що дає змогу використовувати продукт тривалий час і в різних сферах.*

Прикладом інваріантності базового нововведення є штучне волокно нейлон, винайдене працівниками фірми Dupont. Спершу його використовували лише для виготовлення парашутів, потім — у трикотажній (панчохи) та легкій промисловості (нейлонові сорочки, плащі, куртки із наповнювачем тощо); відтак воно знайшло застосування в галузі автомобільної промисловості як корд для автомобільних шин.

Широка інваріантність характерна для результатів наукових досліджень у межах космічних програм. Особливо значною була віддача від космічних розробок у США. Зокрема програма «Аполлон» дала змогу Сполученим Штатам посісти перше місце у світі з виробництва комп'ютерів. Методи автоматичної перевірки, розроблені для ракети-носія «Сатурн», застосовують для оцінювання рівня забруднення атмосфери автомобільними викидами і сортування поштових відправлень.

Багато фірм, використовуючи прототип як базове нововведення, суттєво удосконалюють його, економлячи значні кошти на пошукових та прикладних дослідженнях. Таку стратегію обрали свого часу японські фірми. Масово закупаючи ліцензії, вони зуміли вирватися вперед у багатьох високотехнологічних галузях. Зокрема, придбавши у Радянського Союзу ліцензію на конверторний спосіб виплавки сталі, Японія нині використовує його на більшості підприємств, економлячи на енергоспоживанні.

Отже, організації, стаючи учасниками інноваційного процесу на певному його етапі, зіставляють вигоди, які вони можуть отримати, і витрати. При цьому слід обмірковувати, які джерела фінансування використовувати і на яких умовах. Результати, які можуть отримати організації на різних етапах інноваційного процесу, та необхідні джерела фінансування інноваційної діяльності наведено у табл. 12.1.

Отже, завершальною ланкою і результатом інноваційного процесу є створення певного конкурентоспроможного продукту. Проте конкурентоспроможність залежить від ступеня новизни ідеї, взятої за основу нового продукту чи технології. Якщо ідея принципово нова, то велика імовірність тривалого життя новинки. Вона швидко поширюється і приносить суттєву комерційну вигоду інноваторам і суспільству загалом. Інакше кажучи, економічне зростання зумовлене інноваційним розвитком, основою якого є створення наукомістких продуктів.

Однак не всі підприємства мають належну базу для створення наукомістких продуктів. Інноваційна діяльність таких підприємств може ґрунтуватися на вдосконаленні та модифікації існуючих товарів, пошуку іншої сфери їх застосування, поширенні їх на інші сегменти ринку, наданні їм нових властивостей, тобто здатності краще задовольняти суспільну потребу. Підприємство може скористатися готовими науково-технічними розробками, які мають комерційну привабливість, через придбання ліцензій, застосування франчайзингових схем. У такій ситуації важливо знати, який вид інноваційної діяльності може принести найбільшу користь суб'єкту підприємництва.

Отже, на рівні підприємства інноваційний процес, попри націленість на створення нової споживчої вартості, характеризується значно сильнішим прагненням його учасників до комерційного успіху.

Таблиця 12.1

**РЕЗУЛЬТАТИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ
І ДжЕРЕЛА ЇЇ ФІНАНСУВАННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ**

Характеристики	Етапи інноваційного процесу			
	Фундаментальні дослідження (пошукові роботи)	Прикладні дослідження	Конструкторські та експериментальні розробки	Комерціалізація новинки та її дифузія
Зміст інноваційної діяльності	Генерація ідей, обґрунтування та експериментальна перевірка їх здатності задовольняти суспільні потреби	Визначення кількісних характеристик нового продукту, вибір чи розроблення технології виготовлення	Створення дослідних зразків нової продукції. Коректування і доробка технічної документації, розроблення стандартів та технічних умов	Дослідження ринку, розроблення маркетингових програм. Організація виробництва і продажу новинки обґрунтування доцільності продажу ліцензії на випуск нового продукту іншим підприємствам
Джерела фінансування	Державний бюджет, в тому числі за програмами науково-технічного розвитку	Державний бюджет, кошти замовників, інноваційних фондів, технопарків, технополісів	Власні кошти підприємств, кошти замовників (гранти), у виняткових випадках — кошти держбюджету	Власні кошти підприємницьких структур, емісія цінних паперів, банківські кредити, залучення коштів фірм-партнерів
Рівень ризику	Дуже високий	Високий	Середній	Середній
Очікувана віддача	Комерційна Вигода відсутня, але у випадку позитивних результатів зростає вірогідність фінансування наступних робіт	У випадку позитивних результатів збільшуються обсяги фінансування науково-дослідних робіт	У випадку позитивних результатів збільшуються обсяги фінансування дослідно-конструкторських робіт	<i>Дохід від реалізації нового продукту на ринку чи від продажу ліцензії на новий продукт</i>

Основні етапи інноваційного процесу на підприємстві

- 1) генерація ідей щодо способів задоволення нових суспільних потреб;
- 2) розроблення задуму та попереднє оцінювання його ринкової привабливості;
- 3) аналіз інституційних умов реалізації задуму і супроводжувальних витрат, їх зіставлення з фінансовими можливостями підприємства;
- 4) конструкторське та технологічне розроблення нового товару;
- 5) пробний маркетинг — прогнозування попиту і оцінювання майбутніх вигод;
- 6) планування та організація процесу виробництва нового товару;
- 7) комерційна реалізація новинки.

Ці етапи є сутністю інноваційної діяльності на підприємстві і обов'язкові для кожного суб'єкта ринку. Водночас для підприємств, що не мають необхідного наукового потенціалу, деякі з перелічених етапів можуть бути відсутніми або мати інший зміст. Зокрема четвертий етап може включати обґрунтування доцільності придбання ліцензії на новинку з метою її освоєння і реалізації. У цьому разі немає потреби у здійсненні п'ятого етапу — пробного маркетингу, оскільки новинка уже підтвердила свою комерційну привабливість. Однак тоді у процес економічного обґрунтування включають визначення місткості того сегмента ринку, на якому передбачається реалізація новинки, і прогнозну ціну.

Отже, дифузія і вдосконалення новації є складовими інноваційного процесу. Вони дають змогу поширювати новацію в усіх галузях. Дифузія технологічних нововведень (технологій) здійснюється шляхом їх трансферу.

Трансфер технологій — *передача суб'єктам, які не є авторами технологічних новацій, права на їх використання через продаж ліцензій і надання інжинірингових послуг.*

Трансфер нововведень (технологій) здійснюється лише у разі отримання економічної вигоди обома сторонами, які беруть у ньому участь. Покупця технології можуть приваблювати можливості виготовлення продукту, що має ринковий попит, без значних витрат часу на проведення власних науково-технічних досліджень, а також можливості налагодження бізнесу за наявності ресурсів, але відсутності технології. Для значної кількості, наприклад, українських підприємств трансфер технологій є єдиною можливістю підняти свій техніко-технологічний рівень і наблизитися до потреб ринку, оскільки ресурсні обмеження (як кваліфікаційні, так і фінансові) не дають змоги здійснювати наукові дослідження власними силами.

Таблиця 12.2

ЕТАПИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ПРО НОВОВВЕДЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Етапи процесу	Зміст
1. Виявлення потреби у нововведенні	Виявлення і аналіз проблеми, усвідомлення потреби у нововведенні, переконання членів організації у необхідності нововведення
2. Збирання інформації про можливості нововведення, які забезпечать вирішення проблеми	Пошук інформації щодо способів розв'язання подібних проблем, виявлення варіантів інноваційних рішень
3. Оцінювання інноваційних проектів за критеріями здійсності і економічної доцільності	Розроблення інноваційних проектів; оцінювання прогнозних результатів впровадження кожного проекту; вибір інноваційного проекту
4. Прийняття рішення про впровадження інновації	Рішення про доцільність впровадження відбраного інноваційного проекту; ухвалення рішення вищим керівництвом
5. Впровадження нововведення	Пробне впровадження; повне впровадження; використання
6. Інституціоналізація нововведення	Рутинізація; модифікація; дифузія

Для продавця трансфер вигідний як спосіб отримання доходу від продажу технології іншим фірмам, які сплачуватимуть йому відсоток від обсягу виготовленої та реалізованої продукції. Якщо ж така технологія є зрілою й економічна віддача від її застосування на традиційних ринках зменшується, трансфер дає змогу продовжити її життєвий цикл і отримати додатковий дохід.

Наведена модель характеризує розвиток нововведень на макрорівні з їх поширенням за межі материнської організації. Вона акцентує на тому, що будь-яка новинка, якою б досконалою не видавалася спочатку, завжди може бути поліпшена або використана за іншим призначенням. Тому інноваційний пошук повинен бути безперервним.

Модель інноваційного процесу в окремо взятій фірмі дещо відрізняється від загальної. Вона охоплює шість етапів (табл. 12.2).

Рішення про впровадження інновації приймає менеджер вищої ланки фірми після появи проблеми, яку неможливо розв'язати звичним способом. Це стимулює керівництво до пошуку нових способів дій, розроблення інноваційних проектів, оцінювання їх здійсності за існуючих ресурсних можливостей та економічної вигідності, відбору кращого із запропонованих інноваційних проектів, їх пробного впровадження, позитивний результат якого дає підстави для тиражування і розповсюдження інновації.

Проблеми, що підштовхують фірми до пошуку, розроблення і впровадження інновацій, спричинені неперервним розвитком науки і техніки, появою нових знань, які формують нові потреби і пропонують кращий спосіб їх задоволення. Усвідомлення того, що відсутність належної уваги до інноваційної діяльності гальмуватиме розвиток фірми, призведе до технологічного відставання, ослабить її ринкові позиції, є постійним стимулом для вищого керівництва. Тільки шляхом систематичного новаторства, цілеспрямованого і організованого пошуку змін і аналізу можливостей, які надає середовище господарювання, своєчасного і обґрунтованого залучення нововведень можна постійно поліпшувати діяльність організації, підвищувати її престиж і конкурентоспроможність.

12.6. КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

Перша класифікація інновацій, яка стала класичною і використовувалася до кінця 60-х років ХХ ст., належить Й. Шумпетеру.

П'ять типів інновацій (за Шумпетером)

- 1) *виробництво невідомого споживачам нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;*
- 2) *впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід щодо комерційного використання продукції;*
- 3) *освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;*
- 4) *залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, незалежно від того, існували ці джерела раніше чи ні;*
- 5) *впровадження нових організаційних форм.*

На сучасному етапі інновації класифікують за різними ознаками.

1. За змістом виокремлюють:

- *продуктові інновації (орієнтуються на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання);*
- *інновації процесу (нові технології виробництва продукції, організації виробництва та управлінських процесів);*
- *ринкові інновації (відкривають нові сфери застосування продукту або сприяють реалізації продукту чи послуги на нових ринках).*

Продуктові інновації передусім спрямовані на створення нової споживчої цінності, що приваблює більшу кількість споживачів. Інновації процесу, як правило, дають переваги у витратах, продуктивності, якості. Ринкові інновації розширюють межі ринку (сегменту), на якому працює фірма.

2. За ступенем новизни виділяють:

- *базові (поява нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, наприклад винайдення парового двигуна, атомної енергії, радіо, напівпровідників тощо);*
- *поліпшувальні (упровадження нових видів виробництв, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати і вдосконалювати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати параметри продукції, що випускається);*
- *псевдоінновації (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт, щоб затримати зниження норми прибутку і продовжити життєвий цикл поліпшувальної інновації, наприклад зміна дизайну товару, матеріалу, з якого він виготовляється; зміна способу рекламування тощо).*

Однак ці класифікації інновацій дещо спрощені. Для визначення перспективних нововведень, реалізація яких має сприяти подальшому розвитку підприємства, для впорядкування процесу пошуку і залучення новацій існує детальніша класифікація. Її особливість полягає в тому, що залежно від критерію одні й ті самі нововведення можуть бути віднесені до кількох видів (табл. 12.3).

Необхідність нововведень усвідомлюють усі суб'єкти господарювання. І чим радикальніші ці нововведення, тим довше зберігатимуться конкурентні переваги підприємства. Однак прийняття рішення щодо залучення у виробничий чи обслуговуючий процес конкретної новинки здійснюється не лише з огляду на абсолютну новизну, а й з погляду доцільності та економічної вигідності її впровадження на підприємстві, на ринку, для групи споживачів. І якщо правильно оцінено ринкову ситуацію, враховано всі обставини, що можуть викликати інтерес споживача до продукту, який не є абсолютною новинкою, але сприйматиметься достатньою кількістю покупців як такий, що має нову споживчу вартість на момент його прогноз-

ного виведення на ринок, то економічні результати фірми, яка випустила цей продукт, можуть бути істотними.

Таблиця 12.3

КЛАСИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙ

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
За сферою діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • інновації на вході в підприємство як систему — цільові, якісні або кількісні зміни у виборі чи використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів; • інновації на виході з підприємства — зміни в результатах виробничої діяльності, якими можуть бути вироби, послуги, технології; • інновації структури підприємства — цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах
За змістом діяльності	<ul style="list-style-type: none"> ◆ технологічні інновації — спрямовані на створення і освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони довкілля; ◆ виробничі інновації — орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо; ◆ економічні інновації — спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку; ◆ торговельні — використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками; надання чи отримання фінансових ресурсів у формі кредитів; Інтернет-магазини тощо; ◆ соціальні — пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо; ◆ управлінські — націлені на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації і документації, раціоналізацію канцелярських робіт
За інтенсивністю інноваційних змін	<ul style="list-style-type: none"> • інновації нульового порядку (регенерування вихідних властивостей) — цільова зміна, що зберігає й оновлює існуючі функції виробничої системи чи її частини, наприклад нова фарба для автомобіля; • інновації першого порядку (кількісна зміна) — просте цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функції виробничої системи чи її частини, наприклад розширення ринків збуту; • інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни) — прості організаційні зміни; • інновації третього порядку (адаптаційні зміни) — зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи; • інновації четвертого порядку (новий варіант) — найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін; • інновації п'ятого порядку («нове покоління») — змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається; • інновації шостого порядку (новий «вид») — якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи чи її частини; змінюється вихідна концепція, але функціональний принцип залишається; • інновації сьомого порядку (новий «рід») — докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, що змінює її основний функціональний принцип

Закінчення табл. 12.3

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
За рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття	<ul style="list-style-type: none"> ◆ абсолютна новизна — фіксується за відсутності аналогів даної новації; ◆ відносна новизна — інновацію було застосовано на інших об'єктах або ж здійснено оновлення одного з елементів виробу системи в процесі поточної модернізації; ◆ умовна новизна — виникає внаслідок незвичайного сполучення раніше відомих елементів; ◆ суб'єктивна новизна — новизна для певних споживачів, які раніше не були знайомі з даним продуктом
За причинами виникнення	<ul style="list-style-type: none"> • реактивні — інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами; • стратегічні — інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі

12.7. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ІННОВАЦІЙ

При прийнятті рішення про виготовлення нового продукту, впровадження нової технології, інших технічних чи організаційних новацій слід враховувати їх потенційні можливості, тобто величину вигоди, яку матиме підприємство, реалізувавши інновацію. Потенційні можливості і інновації, у свою чергу, залежать від того, на якій стадії її життєвого циклу конкретне підприємство прийме рішення про її залучення у свою діяльність.

Життєвий цикл інновації — період від зародження ідеї, створення новинки та практичного використання до моменту зняття з виробництва.

За своїм характером життєвий цикл інновації відповідає типовому життєвому циклу товару і проходить етапи розроблення, просування на ринок, зростання, зрілості та занепаду, які характеризуються різним співвідношенням витрат, пов'язаних з розробленням та виведенням новинки на ринок, і доходів від її продажу. Кожен етап життєвого циклу інновації охоплює кілька стадій, які відрізняються за змістом робіт.

Етап розроблення. Включає стадії зародження ідеї, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт для перетворення ідеї на придатний для промислового виготовлення продукт, розроблення технології його виробництва.

Етап виведення на ринок. На цьому етапі відбуваються налагодження технологічного процесу, випуск пробної партії та її ринкова апробація, формування стратегії та каналів збуту. На цьому етапі прибуток відсутній, оскільки витрати перевищують доходи від продажу.

Етап зростання. Період швидкого сприйняття нового товару ринком і швидкого зростання прибутків.

Етап зрілості. Характеризується уповільненням темпів збуту внаслідок придбання товару більшістю покупців. Товар перестає бути новинкою. Прибуток стабілізується або зменшується у зв'язку зі зростанням витрат на його захист від конкурентів. Цим етапом життєвий цикл інновації фактично завершується.

Етап занепаду. Різке падіння збуту і зниження прибутків. Товар знімають з виробництва.

Як правило, такі стадії життєвого циклу проходить технічно складна інновація, створення якої вимагає попередніх досліджень ефективності технічного рішення, взятого за її основу, конструкторського розроблення дослідного зразка, його апробації, вдосконалення, розроблення технології виготовлення тощо. Цей процес може бути тривалим і не обов'язково завершуватися успіхом.

12.8. РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ВИРОБНИЦТВО

Будь-які локальні і глобальні нововведення різного спрямування можуть забезпечувати максимально можливий прогресивний вплив на виробництво за умови, якщо підприємства використовують їх постійно, комплексно і гармонійно. Найбільший за наслідками безпосередній вплив на результативність (тобто ефективність) діяльності підприємства справляють технічні та організаційні нововведення. Інші нововведення впливають на виробництво опосередковано (через ефективність нових організаційно-технічних рішень). Про силу впливу окремих організаційно-технічних та інших нововведень на відповідні економічні показники діяльності підприємства свідчать такі приклади. Досвід експлуатації гнучких автоматизованих виробництв показує їхні істотні переваги порівняно з технологічним устаткуванням традиційного виконання: питома вага оплати праці зменшується на 25—30 %, накладні витрати — більше ніж на 80 %, виробничі площі зменшуються на 60 %, а тривалість виробничого циклу скорочується у 5-6 разів.

Помітно посилюється вплив нових технічних (технологічних) систем не лише на економічні явища, а й на соціальні процеси. Це потребує пильної уваги конструкторів нової техніки до показників її надійності, ергономічності та екологічності. Особливо необхідним є завдання екологізації виробництва. Спеціальними науковими дослідженнями встановлено, збільшення у два рази забруднення повітря шкідливими викидами скорочує термін експлуатації промислового устаткування до першого капітального ремонту в середньому у півтора рази.

Проте ефективність окремих глобальних і локальних заходів є важливим, але недостатнім вимірником ступеня впливу нововведення організаційно-технічного характеру на ефективність діяльності підприємств. Ось чому необхідно знати конкретну методику виявлення інтегрального впливу певної сукупності нововведень на ключові показники виробничо-господарської діяльності підприємств певний період часу. Для виведення кінцевого результату необхідно обчислювати такі технічно-економічні показники.

- Приріст обсягу виробленої продукції:

$$\Delta V_{\text{Вп}}^{\text{ТОН}} = \frac{L_{\text{Вп}} B_{\text{П}}^1}{V_{\text{Дг}}} \cdot 100, \quad (12.2)$$

де $L_{\text{Вп}}$ — кількість вивільнених працівників за рахунок технічних і організаційних нововведень, осіб;

B_n^1 — продуктивність праці в розрахунковому році (періоді), грн/осіб;

V_{Bn} — обсяг виробленої продукції, тис. грн.

- Приріст продуктивності праці :

$$\Delta B_n^{\text{TOH}} = I_{Bn}^1 - \left[\frac{V_{Bn}}{(L^1 + L_{Bn}) / B_n^0} \right] \cdot 100, \quad (12.3)$$

де I_{Bn}^1 — загальне зростання продуктивності праці в розрахунковому році (періоді), %;

L^1 — фактична чисельність персоналу, осіб;

B_n^0 — продуктивність праці у базовому році.

- Приріст фондоозброєності:

$$\Delta F^{\text{TOH}} = I_f^1 - \frac{\Phi_{\text{осн}}}{L^1 + L_{Bn}} * F^0 \cdot 100, \quad (12.4)$$

де I_f^1 — темп зростання фондоозброєності праці у розрахунковому році (періоді), %;

$\Phi_{\text{осн}}$ — вартість основних виробничих фондів, тис. грн;

F^0 — фондоозброєність праці у базовому році (періоді), грн/осіб.

- Приріст фондovіддачі:

$$\Delta F^{\text{TON}} = I_F - \frac{V_{Bn} (100 - \Delta V_{Bn}^{\text{TOH}}) V}{\Phi_{\text{осн}} * F^0} \cdot 100, \quad (12.5)$$

де I_F — темп зміни фондovіддачі за розрахунковий рік (період), %;

F^0 — фондovіддача у базовому році (періоді), грн.

- Частка економії (%) від запровадження технічних та органічних новин у загальних витратах на виробництво продукції :

$$e_r^{\text{TOH}} = \frac{L_{Bn} \cdot D^1}{V_{Bn} - P^1} \cdot 100, \quad (12.6)$$

де D^1 — середня заробітна плата одного працівника у розрахунковому році;

P^1 — загальна сума прибутку у тому ж розрахунковому році.

- Приріст рентабельності виробництва:

$$\Delta R^{\text{TOH}} = R^1 - \frac{P^1 (100 - \Delta V_{Bn}^{\text{TOH}})}{\Phi_{\text{впр}}} \cdot 100, \quad (12.7)$$

де R^1 — рівень рентабельності виробництва у розрахунковому році, %.

$\Phi_{\text{впр}}$ — загальна вартість виробничих фондів.

Зроблені за таким методичним підходом розрахунки середніх показників свідчать про істотний вплив технічних та організаційних нововведень на ефективність виробництва на підприємствах різних галузей народного господарства України.

Потенційні можливості розвитку та ефективності виробництва визначаються передусім науково-технічним прогресом, його темпами та соціально-економічними результатами. Що цілеспрямованіше та ефективніше використовуються новітні досягнення науки і техніки, котрі є першоджерелами розвитку продуктивних сил, то успішніше вирішуються пріоритети (стосовно виробництва) соціальні завдання життєдіяльності суспільства.

Науково технічний прогрес (НТП) — у буквальному розумінні означає *безпервний взаємозумовлений процес розвитку науки і техніки; у ширшому змістовному значенні — це постійний процес створення нових і вдосконалення застосовуваних технологій, засобів виробництва і кінцевої продукції з використанням досягнень науки.*

НТП можна тлумачити також як процес нагромадження та практичної реалізації нових наукових та технічних знань, цілісну циклічну систему «наука — техніка — виробництво», що охоплює кілька стадій: фундаментальні теоретичні досягнення; прикладні науково-дослідні роботи; дослідні-конструкторські розробки; освоєння технічних нововведень; нарощування виробництва нової техніки до потрібного обсягу, її застосування протягом певного часу; техніко-економічне, екологічне й соціальне старіння виробів, їхня постійна заміна новими, ефективнішими видами.

НТП властиві еволюційні (зв'язані із кількісними змінами) та революційні (зумовлені стрибкоподібними якісними змінами) форми вдосконалення технологічних методів і засобів виробництва, кінцевої продукції. До еволюційних форм НТП відносять поліпшення окремих технічно-експлуатаційних параметрів виробів чи технології їхнього виготовлення, модернізацію або створення нових моделей обладнання, приладів ті матеріалів у межах того самого покоління техніки, а до революційних — зміну поколінь техніки й кінцевої продукції, виникнення принципово нових науково-технічних ідей, науково — технічні революції, у процесі яких здійснюється масовий перехід до нових поколінь техніки в провідних галузях виробництва.

Науково-технічна революція (НТР) відображає докорінну якісну трансформацію суспільного розвитку на засаді новітніх наукових винаходів, що справляють революціонізуючий вплив на зміну знарядь і предметів праці, технології, організації та управління виробництвом, характер трудової діяльності людей.

Особливості НТР на сучасному етапі

- *Перетворення науки на безпосередню продуктивну силу (втілення наукових знань у людині, технології і техніці; вплив науки на виробництво).*
- *Новий етап суспільного поділу праці, зв'язаний з перетворенням науки на провідну царину економічної і соціальної діяльності, що набирає масового характеру.*
- *Прискорення темпів розвитку сучасної науки і техніки, що підтверджується скороченням проміжку часу від наукового відкриття до його практичного використання;*
- *Інтеграція багатьох галузей науки, самої науки з виробництвом з метою прискорення й підвищення ефективності всіх сучасних напрямів науково-технічного прогресу;*

- *Якісне перетворення всіх елементів процесу виробництва — засобів праці (революція в робочих машинах, поява керуючих машин, перехід до автоматизованого виробництва, предметів праці, самої праці).*

НТП безпосередньо впливає передовсім на формування й підтримування високого рівня технічно-технологічної бази виробництва, забезпечуючи неухильне зростання продуктивності праці. Спираючись на суть, зміст та закономірності сучасного розвитку науки і техніки, можна виокремити характерні для більшості галузей народного господарства загальні напрямки НТП, а для кожного з них — пріоритети принаймні на найближчу перспективу.

За умов сучасних революційних перетворень у технічному базисі виробництва ступінь його технічної досконалості та рівень економічного потенціалу в цілому визначаються прогресивністю використовуваних технологій — способів одержання й перетворювання матеріалів, енергії, інформації, виготовлення продукції. Технологія стає завершальною ланкою і формою матеріалізації фундаментальних досліджень, засобом безпосереднього впливу науки на сферу виробництва.

Сучасним технологіям властиві певні тенденції розвитку й застосування.

Головними з них є:

по-перше, перехід до малостадійних процесів через поєднання в одному технологічному агрегаті кількох операцій, що раніше виконувались окремо;

по-друге, забезпечення в нових технологічних системах мало- або безвідхідності виробництва;

по-третє, підвищення рівня комплексності механізації процесів на засаді застосування систем машин і технологічних ліній;

по-четверте, використання в нових технологічних процесах засобів мікроелектроніки, що дає змогу одночасно з підвищенням ступеня автоматизації процесів досягати більш динамічної гнучкості виробництва.

НТП у галузі знарядь праці довів, що технічний рівень та якість сучасних машин (устаткування) безпосередньо залежить від прогресивності характеристик застосовуваних для їхнього виробництва конструкційних та інших допоміжних матеріалів. Звідси випливає роль створення й широкого використання нових матеріалів, що характеризують один з напрямків НТП.

До сучасних виробничих процесів ставляться такі вимоги, як досягнення максимально можливої безперервності, безпеки, гнучкості й продуктивності, що можуть бути реалізовані лише за відповідного рівня їхньої механізації та автоматизації — інтегрованого та завершального напрямку НТП. Механізація й автоматизація виробництва, яка відображає різний ступінь заміни ручної праці машиною, у своєму безперервному розвитку послідовно, паралельно або паралельно — послідовно переходить від нижчої (часткової) до вищої (комплексної) форми.

За умов інтенсифікації виробництва, гострої необхідності багаторазового зростання продуктивності праці та радикального поліпшення її соціологізації, докорін-

ного підвищення якості продукуваних виробів автоматизації виробничих процесів стає стратегічним напрямком НТП для підприємств більшості галузей народного господарства. Пріоритетне завдання полягає в забезпеченні комплексної автоматизації, оскільки впровадження окремих автоматичних машин та агрегатів часто не дає бажаного економічного ефекту, через значний залишок ручної праці. Новий і досить перспективний напрямок комплексної автоматизації зв'язано зі створенням і впровадженням гнучких автоматизованих виробництв. Форсований розвиток таких виробництв, передусім у машинобудуванні та деяких інших галузях, зумовлено об'єктивною необхідністю постійно забезпечувати високоєфективне використання дорогого автоматичного устаткування і достатню мобільність виробництва з частим оновленням номенклатури продукції.

Організаційний процес виступає як узагальнена характеристика процесу використання організаційних факторів розвитку та підвищення ефективності виробництва. Його суть полягає в удосконаленні існуючих та застосуванні нових методів і форм організації виробництва і праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою.

З-поміж організаційних чинників розвитку економіки галузей народного господарства ключову роль відіграє організація виробництва — певним чином упорядкована й скоординована в часі та просторі система взаємодії провідних елементів виробничого процесу, тобто людей (працівників), знарядь і предметів праці; вона охоплює всі ланки виробництва (від робочого місця на окремому підприємстві до групи підприємств однієї або різних галузей виробничої сфери). У зв'язку з цим необхідно розрізняти локальні (ізолювані) та суспільні форми організації виробництва. Перші було покликано до життя одиничним поділом праці і вони включають: поділ та інтеграцію виробничих процесів усередині підприємства; кооперування окремих виробничих ланок — дільниць, цехів; раціональне поєднання всіх елементів процесу виробництва в межах дільниці, цеху, підприємства в цілому. Суспільні форми організації виробництва виникають і розвиваються внаслідок загального та часткового поділу праці. До них належать: концентрація, деконцентрація, оптимізація розмірів виробництва в межах галузі; спеціалізація й кооперування підприємств однієї або різних галузей народного господарства, конверсія виробництва; комбінування різногалузевого виробництва, диверсифікація підприємств; розміщення (територіальна організація) підприємств.

Складовою організації виробництва служить організація праці, що визначає технологію інтегрування окремих працівників у комбіновану робочу силу, сукупну живу працю, спроможну продукувати матеріальні блага й духовні цінності. Під організацією праці заведено розуміти певне поєднання працівників у часі і просторі для досягнення найбільшої ефективності трудових процесів за умов конкретно застосовуваної технології та організації виробництва. Поєднання учасників трудового процесу в часі забезпечується різними формами поділу й кооперації праці, організацією обслуговування робочих місць, установленням раціональних режимів праці. Просторове поєднання працівників на виробництві знаходить втілення в різних формах побудови бригад та інших виробничих ланок підприємства, у варіантному закріпленні персоналу за відповідними робочими місцями тощо.

До організаційного прогресу треба відносити вдосконалення не лише безпосередньо процесів виробництва і праці, а й функціонування окремих, чи всієї сукупності елементів господарського механізму — системи управління, планування (про-

грамування), фінансування, матеріального стимулювання, матеріально-технічного забезпечення, науково-технічного обслуговування тощо. Постійна раціоналізація системи господарювання є важливою передумовою поліпшення організації трудової діяльності персоналу, засобом поєднання науково-технічного та організаційного прогресу, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності виробництва через його всебічну інтенсифікацію.

Основні сучасні тенденції організаційного прогресу

- прискорення темпів розвитку окремих (деконцентрації, кооперування, конверсії, диверсифікації) та посилення взаємозв'язків усіх суспільних форм організації виробництва;
- посилення безперервності та гнучкості виробництва на підприємствах багатьох галузей завдяки широкому застосуванню автоматичних роторних ліній, робототехнічних комплексів і гнучких виробничих систем, що уможливають зведення до мінімуму втрат часу й ресурсів, багаторазове підвищення продуктивності праці, значне прискорення оновлення продукції, що виготовляється;
- розвиток колективної (бригадної) форми організації та оплати праці, що за умов прискорення НТП, якісного вдосконалення й ускладнення техніко-технологічної бази виробництва стає об'єктивно необхідним і економічно доцільним;
- раціоналізація організації потоку й використання засобів виробництва та кінцевої продукції на всіх стадіях відтворювального процесу, переміщення певної частини організаційно-технологічних операцій з підготовки виробництва у сферу матеріально-технічного його забезпечення;
- формування нових типів суспільної комбінації речових і особистісних елементів процесу виробництва, науки та виробництва, виробництва і сфери споживання у вигляді спільних міжгалузевих і міждержавних підприємств, науково-технічних комплексів, інженерних і сервісних центрів, створюваних з метою концентрації та раціонального використання суспільних ресурсів, підвищення ефективності науково-технічного прогресу;
- удосконалення організації функціонування господарського механізму підприємств, перехід останніх на ринкові економічні відносини з державою та іншими контрагентами, що посилює відповідальність за кінцеві результати діяльності, конкурентоспроможність на світовому й національному ринках;
- активізація людського чинника через здійснення такої кадрової політики, котра відповідає сучасним вимогам правильного підбору керівників усіх рівнів, підвищенню їхньої компетентності, діловитості й відповідальності; вимогам дальшого розвитку демократії в управлінні виробництвом, забезпечення належної організованості й виконавської дисципліни.

Єдиним узагальнюючим показником економічної ефективності будь-якої групи технічних нововведень служить економічний ефект, що характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних результатів над сумарними витратами ресурсів за певний розрахунковий період. Залежно від кола вирішуваних

завдань величину економічного ефекту можна і треба обчислювати в одній із двох форм — народногосподарській і внутрішньогосподарській.

Народногосподарський економічний ефект визначається через порівняння результатів від застосування технічних нововведень і всіх витрат на їхню розробку, виробництво і розробку, виробництво і споживання; відображає ефективність тієї певної групи технічних нововведень з погляду їхнього впливу на кінцеві показники розвитку економіки України.

Внутрішньогосподарський (комерційний) економічний ефект, що обчислюється на окремих стадіях відтворювального циклу «наука—виробництво—експлуатація (споживання)», дає змогу оцінювати ефективність певних технічних новин і нововведень з огляду на ринкові економічні інтереси окремих науково-дослідних організацій, підприємств-продуцентів і підприємств-споживачів. **Перша** форма економічного ефекту як оцінний показник використовується на стадіях обґрунтування доцільності розробки та наступної реалізації нових технічних рішень і вибору найліпшого варіанту таких, а **друга** — у процесі реалізації нововведень, коли вже відомі ціни на нову науково-технічну продукцію та обсяги її виробництва.

Ефективність без витратних нових організаційних рішень (зокрема запровадження бригадної або іншої прогресивної форми організації та оплати праці; удосконалення окремих елементів господарського механізму — організаційних структур управління, систем планування й фінансування тощо; створення нових ринкових структур) визначають здебільшого на підставі обчислення економії поточних витрат, зумовленої здійсненням таких нововведень. У кожному конкретному випадку необхідно точно окреслювати коло показників для оцінки ефективності певної групи без витратних організаційних рішень.

12.9. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙ

Основні функції менеджменту визначають зміст процесу управління інноваціями для забезпечення конкурентоздатності підприємства й запобігання або уникнення (пом'якшення) кризових явищ і потенційного банкрутства, й включають формування цілей інноваційної діяльності, планування інновацій, організацію робіт та контроль за здійсненням інновацій.

Управління інноваційним процесом — невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Процес управління починається з формування системи цілей і завдань інноваційної діяльності (або проекту) на певний період часу.

Система цілей в інноваційному менеджменті — це потрібний або бажаний стан інноваційної системи в плановому періоді, який виражається сукупністю характеристик. Мета організації або діяльності повинна встановлювати певні орієнтири їх розвитку на задані періоди часу. Отже, мета організації, з одного боку, є результатом прогнозів і оцінки ситуації, а з другого — обмеженням для передбачуваних планом інноваційних заходів. Щоб відповідати цій двоїстій функ-

ції, формулювання мети інновацій має відповідати ряду вимог, до найважливіших з яких відносяться такі.

1. *Цілі інновацій повинні бути вимірювальними.* За змістом вони можуть носити науковий, технічний, економічний або соціальний характер і бути орієнтовані на вирішення виробничих, фінансових, маркетингових завдань розвитку. Однак в усіх випадках формування цілей інноваційної діяльності повинно мати конкретний вираз, відображати характеристику типу інновацій і встановлювати внутрішні або зовнішні орієнтири організації. За формою виявлення цілі повинні задаватися вимірювальними параметрами, які здатні виступати вихідною базою для подальших рішень, створювати основу для оцінки розвитку виконання робіт і кінцевих результатів діяльності. З точки зору вимірювання формулювання цілей може використовувати кількісні або якісні характеристики розвитку.

2. *Цілі інновацій повинні бути достатньо строго орієнтованими в часі, тобто встановлювати період досягнення бажаних результатів.* Часова орієнтація цілей дозволяє конкретизувати шляхи і способи їх досягнення, забезпечувати безперервність і послідовність в розвитку організації.

3. *Цілі інновації повинні бути досяжними.* При постановці цілей необхідно постійно мати на увазі, що це важливе, але лише одне в ланцюжку рішення в інноваційному менеджменті. Ціль формулюється передусім для того, щоб потім виробити стратегію її досягнення і програму планових заходів щодо реалізації прийнятої стратегії розвитку. Тому цілі інноваційної діяльності повинні ставити досяжні для колективу завдання. Враховуючи невизначений характер наукової і інноваційної діяльності, їхні цілі можуть носити імовірне вираження. При постановці цілей має проводитись оцінка ризиків і розроблятися програма заходів, спрямованих на зниження їхнього рівня і можливих негативних наслідків. Для підвищення ступеня досягнення цілей інноваційної діяльності та їх конкретизації за розробкою стратегії розвитку необхідно поряд з формуванням цілей встановлювати умови їх досягнення у вигляді обмежень ресурсів, термінів, екологічних норм, соціальних вимог і т. ін.

4. *Різні цілі інновації повинні бути взаємопов'язаними і несуперечливими.* Велика різноманітність можливих цілей інноваційної діяльності організації разом з необхідністю диференціації їх за рівнями управління і доведенням до окремих структурних одиниць та виконавців вимагають установлення відносин субординації цілей, їхньої супідрядності і математизації.

Процес формування цілей є одним з найважливіших процедур інноваційного менеджменту. Це складова і початковий пункт всіх планових розрахунків в інноваційній сфері.

Планування як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтованому формуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно з установленими цілями розвитку, можливостями ресурсного забезпечення і наявним попитом на ринках. Значення планування інновацій полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується: деталізація цілей ін-

новаційного підприємства і доведення їх до окремих структурних ланок і виконавців; установлення завдань між учасниками інноваційних проектів; визначення складу необхідних ресурсів, узгодження черговості і термінів реалізації окремих робіт і забезпечення виконання завдань, установлених на кожний період часу.

Необхідність планування інновацій і посилення його ролі в забезпеченні конкурентоспроможності організації в сучасних умовах пов'язані з розширенням масштабів і ускладненням інноваційних проектів; багаторівністю та ймовірним характером інноваційних проектів; розвитком спеціалізації і розширенням господарської самостійності та підвищенням відповідальності за економічні результати інноваційної діяльності. Всі перелічені фактори розвитку інноваційної діяльності в державі об'єктивно вимагають ретельного планового опрацювання управлінських рішень в інноваціях. Цей висновок відноситься однаково як до малих інноваційних підприємств, для яких успішна реалізація запланованих проектів забезпечує їх життєспроможність, так і до великих підприємств, для яких інноваційні проекти виступають важливим фактором стратегічного успіху.

В рамках цілісної системи інноваційного менеджменту планування виконує такі основні завдання:

- *структуризацію цілей інноваційної діяльності і доведення їх до окремих виконавців;*
- *формування програм підприємств, наукових технічних і виробничих завдань, вирішення яких забезпечить досягнення установлених цілей розвитку;*
- *часовий і просторовий взаємозв'язок окремих цілей, підцілей, заходів і виконавців;*
- *оцінку матеріальних, трудових та фінансових ресурсів,*
- *необхідних для реалізації прийнятих інноваційних програм;*
- *регулювання ходу виконання робіт з інноваційних проектів.*

Структура і методи планування інновацій повинні враховувати такі специфічні риси цієї сфери діяльності, як імовірний характер змісту і результатів інновацій, масштабність наслідків їх реалізації в народному господарстві, перспективність і довгочасний характер наслідків інновацій, тривалий цикл робіт. Різноманітність завдань планування в інноваційному менеджменті обумовлює необхідність формування в організаціях цілісних систем планування, які об'єднують різні види планів в єдиний комплекс.

Реалізація планових завдань вимагає створення відповідних організаційних структур, залучення виконавців, організації їхньої злагодженої діяльності.

Функція організації полягає в забезпеченні виконання установлених планових завдань з метою реалізації прийнятої стратегії розвитку інноваційного підприємства. Для цього потрібно визначити склад необхідних ресурсів і виконавців, розподілити завдання, узгодити роботу виконавців в часі, налагодити кооперацію учасників, забезпечити контроль і взаємну інформацію тощо. Виконання зазначених завдань здійснюється створенням організаційної структури інноваційного підпри-

емства, установленням характеру взаємовідносин між її елементами і регулюванням порядку та умов їх функціонування.

При формуванні структури управління інноваціями вибирається тип структури (горизонтальна або ієрархічна), визначається склад і функції органів управління, розділяються повноваження між керівниками різного рівня, установлюються процедури і методи обґрунтування управлінських рішень, порядок їх узгодження і організації виконання, інформаційне забезпечення органів управління інноваціями. Більшість структур управління в інноваційній сфері мають ієрархічний характер і базуються на делегуванні повноважень і відповідальності керівників різного рівня.

Науково-виробнича структура інноваційного підприємства визначається складом його основних наукових і виробничих підрозділів, окремих виконавців, характером їхніх взаємозв'язків. Склад підрозділів залежить здебільшого від особливостей здійснюваних інноваційних процесів і масштабів діяльності інноваційного підприємства. Характер взаємозв'язків підрозділів визначається, виходячи з прийнятого принципу їхньої спеціалізації, тобто цілеспрямованого закріплення за відповідними підрозділами і службами інноваційного підприємства обмеженого переліку робіт або функцій при здійсненні інновацій. На практиці використовуються три типи спеціалізації підрозділів: цільова, функціональна і змішана. При цільовій спеціалізації за підрозділами закріплюються цільові завдання, пов'язані з виробництвом кінцевого продукту (предметна або подетальна спеціалізація), виконанням окремих проектів або розвитком інноваційного напрямку (тематична спеціалізація). При функціональній спеціалізації підрозділи інноваційного підприємства виконують певні функції, частини інноваційного процесу або види технологічних операцій (технологічна спеціалізація). Вибір конкретної форми спеціалізації і типу науково-виробничої структури інноваційного підприємства повинен бути спрямований на забезпечення строгої відповідальності підрозділів за якість і своєчасність виконання робіт, їхню чітку взаємодію при проведенні окремих проектів.

При організації інноваційної діяльності, зазвичай спочатку формується науково-виробнича структура фірми, а потім будується структура управління інноваціями. Організаційним структурам інноваційного підприємства притаманна значна різноманітність. Вибір конкретної організаційної форми інноваційного підприємства залежить від таких об'єктивних факторів, як масштаби інноваційної діяльності, широта інноваційного профілю фірми, специфіка випускової продукції чи послуг, що надаються, рівень кооперації і повнота інноваційного циклу виконуваних робіт.

Організаційна структура інновацій є дуже динамічним елементом інноваційного менеджменту, який гнучко реагує на зміни зовнішніх і внутрішніх умов. Часто в рамках одного інноваційного підприємства використовується декілька різних типів організаційних структур управління інноваціями: для напрямів техніки і технології, що швидко розвиваються, створюються програмні комплекси, а для традиційних видів продукції використовується стійка штабна структура. Поєднання різних типів структур в рамках однієї фірми створює умови для найбільш раціональної просторової орієнтації інновацій.

Друга завдання організації інновацій полягає в поєднанні всіх елементів інноваційного процесу в часі, тобто у визначенні найбільш раціональної послідо-

вності і термінів виконання проектних робіт. На вирішення цієї завдання впливає зміст самих проектів, склад учасників і наявних ресурсів, організаційна структура інноваційного підприємства і багато інших факторів. Організація інновацій в часі передбачає структурування самих інноваційних проектів, підготовку кооперації підприємства з іншими фірмами, координацію їхньої діяльності, доведення окремих завдань до виконавців, забезпечення рівномірного і достатньо високого навантаження всіх учасників проектних робіт з метою їхнього своєчасного і економного виконання. Організація інноваційних процесів в часі тісно пов'язана з оперативним плануванням.

В інноваційному менеджменті використовуються різні форми організації інновацій. Під формами організації прийнято розуміти способи функціонування і поєднання в просторі і в часі елементів інноваційних процесів. За своєю суттю форми організації інновацій представляють собою різні способи розподілу праці при виконанні інноваційних проектів. Розрізняють такі форми організації інновацій, як концентрація, спеціалізація, кооперування і комбінування.

Концентрація — це процес зосередження інновацій певного профілю все в більших масштабах у певних фірмах, інноваційних підприємствах або їхніх підрозділах. *Прагнення до концентрації інноваційної діяльності поряд з процесами розповсюдження малого і середнього інноваційного бізнесу віддзеркалює природний ринковий фактор інвестування коштів в найбільш перспективні сфери бізнесу і в життєво важливі для інноваційного підприємства види діяльності.*

Спеціалізація як форма організації інновацій використовується при побудові організаційних структур інноваційного підприємства і реалізується через обмеження його інноваційного профілю, а також закріплення за підрозділами певних видів робіт або продуктів. При цьому широта інноваційного профілю може бути різною залежно від темпів прогресу і стабільності інноваційної ситуації в області спеціалізації інноваційного підприємства.

Кооперування як наслідок спеціалізації інноваційного підприємства і складності здійснюваних проектів проявляється в поглибленні міжфірмового співробітництва, розвитку міжнародної координації в інноваційній сфері, здійсненні масштабних науково-виробничих програм.

Кооперування при проведенні інноваційних проектів в міжнародній практиці стало важливою формою організації інновацій в сучасних умовах.

Комбінування при організації інновацій проявляється в створенні і функціонуванні на інноваційному підприємстві супутніх виробництв і інноваційних проектів, які базуються на уже одержаних результатах або повторному використанні сировини, енергії і матеріалів. Значний додатковий ефект отримують фірми, які організують на основі базових досліджень і технологій додаткові дослідження, які ставлять за мету пошук нових сфер застосування вже одержаних результатів і здійснених інновацій.

Зазначені форми організації інноваційних процесів складають реальний інструментарій для підготовки організаційних рішень. Вони можуть носити формальний або неформальний характер.

Формальна організація інновацій базується зазвичай на формалізованих, методично обґрунтованих розрахунках і закріплюється в нормативних актах, угодах і положеннях, які регламентують права і відповідальність кожного з учасників інноваційного процесу. Одна з істотних особливостей інноваційного ме-

неджменту полягає в тому, що в ньому важливе місце займає неформальна організація.

Неформальна організація інновацій — це відношення між людьми і структурами в процесі виконання інноваційних проектів, які довільно виникають внаслідок невизначеного характеру інновацій. Значні наукові і практичні результати в інноваційній сфері можуть бути досягнуті в процесі неформального спілкування і співробітництва учених та спеціалістів, розвитку наукових шкіл, діяльності форумів. Нові можливості неформальної організації інновацій пов'язані з розвитком сучасних інформаційних технологій і глобальних інформаційних систем.

Контроль в інноваційному менеджменті полягає в тому, що він забезпечує виконання поставлених планових завдань, спрямованих на безумовне досягнення прийнятих рішень розвитку в заданих організаційних умовах.

Контроль як предметна функція менеджменту завершує управлінський цикл в інноваціях і таким чином забезпечує ефективність здійснення всіх інших функцій.

Завдання контролю

- збір і систематизація інформації про стан інноваційної діяльності та її результати;
- оцінка стану і одержаних результатів діяльності;
- аналіз причин відхилень і факторів, які впливають на результати діяльності;
- підготовка і реалізація рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку.

У системному розумінні контроль виконує функцію зворотного зв'язку в процесі управління інноваціями: інформаційні потоки в ньому спрямовані від об'єкта до суб'єкта управління. Наявність зворотного зв'язку виступає обов'язковою умовою завершення системи управління. Контроль в ній формується як цілісна підсистема, яка має свою організаційну побудову, виконавчі органи, методи здійснення оцінки, аналізу і вироблення рішень, а також свою інформаційну базу. Відповідно до вимог ефективного менеджменту система контролю на підприємстві повинна передбачати здійснення різних видів контрольної діяльності. Принципове значення для організації контролю на підприємстві мають такі ознаки, як мета контролю, предметна область, масштаби і форма контролю.

Стратегічний контроль передбачає облік, оцінку й аналіз результатів і реалізації перспективної концепції розвитку інновацій. Він здійснюється як на стадії формування стратегії, так і в її реалізації.

Стратегічний контроль концентрується на життєво важливих аспектах політики підприємства: маркетингу, науково-технічних прогнозах, продуктово-тематичному портфелі. При організації та проведенні стратегічного контролю використовуються методи якісних оцінок, порівнювального аналізу тенденції, міжнародних порівнянь.

Оперативний контроль націлений на поточний облік, аналіз здійснювальних інноваційних процесів і має за мету забезпечення виконання прийнятих планових завдань. Об'єктами оперативного контролю виступають тематичні та виробничі завдання, терміни проведення робіт, передбачені планом ресурси, витрати, пов'язані з діяльністю підприємства.

Всі види управлінського контролю на підприємстві за предметною ознакою поділяються на фінансовий і адміністративний.

Фінансовий контроль інновацій орієнтований на кінцеві економічні результати діяльності підприємства. Об'єктами контролю є такі показники, як прибуток, витрати діяльності, обсяги виробництва і продаж, інвестиції і ефективність їх використання, забезпеченість фінансовими коштами і фінансовий стан підприємства та окремих проектів (платоспроможність і ліквідність).

Фінансовий контроль здійснюється на різних рівнях відповідно до прийнятої структури. Поряд із загальним на підприємстві його обов'язково проводять і в окремих підрозділах або в так званих центрах відповідальності та центрах прибутку.

Адміністративний контроль інновацій на підприємстві також має ієрархічну структуру, але розповсюджується в першу чергу не на результати параметра, а на процеси інновацій і їх управління.

Об'єктами адміністративного контролю виступають проекти в цілому і їхні окремі частини, планові завдання, терміни і поставки, ситуація в колективах виконавців, виконання виробничої програми і тематичних планів досліджень і розробок. Адміністративний контроль охоплює як стратегічну, так і оперативну складову інноваційного менеджменту.

Форми і масштаби управлінського контролю в інноваціях залежать від двох суттєвих факторів: від суб'єктів контролю і конкретної завдання його організації. Кожне інноваційне підприємство організовує самостійну систему внутрішнього контролю за інноваційною діяльністю, яка повинна забезпечити менеджмент всіх рівнів інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. Крім цього, інноваційне підприємство як самостійний суб'єкт господарювання є об'єктом контролю з боку зовнішніх контрольних органів: вищої організації, державних і міжнародних контрольних органів (фінансових, природоохоронних, правових тощо). Внутрішній або зовнішній контроль інновацій може носити *тотальний (повний)* або *вибірковий* характер.

Повний контроль є цілісною системою, яка постійно функціонує в прийнятій організаційній структурі підприємства.

Вибірковий контроль організовується звичайно як разовий захід, який має цільовий характер перевірки стану робіт з окремого проекту, якості продукції, дотримання нормативних вимог, науково-технічного рівня розробок і інше. Різноманітні види і форми контролю на підприємстві дозволяють створити цілісну систему ефективного керівництва, в якій централізоване управління оптимально поєднується з науковою і господарською самостійністю і ініціативою структурних ланок.

Розгляд основних функцій управління інноваціями і порядок їх здійснення відображають загальну технологічну схему інноваційного менеджменту. Вони однаково необхідні і в рамках стратегічного, і в рамках оперативного менеджменту. Кожна з пари взаємозв'язаних предметних функцій являє собою замкнутий контур управлінських рішень, які функціонують в циклі «мета—засіб». У першому контурі «мета—планування» процес планування завершується за умови, що передбачені заходи і заплановані ресурси безумовно забезпечать досягнення поставлених цілей розвитку. У протилежному разі необхідно коректувати визначені початкові цілі розвитку. На другому етапі і в контурі «планування — організація» здійснюється пошук таких організаційних рішень, які забезпечили б безумовне і найбільш ефективне

виконання поставлених планових завдань. І, нарешті, в третьому контурі «організація—контроль» в прийнятих організаційних умовах здійснюється безперервний контроль за ходом виконання планових завдань і розробки рішень, спрямованих на ліквідацію недоліків в узгодженнях, які виникають в процесі роботи.

Здатність підприємства «вбирати» інновації підвищує його шанси у конкурентній боротьбі і створює суттєві різнопланові переваги. Інноваційні завдання передбачають зниження витрат виробництва, поліпшення якості продукції або послуг, виведення на ринок нового товару, формування нової стратегії збуту, яка сприяє підвищенню інтересу споживачів до нового товару. Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг на тому сегменті ринку, де працює фірма. Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного упровадження новинки на підприємстві. Тому управління нововведеннями охоплює різноманітні функції (*маркетинг, прогнозування, планування, організацію, контроль*), кожна з яких націлена на вирішення специфічних питань взаємодії між підрозділами фірми, що здійснюють конкретні види інноваційної діяльності.

Основні завдання, що вирішують у межах управління продуктовими інноваціями

- дослідження ринку для нових продуктів (*потреби, місткість, переваги споживачів, вибір цільових сегментів ринку, стратегії просування товару до споживача*);
 - прогнозування характеру і стадій життєвого циклу нового продукту;
 - визначення способів продажу нового продукту;
 - дослідження кон'юнктури ринку ресурсів;
 - знаходження субпідрядників на освоєння і постачання комплектуючих, обладнання;
 - опрацювання можливих варіантів кооперації з конкурентами щодо розроблення і освоєння технічно складного чи ризикованого продукту;
 - здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва і продажу нового продукту;
 - оцінювання ефективності інноваційного проекту;
 - аналіз ризиків, визначення методів їх мінімізації та страхування;
 - вибір організаційної форми створення, освоєння і розміщення на новому ринку;
 - дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту.

З огляду на масштабність і різноплановість завдань, управління інноваційною діяльністю має охоплювати стратегічні й оперативні аспекти.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю націлене на прогнозування глобальних змін в економічній ситуації та пошук і реалізацію масштабних інноваційних проектів, які сприятимуть успіхові підприємства і забезпечуватимуть його ефективне функціонування і розпиток у тривалій перспективі.

Стратегічна інноватика передбачає визначення основних напрямів науково-технічної і виробничої діяльності підприємства у сферах розроблення і впровадження нової продукції; вдосконалення і модифікацію продукції, яку виготовляє підприємство; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення у виробничу діяльність нових ресурсів і нових технологій, освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо.

Для реалізації цих завдань необхідно розробляти плани і програми інноваційної діяльності; здійснювати обґрунтування проєктів створення нових продуктів; розробляти ефективні організаційні форми управління реалізацією інноваційних проєктів; керувати ресурсним забезпеченням інноваційних програм та проєктів.

Плани і програми інноваційної діяльності складають на основі ретельного вивчення таких **чинників зовнішнього середовища**, як:

- *економічні (стан і кон'юнктура ринку, темпи економічного зростання, ставка банківського відсотка тощо);*
- *науково-технологічні (принципові технологічні зміни, ринок інновацій);*
- *демографічні (зміна структури і рівня доходів населення); екологічні (гострота екологічних проблем і їх регламентація чинним законодавством);*
- *рівень конкуренції в галузі; можливості розширення ринку тощо.*

Водночас оцінюють реальні можливості підприємства щодо інвестування інноваційних проєктів, оскільки їх реалізація передбачає значні інвестиції, пов'язані із зміною техніко-технологічної бази.

Економічне обґрунтування інноваційних проєктів дає змогу відібрати із кількох альтернативних варіантів найвигідніший для підприємства. Важливо при обґрунтуванні не лише зіставляти майбутні фінансові результати і необхідні для втілення проєкту витрати, а й враховувати і соціальні наслідки (створення чи ліквідація робочих місць, розвиток персоналу тощо), екологічні (погіршення чи поліпшення екологічного балансу) і навіть зміни іміджу (чим супроводжується, наприклад, втілення програм управління якістю). Обґрунтуванню підлягає також вибір варіантів фінансування інноваційних проєктів — за рахунок власних коштів чи коштів інвесторів, що передбачає здійснення відповідної фінансової політики.

Формування ефективних організаційних форм управління інноваціями підвищує чутливість підприємства до змін і його здатність гнучко переналагоджуватися, реагуючи на сигнали зовнішнього середовища. Такі структурні утворення можуть бути вкраплені у звичайну механістичну структуру і бути постійними центрами ініціювання) змін; можуть утворюватися спонтанно у формі внутрішнього підприємництва чи формуватися у вигляді штабів. Вибір організаційних форм реалізації нововведень залежить від ступеня мінливості ринку, на якому працює фірма: за високої мінливості використовують адаптивні структури (проєктна, матрична), за низької — наукові підрозділи, які працюють на перспективу, або штаби, коли інноваційний проєкт вступає у стадію реалізації.

Ресурсне забезпечення інноваційних програм і проєктів передбачає визначення джерел надходження коштів, укладання відповідних угод з інвесторами та постачальниками матеріально-технічних ресурсів на прийнятних для усіх сторін умовах. Важли-

во також спланувати заходи щодо розвитку персоналу — набуття залученими до реалізації проекту працівниками нових знань чи навичок, необхідних для виконання нових завдань. Це можна здійснювати як у процесі інжинірингового супроводу (інженерно-консультаційних послуг дослідницького, проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного характеру) технології, так і попередньо, за додатковою угодою зі стороною, у якій закупають технологію. Стратегічний підхід до кадрового забезпечення інноваційної діяльності полягає у системі добору в організацію працівників, професійні та особистісні якості яких дають змогу розв'язувати нестандартні проблеми, вести інноваційний пошук, виявляти самостійність та ініціативність у нових обставинах, адаптація до яких потребує інноваційних рішень.

Оперативне управління інноваційною діяльністю полягає у:

- *складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання;*
- *вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність фірми здійснювати інноваційну діяльність;*
- *розробленні ефективних форм організації інноваційної діяльності.*

Оперативне календарне планування конкретизує виробничі завдання у просторі й часі, даючи змогу менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригуючі заходи у разі відхилення від запланованого графіка робіт.

Оперативне управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новачії тощо. Це завдання слід вирішувати з огляду на мотиваційні переваги персоналу фірми, соціально-психологічні фактори, що супроводжують творчу працю, дієвість та ефективність певних організаційно-управлінських прийомів для впливу на персонал з метою підвищення його зацікавленості в організаційних змінах. Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні інтереси — до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо. Активне залучення до інноваційної діяльності працівників підприємства підвищує потенціал його розвитку, створює нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння важливості й за безпосередньої участі у генеруванні ідей та створенні нового всім персоналом.

Інноваційна діяльність є невід'ємним елементом виробничо-господарської діяльності кожного підприємства, однак для більшості з них — не основним. Дуже важливо оптимально співвідносити і органічно поєднувати виробничу та інноваційну складову підприємницької діяльності. Від цього передусім залежатиме здатність підприємства стабільно працювати, розширюючи, коли того вимагає ринок,

наявні виробничі потужності або своєчасно видозмінюючи їх без надлишкових фінансових вкладень, якщо ринкова ситуація ускладнилася і очікується зниження попиту на традиційний продукт.

Інноваційна діяльність перебуває в динамічній єдності та боротьбі протилежностей з процесом виробничої діяльності підприємства. З одного боку, добре налагоджений виробничий процес має раціонально підібрані ресурсні складові й опирається на нововведення, оскільки це перешкоджає його стабільності, змушує вдаватися до змін, які не завжди приносять реальні результати. З іншого боку, стійкий розвиток підприємства залежить не стільки від його ресурсних можливостей, скільки від інноваційного характеру його зусиль: для підтримання виробничої діяльності підприємству потрібно забезпечити конкурентоспроможність продукції, що неможливо без інновацій та оновлення. Лише постійна і систематична інноваційна діяльність забезпечує підприємству ефективність і довгострокове існування. Чим глибше нововведення проникають у використовувані матеріальні ресурси, тим ефективнішою є віддача від вкладених у виробництво інвестицій, тим фундаментальнішою і тривалішою стає конкурентоспроможність підприємства.

Однак, упровадження нового зазвичай містить елемент ризику.

Будь-яка інновація втручається в існуючу виробничу діяльність і вносить зміни, які впливають на величину економічних показників — прибутку, собівартості, продуктивності праці, обсягів продукції тощо. Цим зумовлена обережність менеджерів щодо нововведень, їх бажання ретельно обґрунтувати кожен інноваційну пропозицію з точки зору майбутньої вигоди і нинішніх витрат. Ефективні менеджери та власники, як правило, усвідомлюють, що нововведення пов'язані з ризиком. Однак ще більший ризик вони вбачають у відмові від них. Вдала інновація забезпечує новий рівень прибутковості. За деякими розрахунками, прибуток від нового продукту у середньому на 25 % вищий, ніж традиційний. Цей прибуток, у свою чергу, визначає можливість розширення виробничої діяльності підприємства і є основним джерелом його розвитку.

Однак нововведення можуть наштовхнутися на прихований опір певної частини працівників. Тому важливим завданням керівництва є стимулювання позитивного сприйняття інноваційних змін усіма працівниками організації. Йдеться про розроблення механізму стимулювання творчого пошуку, винахідництва, ініціювання дослідницьких проектів щодо перспективних напрямів діяльності підприємства.

Тісний взаємозв'язок між інноваційною і виробничою діяльністю обумовлює потенційні можливості розвитку підприємства. Якщо інноваційна діяльність живе виробничу, то відбувається зміцнення конкурентних позицій підприємства. Якщо ж вектор інноваційних зусиль підприємства «впирається» в межу виробничої діяльності, починаючи «ковзати» по ній, то рівнодіна виробничого та інноваційного потенціалів буде зменшуватись, що спричинятиме обмеження можливостей розвитку підприємства і, як наслідок, зменшення його ринкової частки. Обмеженість масштабів інноваційної діяльності призводить до неповного використання потенціалу виробництва, що негативно позначається на кінцевих результатах діяльності підприємства. Інакше кажучи потенціал розвитку підприємства значною мірою визначається взаємодією інноваційної і виробничої складових: він тим більший, чим повніше використовуються можливості виробничої діяльності.

Отже, управління інноваційною діяльністю є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, яка несе в собі імпульс розвитку, ґрунтую-

чись на нових підходах до вирішення звичних виробничих завдань. Оптимальне поєднання виробничої та інноваційної діяльності дає змогу не лише постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, а й діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрями чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність з метою задоволення нових суспільних потреб.

МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙ

Упровадження новацій супроводжується значним ризиком їх неприйняття. Тому планування інноваційних процесів на підприємстві слід здійснювати на основі попередніх досліджень ринку. Існує велика залежність між здатністю підприємства реалізувати свою продукцію (послуги) і точністю врахування при їх створенні вимог ринку. Тобто інноваційні зміни повинні відбуватися цілеспрямовано. Новаторство як вид діяльності характеризується певними особливостями. Серед них — інтуїція та робота підсвідомості. Необхідно побачити щось незвичне у звичайних явищах і зрозуміти, що це незвичне може мати цінність — споживчу вартість. Так, контейнер — це всім відомий ящик, який був пристосований до вантажного судна, що дало змогу значно скоротити час його перебування у порту. Результат цієї новації — підвищення продуктивності океанських вантажних суден у чотири рази, що врятувало морські вантажні перевезення і забезпечило тривалий розвиток світових торговельних зв'язків.

Інновації бувають не тільки технічними. Свого часу японці свідомо сконцентрували ресурси не на технічних, а на соціальних інноваціях. Технічні інновації при цьому імпортували або пристосовували. Саме соціальні інновації, спрямовані на розвиток творчого потенціалу людей, на стимулювання ініціативності працівників, на підтримання їх бажання змінити на краще свою роботу, створили підґрунтя для розвитку винахідництва, раціоналізаторства, систематизували творчий пошук працівників японських фірм, зробили його цілеспрямованим, що і стало основою японського дива.

Підприємцям необхідно вдаватися до систематичного новаторства — цілеспрямованого пошуку змін, ставлячи перед собою прості завдання, комбінуючи існуючі ресурси у нових, продуктивніших поєднаннях, що завжди забезпечує можливість конкретної новизни.

За допомогою новацій ресурси отримують можливість створювати нові матеріальні цінності.

Вибір керівництвом підприємства перспективних напрямів інноваційної діяльності є основою формування його інноваційної політики. Залежно від потенційних можливостей підприємства вона може бути наступальною або захисною і спиратися на відповідні інновації. Реалізація наступальної інноваційної політики можлива здебільшого через створення та впровадження наукомісткої високотехнологічної продукції. Важливим чинником, що обумовлює успіх такої інноваційної політики, є забезпечення «патентної чистоти» нового виробу. Це означає, що ні сам новий продукт, ні його частини не є недозволеним копіюванням чийогось винаходу. Для визначення перспективності новинки і наявності чи відсутності прав інтелектуальної діяльності на неї здійснюється патентний пошук.

Патентний пошук — вивчення охоронних документів різних країн з метою виявлення серед них патенту на винахід чи відкриття, аналогічних зробленому чи досліджуваному.

Патентний пошук є складною і копіткою справою. Нині у світі щорічно з'являється більше 4 млн. публікацій з питань науки та техніки, щохвилини публікують до 2 тис. друківаних аркушів наукових текстів, кожні 1,5—2 хвилини пропонують нове технічне рішення, щогодини реєструється понад 40 винаходів. Серед такого великого обсягу інформації практично неможливо знайти потрібну без певної методики пошуку.

Методика пошуку потрібної інформації ґрунтується на її класифікації. Усю технічну інформацію поділяють на науково-технічну і патентну.

Науково-технічна інформація — це інформація, розміщена в книгах, наукових статтях, депонованих рукописах, звітах про проведені науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, дисертаціях тощо.

Патентна інформація — інформація у поданих, але ще не розглянутих заявках, акцептованих заявках і виданих охоронних документах (патентах, авторських свідоцтвах).

Допомогу в пошуку необхідної науково-технічної літератури надають різноманітні бібліографічні покажчики. Характер покажчика визначається його тематикою, метою, ступенем повноти та обсягом цитованої літератури.

За тематикою покажчики поділяють на галузеві й тематичні. Галузеві покажчики об'єднують літературу з різних галузей знань (техніки, економіки тощо); тематичні — охоплюють літературу з однієї теми, питання або предмета. За метою покажчики поділяють на інформаційні та рекомендовані. Інформаційні надають можливість відшукати літературу з певної теми. Вони інформують про існування друківаних праць, але не допомагають вибрати кращу, тому більш придатні для фахівців з глибокими знаннями з певного питання. Рекомендовані не тільки виконують суто інформаційні функції, а й дають змогу підібрати потрібну літературу. Вони призначені переважно для людей, що тільки починають працювати над певною темою. Однак до всіх рекомендованих покажчиків літературу включають вибірково.

Україна власний патентний фонд почала формувати лише у 1992 році. Він базується переважно на матеріалах фонду колишнього СРСР. Повнота наявного в державі патентного фонду дає змогу перевіряти вітчизняні товари і зразки на патентну чистоту, оцінювати технічний рівень власних розробок шляхом зіставлення їх з останніми запатентованими розробками, прогнозувати тенденції розвитку наукових напрямів техніки й технології.

Отже, моніторинг інновацій, який здійснюється як у сфері інноваційних продуктів, створених суб'єктами інноваційної діяльності, так і в сфері підприємницької діяльності, дає змогу правильно оцінити тенденції розвитку попиту і пропозиції, кон'юнктури ринку і сформувати оптимальну інноваційну політику підприємства щодо реалізації інноваційних програм і проектів.

12.10. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Чітке правове регулювання відносин, що виникають при здійсненні інноваційної діяльності, обумовлює створення сприятливого інноваційного клімату в державі, галузі господарювання і в підприємстві.

Правова основа державного регулювання інноваційної діяльності закріплюється у відповідних законах та підзаконних актах. Закон України «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності» визначає основні цілі, напрями, форми і методи діяльності держави в науково-технічній сфері. Правову основу інноваційної діяльності також складають Закон України «Про науково-технічну експертизу», Закон України «Про охорону прав на винаходи та корисні моделі», Закон України «Про охорону прав на промислові зразки», Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів та послуг», Закон України «Про авторське право та суміжні права». У розвиток цих законів створені підзаконні акти, які вміщують конкретні механізми регулювання інноваційної діяльності та захисту інтелектуальної власності. У зв'язку з цим законотворчість стає невід'ємною функцією державного регулювання інноваційної діяльності.

Чинне законодавство визначає правовий статус здійснення інноваційної діяльності, умови господарських взаємовідносин, що не суперечать законодавству України, а також державне регулювання інноваційної діяльності, гарантії прав суб'єктів і захист інвестицій.

Усі суб'єкти інноваційної діяльності, незалежно від форм власності та господарювання, мають рівні права щодо здійснення цієї діяльності, самостійно визначають цілі, напрями, види й обсяги інвестицій, залучають для їх реалізації на договірній основі будь-яких учасників інвестиційної діяльності, включаючи організацію конкурсів і торгів.

Невід'ємним правом інвестора, що охороняється законом, є розміщення інвестицій у будь-яких об'єктах, крім тих, інвестуванням в які заборонено або обмежено чинним законодавством. Забороняється інвестування об'єктів, створення і використання яких не відповідає вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних та інших норм, встановлених законодавством України.

Інвестор має право володіти, користуватися і розпоряджуватися об'єктами та результатами інвестицій.

Для інвестування можуть бути залучені фінансові кошти у вигляді кредитів, випуску в установленому законодавством порядку цінних паперів і позик.

Майно інвестора може бути використано ним для забезпечення його зобов'язань. У заставу приймається тільки таке майно, яке перебуває у власності позичальника або належить йому на праві повного господарського відання. Заставлене майно при порушенні заставних зобов'язань може бути реалізоване відповідно до чинного законодавства.

Поряд з правами інвесторів законодавство декларує і відповідні їхні зобов'язання. Так, інвестор зобов'язаний подавати фінансовим органам декларацію про обсяги і джерела здійснюваних ним інвестицій; одержувати необхідний дозвіл або узгодження відповідних державних органів та спеціальних служб на капітальне будівництво; мати висновок експертизи інноваційних проектів щодо додержання технологічних, санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних та архітектурних вимог; додержуватися державних норм і стандартів; подавати в установленому порядку бухгалтерську і статистичну звітність; не допускати недобросовісної конкуренції і виконувати вимоги антимонопольного регулювання.

Для виконання спеціальних видів робіт, які потребують відповідної атестації виконавців, учасники інвестиційної діяльності зобов'язані мати ліцензію.

Відносини, що виникають у процесі здійснення інноваційної діяльності, регулюються Господарським Кодексом України та іншими законодавчими актами. До вказаних відносин у частині, не врегульованій цим Кодексом, застосовуються відповідні положення Цивільного кодексу України.

Відповідно до Господарського Кодексу України розрізняють такі види інноваційної діяльності:

1. Інноваційна діяльність передбачає інвестування наукових досліджень і розробок, спрямованих на здійснення якісних змін у стані продуктивних сил і прогресивних міжгалузевих структурних зрушень, розробки і впровадження нових видів продукції і технологій.

2. Інноваційна діяльність здійснюється за такими напрямками:

- проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції;*
- розробка, освоєння, випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій;*
- розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального і екологічного становища;*
- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що здійснюються вперше як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології.*

3. Інвестування відтворення основних фондів і приросту матеріально-виробничих запасів здійснюється як капітальні вкладення.

Основним правовим документом, який регулює взаємовідносини між суб'єктами інноваційної діяльності, є договір. Укладання договорів, вибір партнерів, визначення зобов'язань, будь-яких інших умов господарських взаємовідношень є виключно компетенцією суб'єктів інноваційної діяльності. Втручання державних органів та посадових осіб у реалізацію договірних відносин між суб'єктами інноваційної діяльності понад свою компетенцію не допускається.

Джерела здійснення інноваційної діяльності за рахунок:

- власних фінансових ресурсів інвестора (прибутку, амортизаційних відрахувань, відшкодувань збитків від аварій стихійного лиха, грошових нагромаджень і заощаджень громадян, юридичних осіб, і т. ін.);*
- залучених фінансових коштів інвестора (коштів, одержаних від продажу акцій, пайові та інших внесків громадян і юридичних осіб);*
- позикових фінансових коштів інвестора (облігаційних позик, банківських та бюджетних кредитів);*
- бюджетних інвестиційних асигнувань;*
- безоплатних та благодійних внесків, пожертвувань організацій, підприємств і громадян.*

Інновація вносить зміни у первинну структуру виробничого організму, переводить його у новий стан. Упровадження новацій відбувається цілеспрямовано, з ме-

тою поліпшення функціонування підприємства, тому можна стверджувати, що інновація є цільовою зміною підприємства як системи, завдяки якій створюється новий засіб, призначений для задоволення певної потреби людей. Звідси й трактування поняття «інновація» у Законі України «Про інноваційну діяльність»: «Це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентноздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».

**У зазначеному Законі вказано,
що об'єктами інноваційної діяльності є:**

- *інноваційні програми і проекти;*
- *нові знання та інтелектуальні продукти;*
- *виробниче обладнання та процеси;*
- *інфраструктура виробництва і підприємництва;*
- *організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;*
- *сировинні ресурси, засоби їх видобування і перероблення;*
- *товарна продукція;*
- *механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.*

Фінансування нововведень є найбільш істотною проблемою, вирішення якої вимагає об'єднання зусиль державних і підприємницьких структур. Підприємства й організації відчувають нестачу коштів не тільки на відновлення, але навіть і на підтримку існуючого техніко-економічного рівня виробництва. Тому в рамках державного регулювання інноваційної діяльності важлива роль відводиться формуванню фінансових фондів для науково-технічного розвитку та забезпеченню їх цільового й ефективного використання.

Функції інвестування нововведень на рівні державного регулювання реалізуються насамперед з метою підтримки пріоритетних науково-дослідницьких та проектно-конструкторських робіт (НДДКР) фундаментального і пошукового характеру на конкурсно-контрактній основі. Поряд із традиційними формами бюджетного фінансування інноваційної діяльності створений позабюджетний Державний інноваційний фонд (Держіннофонд) з регіональними відділеннями.

На жаль, законодавчо-нормативна база, яка регламентує облік нарахування та сплати внесків до інноваційного фонду, залишається не стабільною. До законодавчого врегулювання питань сплати коштів до інноваційного фонду суб'єкти підприємницької діяльності незалежно від форм власності сплачують в інноваційний фонд збір в розмірі одного проценту від обсягу реалізації продукції (робіт, послуг), зменшеного на суму податку на додану вартість і акцизного збору. Нараховані внески підприємств та організацій відносяться на собівартість продукції (робіт, послуг).

При всіх позитивних і негативних моментах, пов'язаних із формуванням інноваційного фонду (до негативних слід відносити посилення податкового тиску на підприємства за рахунок обов'язкових відрахувань у фонд, а як наслідок — зрос-

тання цін на товари; до позитивних — позбавлення інноваційних пошуків підприємств, підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції), певну роль у визначенні стратегії розвитку підприємств він відіграє. Навіть за економічної скрути підприємства мають можливість працювати над освоєнням нових наукоємних видів продукції, наукоємних технологічних процесів.

Однак процедура надання інноваційних кредитів потребує суттєвого вдосконалення. Так, багато які проекти, що фінансуються за рахунок коштів фонду, не пов'язані з наукоємними видами продукції або наукоємними технологіями. Буває, що кошти фонду витрачаються на придбання високовартісного імпортного обладнання, хоч за інструкцією про використання коштів Державного інноваційного фонду вони не можуть бути витрачені на капітальні вкладення, якщо вони не стосуються наукових досліджень.

Особливо це стосується новоутворених підприємств приватної форми власності, які не причетні до інноваційної сфери. В перший рік свого існування вони звертаються за кредитами до інноваційного фонду і, в разі позитивного вирішення питання, фактично за рахунок фонду формують свій статутний фонд. Тобто ці кошти в чистому вигляді йдуть на капітальні вкладення і зовсім не пов'язані з наукомісткими видами продукції. Це відбувається через певну невизначеність понятійного апарату в інноваційній сфері і той факт, що за рахунок державного фонду необхідно в скрутний час підтримувати ті здобутки в науково-інноваційній діяльності, які з часом можуть бути комерціалізовані і забезпечать вихід держави з кризи. Заходи ж, щодо упровадження нової техніки, яка імпортується або вже освоєна підприємствами України, мають фінансуватися з інших фондів.

Законодавством передбачене державне регулювання інноваційної діяльності, яке здійснюється з метою реалізації економічної, науково-технічної і соціальної політики. Воно визначається показниками економічного і соціального розвитку України, республіканськими і регіональними програмами розвитку народного господарства, республіканськими і місцевими бюджетами, передбачуваними в них обсягами державного фінансування інноваційної діяльності. При цьому створюються пільгові умови інвесторам, що здійснюють інвестиційну діяльність з найбільш важливих для задоволення суспільних потреб напрямках.

Державне регулювання інноваційної діяльності вміщує управління державними інноваціями, а також регулювання умов інноваційної діяльності і контроль за її здійсненням усіма інвесторами та учасниками інноваційної діяльності.

Регулювання інноваційної діяльності здійснюється такими важелями:

- *системою податків з диференціацією суб'єктів і об'єктів оподаткування, податкових ставок і пільг;*
- *проведенням кредитної та амортизаційної політики, включаючи прискорення амортизації основних фондів. (Пільги по амортизації можуть встановлюватися диференційовано до окремих галузей і сфер економіки, елементів основних фондів, видів устаткування);*
- *поданням фінансової допомоги у вигляді дотацій, субсидій, субвенцій, бюджетних позик на розвиток окремих регіонів, галузей, виробництв;*
- *державними нормами та стандартами;*
- *антимонопольними заходами;*

- політикою ціноутворення;
- експертизою інноваційних проектів, іншими заходами.

Республіканські, міждержавні та регіональні інноваційні проекти і програми, що реалізуються за рахунок бюджетних і позабюджетних коштів, підлягають обов'язковій державній експертизі.

Інвестиції за рахунок інших джерел підлягають державній експертизі з питань додержання екологічних і санітарно-гігієнічних вимог.

Держава гарантує стабільність умов здійснення інноваційної діяльності, додержання прав і законних інтересів її суб'єктів.

Умови договорів, укладених між суб'єктами інноваційної діяльності, зберігають свою чинність на весь строк дії цих договорів і у випадках, коли після їх укладення законодавством встановлені умови, які погіршують становище суб'єктів або обмежують їх права, якщо вони не дійшли згоди про зміну умов договору.

Держава гарантує захист інвестицій незалежно від форм власності, а також іноземних інвестицій. Інвестиції не можуть бути безкоштовно націоналізовані, реквізовані.

Відповідальність суб'єктів інноваційної діяльності передбачає, що при недодержанні договірних зобов'язань вони несуть майнову та іншу відповідальність, передбачену законодавством і укладеними договорами. Сплата штрафів і неустойок за порушення умов договорів, а також відшкодування завданих збитків не звільнюють винувату сторону від виконання зобов'язань.

Висновки до теми 12

1. Економічна діяльність окремих суб'єктів господарювання значною мірою характеризується обсягом і формами здійснення інвестицій. Від уміння інвестувати залежать розквіт чи занепад власного виробництва, можливості вирішення соціальних та економічних проблем. Без надійних основ інвестиційної діяльності, якими б професійно володіли спеціалісти відповідного профілю, марно сподіватися на сталий розвиток вітчизняного виробництва, науково-технічний і соціальний прогрес.

2. Інвестиції представляють собою вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення. При цьому приріст капіталу повинен бути достатнім, щоб компенсувати інвестору відмову від використання наявних коштів на споживання в поточному періоді, винагородити його за ризик, компенсувати втрати від інфляції в наступному періоді.

3. Джерелом приросту капіталу та рушійним мотивом здійснення інвестицій є отриманий від них прибуток. Ці два процеси — вкладення капіталу та одержання прибутку — можуть відбуватися в різній часовій послідовності. При послідовному проходженні цих процесів прибуток одержується зразу ж після завершення інвестицій в повному обсязі. При паралельному їх проходженні одержання прибутку можливе ще до пов-

ного завершення процесу інвестування (після першого його етапу). При інтервальному проходженні цих процесів між періодом завершення інвестицій і одержанням прибутку проходить певний час (тривалість цього часового лагу залежить від форм інвестування і особливостей конкретних інвестиційних проектів).

4. Між інвестиціями і інноваціями існує щільний нерозривний зв'язок, оскільки останні вимагають фінансування, вкладення коштів:

- в нові вироби, їх розробку (проектування), в технології їх виробництва,
- вдосконалення кваліфікації персоналу,
- вдосконалення системи управління (в т.ч. комп'ютеризації),
- вдосконалення системи маркетингу (дослідження ринку, реклама і просування товарів, логістика).

5. Інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, який одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності чи в новому підході до соціальних послуг.

Інновації містять у собі не тільки технічні і технологічні розробки, але й всі зміни, що сприяють поліпшенню діяльності фірми (нові товари, послуги, нові сприятливі умови для клієнтів, включаючи ціни тощо). Нововведення повинні упроваджуватися в міру потреби ринку, але підприємець зобов'язаний передбачати їхню необхідність і доцільність для забезпечення конкурентоздатності й ризикозахисності свого підприємства для запобігання кризовим явищам і банкрутству.

Між окремими видами інноваційної діяльності (новинки, нововведення) існує відносно тісний взаємозв'язок. Технічні новинки зумовлюють передовсім відповідні організаційні нововведення, а останні потребують, як правило, певних змін в економічному механізмі діяльності підприємства. Зокрема створення й розвиток гнучких автоматизованих виробництв на підприємствах різних галузей спричиняють докорінні зміни в організації технічної підготовки виробництва, методах його точного планування та оперативного регулювання, а також забезпечують перехід до безперервного (тризмінного) режиму роботи цехів з гнучкими виробничими системами.

6. Попит на інновації виникає внаслідок змін, що відбуваються у середовищі господарювання. Ринкова динаміка вимагає від підприємств щоденної копійки роботи, спрямованої на вдосконалення своєї діяльності: перехід на принципово нові, екологічно чисті, мало- та безвідходні технології; конструювання, технічну підготовку та освоєння випуску нових видів продукції; знаходження нових способів використання існуючих ресурсів. Водночас інноваційну діяльність слід спрямовувати на раціоналізацію існуючого виробничого процесу, підвищення ефективності та якості усіх аспектів виробничо-господарської діяльності. Ефективні технічні, організаційні та економічні нововведення неодмінно ведуть до помітних позитивних змін у соціальних процесах на підприємствах, а постійна актуалізація нагальних завдань соціального характеру ініціює

розв'язання таких за допомогою нових економічних рішень. Зрештою, усі нововведення на підприємствах, які зорієнтовано на динамічний розвиток і постійне підвищення ефективності виробництва, мають спиратися на власні юридичні підвалини, відповідно нормативно — законодавчі акти — інакше вони не справлятимуть належного впливу на масштаби і строки досягнення соціально-економічних цілей діяльності підприємств та організацій.

7. Управління інноваційною діяльністю є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, яка несе в собі імпульс розвитку, ґрунтуючись на нових підходах до вирішення звичних виробничих завдань. Оптимальне поєднання виробничої та інноваційної діяльності дає змогу не лише постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, а й діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрями чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність з метою задоволення нових суспільних потреб.

8. Інноваційна політика є частиною загальної політики підприємства, яка регламентує взаємодію науково-технічної, маркетингової, виробничої та економічної діяльності в процесі реалізації нововведень. Інноваційна політика — це процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживачів, вихід нового товару на ринок, спостереження за його поведінкою на ринку. Завершальною ланкою і результатом інноваційного процесу є створення певного конкуренто-спроможного продукту.

Проте конкурентоспроможність залежить від ступеня новизни ідеї, взятої за основу нового продукту чи технології. В результаті вивчення теоретичних аспектів було виявлено, що конкурентоспроможність підприємства в період становлення ринкових відносин є особливо важливим показником, тому що її підвищення забезпечує найбільш високу покупну спроможність виробів харчової промисловості.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки за умов ефективної інноваційної політики і належної організації інноваційної діяльності на підприємстві.

9. Вплив інноваційних факторів на соціально-економічний розвиток суспільства нині визнаний усіма, хоча усвідомлення важливості ролі науково-технічного прогресу в економічному зростанні з'явилося не одразу. Формування теорії інноваційного розвитку у їх сучасному вигляді є результатом праці усіх, хто досліджував економічний розвиток суспільств та економік, у процесі якого було виявлено нерівномірність темпів економічного зростання.

10. Інноваційна діяльність підприємства спрямована на створення і залучення із зовнішнього середовища таких інновацій, які б сприяли підвищенню його конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій, забезпечували б перспективу розвитку. Прямуючи до гнучкого використання своїх внутрішніх можливостей підприємство повинно забезпечувати собі технічну та економічну ефективність. Інакше кажучи, воно повинно знайти спосіб оптимального сполучення технічної та економіч-

ної ефективності для забезпечення найкращих умов пропозиції. Моніторинг інновацій, який здійснюється як у сфері інноваційних продуктів, створених суб'єктами інноваційної діяльності, так і в сфері підприємницької діяльності, дає змогу правильно оцінити тенденції розвитку попиту і пропозиції, кон'юнктури ринку і сформувати оптимальну інноваційну політику підприємства щодо реалізації інноваційних програм і проектів.

Інноваційна діяльність підприємства ґрунтується на вдосконаленні та модифікації існуючих товарів, пошуку іншої сфери їх застосування, поширенні їх на інші сегменти ринку, наданні їм нових властивостей, тобто здатності краще задовольняти суспільну потребу.

Список літератури

1. *Абчук В. А.* Предприимчивость и риск. — СПб.: ЛФ ВИПК РП, 1991.
2. *Азоев Г. Л., Челенков А. П.* Конкурентные преимущества фирмы. — М.: ОАО «Типография и новости», 2002.
3. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
4. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности. — М.: Финансы и статистика, 1997.
5. *Алимов А. Н., Гончарова Н. П., Дразжан М. Г., Черванев Д. Н.* Управление инновационным циклом. — К.: Наукова думка, 1993.
6. *Альгин А. П.* Грани экономического риска. — М.: Знание, 1991.
7. *Альгин А. П.* Риск и его роль в общественной жизни — М.: Мысль, 1991.
8. *Амоша О. І.* Концепція інноваційного розвитку регіону / НАН України. Ін-т економіки промисловості. — Донецьк, 2002.
9. *Андрійчук В., Бауер Л.* Менеджмент: прийняття рішень і ризик. — К.: КНЕУ, 1998.
10. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
11. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
12. *Ансофф Р.* Искусство решения проблем. — М.: Экономика, 1992.
13. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие. — М.: Дело, 2001.
14. Антикризисное управление. От банкротства — к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1997.
15. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 11. / Кошкин В. И., Белых Л. П., Беляев С. Г. и др. — М.: ИНФРА-М, 2000.
16. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Иванова Г. П. — М.: Закон и право, 1995.
17. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 432 с. — (Серия «Высшее образование»).
18. Антикризисное управление: Учебное пособие для вузов / Под ред. З. С. Минаева, В. П. Панагушина. — М.: ПРИОР, 1998.
19. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А. Г. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999.
20. *Базаров Г. З., Беляков С. Г., Бекзех Л. П. и др.* Теория и практика антикризисного управления. Учебник для вузов. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
21. *Базаров Т. Ю., Малиновский П. В.* Управление персоналом в условиях кризиса / Теория и практика антикризисного управления. — М.: ЮНИТИ, 1996.
22. *Бай С. Н.* Основные социально-психологические аспекты возникновения риска в управлении. — К.: КГТЭУ, 1995.
23. *Бай С. Н.* Оценка делового риска в предпринимательстве. — К.: КГТЭУ, 1995.
24. Балабанов И. Т. Риск — менеджмент. — М.: Финансы статистика, 1996.
25. Банкротство: стратегия и тактика выживания. Как избежать банкротства. Часть 1 / Под ред. Г. И. Иванова, В. А. Кашина.

26. Бархатов А. П., Назарян Е. Н., Малыгина А. Н. Процедура банкротства: бухгалтерский учет. — М.: ИИЦ «Рассиана», 2000.
27. Бочарников В. П. и др. Риски во внешнеэкономической деятельности. К.: ИнтерГид, 1998.
28. Бьюн Хуан Тунг. Качество управления в условиях кризиса // Проблемы теории и практики управления. — 1993. — №1.
29. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2003.
30. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. — М.: Экономика, 1989.
31. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — К.: Знання-Прес, 2002.
32. Горбашко Е. А. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции. — СПб.: СПбУЭФ, 1994.
33. Грабовой П. Г. Риски в современном бизнесе. — М.: Аланс, 1994.
34. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. — М.: Дело и Сервис, 1999.
35. Гуськов И. Б., Давыдов В. М. Практика антикризисного управления предприятиями АПК. — М.: Колос, 1999.
36. Дайновський Ю. А., Корягіна С. В. Фінансово-економічний аналіз життєвого циклу підприємства // Фінанси України. — 2003. — № 10 (95). — С. 66—76.
37. Дайновський Ю. А., Корягіна С. В. Життєвий цикл підприємства і його показники // Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. — С. 96—98.
38. Дайновський Ю. А., Корягіна С. В., Ситник Н. С. Вплив щільності цільового контингенту на життєвий цикл підприємств // Шляхи активізації вітчизняного виробництва: теорія і практика, проблеми підготовки фахівців. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції (25—26 травня 2001 року). — Хмельницький, ХІЕП, 2001. — С. 130—134.
39. Дайновський Ю. А., Корягіна С. В., Ситник Н. С. Управління життєвим циклом підприємств з урахуванням рівня концентрації цільового контингенту. // Вісник Львівської державної академії ветеринарної медицини. — 2003. — Том 5 (№ 1). — С. 109—111.
40. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебн. пособие для вузов / Под ред. Н. Д. Эриашвили: Пер. с англ.: 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
41. Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. — Мн.: НПЖ «Финанси, учет, аудит», 1997.
42. Калина А. В. и др. Современный экономический анализ и прогнозирование (микро- и макроуровень): Науч. -метод. пособие / А. В. Калина, М. И. Конева, В. А. Ященко; Межрег. Академия управления персоналом. — 2-е изд. — К., 1998.
43. Клиновский Т. Т. Основы управления рисками рыночной экономики. Монография. — М.: Полистром, 2000.
44. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. — СПб, 2000.
45. Ковалев А. И., Азоев Г. Л., Журкин Д. Ю. Маркетинг на предприятии (методологические и практические рекомендации) — Тула: ТППО, 1990.
46. Ковалев А. П. Диагностика банкротства. — М.: АО «Финстатинформ», 1995.
47. Контроллинг как инструмент управление предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
48. Кривов В. Проблема рисков при принятии управленческих решений // Управление рисками. — 2000. — № 4. — С. 15—17.
49. Крутько В. П. Введение в менеджмент кризисных ситуаций. Практические рекомендации. — К.: МЗУУТ, 1994.
50. Крыжановский В. Г. Реструктуризация предприятия: Конспект лекций. — М.: ИВАКО Аналитик-ПРИОР, 1998.
51. Крыжановский В. Г., Лапенков В. И. Антикризисное управление. — М.: ИИЦ «Рассиана», 2000.

52. *Крюков А. Ф., Егорычев И. Г.* Анализ методик прогнозирования кризисной ситуации коммерческих организаций с использованием финансовых индикаторов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001, № 2. — С. 91—98.
53. *Лигоненко Л. О.* Управління господарським ризиком як елемент системи протидії банкрутству торговельного підприємства. — К.: КДТЕУ, 1998.
54. *Лукашова С. В.* Життєвий цикл фірми: фактори і напрями впливу // Вісник національного університету «Львівська політехніка» № 416 Логістика — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2001. — С. 191—196.
55. *Лукашова С. В.* Управління життєвим циклом фірми як фактор її ринкового успіху // Тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». — 2000. — 356 с. — С. 187—189.
56. *Лукашова С. В.* Формування попиту споживачів на етапі виведення товару на ринок // Перехідні економічні системи. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і викладачів. Випуск III. — Львів: Коопосвіта, 2000. — С. 126—127.
57. *Майер Э.* Контролинг как система мышления и управления: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1993.
58. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1995.
59. *Ойгензихт В.* Проблема риска промышленных предприятий. — М.: Прогресс, 1994.
60. *Омаров А. М.* Предприимчивость и хозяйственный риск. — М.: Система, 1993.
61. *Райзберг Б. А.* Предпринимательство и риск. — М.: Знание, 1992.
62. *Риски в современном бизнесе*, ред. Грабовый. — М.: Аланс, 1994.
63. *Родионова Н. В.* Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
64. *Романов В. С.* Риск-менеджмент как условие развития предприятия // Теория и практика реструктуризации предприятий: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Пенза, 2001. — С. 144—146.
65. *Скібіцька Л. І.* Конфліктологія: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007.
66. *Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М.* Менеджмент. Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007.
67. *Скібіцький О. М.* Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006.
68. Стратегическое управление организационно — экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавелли, А. А. Колобов, И. Н. Омельченко и др. / Под. ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. — М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001.
69. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Градов А. П. и др. — СПб.: Специальная литература. — 1996. — 510 с.
70. *Туленков Н.* Антикризисный менеджмент. — «Персонал», 1998 г., № 6 — С. 19—25.
71. *Усламенко В. И.* Риск в бизнесе. — Х.: ХИСИ, 1993.
72. *Уткин Э. А.* Антикризисное управление. — М.: Тандем, ЭКМОС, 2000.
73. *Уткин Э. А.* Риск — менеджмент. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: Издательство ЭКМОС, 1998. — 288 с.
74. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. Учебное пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа», 1997.
75. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: Экономика, 1995.
76. *Фатхутдинов Р. А.* Менеджмент конкурентоспособности. — М.: ЮНИТИ, 1995.
77. *Филин С.* Неопределенность и риск. Место инновационного риска в классификации рисков // Управление риском. — 2000. — № 4. — С. 25—30.
78. *Черкасов В. В.* Деловой риск в предпринимательской деятельности. — К.: Ливра, 1996.

79. *Чернявский А.* Классификация и цикличность кризисных явлений и ситуаций. — «Персонал», 1998 г., № 6 — С. 14—18.
80. *Човушиян Э. О., Сидоров М. А.* Управление риском и устойчивое развитие. — М.: «Рассиана», 2000.
81. *Шабалин Е. М., Кричевский Н. А., Карп М. В.* Как избежать банкротства. — М.: Норма, 1996.
82. *Швец В. Я., Єфремова Н. Ф.* Економічні ризики. — К., 2000.
83. *Шериньова З. С., Оборська С. В.* Стратегічне управління: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999.
84. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А. П. Градова, — 2-е изд., испр. и доп. — СПб.: Специальная Литература, 1999.
85. *Юданов А. Ю.* Конкуренция: теория и практика. Учебно-методическое пособие. — М.: МГУ, 1996.
86. *Юданов А. Ю.* Фірма і ринок. — М.: Знання, 1990.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
ТЕМА 1. Теоретичні основи антикризового управління підприємством	7
1.1. Економічний механізм виникнення кризового стану виробничих систем. Місце антикризового управління в стратегії підприємства	7
1.2. Кризовий стан підприємства як об'єкт управління	17
1.3. Теоретичне обґрунтування механізму управління підприємством у кризовому стані	24
1.4. Сутність і класифікація методів антикризового управління	44
1.5. Створення системи антикризового управління підприємством	51
1.6. Державне регулювання та економічна безпека підприємства	61
1.7. Аналіз нормативно-законодавчої бази	63
1.8. Особливості антикризового менеджменту в країнах розвинутої ринковою економікою	65
ТЕМА 2. Управління ризикозахисністю підприємства	73
2.1. Поняття ризику, його особливості в сучасних умовах	73
2.2. Класифікація ризику	83
2.3. Основні підходи до процесу управління ризиком на підприємстві	91
2.4. Економічні ризики й економічна безпека підприємства	102
2.5. Оцінка схильності системи управління до ризику	112
2.6. Методологія та система показників оцінки ризику в управлінні підприємством	117
2.7. Шляхи підвищення ефективності управління ризиком у підприємстві	130
ТЕМА 3. Діагностика рівня кризового стану підприємства	152
3.1. Концепція побудови системи діагностики кризового стану підприємства	152
3.2. Оцінка фінансових загроз виникнення кризи	161
3.3. Методичні підходи до аналізу кризи результату	168
3.4. Дослідження кризи чинників стратегічного управління	172
ТЕМА 4. Криза як етап життєвого циклу розвитку підприємства	180
4.1. Сутність та формування життєвого циклу розвитку підприємства	180
4.2. Аналіз факторів, що впливають на формування життєвого циклу розвитку підприємств	198
4.3. Методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємств у контексті теорії життєвого циклу	209

4.4. Система вихідних показників для оцінки стадії життєвого циклу розвитку підприємства	219
4.5. Метод розрахунку показників стадії життєвого циклу розвитку підприємства . . .	231
4.6. Систематизація стратегій за стадіями життєвого циклу розвитку підприємства . .	236
4.7. Модель стратегічного планування життєвого циклу розвитку підприємства . .	451
ТЕМА 5. Маркетинг як філософія виживання підприємства на ринку	257
5.1. Включення маркетингу в стратегічне управління.	257
5.2. Ринок та його роль в господарському механізмі суспільства та підприємства. . .	265
5.3. Процес планування ринкової стратегії фірми.	270
5.4. Організація управління маркетингом фірми.	283
ТЕМА 6. Конкурентоздатність підприємства як основа його ризикозахищеності	295
6.1. Розвиток концепції управління підприємством	295
6.2. Ключові характеристики стану підприємства.	299
6.3. Оцінка конкурентоздатності підприємства.	304
6.4. Внутрішні індикатори розвитку фінансової мікросистеми	306
6.5. Інвестиції як чинник підвищення конкурентоздатності підприємства	313
6.6. Аналіз управління операціями	316
6.7. Аналіз людського потенціалу підприємства.	320
6.8. Аналіз рівня менеджменту в організації.	325
6.9. Оцінка рівня культури підприємства	330
6.10. Інформаційне забезпечення системи конкурентоздатності підприємства	331
ТЕМА 7. Формування портфеля заходів санації підприємства.	345
7.1. Санація та банкрутство як методи антикризового управління підприємством. . .	345
7.2. Реалізація методу реструктуризації заборгованості підприємства за рахунок внутрішніх фінансових і організаційно-управлінських джерел.	348
7.3. Оптимізація обсягу діяльності підприємства, який забезпечує результативну санацію	355
7.4. Розробка стратегічних рішень в антикризовому управлінні підприємством . . .	362
ТЕМА 8. Керівництво, стиль управління та лідерство у подоланні криз.	375
8.1. Поняття та загальна характеристика керівництва (психологія стосунків керівника і підлеглих)	375
8.2. Теорії лідерства	380
8.3. Стилі управління подолання криз та їх характеристика	390
ТЕМА 9. Конфлікти як чинник виникнення, розвитку і ліквідації кризи організації.	394
9.1. Історичний екскурс в конфліктологію	394
9.2. Загальне поняття конфліктної ситуації та конфлікту	404
9.3. Типи та види конфліктів	409
9.4. Об'єктивні передумови та причини конфліктних ситуацій.	412
9.5. Методи подолання конфліктів	415
9.6. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі	429
9.7. Система соціально-психологічних методів управління конфліктами	440

ТЕМА 10. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз	457
10.1. Природа та цілі організаційних змін.	457
10.2. Передумови та чинники успішного проведення організаційних змін	460
10.3. Використання працівників в управлінні для впровадження змін	462
10.4. Індивідуальний та груповий опір змінам	463
10.5. Переборення опору змінами.	467
10.6. Управління змінами як засіб подолання кризи в організації	476
ТЕМА 11. Організація системи контролінгу підприємства для запобігання кризовим явищам	482
11.1. Принципи та сфера застосування контролінгу	482
11.2. Мета, предмет, методи і об'єкти контролінгу	488
11.3. Інструментарій контролінгу для управління підприємством в умовах кризи	490
11.4. Децентралізована служба контролінгу як лінійна служба.	495
11.5. Взаємозв'язок оперативного і стратегічного контролінгу.	496
11.6. Контролінг і стратегічний менеджмент	497
ТЕМА 12. Інвестиції та інновації в антикризовому менеджменті	505
12.1. Економічна сутність інвестицій	505
12.2. Сутність, об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності	509
12.3. Основні поняття інноваційного менеджменту	513
12.4. Мета, завдання та функції інноваційного менеджменту	519
12.5. Етапи стадії та процеси інноваційного процесу	523
12.6. Класифікація інновацій	529
12.7. Життєвий цикл інновацій	532
12.8. Розвиток інноваційної діяльності та її вплив на виробництво.	533
12.9. Система управління інноваційними процесами та моніторинг інновацій	539
12.10. Правове регулювання інноваційної діяльності	551
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	560

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Олександр Миколайович СКІБЦЬКИЙ

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Керівник видавничих проектів – *Б. А. Сладкевич*
Друкується в авторській редакції
Дизайн обкладинки – *Б. В. Борисов*

Підписано до друку 02.07.2008. Формат 70x100 1/16.
Друк офсетний. Гарнітура PetersburgС.
Умовн. друк. арк. 35,5.
Тираж 1000 прим.

Видавництво “Центр учбової літератури”
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA
Свідоцтво ДК №2458 від 30.03.2006