

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ

Кваліфікаційна робота
другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Розробка антикризових заходів на промисловому підприємстві в
умовах ринку

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мд
спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організації
та адміністрування
(код і назва освітньої програми)

Морозов А.А.
(ініціали та прізвище)

Керівник к.п.н.доц, Венгер О.М.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)

Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
«17» вересня 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Морозову Антону Андрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи Розробка антикризових заходів на промисловому підприємстві в умовах ринку

керівник роботи Венгер О.М., к.п.н, доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1538-с.

- 1 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р
- 2 Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.
- 3 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) розглянути теоретико-методологічні засади антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку; вивчити понятійно-категоріальний апарат антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку; проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку; розглянути організаційно-управлінську структуру ПАТ «Запоріжсталь»; продіагностувати проблеми антикризового управління та оцінити ймовірності банкрутства підприємства; провести розробку SWOT-аналізу антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку; проаналізувати основні напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві; обґрунтувати заходи щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві; надати практичні рекомендації щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».
- 4 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь». Аналіз показників ліквідності активів та продажів ПАТ «Запоріжсталь». Динаміка зміни структури активів ПАТ «Запоріжсталь». SWOT-матриця антикризового управління ПАТ «Запоріжсталь». Структурно-логічна схема впровадження антикризової програми на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.	10.10. 2019 р.	
Розділ 2	Венгер О.М., к.п.н., доц	21.10.2019 р.	
Розділ 3	Венгер О.М., к.п.н., доц	16.11.2019 р.	

5 Дата видачі завдання 10.09.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія антикризового управління на підприємстві в умовах ринку	03.10.2019	
2	Понятійно-категоріальний апарат антикризового управління на підприємстві в умовах ринку	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід розробки антикризових заходів на підприємстві в умовах ринку.	20.10.2019	
4	Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»	21.10.2019	
5	Діагностика проблем антикризового управління на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»	01.11.2019	
6	SWOT-аналіз антикризового управління на підприємстві в умовах ринку.	15.11.2019	
7	Основні механізми розробки антикризових заходів на промисловому підприємстві в умовах ринку	16.11.2019	
8	Обґрунтування запропонованих антикризових заходів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»	01.12.2019	
9	Практичні рекомендації щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь»	16.12.2019	

Студент _____ А.А. Морозов _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____ О.М. Венгер _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М. Венгер _____
 (підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Морозов А.А. Розробка антикризових заходів на промисловому підприємстві в умовах ринку.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.М. Венгер. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Виконаний аналіз основних механізмів антикризового управління на промисловому підприємстві в умовах ринку. Проаналізовані основні чинники необхідності впровадження системи антикризового управління в діяльності промислових підприємств. Досліджено можливі шляхи впровадження антикризових заходів на підприємстві на основі аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду. Обґрунтовані заходи щодо розробки антикризової програми діяльності на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь». Надані практичні рекомендації щодо розроблення програми антикризових заходів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЛІКВІДНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЙМОВІРНІСТЬ БАНКРУТСТВА, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛІЗ

SUMMARY

Morozov AA Development of anti-crisis measures at an enterprise .

Qualification work for higher education Master's degree in specialty 073 "Management", supervisor O.M Wenger. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational Management and Project Management, 2020.

The analysis of the main mechanisms of anti-crisis management in an industrial enterprise in the market. The main factors of necessity of introduction of anti-crisis management system in activity of industrial enterprises are analyzed. Possible ways of implementation of anti-crisis measures at the enterprise are investigated on the basis of analysis of foreign and domestic experience. Measures to develop an anti-crisis program of activity at the enterprise of PJSC "Zaporizhstal" are substantiated. Practical recommendations on the development of a program of anti-crisis measures at PJSC "Zaporizhstal" were given.

KEYWORDS: CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, MECHANISMS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL RESISTANCE, LIQUIDITY, PAYABILITY, PROBABILITY OF BANKRUPTCY ORGANIZATIONAL STRUCTURE, SWOT-ANALYSIS

АННОТАЦИЯ

Морозов А.А. Разработка антикризисных мероприятий на промышленном предприятии в условиях рынка.

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель О.М. Венгер. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Выполненный анализ основных механизмов антикризисного управления на промышленном предприятии в условиях рынка. Проанализированы основные факторы необходимости внедрения системы антикризисного управления в деятельности промышленных предприятий. Исследовано возможные пути внедрения антикризисных мероприятий на предприятии на основе анализа зарубежного и отечественного опыта. Обоснованы мероприятия по разработке антикризисной программы деятельности на предприятии ОАО «Запорожсталь». Даны практические рекомендации по разработке программы антикризисных мер на предприятии ОАО «Запорожсталь».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: КРИЗИС, АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, МЕХАНИЗМ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ, ЛИКВИДНОСТЬ, ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬ, ВЕРОЯТНОСТЬ БАНКРОТСТВА, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, SWOT-АНАЛИЗ

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ	15
1.1. Теоретико-методологічні засади антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку	15
1.2. Понятійно-категоріальний апарат антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку	28
1.3. Зарубіжний досвід розробки антикризових заходів на підприємстві в умовах ринку.	40
Висновки до першого розділу	55
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ»)	56
2.1. Характеристика організаційно-управлінської структури ПАТ «Запоріжсталь»	56
2.2. Діагностика проблем антикризових заходів у діяльності в ПАТ «Запоріжсталь»	69
2.3. SWOT аналіз антикризових заходів у діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку	86
Висновки до другого розділу.	92
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ	93
3.1. Основні механізми розробки антикризових заходів на промисловому підприємстві в умовах ринку	93
3.2. Економічне обґрунтування проекту антикризових заходів на ПАТ	

«Запоріжсталь»	102
3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження антикризових заходів на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку	107
Висновки до третього розділу	114
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	121

ВСТУП

В умовах відносно низьких темпів зростання вітчизняної економіки, нестабільності політичного середовища, дефіциту фінансових ресурсів, прорахунків у стратегічних планах та тактичних заходах подолання кризових явищ найактуальнішим питанням залишається вибір методів антикризового управління. Саме від ефективності процесу антикризового управління, вибору методів попередження або подолання кризи залежить стабільне функціонування вітчизняних підприємств. Оперативність і своєчасність застосування методів антикризового управління сприятимуть швидкому виходу підприємства з кризового стану і відновленню його платоспроможності та розвитку.

Сучасний стан розвитку ринкової економіки характеризується наявністю кризових ситуацій, що викликані як світовою фінансово-економічною кризою, так і процесами формування різних конкурентоздатних ринкових структур, виникненням суперечливих економічних інтересів та відносин, що сприяють розвитку кризових ситуацій на окремих підприємствах. Це пов'язано з тим, що деякі підприємства не змогли адаптуватися і працювати в нових умовах господарювання, а деякі, вже здійснюючи господарську діяльність в нових умовах ринку, не уникли кризової ситуації через мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища.

Актуальність даної теми полягає у тому, що на сучасному етапі економічного розвитку країни постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами, що обумовлює необхідність дослідження ефективної системи розробки антикризових заходів на підприємстві, яка дозволить не лише побороти кризу та попередити можливість її виникнення, але й забезпечити стабільний розвиток та функціонування підприємства у майбутньому.

Криза є об'єктивним і неминучим процесом у діяльності будь-якого підприємства. Більше того, криза – це не тільки негативний процес, а й об'єктивно необхідний, оскільки стимулює інтенсифікацію розвитку підприємства. Аналізуючи кризовий стан українських підприємств, можна зробити висновок, що основними причинами виникнення кризи в Україні є:

- незадовільне керівництво підприємством, яке є основною причиною і першим чинником виникнення кризи (відсутність стратегічного підходу, недостатні знання керівників, низька дисципліна, недостатність ентузіазму та аморальність);

- відсутність механізмів передбачення кризи;

- незадовільне виконання своїх обов'язків фінансовими службами (відсутність системи управління ризиками, незадовільне фінансове планування та аналіз);

- відсутність ефективного механізму контролю (відсутність планування, прийняття необґрунтованих управлінських рішень, допущення відхилень, помилок та прорахунків (управлінських, інженерних, політичних).

Внаслідок дії одного чи кількох кризових чинників, на підприємствах виникають і поглиблюються кризові ситуації. В залежності від їх стадії розвитку, можна визначити і обґрунтувати їх сутність, а також передбачити наслідки та розробити заходи щодо їх усунення.

Впровадження антикризового управління на українських підприємствах в сучасних умовах є необхідним і залежить від якості управління підприємством. Саме висока компетентність антикризових менеджерів дозволить не тільки визначити конкретні об'єкти управлінської дії, а й своєчасно здійснити ефективні заходи в процесі управління підприємством в умовах кризи.

Практика антикризового управління свідчить про різні наслідки, які мали підприємства, що знаходилися майже в однакових економічних умовах. При цьому важливе значення для подальшої долі підприємства мала завчасна реєстрація змін кризоутворюючих факторів та застосування відповідних

антикризових методів. Залежно від глибини кризи існує широкий діапазон методів, які дають змогу усунути небажані тенденції в діяльності підприємства. Проте чітких визначень ситуацій, в яких доцільно застосовувати ті чи інші методи антикризового менеджменту, ще досі не сформовано. Часто певним методам надають досить широкий діапазон застосування, а деякі методи отримують у різних авторів різний зміст.

Невизначеність майбутнього, неможливість прогнозування на тривалу перспективу основних показників діяльності, нестабільність цін та курсів валют спричиняють погіршення господарського стану підприємств та несуть ризик їх банкрутства.

У науковій літературі можна знайти різні дефініції цього поняття. Багатозначність розуміння антикризового управління зумовлена ще й особливостями розвитку систем на різних етапах їх життєвого циклу та заходів, що використовуються в певному випадку. Спершу антикризове управління визначали як управління в умовах кризи винятково напередодні банкрутства суб'єкта господарювання, тобто передбачалось реагування на обставини настання кризової ситуації. З часом під антикризовим управлінням стали розуміти вже скоординовані дії, спрямовані на запобігання кризі, зниження її гостроти й усунення негативних наслідків. Подальше розширення поняття передбачало додаткові функції щодо прогнозування та попередження кризових ситуацій.

Сучасне антикризове управління передбачає не тільки заходи для виведення з кризи, але насамперед, її профілактику. Тобто, система антикризового управління повинна містити три елементи: реалізація заходів виходу з кризи; профілактика кризи; прогнозування кризи. Метою антикризового управління є мінімізація впливів кризових факторів та забезпечення ефективного розвитку.

Тому сьогодні питання антикризового управління на підприємствах стає дуже актуальними. Насамперед необхідно визначитися з сутністю поняття антикризового управління, що відображено в публікаціях таких вчених, як

Бурий С. А., Василенко В. О., Гринько Т. В., Довгань Д. А., Євсейчев А. І., Жариков В. В., Жариков І. А., Захаренко Н. С., Кошкін В. І., Маховка В. М., Мацеха Д. С., Мінаєв Е. С., Пилипчук В. В., Панагушин В. П., Покритан П. А., Сапа Н. В., Уткін Е. А., Шпачук В. В. Аналіз джерел показав відсутність єдиного підходу до тлумачення цього поняття. Крім того, важливим є визначення наукових основ запровадження антикризового управління на підприємстві. Аспекти здійснення антикризового управління на підприємстві висвітлили у своїх працях Біломістна І. І., Біломістний О. М., Бойко Д. І., Головач К. С., Горалько О. В., Горова К. О., Горовий Д. А., Крамська М. С., Лузанова М. М., Силкін О. С., Супрун В. О., Чернявська Т. А., Шевцова О. Й.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розгляд існуючих моделей виходу підприємств з кризи та визначення можливостей і доцільності їх застосування для конкретного підприємства в умовах сучасного ринку в Україні.

Реалізація поставленої мети здійснювалась шляхом вирішення наступних завдань:

- розглянуто теоретико-методологічні засади антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку;
- вивчено понятійно-категоріальний апарат антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку;
- проаналізовано зарубіжний досвід удосконалення антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку;
- розглянута організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»;
- продіагностовані проблем антикризового управління та оцінка імовірності банкрутства підприємства;
- проведено розробку SWOT-аналізу антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку;
- проаналізовані основні напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві;

- обґрунтовано заходи щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві;

- надані практичні рекомендації щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь».

Предметом дослідження є соціально – економічні закономірності антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку.

Об'єктом дослідження є процес розробки антикризових заходів у діяльності підприємства ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в області антикризової політики. У роботі використані звіти про світовий розвиток, статистичні дані про економічний розвиток України, звітні дані підприємства. В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням ПЕОМ.

Методологічною основою роботи є діалектичний метод пізнання. Методику дослідження склали методи: аналізу та узагальнень, вибіркового дослідження, формально-логічний, системно-структурний, порівняльно-правовий, раціональний, статистичний, історичний.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи:

– сформульовано методологічні підходи до розробки антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку;

– з'ясовано удосконалення антикризового управління та виконання конкретних заходів на підприємстві;

– сформовано проект антикризових заходів, а саме відкриття відділу антикризового управління, буде проведено набір групи людей, обов'язком яких буде дослідженням кризового стану підприємства та розробкою саме антикризових заходів для покращення фінансового стану підприємства в умовах ринку.

Практичне застосування антикризової програми передбачає

систематичне використання таких додаткових інструментів, що забезпечують інноваційним заходам цілеспрямованість, як інвестиційна і маркетингова політика, що підтверджує актуальність і важливість цього напрямку подолання кризових явищ.

Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на всеукраїнській науковій конференції та за результатами яких опубліковані тези:

1. Морозов А.А., Венгер О.М. Нові школи та концепції адміністративного менеджменту. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріжжя: ЗДІА. 2018. 236 с. С.116

2. Морозов А.А., Венгер О.М. Розробка антикризових заходів на промисловому підприємстві в умовах ринку. *Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах* Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів ІІ ЗНУ.. Том IV. Запоріжжя: ІІ ЗНУ. 2019 р. 136 с. С.53

Структура магістерської роботи. Загальний обсяг 127 сторінок, складається з вступу, трьох розділів, кожен із яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 71 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ

1.1. Теоретико-методологічні засади антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку

На сьогоднішній день, в умовах інституційних перетворень економіки України, гостро постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з ними труднощі зумовлює розробку особливої системи антикризового управління підприємством.

Тому актуальність даної теми полягає у тому, що на сучасному етапі економічного розвитку країни постає проблема управління фінансово нестабільними підприємствами, що обумовлює необхідність дослідження методології формування ефективної системи антикризового управління, яка дозволить не лише побороти кризу та попередити можливість її виникнення, але й забезпечити стабільний розвиток та функціонування підприємства у майбутньому.

В процесі дослідження визначено систему антикризового управління підприємством як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [21, с.38].

Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв

оцінки ефективності антикризового управління. Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування. Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори що її викликають, симптоми та наслідки до яких вона призводить, тобто, всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи [36, с.78].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями системи антикризового управління підприємством визначено:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробку випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [31, с. 47].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [28, с.227].

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме, подолання кризи та відновлення функціонування підприємства.

Оскільки антикризове управління доцільно розглядати як складову загальної системи управління підприємством, а також як певний спеціальний вид управління, який застосовується в критичних умовах розвитку підприємства, воно повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, які мають універсальний характер та впливають на всі сфери управління, та специфічних, притаманних лише антикризовому менеджменту

Система антикризового управління покликана виконувати ряд функцій, під якими слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують реалізацію антикризових дій.

Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зауважити, що вони являють собою певну сукупність операцій та дій, що мають антикризовий характер, які здійснюються з метою узгодження загальної діяльності підприємства у процесі подолання кризи.

Процес антикризового управління являє собою сукупність чітко визначених послідовних цілеспрямованих антикризових дій суб'єкта управління з метою виведення підприємства з кризового стану. Сучасна

економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства [41, с.104].

Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств.

Аналіз теоретичних та практичних положень менеджменту показав, що розробка методології антикризового управління повинна базуватися на креативному поєднанні концептуальних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів.

Найважливішим методологічним положенням антикризового управління є системний підхід до його здійснення. По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні сутності підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, не детермінованої системи. Антикризове управління діяльністю підприємства має ґрунтуватися на концептуальних положеннях теорії виникнення та поглиблення кризи, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства.

Суб'єкт антикризового управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їхню роль та значення в розгортанні кризових явищ, можливості щодо усунення ознак кризового стану та забезпечення життєздатності підприємства.

Зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак, недопущенні подальшого поглиблення кризи, а у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього гомеостазу. Виконання цієї вимоги потребує певних дій щодо забезпечення працездатності усіх п'яти підсистем управління відповідно до теоретично визначених вимог.

Насамперед це стосується систем збирання та обробки інформації про стан системи та її зовнішнє середовище, забезпечення різноманітності методів планування та багатоваріантності рішень, що приймаються, координації прав та відповідальності окремих функціональних підсистем та структурних підрозділів, демократизації стилю управління підприємством [9, с.181].

По-друге, використання системного підходу в антикризовому управлінні обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів роботи, які мають бути проведені для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, що існують між ними і мають бути враховані при розробці плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Антикризове управління підприємством має базуватися також на ситуаційному підході до управління, який активно розвивається починаючи з 60-х років минулого століття. Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на потребі застосування специфічних прийомів та методів управління з урахуванням ситуації конкретного підприємства-об'єкта управління, тобто конкретний набір обставин, які впливають на конкретне підприємство в конкретний період часу. [66]

Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового управління передбачає:

- опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління;
- критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування;
- правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження - підприємства, що опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших факторів виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до гомеостатичного стану;

- розробку конкретних прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з врахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей та завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

Процесний підхід в антикризовому менеджменті дозволяє визначити його етапи як процесу і розробити для кожного відповідні інструменти. А. Градов трактує його як сукупність послідовних узагальнених антикризових заходів, таких як: аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір місії підприємства; вивчення механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення ймовірності виникнення банкрутства; розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [7, с. 84].

О. Непочатенко трактує антикризовий менеджмент з позицій інституційного підходу – як процесу застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни загалом [4].

Функціональний підхід базується на уточненні змістовного наповнення традиційних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в умовах загострення ситуації та можливостей погіршення результатів діяльності підприємства. Узагальнюючи можна сказати, що антикризовий менеджмент – це сукупність управлінських рішень та дій, націлених прогнозування та виявлення сигналів щодо можливих загроз, діагностику кризового стану підприємства, розробку та впровадження заходів

щодо попередження та зниження негативних наслідків [65, с.232].

Крім розглянутих вище трьох домінуючих підходів, у сучасній літературі з питань менеджменту поступово виокремлюються новітні підходи, які зараз перебувають у стадії формування, а саме: соціально- етичний та стабілізаційний менеджмент. Незважаючи на дискусійність та новітність цих підходів, їхні окремі наукові здобутки дозволяють суттєво поглибити розуміння сутності та специфіки антикризового управління[6 с. 90].

Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне завдати шкоди окремим об'єктам, що перебувають у сфері його впливу (постачальники, посередники, покупці, інші господарські партнери, персонал, власники, суспільство в цілому, зовнішнє суспільне та природне середовище тощо). Якщо все ж таки таке рішення мусить бути прийнято, то, за концепцією соціально-етичного менеджменту, необхідна розробка та впровадження достатньо вагомих компенсуючих заходів. Прийняття рішень у соціально-етичному менеджменті обов'язково передбачає розробку прогнозу наслідків кожного із запропонованих управлінських рішень з подальшою оцінкою допустимості їх прийняття. Якщо наслідки управлінського впливу не визнаються допустимими, вони мають бути виключені з розгляду [26, с.46-48].

В рамках антикризового управління врахування наслідків окремих антикризових рішень визнається надзвичайно важливим. При цьому оцінка наслідків має проводитися виокремлено відносно впливу антикризових заходів на дві соціальні групи: працівників підприємства та його власників. Інтереси першої соціальної групи пов'язані зі збереженням робочих місць та заробітної плати за досягнуті результати праці.

Якщо антикризові заходи потребують скорочення чисельності персоналу (внаслідок того, що вона визнається надмірною, робоча сила використовується неефективно, у зв'язку з диверсифікацією, скороченням обсягів діяльності тощо), то план фінансового оздоровлення має враховуватинеобхідність компенсаційних виплат робітникам, що

скорочуються, відповідно до вимог чинного законодавства [32, с.12-15].

Якщо для прискорення розрахунків з кредиторами або для недопущення поглиблення кризи необхідно вжити непопулярних заходів, що стосуються персоналу (переведення на режим неповного робочого Дня, перегляд посадових окладів та відрядних розцінок, загального підходу до оплати праці тощо), то такі заходи мають супроводжуватися поясненням їх мети та необхідності проведення. Це полегшить сприйняття нововведень, послабить опір та незадоволення персоналу, сприятиме продуктивній праці, яка так необхідна для виходу з кризи. У процесі антикризового управління не можна ігнорувати й економічні інтереси власників підприємства. Наприклад, якщо вони орієнтовані на збереження власності та контролю над підприємством, то пропозиції щодо збільшення статутного фонду шляхом залучення нових співвласників, капіталізації боргу (трансформації боргових зобов'язань в акції), злиття та приєднання є неприйнятними і мусять бути виключені з множини допустимих антикризових альтернатив.

Специфічність антикризового управління обумовлює потребу вивчення та творчого використання концепції стабілізаційного менеджменту, який у сучасній літературі розглядається як окремий методологічний підхід, метою якого є забезпечення знаходження об'єкта управління в заданій ділянці значень параметрів або недопущення переходу цього об'єкта в некерований стан. Алгоритм прийняття рішень у рамках цього типу менеджменту передбачає такі додаткові види робіт, як дослідження динаміки зміни параметрів об'єктів управління; оцінка часу, протягом якого мають бути реалізовані управлінські дії та отримані результати (тобто часу, впродовж якого об'єкт із заданою вірогідністю буде контрольованим); розподіл часу на операції підготовки, прийняття та виконання рішень з метою запобігання погіршенню стану об'єкта та завчасному переходу в некерований стан; генерація компенсуючих впливів, які зменшують прояви проблемної ситуації до отримання позитивного результату прийнятого управлінського рішення [27, с. 96].

Антикризове управління можна розглядати як подальший розвиток концепції стабілізаційного менеджменту, оскільки одним з його завдань є стабілізація ситуації, недопущення подальшого поглиблення кризи. Виходячи з теоретичних засад стабілізаційного менеджменту, можна пояснити вагомість фактора часу в процесі антикризового управління, необхідність поєднання тактичних (за суттю стабілізаційних) та стратегічних (орієнтованих на розвиток) рішень для виведення підприємства з стану кризи та недопущення її повторення в майбутньому. Антикризове управління має враховувати, по-перше, рухливість зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, швидкість змін його окремих параметрів та інтенсивність їхнього впливу на стан підприємства; по-друге, тривалість циклу управління, тобто час від прийняття рішення до отримання його результату. Отже, по-перше, істотним обмеженням антикризового процесу є часові обмеження, тобто наявний час для реалізації відповідних заходів; по-друге, антикризове управління має бути організоване таким чином, аби вірогідність перебування об'єкта управління в керованому стані протягом циклу управління відповідала або була вище заданого рівня, тобто протягом реалізації антикризової програми не повинно відбуватися катастрофічного погіршення ситуації.

Розробка методології антикризового управління має базуватися на стратегічному підході до управління діяльністю підприємства в цілому з врахуванням особливостей та обмежень, які притаманні тільки даному напряму управлінської діяльності. Це спонукає окремих дослідників до використання термінів „стратегія запобігання неспроможності та банкрутству“, „тактика протидії банкрутству“.

Стратегія запобігання банкрутству розглядається як постійна складова загальної стратегії підприємства, яка має визначати методи вибору стратегічних рішень у рамках товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії для створення передумов стійкого розвитку, недопущення розвитку кризи, створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги. Її головним завданням визнається завчасне виявлення

кризових тенденцій за допомогою так званих „слабких сигналів“, які провішують можливість кризових явищ, і визначення заходів, які б протидіяли цим явищам.

Тактика орієнтована на фактичний фінансовий стан фірми в поточний період її діяльності та оцінку на цій основі вірогідності настання банкрутства в найближчий період часу; стратегія виходить з прогнозів можливих наслідків стратегічних довгострокових рішень, тому найважливішою функцією стратегії запобігання банкрутству є прогнозування таких наслідків на ранніх етапах діяльності - з моменту вибору місії фірми. Як відомо, стратегічний менеджмент передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його бізнесової політики, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого становища підприємства на ринку з врахуванням змін у його зовнішньому оточенні, базується на використанні концепції „від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього“ [58, с. 56].

Використання стратегічного підходу дає можливість визначати зміст антикризового управління як процесу формування загального плану виведення підприємства зі стану кризи, який розроблюється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства, стану зовнішнього оточення, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу. Стратегічне мислення обумовлює необхідність проведення в перебігу антикризового управління оцінки та прогнозування впливу зовнішнього середовища на виникнення, поглиблення та можливість подолання кризових явищ, дослідження стратегічної позиції підприємства як необхідної передумови його виживання.

Стратегічний підхід має домінувати в діяльності антикризового менеджера, саме він обумовлює вимоги, що ставляться до фахівця такої спеціалізації [54, с. 38-42]. Основними серед них є такі:

– вміння моделювати ситуацію, будувати причинно-ланцюгові зв'язки між окремими проблемами, напрямками діяльності, прогнозувати наслідки

окремих рішень та дій;

- здатність виявити необхідність змін та готовність реагувати на них, творчий підхід та готовність до дій в умовах непередбачуваних ситуацій;
- здатність до розробки стратегії змін, розробки багатоваріантних пропозицій щодо фінансового оздоровлення підприємства з подальшим обґрунтуванням найбільш прийняттого та ефективного варіанта;
- здатність реалізувати розроблену стратегію, незважаючи на опір внутрішнього середовища, окремих працівників та керівників, неочікуваних змін зовнішнього характеру.

В основу антикризового управління повинна бути покладена парадигма ресурсного підходу до пояснення успіху підприємства. Її відмітна особливість полягає в орієнтації не на вибір ринку діяльності та його зміну в разі несприятливої кон'юнктури, а на дослідження сильних та слабких аспектів конкретного підприємства, на вивчення можливостей завоювання та збереження його конкурентних переваг. Відповідно у перебігу антикризового управління необхідно визначати та аналізувати стратегічні ресурси підприємства, забезпечувати їх перетворення спочатку на потенціал успіху, а потім на стратегічні фактори успіху підприємства. Саме ресурсні обмеження, тобто наявність стратегічного потенціалу або передумов для його формування, визначають можливості та результативність програм фінансового оздоровлення підприємства.

Особливе значення для адаптації ресурсів до змін зовнішнього середовища та трансформації потенціалу успіху на фактори успіху мають так звані „мета-ресурси" (маркетинг, операційний та фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу та організації), якість яких є визначальною для досягнення фінансового оздоровлення. Антикризове управління має застосовувати також здобутки та надбання проектного управління, яке базується на ідеї визначення переліку, оцінки вірогідних термінів та контролі критичного шляху усього комплексу заходів, необхідних для досягнення певної мети (здійснення проекту). Активний розвиток сфери застосування

цього методу дає можливість суттєво знизити неузгодженість у використанні окремих ресурсів, скоротити тривалість виконання усього комплексу робіт, зменшити кількість ресурсів, та відповідно - вартість програми.

Доцільність використання в перебігу антикризового управління методології управління проектами обумовлюється тим, що фінансове оздоровлення підприємства можна розглядати як проект, який здійснюється підприємством. Таке твердження обґрунтовується ознаками антикризового управління та програми фінансового оздоровлення як його основного документа, яка передбачає: комплексність завдань та заходів, які мають бути здійснені; чітку орієнтацію на досягнення певних цілей; послідовно-паралельне виконання окремих елементів антикризової діяльності, видів робіт; наявність жорстких обмежень щодо тривалості витрат бюджету матеріальних та трудових ресурсів; залежність тривалості та вартості антикризової діяльності від організації виконання робіт. У такому розумінні антикризове управління відповідає усім нині загально визнаним ознакам проекту [69, с.59].

Виходячи з теоретичних засад проектного управління, можна, по-перше, визначити та використовувати поняття елементарної дії, тобто елемента роботи, яка обов'язково має бути здійснена; по-друге, проводити розукрупнення усього антикризового процесу на елементарні дії та розглядати його як комплекс заходів (етапів роботи); по-третє, розробити та пропонувати типові організаційне, методичне та інформаційне забезпечення кожного елемента роботи; по-четверте, прогнозувати тривалість реалізації проекту та бюджет, необхідний для його проведення; по-п'яте, використовувати сітьовий метод для опису, аналізу та оптимізації перебігу здійснення проекту фінансового оздоровлення.

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються невизначеністю та високою швидкістю змін у зовнішньому оточенні підприємства. За цих умов посилюється інтерес до розробки методологічних основ формування адаптивних систем управління, які ґрунтуються на теорії

хаосу та самоорганізації.

Принципові відмінності адаптивного підходу до управління полягають у наступному:

- орієнтація на прогнозування змінилася розумінням, що навіть незначні зміни у зовнішньому оточенні можуть радикальним чином змінити траєкторію руху підприємства як соціально-економічної системи;
- хаотичні зміни поведінки та стану системи мають певний „малюнок“, який можна передбачити при використанні теорії імовірності;
- об'єктом дослідження має бути не окрема складова, а система в цілому, її динамічні, а не статичні характеристики;
- управління системою має базуватися на її здатності до самоорганізації, під якою розуміється здатність системи підтримувати просторову, часову та функціональну структури без специфічного впливу [25, с. 85-86].

У процесі самоорганізації підприємство самостійно адаптується до змін у зовнішньому середовищі, формує відповідну стратегію. Спираючись на здатність підприємства до самоорганізації, визнана можливість переходу від управління підприємством, його окремими функціональними складовими до управління процесами самоорганізації. Такий підхід дає можливість істотно змінити акценти антикризового процесу. Головним має бути визнано розблокування (регенерування) його здатності до самоорганізації, а не

„лікування“ окремих функціональних блоків підприємства.

Антикризове управління на ґрунті самоорганізації має відповідати таким вимогам:

- відстежувати відповідність організаційної структури підприємства сегменту ринку, на якому воно „працює“, типу конкуренції, що має місце (цінова, за якістю, сервісом, новизною);
- орієнтуватися на горизонтальні організаційні структури, яким природно властива здатність до самоорганізації та які дають змогу найефективніше виявляти та опановувати нові сегменти ринку, що вкрай необхідно для виведення підприємства із кризового стану;

- ґрунтуватися на здатності підприємства до акумулювання досвіду та самостимулювання завдяки отриманню операційного ефекту масштабу (зменшення рівня витрат та підвищення ефективності при зростанні обсягів діяльності), що є необхідною передумовою отримання конкурентних переваг;
- гармонічно поєднувати раціональний підхід, який враховує інтереси підприємства в цілому, з інституціональним (орієнтованим на врахування інтересів окремих функціональних ланок, структурних одиниць підприємства) та політичним (орієнтованим на інтереси окремих впливових осіб та угруповань, посадових осіб та неформальних лідерів);
- здійснювати оцінку альтернативних рішень, що можуть мати місце, враховувати розподільчі бар'єри між окремими альтернативними варіантами;
- враховувати формальні та неформальні ієрархії, інтереси та позиції, проводити стратегічні рішення по „коридорах байдужості”, тобто полю, яке не зачіпає інтересів будь-яких сил.

Таким чином, теоретичні положення антикризового управління базуються на творчому поєднанні (інтеграції) найсучасніших теорій та концепцій управління, з врахуванням специфіки антикризового процесу та специфіки діяльності підприємства в кризовому стані.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат антикризових заходів у діяльності підприємства в умовах ринку

У будь-якому суспільстві як у цілісній соціально-економічній системі час від часу виникають кризові процеси, які загрожують існуванню самої системи. Найбільш істотне значення в такій ситуації має подолання кризового стану на підприємствах, які формують первинну ланку національної економіки. У країнах із розвинутою ринковою економікою антикризове управління є невід'ємним елементом системи управління підприємством, що

являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх виникнення — розроблення заходів для виходу підприємства з кризи та ліквідації наслідків. У зв'язку з цим дедалі більшого значення набуває своєчасне виявлення причин виникнення майбутньої кризової ситуації. Головною внутрішньою першопричиною розвитку кризи на підприємстві є помилки в управлінні, а також не досить ефективне та своєчасне реагування на несприятливі зовнішні фактори. Крім того, внутрішні причини безпосередньо мають свої джерела в середовищі підприємства та пов'язані з високим ризиком у стратегії маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю інноваційної й інвестиційної політики.

У наукових працях розглядаються теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового управління підприємством в умовах транзитивної економіки, значну увагу надано теоретичним питанням виникнення, розвитку кризових ситуацій, а також практичним аспектам проведення стабілізаційних заходів щодо виведення підприємства з кризи. Однак у працях названих учених немає одностайної думки в підходах до сутності антикризового управління та, власне, самого розуміння поняття «антикризове управління». Неоднозначність трактувань цього поняття вже створює певні проблеми у розробленні комплексу заходів для запобігання і подолання наслідків кризи. Отже, актуальною залишається проблема формування сучасного поняттєвого апарату антикризового управління.

Науковці досить часто не проводять чіткої межі між змістовим наповненням поняття «антикризове управління» і даних категорій, що відповідно призводить до суперечностей, невідповідностей та підміни сутності термінів в економічній літературі. На основі викладеного наведено декілька теоретичних висновків і здійснено узагальнення, що уможливило визначення кількох головних підходів.

А.Г. Грязнова вважає, що «антикризове управління – це така система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер та

спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту». Подібну концепцію антикризового управління поділяють С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова [20, с.21].

О.О. Терещенко розуміє поняття антикризового фінансового управління підприємством як застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Саме антикризове фінансове управління є необхідною складовою системи корпоративного управління й уможливорює реалізацію інноваційної моделі розвитку підприємства [57].

Відповідно до праці Е. М. Короткова, антикризове управління — це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації [].

З погляду професора В. О. Василенка, «антикризове управління — це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [12].

Л. О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [37].

Л. С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на розв'язання задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протиположному екстенсивному розвитку [12].

Е. С. Мінаєв та В. П. Панагушин під антикризовим управлінням

розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та запобігти неплатоспроможності підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [44, с. 5].

Автори М. О. Федотова, А. М. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, використовуючи переважно власні ресурси. Антикризове управління підприємством передбачає швидке реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів.

Проаналізувавши наявні трактування поняття «антикризове управління», можна виокремити такі цілі:

- 1) фінансова стабілізація підприємства;
- 2) локалізація кризових явищ;
- 3) недопущення банкрутства підприємства;
- 4) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- 5) запобігання повторенню кризи.

Отже, враховуючи вище зазначене, необхідно розуміти, що процес виведення підприємств з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, а він має бути належним чином організований та скоординований.

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи

і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [11, с.48].

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування [3, с.46-48]. Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі.

Інші автори розглядають антикризове управління, як систему профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються до підприємства і направлені на запобігання його неплатоспроможності [5, с. 32]. Але акцент виключно на фінансовому аспекті є не досить вірним, оскільки в більшості випадків неплатоспроможність і є наслідком кризи в діяльності підприємства.

Проаналізувавши наявні трактування поняття “антикризове управління” можна виокремити наступні підходи:

- антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;
- антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;
- антикризове управління є невід’ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;
- в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

Слід зазначити, що, розглядаючи сутність антикризового управління, більшість дослідників єдині в думці стосовно його специфічності. Складність проблеми антикризового управління 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 на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій [8].

Усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами [4].

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, що передбачає необхідність своєчасно виявити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер, розробити механізми запобігання кризі і впровадити в реалії. І це досягається за допомогою управління, яке вирішує проблеми життєдіяльності підприємства в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності підприємства. Це, насамперед, методологічні проблеми його життєдіяльності, у процесах вирішення яких формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру.

Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем. Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третья група проблем), яка включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень.

Велике значення також мають проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій, оскільки тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу, методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування підприємства, недостатністю інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виведенню підприємства з кризи. [14]

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації.

Елементи системи антикризового управління доцільно впроваджувати як на підприємствах, які є благополучними і функціонують успішно з метою профілактики та недопущення кризи, так і на тих, які опинилися в кризі з метою їх оздоровлення.

Після проведеного теоретичного дослідження, беручи до уваги різноманітність підходів до тлумачення антикризового управління, наведемо, на нашу думку, найбільш точне та узагальнююче поняття. Більшість трактувань присвячені висвітленню питань поживлення підприємств після або на межі банкрутства, а межі запропонованого визначення знаходяться в рамках повного кризового ланцюга (від потенційної кризи до критичної ситуації, включаючи стадію банкрутства, яка завершується реанімацією або ліквідацією бізнесу), а також враховує економічний, фінансовий, правовий та організаційний аспекти та у компактній і ємній формі виражає знання про систему дослідження.

Отже, на нашу думку, доцільно розкривати сутність категорії "антикризове управління" відповідно наукової позиції Біломісної І.І., а саме як систему принципів та методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, в разі настання виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку [1].

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання [16, с. 92].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи [16, с. 92].

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Антикризове управління проводиться за наступними напрямками [17, с.

36]:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;
- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

Внутрішні механізми фінансової стабілізації дозволяють підприємству мобілізувати власні ресурси на основі прийомів і методів антикризового управління.

Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації включають, по-перше, усунення неплатоспроможності [19, с. 44, 19]. Промислові підприємства опосередковано можуть вплинути на зовнішні чинники кризи на відміну від наявних внутрішніх. Саме тому, велика увага має бути сконцентрована на їх ідентифікації та усуненні.

Досить важливим є інтегрування антикризового управління в загальну систему управління підприємством. На першому етапі важливим є діагностика фінансового стану підприємства, виявлення ознак кризового стану, враховуючи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства, встановлення причинно-наслідкових зв'язків кризи та їх впливу на фінансову діяльність підприємства [20, с. 268].

На наступному етапі визначення обсягів кризи та прогнозування можливих напрямів її розвитку надає можливість, на основі порівняння фактичних значень фінансових показників із плановими та нормативними, визначити масштаби впливу кризи на фінансовий стан підприємства. Крім того, на даному етапі важливим є визначення напрямків впливу кризи на фінансовий стан підприємства, а також ідентифікація факторів, що безпосередньо впливають на обсяги кризового стану, та тих, що опосередковано можуть вплинути на діяльність підприємства.

Оцінювання першої групи чинників надасть змогу визначити проблемні

місця в діяльності підприємства, а другої – завчасно підготуватись до можливих ризикових ситуацій та відповідним чином здійснити коригування діяльності.

Повне оцінювання обсягів, причинно-наслідкових зв'язків кризи створює можливість сформулювати цілі та задачі антикризового управління промисловим підприємством, відповідно до яких здійснюється коригування фінансової діяльності, а також зниження та нейтралізація фінансових ризиків та кризових ситуацій, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на фінансову діяльність. На даному етапі важливим є виокремлення усієї низки ризиків, що впливають на господарську діяльність підприємства.

Враховуючи, багатоваріантність підходів до визначення сутності антикризового підприємства науковці тлумачать головну мету антикризового управління у різних аспектах. Однак ми вважаємо, що головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, яке досягається шляхом постійного дослідження зовнішнього середовища та оперативного реагування на негативний фінансово-економічний результат у процесі діяльності підприємства.

Таким чином, антикризове управління спрямовується на передбачення проблем, виведення підприємства з кризового стану та його подальший розвиток і захист від подібних негативних явищ.

Так основними завдання такого управління є:

- передбачення кризового стану та кризових наслідків;
- усунення неплатоспроможності, створення фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків кризи;
- збільшення інвестиційної привабливості;
- аналіз на моніторинг кадрової політики підприємства;
- аналіз інноваційної діяльності підприємства; – динаміка збиткової діяльності та її постійне дослідження [3].

Досліджуючи сучасну наукову літературу в галузі антикризового управління було визначено основні її положення:

- кризу можна викликати та передбачити;
- кризу можна перетворювати і призупиняти;
- криза повинна наставати тоді, коли підприємство повністю підготовлене;
- криза має тенденцію пом'якшуватись;
- спеціальні навички, знання, та творчий підхід – головна умова управління кризою;
- криза може бути керована;
- управління кризовим станом здатне мінімізувати втрати в цей період [3].

Антикризове управління поділяється на два основних види: стабілізаційне антикризове управління та превентивне антикризове управління. Перший вид антикризового управління відповідає за стабілізацію ситуації при умові вже існуючих негативних явищ у діяльності підприємства. Другий вид антикризового управління передбачає можливі кризові явища та заздалегідь дає можливість впровадити певні заходи, які не дадуть змогу розвинути кризовому становищі на підприємстві.

Таким чином, головними складовими процесу антикризового управління мають бути: мобільність та динамічність у використанні ресурсів та проведенні змін, здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розроблення та реалізації антикризових рішень, підвищена чутливість до чинника часу в процесах управління, здійснення своєчасних дій; використання антикризового критерію якості рішень під час їх розроблення та реалізації [5].

Враховуючи складність та різноманіття кризових явищ не можливо визначити загальний метод антикризового управління, тому як прояви та наслідки кризових ситуацій дуже різноманітні. Так у науковій праці Погребняк А.Ю дуже вдало проведено систематизацію методів антикризового управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Тактичні		
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	Значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства.	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення.
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	Раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Стратегічні		
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку.	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	Формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач.
Реінжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес- процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо.
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання.	подолання та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств.	Досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об'єднання.
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування.	Задоволення кредиторських вимог.

Представлені методи поділяються на тактичні та стратегічні. Тактичні методи, як правило, застосовуються для подолання вже існуючих негативних тенденцій розвитку підприємства, а стратегічні використовуються з метою недопущення виникнення кризових явищ.

Для обрання того чи іншого методу антикризового управління необхідно визначитись з його напрямками:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;
- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві [6].

Процес подолання кризи на підприємстві супроводжується формуванням та впровадженням механізму антикризового управління який визначає процедуру поліпшення ситуації на підприємстві.

Механізм антикризового управління представлений сукупністю послідовних етапів: [1]

1. Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.
2. Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.
3. Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління для формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.
4. Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.
5. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Отже, підприємство функціонує у відкритому зовнішньому середовищі під впливом цілої низки негативних тенденцій соціального, економічного,

правового характеру. Тому необхідно приймати такі управлінські рішення які давали б можливість як оперативно так й стратегічно реагувати на зміну зовнішнього середовища. Система антикризового управління повинна охоплювати всі складові діяльності підприємства: фінансову, технічну, операційну, стратегічну, маркетингову та кадрову. Механізм антикризового управління повинен спрямовуватись те тільки для подолання вже існуючих кризових явищ на підприємстві але й в якості розробки заходів недопущення негативних наслідків впливу зовнішньої та внутрішньої середи.

1.3 Зарубіжний досвід розробки антикризових заходів на підприємстві в умовах ринку.

Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи. Виходячи з цього, антикризове управління може розглядатися як система заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

Антикризове державне управління в країнах з розвиненою ринковою економікою виражається в різних формах.

Так, Сполучені Штати Америки реалізують політику антикризового управління через вдосконалення законодавства в галузі зайнятості, збільшення робочих місць, особливо для молоді, розробку регіональних структурних програм тощо. Так, в параграфі 310 гл. 58 Зводу законів США зазначено, що ефективні заходи уряду повинні містити спеціально розроблені програми зі зниження високого рівня безробіття, зі зменшення безробіття серед окремих груп працівників; посилення ролі експорту і поліпшення міжнародної конкурентоспроможності сільськогосподарських та промислових товарів, а також автомобілебудування [18, с. 61-62].

У США законодавчо закріплена антициклічна політика в питаннях

зайнятості. У процесі реалізації цієї програми заплановано прискорення фінансування державою будівельних робіт, збільшення зайнятості в держсекторі, збільшення розмірів і тривалості страхових виплат з безробіття, професійне навчання в приватному і державному секторах, забезпечення молоді робочими місцями і програм розвитку, націлених на створення робочих місць у галузях, що мають пріоритетне значення для країни.

Особливою проблемою є забезпечення роботою молоді, яка потребує розв'язання таких завдань, як розробка практичних методів поєднання роботи з професійним навчанням, стимулювання приватного підприємництва, практики отримання професійної освіти без відриву від виробництва.

Ще одним, не менш важливим, напрямом удосконалення антикризового державного управління в США є координація зусиль різних державних відомств щодо розробки та проведення економічної політики. Для реалізації цього напрямку з 1984 р. функціонує Президентська рада з удосконалення управління, пріоритетним напрямками діяльності якої є:

- удосконалення управління фінансовими ресурсами;
- оптимізація управлінських інструментів і процедур;
- координація діяльності генеральних інспекторів;
- координація зусиль різних відомств щодо скорочення числа злочинів тощо.

Позитивним досвідом для України було б використання механізму антикризового державного управління в періоди екстремального розвитку. Цей механізм припускає посилення державного контролю над галузями і підприємствами в період кризи до централізованого адміністрування в сферах виробництва і розподілу продукції [23, с. 65].

В умовах економічної нестабільності, спаду економіки або кризи уряди США і західноєвропейських країн намагаються змінити ситуацію шляхом посилення державного втручання в економіку. Це не притаманно країні в звичайних умовах господарювання, оскільки, зазвичай державна політика спрямована лише на широку державну підтримку приватного підприємництва

і ринку. Втручання в економіку призводить до збільшення державних витрат і підвищення частки ВВП, яка перерозподіляється через бюджет. Така концепція безумовно призводить до збільшення витрат на управління економікою, супроводжується утворенням дефіциту бюджету та державного боргу. Але уряд вдається до таких антикризових заходів лише в крайньому випадку.

Країною, яка має давні традиції втручання держави в економіку, в т. ч. за допомогою індикативного планування, є Японія. Аналізуючи напрями державного втручання в Японії у наш час, зазначимо, що воно спостерігається за багатьма напрямками: економічне зростання і його темпи; структура промислового виробництва; освіта і наука; зайнятість; кредит і грошовий обіг; ціноутворення; зовнішньоекономічні зв'язки; галузева структура; розміщення виробництв; стимулювання інвестицій. Проте, не зважаючи на активне втручання держави в економіку, в країні розвивається як великий, так і малий бізнес. Це пов'язано з тим, що господарські труднощі долаються за активної підтримки держави. Саме держава, через фіскальну і кредитно-фінансову політику, а також заходи прямого адміністративного впливу, сприяє вирішенню проблем суб'єктів господарювання.

Досліджуючи позитивний досвід антикризового управління слід відзначити, як доволі ефективний, процес приватизації неефективних (в т. ч. неплатоспроможних і банкрутів) державних підприємств. Далі за підтримки держави, потрапляючи до приватного сектору, ці підприємства модернізуються, оптимізується їх структура, менеджмент і вони поступово починають виходити на середній рівень ефективності приватного сектора. Це стає можливим, у тому числі, завдяки унікальним ресурсам японської економіки — заощадженням підприємств і громадян. Саме це дозволяє ефективно реалізовувати антикризові заходи.

Досліджуючи досвід Європейського союзу в напрямку антикризового управління, слід зазначити, що в ньому превалює селективний підхід, спрямований на стимулювання діяльності конкретних компаній. Вважається,

що тільки приватний бізнес може ефективно розв'язувати питання підйому депресивних регіонів та підприємств за допомогою створення малих і середніх підприємств передових галузей [11, с. 162]. Однак, кожна країна Європейського союзу має і свої особливості.

Так, головною особливістю економіки промислово розвиненої Франції є те, що державний сектор домінує в базових галузях, хоча ступінь державної участі в них може варіюватися. Державні компанії діють переважно в автомобілебудуванні, авіакосмічній галузі, хімічній та нафтогазовій промисловості, чорній металургії [20, с.178-179]. При розгляді питань державного регулювання у скандинавських країнах, необхідно звернути увагу на два поняття. Це державна власність і державний сектор. Частка держвласності значна тільки у Фінляндії, про те як держсектор значний у всіх скандинавських країнах. Зайнятість у державному секторі економіки скандинавських країн найбільша серед розвинених країн: Швеція — 32 %; Норвегія і Данія — близько 30 %, Фінляндія — 25 %. Пріоритетами держаного сектору Скандинавії є освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення, ринок праці та ін. Крім прямої участі держави в економіці, існують непрямі методи регулювання за допомогою заходів кредитно- фінансової політики [12, с. 145]. Щодо азіатських країн, то масштаби участі держави в організації та управлінні промисловістю є значними. Як засвідчує досвід, форми і методи державного втручання в економіку змінюються залежно від еволюції стратегії економічного розвитку, але є доволі ефективними в період економічної нестабільності.

До недавнього часу в економічній політиці країн Латинської Америки також переважало традиційне державне втручання в економіку. Проте нині вже переважають ліберальні ринкові системи з непрямю участю держави (в основному фінансові та фіскальні) в економічному регулюванні. Цьому сприяло істотне скорочення частки державного сектору та зростання ступеня відкритості економіки.

У ряді країн в якості превентивних антикризових заходів, спрямованих

на запобігання або вихід з кризи окремих підприємств і навіть цілих галузей, використовується розробка програм приватизації та їх реалізація. Метою таких заходів є пошук інноваційних структур підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності. Слід також зазначити, що приватизаційні процеси в кожній країні мали свої особливості.

У країнах з розвинутою ринковою економікою приватизація здійснювалася шляхом продажу приватному інвестору державних підприємств, створення спільних підприємств, а також продажу частки акцій, які належали державі [17, с. 136].

Приватизація в цих країнах, як правило, здійснюється поетапно. Першим кроком є проведення процедури санації (оздоровлення). Далі здійснюється експертна оцінка і лише після цього підприємство може бути продано. Такий механізм дозволяє максимізувати виручку від приватизації підприємства.

Особливістю процесу приватизації Чехії є її проведення у двох формах — мала приватизація і велика. Велика приватизація державних промислових підприємств здійснювалася в два етапи. Перший етап проводився Міністерством управління народним майном і приватизації. Результатом цього етапу була розробка, обговорення та затвердження проектів приватизації. Другий етап реалізував Фонд народного майна. Він був пов'язаний з реалізацією затверджених проектів приватизації. Якщо велика форма приватизації є більш менш зрозумілою, то щодо малої слід звернути увагу на те, що вона зачіпала підприємства сфери роздрібної торгівлі, побутового обслуговування, підприємства громадського харчування та інші подібні підприємства. Слід зазначити, що у Чехії в процесі приватизації активну участь брали іноземні фірми, яких країна приваблює відносно невисоким країнним ризиком, порівняно високим рівнем кваліфікації робочої сили, більш низькими витратами на заробітну плату і матеріали [12, с.175].

Найбільша частка іноземних інвестицій припадала на фірми Німеччини (31,2 %), США (27,8 %), Франції (12,7 %), Бельгії (7,2 %), Австрії (6,2 %).

Результатом проведення таких антикризових заходів став економічний і соціальний ефект, який проявився через стабілізацію становища на великих підприємствах, зменшення безробіття, збереження і навіть збільшення кількості робочих місць [19, с.164-166].

У державній економічній політиці країн Центральної та Східної Європи взято курс на роздержавлення і приватизацію державної власності, формування вільних товаровиробників, які є власниками не тільки продукції, що вироблена та продається, а й засобів виробництва. Тенденція розвитку — різноманітність форм власності. Дослідження тенденцій приватизації держав Центральної та Східної Європи дозволили визначити загальну тенденцію — визначення чіткої межі приватизації, яка виокремила ту частину власності, яка залишається в руках держави. Це стосується залізничної дороги, пошти, телеграфу і деяких інших підприємств, що мають суспільне значення. У країнах Центральної та Східної Європи має місце процес «реприватизації». Окрім того, має місце процес передачі власності працівникам підприємств.

Масштабну приватизацію державної власності, як засіб антикризової політики, проведено в більшості латиноамериканських країн (Чилі, Аргентина, Бразилія та інші).

Не зважаючи на те, що Бразилія посідає перші місця у світі з продажу державної власності, державні підприємства посідають провідне місце серед найбільших компаній Бразилії. У країні здійснено приватизацію в нафтовій промисловості, електроенергетиці. Проте державні підприємства домінували в базових галузях: гірничодобувних, нафтохімії, металургії, хімії і фармацевтичній промисловості [14, с.201-202].

У Мексиці, на відміну від Бразилії, проведено розпродаж збиткових державних підприємств. До програми приватизації включено найбільші підприємства гірничорудної промисловості, чорної металургії, авіаційного транспорту, що належали як федеральному уряду, так і місцевим органам влади.

Досвід досліджених країн показує, що власність використовується

найбільш ефективно в тих країнах, де ступінь лібералізації господарської діяльності вищий. Результат посилюється ефективністю державних інститутів, а також активною державною підтримкою підприємництва і політикою заохочення конкуренції на внутрішньому ринку.

Отже, в країнах з розвинутою ринковою економікою накопичено багатий досвід як запобігання, так і подолання кризових ситуацій на макро- і мікрорівнях. Безумовно, умови виникнення, розвитку різних типів криз в Україні та інших країнах є різними. Слід зазначити, що банкрутство є одним з небагатьох інститутів, у формуванні якого беруть участь всі країни світу. Тому його історію можна вивчати не тільки в часі, а й у просторі.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз закордонних та вітчизняної систем регулювання банкрутства

Країна/спрямованість концепції	Основний зміст концепції	Правові інструменти регулювання банкрутства
Франція/ продебіторська	Зберегти діюче підприємство, робочі місця; задовольнити вимоги кредиторів	Спостереження при перших ознаках банкрутства Ліквідація
Великобританія/ прокредиторська	Мінімізація втрат для платоспроможної сторони	Світова угода. Ліквідація
Німеччина/ прокредиторська	Максимальне задоволення вимог кредиторів	Конкурсне виробництво. Ліквідація
США/ продебіторська	Реорганізація переважніше ліквідації	Реорганізація. Ліквідація
Італія/ продебіторська	Оздоровлення підприємств з метою підвищення рівня зайнятості	Контрольоване управління. Примусова ліквідація органів управління
Чехія/ прокредиторська	Задоволення вимог кредиторів	Конкурсне виробництво. Ліквідація
Росія/ продебіторська	Оздоровлення підприємств з метою оздоровлення економіки	Спостереження і санація. Ліквідація
Україна/ продебіторська	Оздоровлення підприємств з метою оздоровлення економіки	Досудова і судова санація. Розпорядження майном боржника. Ліквідація

Повертаючись до практики антикризового управління Франції, відзначимо, що в країні діють Закон «Про відновлення підприємств та ліквідацію їх майна в судовому порядку», декрет з такою ж назвою і Закон «Про конкурсне управління, ліквідаторів і експертів з визначення стану підприємств», були ухвалені ще в 1985 р.

Порівняно з законодавством інших країн, закони Франції мають попереджувальний характер. Вони передбачають захист підприємств, що обумовлено пріоритетом інтересу до проблеми збереження робочих місць. Попри все переслідується така мета, при якій неспроможні підприємства сходили б з дистанції задовго до офіційного оголошення їх банкрутами. Для цього існує «система тривоги», коли зацікавлені кола сповіщаються про наближення стану неплатоспроможності.

Залежно від розмірів підприємства-боржника застосовуються дві процедури розгляду у справі про неспроможність: звичайна (загальна) і спрощена. Спрощена процедура використовується для підприємств зі штатом персоналу не більше 50 осіб і для нього суд не призначає судового адміністратора. Боржник сам захищає свої інтереси в суді, зберігаючи при цьому контроль над підприємством.

При розгляді справи про неспроможність підприємства суд аналізує його попередню діяльність, визначаючи момент вступу в стадію несплати через заборгованість. Відрізок часу, починаючи з встановленого моменту і закінчуючи датою прийняття клопотання про неспроможність, іменується періодом підозрілості. При опротестуванні угод з таким підприємством, включаючи завчасне погашення окремих боргів, дачу закладних або прав на утримання майна, безоплатну передачу майна або продаж його за неадекватну вартість, велике значення надається тому факту, що вони були скоєні саме в цей період.

Після прийняття клопотання про неспроможність підприємства починається період спостереження. Він може тривати до шести місяців. У цей час здійснюється оцінка ситуації і вибір варіанту винесення рішення: реорганізація або ліквідація. На цей період зберігаються всі робочі місця.

Пріоритетом реорганізаційних процедур є задача підприємства в оренду з правом викупу на термін, не більший за два роки, а серед ліквідаційних — продаж підприємства як виробничої одиниці. Ці пріоритети обумовлені необхідністю соціального захисту людей, а саме збереження робочих місць.

Посилений соціальний аспект проявляється і при визначенні надпріоритетів при виплатах: перевага віддається видачі заробітної плати персоналу підприємства-боржника. При незгоді з рішенням представник працівників має право подати на апеляцію.

У Німеччині законодавство про банкрутство з'явилося в 1999 р. Закони про банкрутство країни націлені на збереження бізнесу боржника і відповідне задоволення вимог кредиторів. Так, протягом 21 дня боржник зобов'язаний відновити свою платоспроможність. Якщо цього не відбувається, то підприємство самостійно зобов'язане подати заяву до суду про банкрутство, в іншому випадку до нього застосовується кримінальне переслідування [67,с.149].

У разі визнання боржника банкрутом проводиться процедура судового розслідування. Так, призначений судом експерт досліджує причини неплатоспроможності боржника, наявність заборгованості і достатність коштів для погашення судових витрат. Якщо кошти відсутні, справа не порушується, а боржник самостійно врегульовує відносини з кредиторами без участі суду. Окрім того, закон надає можливість будь-якому кредитору взяти на себе судові витрати з подальшим їх відшкодуванням за рахунок коштів боржника.

Якщо ж, попри все судом відкрито справи щодо боржника, то вводиться процедура конкурсного провадження і призначається конкурсний керуючий. Остаточне рішення щодо долі боржника належить кредиторам. Саме вони через півтора місяці після введення процедури банкрутства мають ухвалити рішення про подальші заходи до нього. Це може бути або продаж майна, або санація.

При прийнятті рішення щодо продажу майна, конкурсний керуючий прагне зберегти цілісність бізнесу, тобто не допустити розриву його на частини.

Якщо прийнято рішення про проведення санації неспроможного підприємства, то реалізація може проводитися одним з наступних шляхів: без

зміни власника, тобто вкладення коштів у бізнес боржника, і зі зміною власника — продаж бізнесу. Обов'язковою умовою проведення санації є її проведення на підставі плану, який затверджується зборами кредиторів не менше, ніж 50 % голосів від обсягу вимог кредиторів і 50 % голосів від кількості кредиторів. З ухваленням плану про санацію підприємства суд закриває справу про банкрутство.

Цікавим є досвід Великобританії щодо використання процедур банкрутства. Цей досвід накопичувався майже сторіччя. В 1914 р. був ухвалений Закон про банкрутство, який, в 1986 р. трансформувався в Закон

«Про неспроможність і банкрутство». Він донині є основним джерелом правового регулювання конкурсного виробництва. Відповідно до чинного законодавства, неспроможними можуть бути визнані всі суб'єкти господарювання, крім страхових компаній та банківських інститутів, правове становище яких регламентується спеціальними законами.

При встановленні факту неплатоспроможності боржника до нього, як і у більшості країн Європи, можуть застосовуватися такі процедури: реорганізаційні (добровільне врегулювання боргів і адміністрування доходів компанії) і ліквідаційні (примусова і добровільна ліквідація). При процедурі добровільного врегулювання боргів призначений судом куратор розробляє план урегулювання боргів. Після затвердження плану кредиторами куратор набуває статусу супервайзера, який здійснює нагляд за його виконанням. Процедури антикризового регулювання проводяться або державними ліквідаторами (державними службовцями), або професійними арбітражними керуючими.

Основна увага законодавства цієї країни зосереджена на тому, щоб повернути гроші кредиторам і погасити борги за рахунок розпродажу майна банкрута. У процесі конкурсного провадження боржники, за деяким винятком, не звільняються від своїх боргів. Підприємства (фірми) припиняють своє існування з завершенням конкурсного виробництва.

Ще більш тривалою є історія регулювання банкрутства у США. Перші

положення про регулювання банкрутства з'явилися у XVIII ст. У 1787 р. Конституційний Конвент США наділив конгрес повноваженнями ухвалювати законодавчі акти з розв'язання спорів кредиторів з боржниками. З 1979 р. набрав чинності новий закон, який передбачає множинність процесуальних можливостей врегулювання проблеми неплатоспроможності залежно від кола суб'єктів.

Відповідно до чинного законодавства до неспроможних боржників можуть застосовуватися такі заходи:

- реорганізація у формі перебудови фінансів, погашення боргів, виплати дивідендів;
- ліквідація в процесі конкурсного виробництва, яка проводиться тимчасовим керуючим;
- заходи, передбачені спеціальними нормативними актами, щодо боржників, правове становище яких регламентується спеціальними законами (до таких належать страхові та банківські корпорації, будівельні й кредитні установи та спілки).

Політика США у роботі з збанкрутілими підприємствами спрямована не на ліквідацію, а відновлення діяльності підприємства, надання йому певної допомоги доти, поки воно не стане платоспроможним.

Аналогічний підхід характерний і для японського законодавства. Підтримка і відновлення мають на меті повну реабілітацію підприємства за допомогою врегулювання інтересів кредиторів, боржника, акціонерів та інших учасників банкрутства [35, с. 216-220].

Система регулювання банкрутства в Італії є протилежністю американської системи і носить явно прокредиторський характер. Її метою є захист інтересів усіх кредиторів суб'єкта господарювання шляхом вилучення у підприємця функцій контролю та управління. Це свідчить про те, що участь керівництва суб'єкта господарювання в його реабілітації зводиться до мінімуму. Однак передбачається процедура контрольованого управління.

Знов звертаючись до досвіду Чехії, зазначимо що на систему

регулювання банкрутства в країні вплинув процес приватизації та трансформації прав власності на початку 90-х років XX ст. Ця система спрямована не на зовнішнє оздоровлення боржника, а лише надає захисний строк — 3 місяці, протягом якого оголошується мораторій на вимоги кредиторів. За цей час суб'єкт господарювання має самостійно вживати заходи для оздоровлення та інформувати про це комітет кредиторів. Якщо після закінчення цього терміну суб'єкт господарювання залишається неспроможним, то відкривається конкурсне виробництво.

Російський досвід регулювання банкрутства сформувався в 1991 р. Система банкрутства базується на процедурі спостереження та зовнішнього управління. Основними недоліками цієї системи є відсутність практичних напрацювань з питань регулювання банкрутства та незначна участь (або її повна відсутність) керівників підприємства в його оздоровленні [27, с.198-201].

Результати проведеного дослідження дозволили знайти наступні відмінності. По-перше, це час скликання зборів кредиторів, тобто офіційне визначення моменту їх участі в процесі. Якщо у законодавстві США і Великобританії його призначення можливо після офіційного визнання боржника неспроможним, то у Німеччині та Франції — після прийняття клопотання про порушення справи про неспроможність. Це ще раз підтверджує демократичність антикризової політики Німеччині та Франції. Узагальнюючи та порівнюючи особливості функціонування інститутів банкрутства в різних країнах, європейські експерти умовно розподілили їх на радикально прокредиторські, помірно прокредиторські, нейтральні, помірно проборжниковські і радикально проборжниковські. Розглядаючи ці групи, можна відзначити, що у перших двох градаціях превалюють інтереси кредиторів, у двох останніх — боржника. Інститути таких країн, як Росія та Великобританія належать до радикально прокредиторської групи, а інститути США, Франції, Японії — до радикально проборжниковської.

Не зважаючи на особливості антикризової політики, важливим

критерієм неспроможності є можливість реабілітації боржника. При цьому, в різних країнах існують різні підходи щодо цього поняття. Так у Франції та США мова йде про реабілітацією підприємства-боржника, а у Німеччині та Японії про реабілітацією його бізнесу. Реабілітація підприємства-боржника досягається шляхом знаходження компромісів, проведення реорганізаційних заходів. Реабілітація бізнесу має на увазі збереження виду діяльності, ділових зв'язків, робочих місць, персоналу [23,с.39-42].

Таким чином, дослідивши світовий досвід розв'язання проблеми банкрутства підприємств, можна виокремити два підходи до цієї проблеми. Перший — це ліквідація підприємства, другий — реорганізація. Слід зазначити, що попри все, другий підхід домінує. І світова практика дедалі частіше дає можливість боржникові реабілітуватися. Як вже зазначалося, питання банкрутства та фінансової неспроможності знаходяться в полі зору спеціально створених державних органів з питань банкрутства. Досвід США, Канади, Австралії, Швеції, Нідерландів та інших країн свідчить, що саме діяльність таких органів є необхідним елементом при проведенні процедур банкрутства. Інколи функції цих органів виконують органи прокуратури та судової влади. Однак, такі країни як Італія, Німеччина, Нідерланди, Франція, Бельгія не мають спеціального державного органу з питань банкрутства. Заслуговує на увагу досвід державного регулювання банкрутств Сполучених Штатів Америки, в яких з 1934 р. роль державного органу з банкрутства стала виконувати Комісія з бірж і цінних паперів Уряду США. Саме вона виступає в суді з будь-якого питання справи про банкрутство. Серед цих питань призначення конкурсного керуючого, призначення комісій кредиторів і акціонерів, рівня оплати конкурсних керуючих, використання, продажу та оренди власності.

Окрім того, означений орган має право контролювати, а також підтверджувати (або спростовувати) інформацію підприємства-боржника про свій фінансовий стан і наявність активів. У ряді випадків Комісія з бірж і цінних паперів втручається в порядок продажу неплатоспроможних

підприємств та змінює умови продажу. Окрім Комісії з бірж і цінних паперів в США, до складу державних органів з питань банкрутства відносяться державні федеральні конкурсні керуючі та Американський інститут банкрутства.

Стосовно Великобританії зазначимо, що роль державного органу з питань банкрутства виконує Служба неспроможності. Саме ця служба здійснює ліцензування фахівців з банкрутства та контролює якість роботи арбітражних та конкурсних керуючих, структурує статистичні та фактичні данні щодо справ про банкрутство, виявляє причини банкрутства підприємств, надає припис компаніям, які знаходяться у зоні ризику, пройти аудиторську перевірку, ліквідує компанії в інтересах суспільства, звертається із справами до суду тощо. Тобто має значне коло повноважень у сфері банкрутства [61, с. 45]. Не менші повноваження мають представники державного органу з банкрутства у Швеції. Цей орган об'єднаний в єдину систему з податковою службою і органами судового виконання, що само по собі надає йому широке коло повноважень. Такий орган реалізує державну політику у сфері банкрутства, консультує суддів що виконують процедури неспроможності, ліцензує та контролює арбітражних керуючих, здійснює контроль за рівнем оплати конкурсних керівників та дотримання інтересів кредиторів, видає публікацію про визнання підприємства банкрутом.

Державна Комісія з корпоративних справ Австралії є державним органом з банкрутства. В рамках своїх повноважень вона забезпечує інформацією про боржників, здійснює оцінку фінансового стану неспроможних підприємств, дає оцінку професійним діям керівника за доведення підприємства до банкрутства та дискваліфікує їх [47, с. 61]. На інститут суперінтендантів у справах неспроможності в Канаді покладено виконання таких функцій, як законодавча, узагальнююча, регулююча та контрольна [68, с. 98]. У Росії функції спеціального органу з питань банкрутства виконує Федеральна служба Росії з фінансового оздоровлення і банкрутства. Ця служба є представником влади, що здійснює виконавчі,

контрольні, дозвольні, регулюючі і організаційні функції, передбачені законодавством країни про фінансове оздоровлення і неспроможність організацій. Його діяльність націлена на попередження економічної неспроможності підприємств всіх форм власності та підпорядкування, ліцензування діяльності антикризових керуючих, підготовку і проведення атестації керуючих у справах про економічну неспроможність [9, с. 38].

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що антикризове державне управління в країнах з розвинутою ринковою економікою виражається в різних формах. У більшості країн воно реалізується через вдосконалення законодавства в галузі зайнятості, збільшення робочих місць, особливо для молоді, координацію зусиль різних державних відомств щодо розробки та проведення економічної політики, шляхом посилення державного втручання в економіку.

Досліджуючи досвід в напрямку антикризового управління, слід зазначити, що в Європі превалює селективний підхід, спрямований на стимулювання діяльності конкретних компаній; пріоритетами державного сектору Скандинавії є освіта, охорона здоров'я, пенсійне забезпечення, ринок праці. Окрім того, у ряді країн з метою пошуку інноваційних структур підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективності, виходу з кризи, використовується розробка програм приватизації, які в кожній країні мають свої особливості [12, с.64].

Дослідивши світовий досвід розв'язання проблеми банкрутства підприємств, можна виокремити два підходи до цієї проблеми. Перший — це ліквідація підприємства, другий — реорганізація. Слід зазначити, що попри все, другий підхід домінує. І світова практика дедалі частіше дає можливість боржникові реабілітуватися.

Світовий досвід свідчить, що сконструйовані в різних країнах світу моделі антикризового управління забезпечують різні потенційні можливості для прогресивних соціально-економічних зрушень. Проте жодна з них не може бути використана у чистому вигляді при формуванні політики антикризового

управління в Україні. Це обумовлено умовами накопичення цього досвіду країнами, формуванням механізмів та інститутів в умовах рівноважної економіки, розбіжностями в побудові фінансово-кредитних механізмів тощо. Використання позитивного досвіду має стати першим кроком на шляху реформування системи антикризового управління.

Висновки до першого розділу

1.1 Методологію організації антикризових заходів на підприємстві в сучасних умовах можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. Методологічний аналіз дослідження організації антикризових заходів на підприємстві в сучасних умовах базується на принципі ефективної спрямованості розвитку антикризового управління.

1.2 Організація процесу антикризового управління на підприємстві в умовах ринку втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це по-новому ставить вирішення проблем спрямованості дослідження удосконалення організації антикризових заходів на підприємстві як прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів розвитку антикризового управління в умовах модернізації українських підприємств. У ході аналізу наукової літератури з теми магістерської роботи було розглянуто понятійно-категоріальний апарат антикризових заходів на підприємстві та розглянуто основні поняття, такі як: антикризові заходи, механізм, санація, злиття, ліквідація, регуляризація.

1.3 Антикризове державне управління в країнах з розвинутою ринковою економікою виражається в різних формах. У більшості країн воно реалізується через вдосконалення законодавства в галузі зайнятості, збільшення робочих місць, особливо для молоді, координацію зусиль різних державних відомств щодо розробки та проведення економічної політики, шляхом посилення державного втручання в економіку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРОБКИ ПРОЕКТУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ РИНКУ

2.1. Характеристика організаційно-управлінської структури ПАТ «Запоріжсталь»

Важливим фактором, що впливає на стійкість підприємства в конкурентному середовищі та суттєво підвищує його рівень функціональності є створення на підприємстві ефективної організаційної структури, яка враховуватиме всі особливості підприємства та напрямки його стратегічного курсу.

Організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [39., с. 331].

Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю [3, с.167.].

Організаційна структура управління – це форма об'єднання підрозділів та рівнів управління, яка забезпечує процес комунікації між ними та має на меті забезпечити ефективний процес функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації. Формування організаційної структури відбувається з урахуванням вимог довготривалого забезпечення конкурентоспроможності, економічності та раціональної організації праці.

Кожен тип організації потребує індивідуального підходу до ситуації. Безумовно, що підхід до формування організаційної структури у малому відрізняється від того ж процесу у великому за розміром підприємстві. Очевидно, що структура управління великого підприємства є більш складною у порівнянні з тією, що потрібна малому підприємству. Чим більшою є організація, тим значнішого обсягу управлінських робіт вона потребує, удосконалюється і розширюється поділ праці, створюються спеціалізовані відділи (наприклад, по управлінні якістю, постачання, логістики та ін.) [29, с. 109.].

ПАТ "Запоріжсталь" - одне з найбільших промислових підприємств України, продукція якого добре відома і користується попитом у споживачів на внутрішньому ринку та в багатьох країнах світу.

Комбінат виробляє високоякісний листовий прокат (гарячекатаний та холоднокатаний) товщиною 0,5-7,0 мм із вуглецевих, низьколегованих, легованих та нержавіючих сталей. Основними споживачами продукції комбінату являються підприємства автомобільного, авіаційного, сільськогосподарського, транспортного машинобудування, виробники зварних труб, виробів побутової техніки та інші.

Металургійний комбінат "Запоріжсталь" є одним із основних постачальників якісного плоского прокату, гнутих профілів і жерсті для потреб вітчизняної промисловості та на експорт.

В останні роки відмічається стійка тенденція росту об'ємів продукції та покращення економічних показників діяльності підприємства. Цьому в немалій мірі сприяє висока кваліфікація та досвід інженерів і робітників комбінату, вмiла експлуатація ними металургійних агрегатів та обладнання, розробка та впровадження власних "ноу-хау", інтенсифікація та автоматизація виробничих процесів, удосконалення структури управління.

За об'ємом виробництва сталі "Запоріжсталь" входить до четвірки найбільших підприємств України. А за виробництвом тонколистового, в тому числі холоднокатаного прокату, ділить перше та друге місця.

ПАТ "Запоріжсталь" є єдиним на Україні підприємством по виробництву тонколистового прокату з нержавіючих та легованих сталей, гнутих профілів, консервної жерсті, тонколистового прокату з полімерним покриттям - металопласту.

Комбінат володіє унікальним обладнанням по виробництву великогабаритних холоднокатаних листів із спеціальних сталей, а також шліфованих та полірованих смуг і листів із нержавіючих сталей.

Кадровий потенціал комбінату дозволяє вирішувати технологічні задачі будь-якої складності та оперативно реагувати на потреби виробництва та ринку. В останні роки на комбінаті освоєно більше 50 нових видів гарячого та холодного прокату, більше 20 типорозмірів холодногнутих профілів.

Один з ключових напрямків кадрової політики комбінату – безперервна підготовка і розвиток персоналу. Особливу роль на підприємстві приділяють формуванню і підготовці кадрового резерву, наступників.

Сьогодні в корпоративному центрі розвитку персоналу працює «Школа ресурсу кадрів» для підготовки робітників, які перебували в резерві на посади майстрів, старших майстрів, навчання в якій ведуть керівники і внутрішні бізнес-тренери комбінату.

Основною метою діяльності ПАТ «Запоріжсталь» є отримання прибутку за рахунок підприємницької діяльності та на цій основі задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів і трудового колективу товариства.

Предметом діяльності є:

- виробництво та збут металургійної продукції, металовиробів виробничого і побутового призначення, будівничих матеріалів, конструкцій;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання і контролю;
- виробництво, передача та поставка електроенергії, природного газу;
- видавнича та рекламна, зовнішньоекономічна, інвестиційна діяльність;
- торгова діяльність, в тому числі, шляхом створення сіті оптової і роздрібною торгівлі на території України та за її межами:

а) у сфері роздрібної торгівлі стосовно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

б) у сфері оптової торгівлі продуктами харчування;

в) у сфері громадського харчування відносно реалізації продуктів харчування і харчових добавок;

- монтаж, обслуговування та сервіс обладнання промислового та загального призначення;

- збір, заготівля, реалізація, переробка, утилізація твердих та рідких відходів виробництва, в тому числі тих, що містять дорогоцінні метали та каміння, та їх лома;

- проведення науково-дослідницьких, науково-конструкторських та проектних робіт;

- будівництво житла та інших об'єктів соціально-культурного побуту, промислове будівництво;

- діяльність, що зв'язана з підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації робочих кадрів і спеціалістів;

- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність;

- благодійна діяльність;

- виконання проектно-кошторисної документації;

- інші види діяльності, які відповідають меті діяльності товариства та здійснюються відповідно діючому законодавству України [60].

Структура виробництва запорізького металургійного комбінату «Запоріжсталь» зображена на рис. 2.1.

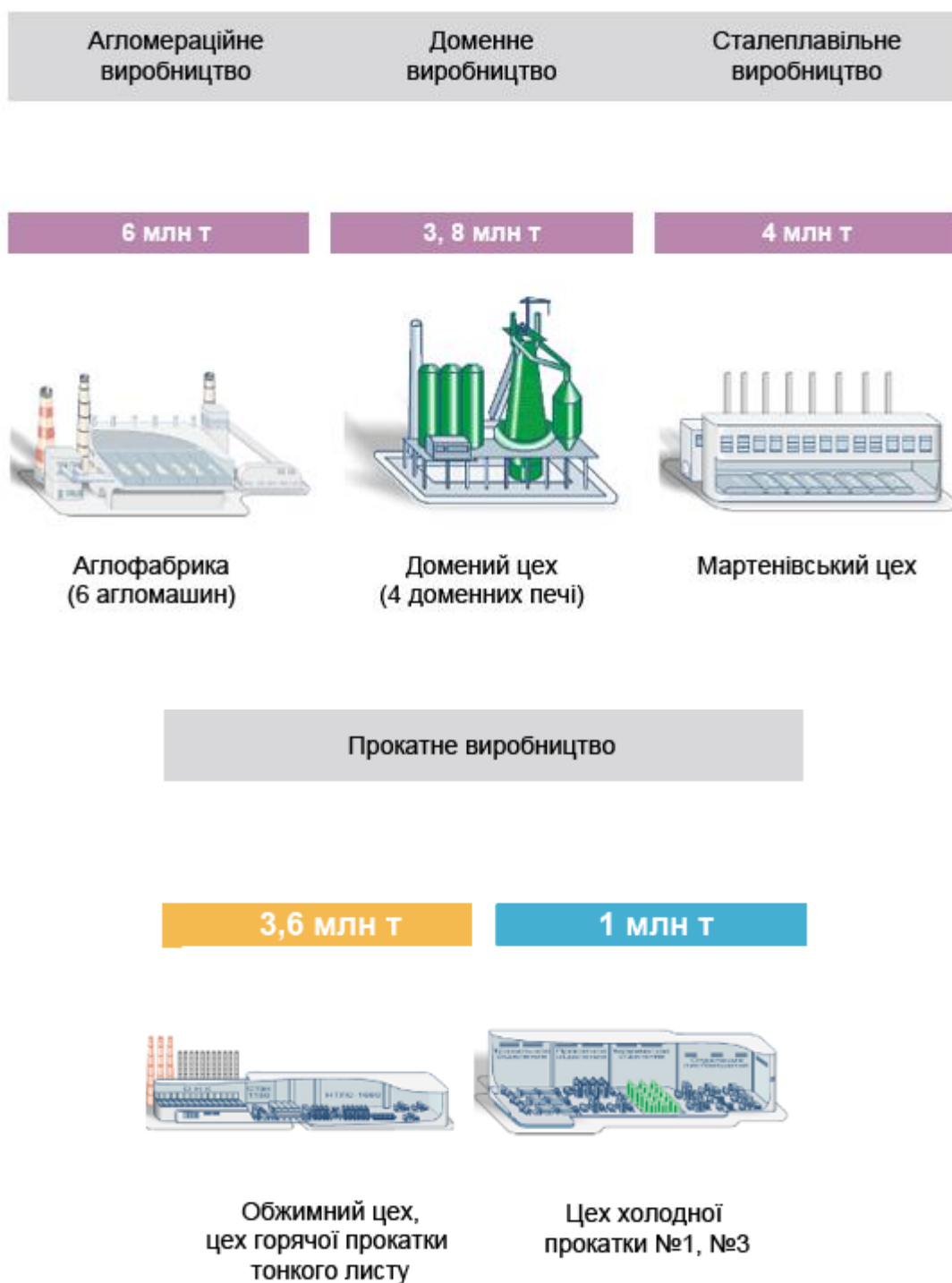


Рисунок 2.1 – Структура виробництва ПАТ «Запоріжсталь»

Таким чином, комбінат має ефективну структуру виробництва, а саме виробничі потужності «Запоріжсталь» складають: Агломераційний цех (6 агломашин); Доменний цех (4 доменні печі); Мартенівський цех (7 мартенівських печей і 1 двох-ванний сталеплавильний агрегат); Цех

підготовки складів; Обжимний цех; Цех гарячої прокатки тонкого листа; Цех холодної прокатки № 1; Цех холодної прокатки № 3.

У агломераційному цеху комбінату виробляється основний залізорудний агломерат. Практично всі процеси виробництва агломерату автоматизовані.

Доменне виробництво щорічно виплавляє близько 3,8 млн. т чавуну/рік. Відмінною особливістю чавуну виробництва ПАТ «Запоріжсталь» є низький вміст у ньому сірки і фосфору.

Виробництво мартенівського цеху становить близько 4,0 млн. т сталі/рік. Мартенівські печі використовують природний газ. Сталь продувається киснем і аргоном. Виплавляється сталь розливається в злитки масою до 18,6 т, які використовуються для виробництва листового прокату.

Цех гарячої прокатки тонкого листа виробляє гарячекатаний прокат в листах і рулонах товщиною від 2,0 до 8,0 мм. Цех гарячої прокатки тонкого листа оснащений агрегатами для забезпечення постачання прокату в листах і рулонах. Безперервний тонколистовий стан «1680» максимальної виробничою потужністю 3,7 млн т. на рік призначений для виробництва гарячекатаних смуг товщиною 2,0-8,0 мм, шириною 860-1500 мм, масою рулону до 16 т. На трьох профілегибочних агрегатах виробляється більше 500 типорозмірів холодногнутих профілів з вуглецевих і низьколегованих марок сталі товщиною від 1,0 до 8,0 мм і з шириною розгортки профілю до 1440 мм.

Цех холодної прокатки № 1 виробляє холоднокатаний плоский прокат товщиною від 0,5 до 2,0 мм, шириною від 850 до 1500 мм в листах завдовжки до 4000 мм і в рулонах масою до 16 т, а також холоднокатану стрічку товщиною від 0,2 до 2,0 мм.

У ЦХП № 1 на безперервному чотирьохклітьовому стані «1680», двох одно клітьових реверсивних станах «1680» і «1200» і двох безперервних вузько смугових чотирьохклітьових станах, двадцятивалковому стані «1700» і двох безперервних вузькосмугових чотирьохклітьових станах «450» і «650» виробляється холоднокатаний прокат з вуглецевої і низьколегованої сталі. Цех

оснащений засобами для дресирування, поперечного різання і подовжнього розпуску, що забезпечують поставку холоднокатаного прокату товщиною від 0,2 до 2,0 мм, шириною від 10 до 1500 мм і довжиною листа до 3950 мм, а також рулонів масою до 15 т.

Цех холодної прокатки № 3 на стані «2800» виробляє холоднокатаний лист товщиною від 1,5 до 5,0 мм, шириною 1000-2300 мм і довжиною до 3500 мм з вуглецевих марок сталі. У складі цеху мається спеціалізоване відділення з виробництва шліфованих і полірованих листів і рулонів. Максимальна виробнича потужність по гарячекатаному прокату – до 3,6 млн. т, по холоднокатаному прокату – 1 млн. т, по холодногнутих профілів – до 500 тис. т [76].

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена у (див. Додаток А).

Поточною діяльністю Товариства керує Генеральний директор за допомогою 10 Дирекцій за напрямками діяльності, 3-х самостійних управлінь: юридичного; корпоративних комунікацій; справами адміністрації.

1) Дирекція з технології та якості. До складу дирекції входять: – головні спеціалісти; – управління: технічне, контролю якості; – відділи: безперервного удосконалення, метрології, з гірничо-геологічних робіт; – центр випробувань та атестації продукції комбінату, Приазовський газовий промисел, цех технологічних ваговимірювальних систем. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та здійснення технічної політики, перспектив розвитку та шляхів реалізації програм в усіх напрямках удосконалення технологічних процесів та режимів виробництва продукції, поліпшення якості продукції, розробка та впровадження проектів безперервного операційного удосконалення, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства; – координація робіт по забезпеченню функціонування та удосконаленню систем менеджменту у відповідності з міжнародними стандартами; – метрологічне забезпечення; – розробка та експлуатація Приазовського газового родовища.

2) Дирекція з інжинірингу. До складу дирекції входять: – служби: головного механіка, головного енергетика, вибухових робіт; – управління: ремонтів, капітального будівництва; – відділи: проектно-конструкторський, інвестиційний, автоматизованих систем керування технологічними процесами; – центральні лабораторії: електротехнічна, автоматизації та механізації; – цехи: ремонтно-механічні, електроремонтні, енергетичні, контрольно-вимірювальних приладів та автоматики, конвертерний. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та здійснення політики з реконструкції і технічного переозброєння підприємства, виконання правил технічної експлуатації устаткування, здійснення ремонтів, енергетичне забезпечення, виготовлення запчастин, розробка, реалізація та моніторинг впровадження інвестиційних проектів, що забезпечують максимально ефективно використання ресурсів підприємства в межах затвердженої стратегії підприємства.

3) Дирекція з виробництва. До складу дирекції входять: – виробничий відділ; – відділ планування виробництва; – директор з транспорту; – металургійні і прокатні цехи, управління залізничного транспорту, управління безрейкового транспорту. Основним завданням цієї дирекції є забезпечення виконання планових завдань з виробництва, що забезпечують виконання замовлень дирекції зі збуту, планування та аналіз виробництва, організація та оперативне керування залізничними та автомобільними перевозками.

4) Дирекція зі збуту. До складу дирекції входять: – відділ продаж; – відділ митних операцій; – відділ маркетингу та інформаційно-аналітичної роботи; – відділ планування та аналізу; – цех товарів народного споживання. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка на основі вивчення ринку кон'юнктурних прогнозів попиту, перспектив розвитку підприємства, номенклатури продукції; – розробка рекомендацій для формування планів збуту; – розробка та реалізація збутової політики підприємства; – підготовка та укладання договорів (контрактів) по збуту продукції, формування портфеля

замовлень; – просування продукції підприємства на ринку; – координація дій усіх дирекцій у питаннях збутової політики.

5) Комерційна дирекція. До складу дирекції входять: – відділ матеріально-технічного постачання; – відділ сировини та палива; – відділ устаткування; – відділ ключових поставок; – відділ обліку та економічного аналізу поставок; – цех підготовки виробництва; – цех підготовки виробництва УКБ. Основними завданнями цієї дирекції є планування та забезпечення виробничої і ремонтної діяльності підприємства та об'єктів інвестиційних проектів сировиною, паливом, матеріалами, устаткуванням, запасними частинами та іншими матеріально-технічними ресурсами.

6) Фінансова дирекція. До складу дирекції входять: – підрозділи фінансового контролера (управління операційного аналізу, відділ планування, відділ бюджетування, відділ ціноутворення, відділ корпоративної та управлінської звітності, відділ бюджетного контролю); – підрозділи головного казначея (відділи: банківських операцій, небанківських операцій); – головна бухгалтерія; – підрозділи головного спеціаліста з інформаційних технологій: бюро розвитку інформаційних технологій; управління: корпоративних інформаційних систем, інфраструктурних систем, технологічної диспетчеризації. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та реалізація економічної і фінансової політики, що забезпечує фінансово-економічну стійкість комбінату; залучення фінансових коштів та їх ефективне використання; – реалізація облікової політики, планування, здійснення і координація бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства; – перспективне й поточне планування економічної і фінансової діяльності підприємства; – аналіз і контроль фінансово-господарської діяльності підприємства та його підрозділів; – забезпечення реалізації програм стратегічного розвитку інформаційних технологій, координація планування, впровадження, розвитку інформаційних технологій, постійне їх удосконалення, впровадження сучасних інфраструктурних систем та систем захисту інформаційних систем, забезпечення функціонування усіх видів

зв'язку, систем відеоспостереження, промислового телебачення, охоронно-пожежної сигналізації.

7) Дирекція з персоналу. До складу дирекції входять: – управління організації та оплати праці; – управління підбору, комплектування та розвитку персоналу; – управління соціальної сфери; – відділ економіки праці, організаційного планування та бюджетування; – відокремлені структурні підрозділи: цех утримання непромислових об'єктів, відділ дошкільних навчальних закладів, пансіонат — Металург; санаторій-профілакторій, палац культури металургів, спортивний комплекс ПАТ «Запоріжсталь», виробничо-тваринницький комплекс ВАТ «Запоріжсталь», цех продовольства, харчування та торгівлі «Запоріжсталь-Продторг» ПАТ «Запоріжсталь». Основними завданнями цієї дирекції є: – формування та ефективна реалізація політики підприємства в сфері управління персоналом, організації, нормування, оплати праці, мотивації персоналу, керування підприємством, удосконалення організаційної структури підприємства, планування персоналу, добору, підготовки, розстановки, розвитку, оцінки персоналу, дослідження соціологічних та психологічних проблем організації праці, побуту та відпочинку працівників; – планування, облік, аналіз показників з праці, планування та бюджетування витрат на персонал та соціальну сферу; – рішення соціальних питань, надання соціальних гарантій, пільг та компенсацій робітникам, реалізація молодіжної політики; – господарське забезпечення й обслуговування управління підприємства; – планування і здійснення заходів щодо розвитку і забезпечення діяльності непромислових об'єктів; торгівлі і громадського харчування; вирощування свиней, виробництва ковбасних і м'ясних виробів; молочних виробів; ефективного функціонування дитячих дошкільних навчальних закладів; розвитку та удосконалення фізкультурно-спортивної, культурно-виховної роботи та роботи по оздоровленню працівників Товариства і членів їх сімей.

8) Дирекція з безпеки. До складу дирекції входить: – відділ внутрішньої безпеки; – відділ інформаційної безпеки та інформаційно-аналітичного

забезпечення; – відділ економічної безпеки; – контрольно-ревізійний відділ. Основними завданнями цієї дирекції є планування та здійснення заходів щодо забезпечення захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та кадрових ресурсів Товариства, у тому числі: – забезпечення внутрішньої безпеки підрозділів підприємства і Товариства в цілому в ході його поточної повсякденної виробничо-господарської діяльності і в екстремальних ситуаціях, захисту від комерційного й промислового проникнення; – забезпечення розробки та реалізації заходів по запобіганню витіку інформації з обмеженим доступом (комерційної таємниці та конфіденційної інформації) з застосуванням організаційних, інженерно-технічних та автоматизованих засобів захисту інформації; – забезпечення економічної безпеки підприємства і Товариства в цілому в процесі поставок на підприємство необхідних ТМЦ і надання послуг сторонніми організаціями; – здійснення контрольно-ревізійної роботи шляхом проведення комплексних перевірок, документальних ревізій господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів і Товариства в цілому

9) Дирекція з охорони праці, промислової та техногенної безпеки. До складу дирекції входить: – відділи: охорони праці; лінійного контролю; аналізу, звітності та договірної роботи; по роботі з підрядними організаціями; промислової медицини та гігієни праці; промислової безпеки; технічної діагностики та неруйнівного контролю; з техногенної, пожежної безпеки та надзвичайним ситуаціям – управління з охорони навколишнього середовища та радіаційної безпеки; – газорятувальна станція; – лабораторії: радіоізотопна, охорони навколишнього середовища. Основними завданнями цієї дирекції є: – розробка та реалізація ефективної системи управління охороною праці у Товаристві, постійне удосконалення цієї діяльності, планування та здійснення профілактичних заходів щодо усунення шкідливих та небезпечних виробничих факторів, попередження нещасних випадків на виробництві, професійного захворювання та інших випадків погрози життя та здоров'я працівників, контроль додержання встановлених вимог охорони праці,

виробничої санітарії, пожежної та техногенної безпеки, забезпечення охорони навколишнього середовища, захист персоналу в умовах надзвичайних ситуацій – забезпечення технічної діагностики вантажопідйомних кранів, надзору за технічним станом та безпечній експлуатації вантажопідйомних кранів, ліфтів та підйомників.

10) Управління справами адміністрації. До складу підрозділу входять: - відділ організації діловодства; – протокольний відділ; – представництво ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві. Основними завданнями цього підрозділу є: організаційно-технічне та інформаційно-документаційне забезпечення та супроводження діяльності генерального директора, дирекцій та інших підрозділів підприємства, організація стабільного діловодства та забезпечення єдиного порядку його ведення, організаційне забезпечення міжнародної діяльності, організація роботи Представництва ПАТ «Запоріжсталь» у м. Києві [30].

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь» представлена на рисунку 1.2.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, що являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника, або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень, або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій []

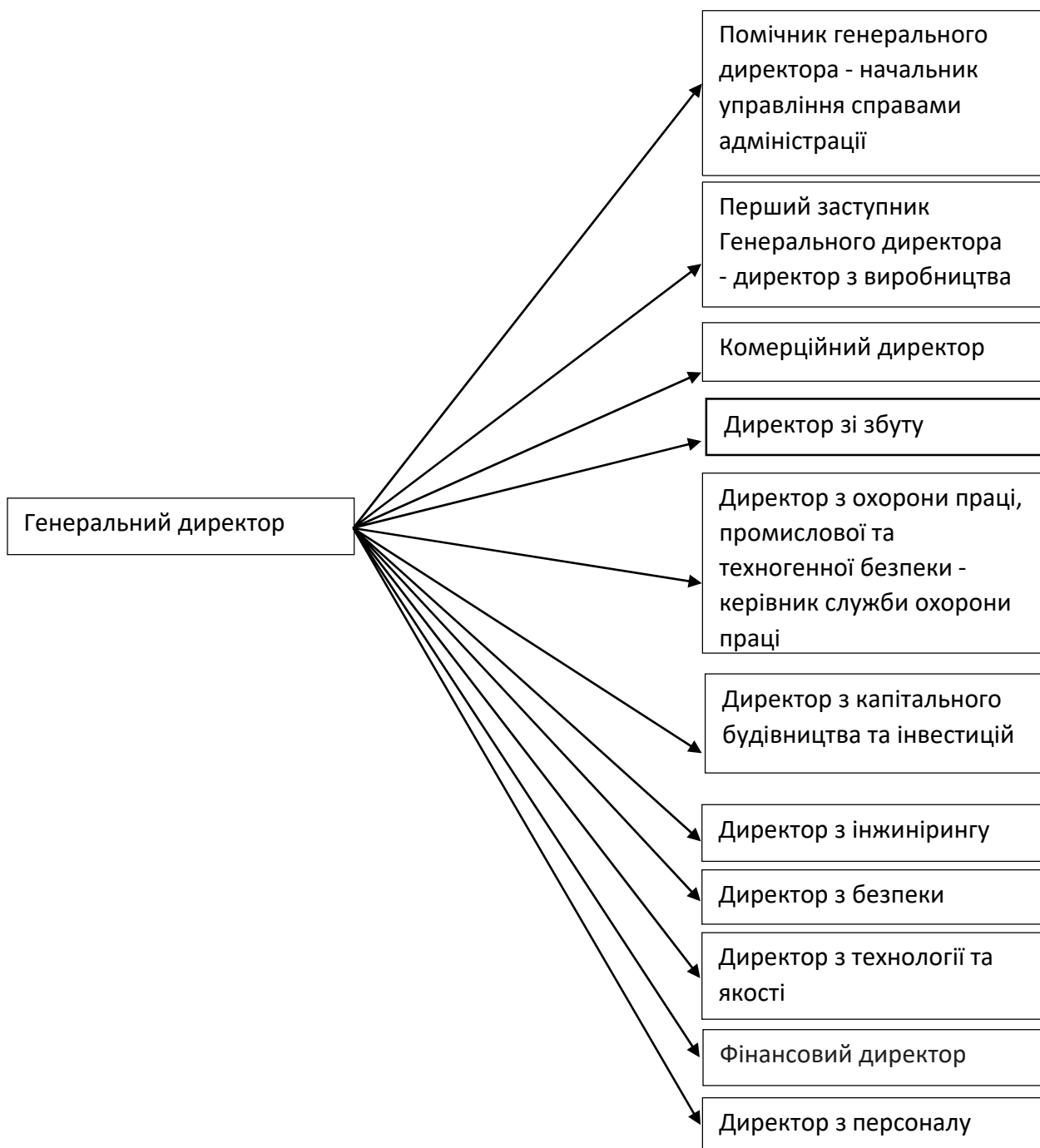


Рисунок 2.2 – Організаційно-управлінська структура ПАТ «Запоріжсталь»

Лінійно-функціональна структура має наступні переваги

- швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим
- раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків
- стабільність повноважень та відповідальності персоналу
- єдність та чіткість розпорядництва
- оперативне прийняття рішень
- персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності
- професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб

До основних недоліків такої організаційно-управлінської структури можна віднести: дублювання управлінських функцій, розпорошення відповідальності, внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних, протиріччя між лінійними та функціональними керівниками, протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів, спотворення інформації функціональних керівників при передачі лінійними керівниками виконавцям.

2.2 Діагностика проблем антикризових заходів у діяльності в ПАТ «Запоріжсталь»

Діагностика (від грец. *diagnosis* - розпізнавання) передбачає визначення суті й особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу із застосуванням певного набору принципів і методів його проведення. Під проблемою звичайно розуміється невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником. У практичному плані зміст терміна "проблема" - це труднощі, перешкоди, недостатність чого-небудь [22. с.24].

У процесі діагностики проблем антикризового управління підприємством визначаються стратегічні проблеми управління і причини їх виникнення.

В умовах ринку, коли можлива ліквідація підприємств унаслідок їх банкрутства, одним з найважливіших показників фінансового стану є ліквідність.

Діагностику фінансового стану підприємства можна оцінити з точки зору його короткострокової і довгострокової перспективи. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розрахуватися по короткострокових зобов'язаннях. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в гроші. Ліквідність підприємства - це його можливість перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів [11, с. 87].

Необхідність аналізу стану ліквідності підприємства в ринкових умовах зумовлюється насамперед тим, що жодне з них у цих умовах не застраховане від банкрутства, то є положення, коли воно не може розраховуватися за своїми боргами і зазнає фінансового краху [12, с.74].

Платоспроможність підприємства - це здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання по платежах готівкою, наявність у нього коштів, необхідних і достатніх для виконання цих зобов'язань.

Таким чином, підприємство є платоспроможним за умови наявності вільних грошових ресурсів, достатніх для розрахунків та ліквідації зобов'язань. Підприємство може бути платоспроможне через відсутність необхідної суми вільних грошових коштів, якщо для розрахунків з кредиторами воно може реалізувати свої поточні активи [13, с.69].

В 2017 р. ПАТ "Запоріжсталь" покращило своє фінансове становище, про що свідчать показники діяльності комбінату (таблиці 2.1 і 2.2).

Таблиця 2.1 Фінансові результати діяльності ПАТ ЗМК "Запоріжсталь"
за 2016-2017 р. р.

Стаття	2016	2017
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 105 140	7 590 680
Податок на додану вартість	(350 435)	(494 146)
Акцизний збір	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	(28 952)	(34 861)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4 725 750	7 061 670
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(3 426 940)	(5 595 250)
Валовий:		
- прибуток	1 298 810	1 466 420
- збиток	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2 509 820	4 393 060
Адміністративні витрати	(105 224)	(132 319)
Витрати на збут	(221 371)	(261 946)
Інші операційні витрати	(2 529 860)	(4 371 340)
Фінансові результати від операційної діяльності:		
- прибуток	952 177	1 093 870
- збиток	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	28 363	77 343
Інші фінансові доходи	4 685	13 307
Інші доходи	101 236	173 020
Фінансові витрати	(1 695)	(7 309)
Втрати від участі в капіталі	(7 881)	(13 483)
Інші витрати	(129 931)	(232 950)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:		
- прибуток	946 954	1 103 800
- збиток	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	307 759	293 915
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:		
- прибуток	639 195	809 886
- збиток	(0)	(0)
Надзвичайні:		
- доходи	0	20
- витрати	(0)	(20)
Податки з надзвичайного прибутку	0	0
Чистий:		
- прибуток	639 195	809 886
- збиток	(0)	(0)

Таблиця 2.2 Власний капітал ПАТ ЗМК "Запоріжсталь" за 2016-2017 р.р.

Стаття	Статутний капітал	Пайовий капітал	Додатковий вкладений капітал	Інший додатковий капітал	Резервний капітал	Нерозподілений прибуток	Неоплачений капітал	Вилучений капітал	Разом
Залишок на початок року	210 920	0	0	1 441 660	363 343	841 100	0	0	2 857 020
Коригування:									
Зміна облікової політики	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Виправлення помилок	0	0	0	0	0	92	0	0	92
Інші зміни	0	0	0	-459	0	6 494	0	0	6 035
Скоригований залишок на початок року	210 920	0	0	1 441 200	363 343	847 686	0	0	2 863 150
Переоцінка активів:									
Дооцінка основних засобів									
Уцінка основних засобів									
Дооцінка незавершеного будівництва	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Уцінка незавершеного будівництва	0	0	0	-19	0	0	0	0	-19
Дооцінка нематеріальних активів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Уцінка нематеріальних активів	0	0	0	0	0	0	0	0	0
--	0	0	0	-941	0	941	0	0	0
Чистий прибуток (збиток) за звітний період	0	0	0	0	0	809 886	0	0	809 886
Розподіл прибутку:									
Виплати власникам (дивіденди)	0	0	0	0	0	-12 784	0	0	-12 784
Спрямування прибутку до статутного капіталу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Відрахування до резервного капіталу	0	0	0	0	40 494	-40 494	0	0	0
--	0	0	0	5 365	0	0	0	0	5 365
Внески учасників:									
Внески до капіталу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення капіталу:									
Викуп акцій (часток)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій (часток)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій (часток)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі:									
Списання невідшкодованих збитків	0	0	0	0	0	-18	0	0	-18
Безкоштовно отримані активи	0	0	0	7	0	0	0	0	7
Виплата дивідендів власними акціями	0	0	0	-217	0	21 103	0	0	20 886
Разом змін в капіталі	0	0	0	4 195	40 494	778 634	0	0	823 323
Залишок на кінець року	210 920	0	0	1 445 390	403 837	1 626 320	0	0	3 686 470

На 01.01.2018 р. коефіцієнт концентрації власного капіталу становить 82% (нормативний мінімальний рівень 50%), на 01.01.2017р. цей коефіцієнт також складав 82%. Сталий високий рівень коефіцієнта концентрації власного капіталу свідчить про фінансову стійкість, стабільність і незалежність від зовнішніх джерел фінансування підприємства. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу на 01.01.2018 р., як і на 01.01.2017 р. становить 18% (нормативне критичне значення - 50%), тобто частка позикових засобів у фінансуванні підприємства за рік не змінилася.

Коефіцієнт фінансової стабільності (співвідношення власних і позикових коштів) на 01.01.2018 р. становить 4,65 (нормативне значення дорівнює 1), на 01.01.2017 р. цей показник становив 4,61. Зростання коефіцієнта за рік склало пункти.

За 2017 р. в загальній сумі господарських коштів, що знаходяться в розпорядженні комбінату, поряд зі збільшенням власного капіталу на 823,4 млн. грн. відбулося збільшення позикових коштів на 172,5 млн. грн. за рахунок збільшення поточних зобов'язань (таблиця 2.3).

Розмір власних обігових коштів за 2017 р. зріс на 264,2 млн. грн. (з 560,8 млн. грн. до 825,0 млн. грн.). Це пов'язано зі збільшенням фінансового результату, одержаного за підсумками роботи комбінату за рік (збільшення проти 2016 р. на 170,7 млн. грн.).

Таблиця 2.3 Структура господарських коштів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” у 2016-2017 р. р.

Показники	2016	2017	Відхилення
Загальна сума господарських коштів	3489,1	4485,2	+996,1
В т.ч.:			
- власний капітал	2863,1	3686,5	+823,4
- позикові кошти	620,5	793,0	+172,5
- довгострокові зобов'язання	178,5	162,8	-15,7
- поточні зобов'язання	442,0	630,2	+188,2

За 2017 р. змінився стан кредиторської і дебіторської заборгованості підприємства (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 Стан кредиторської і дебіторської заборгованості ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” у 2016-2017 р. р.

Показники	2016	2017	Відхилення, %
Дебіторська заборгованість, млн. грн.	288,1	434,5	+50,8%
Кредиторська заборгованість, млн. грн.	442,0	630,2	+ 42,6%

Дебіторська заборгованість за 2017 р. зменшилась на 50,8% і на 01.01.2018 р. склала 434,5 млн. грн. Кредиторська заборгованість за 2017 р. збільшилась на 42,6% і на 01.01.2018 р. склала 630,2 млн. грн.

Активи підприємства – це його економічні ресурси у формі сукупних матеріальних цінностей, які використовуються в господарській діяльності з метою отримання прибутку.

Управління активами у ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” включає:

- формування та управління фінансово-експлуатаційними потребами в обігових коштах;
- управління дебіторською заборгованістю;
- стратегію фінансування поточних активів;
- управління джерелами формування оборотного капіталу;
- управління необоротними активами;
- управління фінансуванням необоротних активів;
- управління грошовими коштами і короткостроковими фінансовими вкладеннями.

Аналізуючи баланс ПАТ ЗМК „Запоріжсталь”, можна побачити, що величина активів протягом 2015-2017 р. р. значно знизилася (рисунок 2.1).

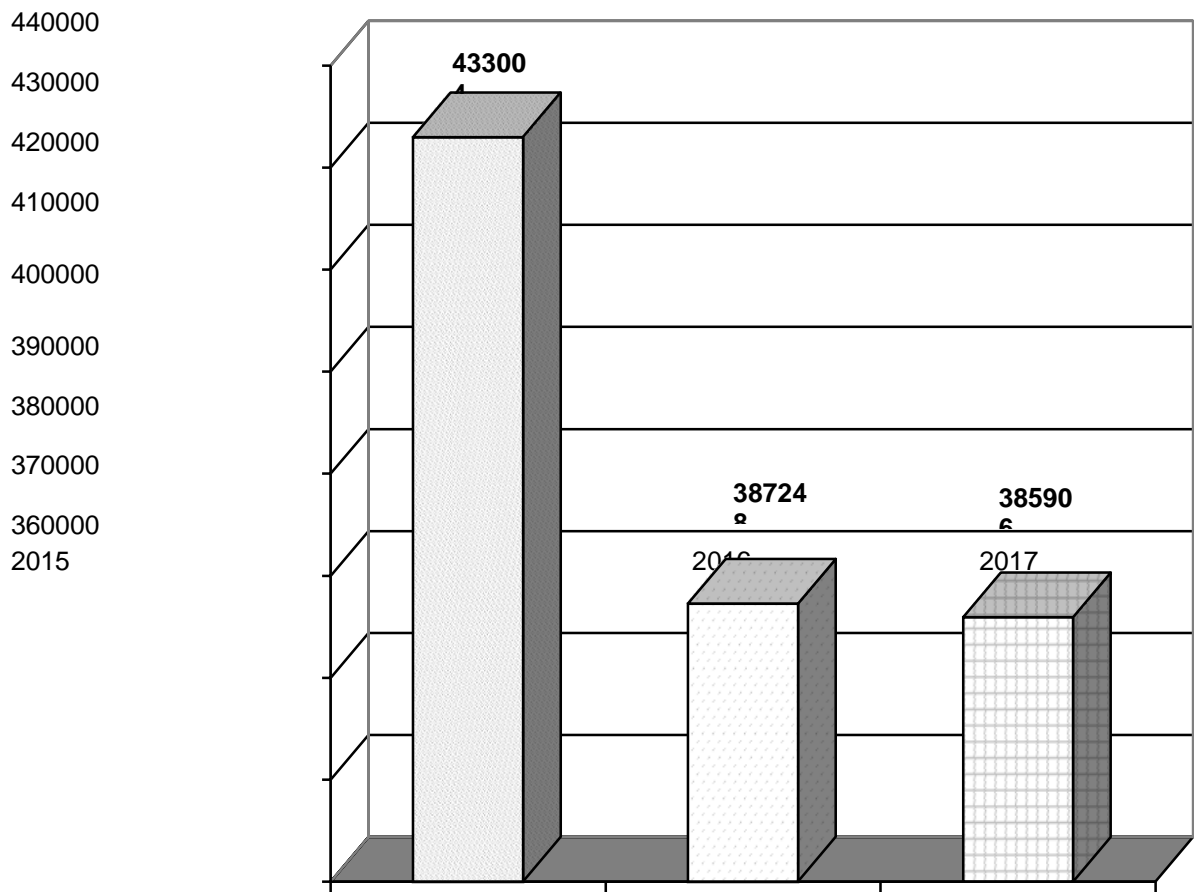


Рисунок 2.1 Динаміка зміни величини активів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” за 2015-2017 р. р.

Зниження величини активів відбувається за рахунок того, що вартість постійних активів зменшується в більшому обсязі, ніж збільшується обсяг поточних активів. Отже, зростає частка поточних активів і, відповідно, зменшується частка постійних активів у загальній величині активів підприємства.

Проаналізуємо структуру активів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” (таблиця 2.5).

В період з 2015 по 2017 р.р. у структурі активів комбінату спостерігаються такі зміни:

- величина активів знизилася;
- величина необоротних активів знизилася як в абсолютному, так й у відносному значеннях;
- величина оборотних активів збільшилася як в абсолютному, так й у

відносному значеннях

- у структурі необоротних активів збільшилася частка основних коштів;

- у структурі оборотних активів значно зросла частка коштів і зменшилася частка запасів.

Таблиця 2.5 Структура активів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” в 2015-2017 р. р.

Найменування статей	2015		2016		2017	
	Тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Активи	433004,2	100	387248,5	100	385906	100
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	342345,9	79,1	279455,6	72,2	256347	66,4
Основні кошти	301177,9	87,1	244668,1	87,5	228248	89,0
Нематеріальні активи	173,9	0,1	192,5	0,1	201	0,1
Інші активи	40994,1	11,8	34595	12,4	27898	10,9
ОБОРОТНІ АКТИВИ	81171,3	18,7	97691,3	25,2	126375,5	32,7
Кошти	937,3	1,2	1840	1,9	7249,5	5,7
Дебіторська заборгованість у т.ч.:	23479,4	28,9	28556	29,2	36268,5	28,7
- покупцям і замовникам	20364,4	25,1	24752,5	25,3	34607,5	27,4
- аванси видані	112,4	0,1	224	0,2	119	0,1
- інші дебітори	3002,7	3,7	3579,6	3,7	1542,5	1,2
Запаси, в т.ч.:	55116,9	67,9	64903,6	66,4	71125,5	56,3
- сировина й матеріали	12165,5	15,0	14836,6	15,2	21683,5	17,2
- витрати в незавершеному виробництві	20623,6	25,4	20048,5	20,5	20774	16,4
- готова продукція	13215,3	16,3	18451	18,9	19952,5	15,8

Втім, незважаючи на те, що частка запасів знижується у загальному розмірі активів, їх обсяг становить вельми значну величину.

У структурі пасивів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” можна помітити зниження величини власного капіталу й одночасне зростання поточних зобов’язань як в абсолютному, так і у відносному значеннях.

Проаналізуємо структуру пасивів.

У період з 2015 по 2017 р.р. у структурі пасивів ПАТ «Запоріжсталь» можна побачити такі зміни:

- величина пасивів знизилася;
- величина власного капіталу знизилася як в абсолютному, так й

у відносному значенні;

- величина позикового капіталу збільшилася як в абсолютному, так й у відносному значеннях;
- у структурі позикового капіталу знизилася частка довгострокових кредитів і позик й збільшилася частка кредиторської заборгованості;
- величина короткострокових кредитів зменшилася як в абсолютному, так й у відносному значеннях.

Таблиця 2.6 Структура пасивів ПАТ «Запоріжсталь» в 2015-2017 р. р.

Найменування статей	2015		2016		2017	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Власні джерела	368373	85,1	311571	80,5	300902	78,0
2. Позикові джерела	646331	14,9	75678	19,5	85004	22,0
2.1. Довгострокові кредити й позики	1510	2,3	1338	1,8	1143	1,3
2.2. Короткострокові кредити й позики	9716	15,0	12052	15,9	6657	7,8
2.3. Кредиторська заборгованість	43035	66,7	52143	68,9	73412	86,4
Разом джерел фінансування	433004	100	387249	100	385906	100

З таблиці 2.6 можна побачити, що зростаючі обсяги запасів й інших оборотних активів формуються за рахунок збільшення обсягу кредиторської заборгованості.

У періоді, що розглядається (2016-2017 р.р.), у сфері управління активами ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” та його фінансовому стані відбулися такі зміни:

- підприємство змогло збільшити чистий оборотний капітал, чисті поточні активи й чисті поточні пасиви в абсолютному значенні;
- робочий капітал спочатку збільшився, а потім знизився, оскільки чисті поточні пасиви вирости в абсолютному значенні більше, ніж чисті поточні пасиви;
- коефіцієнти загальної ліквідності, швидкої ліквідності й абсолютної ліквідності збільшилися;
- коефіцієнт фінансування і коефіцієнт автономії знизилися, оскільки підприємство змогло збільшити обсяг позикових коштів;

- коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів збільшився, що викликано зниженням обсягу власних коштів;
- періоди оборотності запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості спочатку збільшилися, але потім знизилися;
- фінансовий, виробничий й операційний цикли спочатку збільшилися, а потім знизилися.

Перераховані тенденції загалом можна вважати позитивними.

В умовах ринкових відносин, що характеризуються своєю динамічністю, доводиться постійно приймати неординарні рішення, пов'язані із врахуванням фінансового стану підприємства.

Наприклад, якщо темпи продажів підприємства падають, то чи зменшиться відповідно до цього виробництво товарів або підприємство повинно дотримуватися колишніх темпів розвитку, роблячи запас на майбутнє? Або якщо попит на продукцію знезапек збільшується, то чи можна з існуючими потужностями виробляти більше продукції? Чи повинно підприємство розвивати нові технології, які вимагають значних капіталовкладень, або обмежитися інтенсифікацією праці?

Відповіді на всі наведені запитання в остаточному підсумку пов'язані із оцінкою використання активів підприємства.

Для оцінки рівня ефективності діяльності підприємства отриманий результат господарської діяльності (валовий доход, прибуток) зіставляється з витратами або ресурсами, що були використані на його виробництво.

Порівняння прибутку з витратами визначає рентабельність підприємства. У практиці застосовується такі показники рентабельності.

1. Рентабельність продукції. Її можна розрахувати як щодо всієї реалізованої продукції, так і за окремими її видами.

У першому випадку рентабельність розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції до витрат на її виробництво й реалізацію.

Рентабельність всієї реалізованої продукції розраховується і як:

- відношення прибутку від реалізації товарної продукції до виручки

- від реалізації продукції;
- відношення валового прибутку до виручки від реалізації продукції;
- відношення чистого прибутку до виручки від реалізації продукції.

Показники рентабельності всієї реалізованої продукції надають відомості про ефективність поточних витрат підприємства й прибутковості реалізованої продукції.

У другому випадку визначається рентабельність окремих видів продукції. Вона залежить від ціни, по якій продукція реалізується споживачам, і собівартості по даному її виду. Рентабельність власних коштів підприємства визначається відношенням чистого прибутку до його власних коштів.

Показники рентабельності ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 Показники рентабельності ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” у 2015-2017 р. р.

Показник	2015	2016	2017
Рентабельність активів	1,38	5,8	11,75
Рентабельність продажів	3,38	11,47	11,62

Графічно рентабельність активів представлена на рисунку 2.2, а рентабельність продажів – на рисунку 2.3.

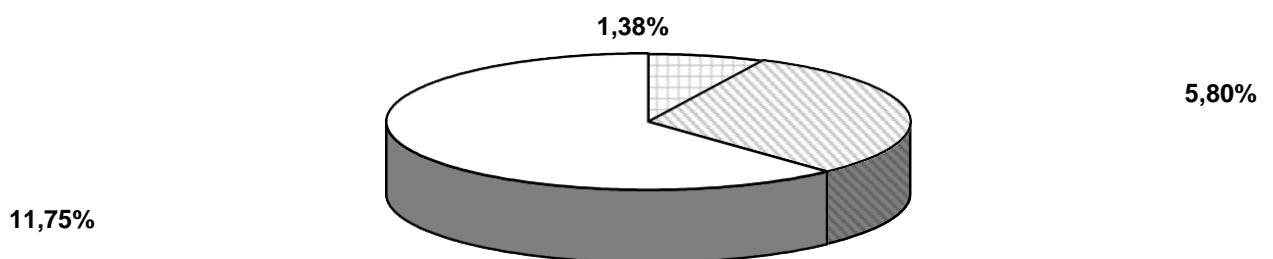


Рисунок 2.2 Структура рентабельності активів ПАТ №Запоріжсталь» в 2015-2017 р.р.

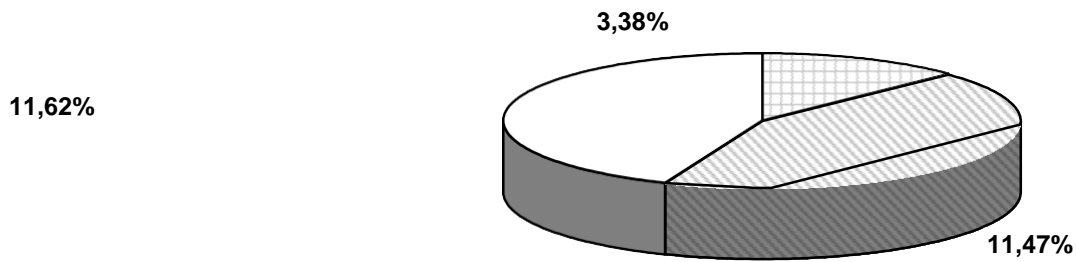


Рисунок 2.3 Структура рентабельності продажів ПАТ ЗМК „Запоріжсталь” в 2015-2017 р.р.

З таблиці 2.7 можна побачити, що з кожним роком на підприємстві відбувається зростання рентабельності активів і продажів, що є наслідком збільшення попиту на продукцію ПАТ ЗМК „Запоріжсталь”.

Проте слід зазначити, що ліквідність підприємства зовсім не тотожний його платоспроможності. Так, коефіцієнти ліквідності можуть характеризувати фінансовий стан як задовільний, проте, по суті, ця оцінка буде помилковою, якщо в поточних активах значну питому вагу матимуть неліквідні активи і короткострокова дебіторська заборгованість.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, міру фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Аналіз платоспроможності підприємства здійснюється шляхом розрахунку таких показників (коефіцієнтів): коефіцієнта платоспроможності (автономії), коефіцієнта фінансування, коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами та коефіцієнта.

Платоспроможність характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його загальні активи перевищують поточні. Нездатність підприємства задовольнити вимоги кредиторів з оплати товарів, сплати платежів у бюджет, позабюджетні фонди

тощо у зв'язку з перевищенням зобов'язань над вартістю майна та інших активів характеризує його неплатоспроможність, або неспроможність.

Підприємство визнається неплатоспроможним у разі виявлення незадовільної структури балансу.

Розрахуємо коефіцієнт платоспроможності для ПАТ «Запоріжсталь» на початок 2015 та 2016 рр..

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнта платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Показники	01.01.2015 р.	01.01.2016 р.
1. Власний капітал (г.380), тис. грн.	6 272 130	6 319 816
2. Підсумок пасиву балансу(г.640), тис. грн.	7 248 082	10 741 453
3. Коефіцієнт платоспроможності	0,86	0,58

Як видно з таблиці, коефіцієнт платоспроможності на 01.01.2016 року його величина склала 0,58, тобто 58% загальної суми пасиву балансу складають власні кошти підприємства.

Проаналізувавши показники ліквідності і платоспроможності ПАТ «Запоріжсталь», можна дати наступні рекомендації щодо збільшення платоспроможності підприємства: збільшення рівня платоспроможності можна досягти за рахунок збільшення надходжень у вигляді коштів та зменшення рівня дебіторської заборгованості, збільшення надходжень коштів можна досягти за рахунок збільшення обсягу продажів. Низький рівень платоспроможності може бути випадковим (тимчасовим) і хронічним (тривалим). Тому, аналізуючи стан підприємства, необхідно розглядати причини неплатоспроможності, частоту освіти і тривалість прострочених боргів.

Для успішного господарювання на ринкових засадах суттєво важливим є можливість оцінки ймовірності банкрутства суб'єктів підприємницької та іншої діяльності. В Україні, де протягом багатьох десятиріч панувала позаринкова система господарювання, що виключала офіційне визначення банкрутства як економічне явище, нема загальноновизначеної вітчизняної методики визначення ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання. У

зв'язку з цим доводиться користуватись зарубіжними методичними підходами, в основу яких покладено факторні моделі прогнозування банкрутства підприємств та організацій [2, с.92].

Антикризові заходи спрямовані на внутрішні та зовнішні кризоутворювальні чинники і дозволяють підтримувати нормальне функціонування підприємства до тих пір, поки вони (заходи) відповідають переліку, змісту та механізму впливу зазначених факторів. Невідповідність заходів факторам призводить до наростання кризових явищ на підприємстві, сприяє формуванню криз різного масштабу та глибини.

Для забезпечення поєднання системного та цільового підходу до подолання кризи на підприємстві необхідно формувати антикризову програму. Наявність програми дозволяє більш ґрунтовно організувати роботу з подолання (запобігання) кризи, як на підприємстві в цілому, так і в окремих його підсистемах. Цільова антикризова програма призначена для вирішення певного переліку проблем, є інструментом реалізації цілей розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

Металургійний комбінат «Запоріжсталь» можна віднести до одного з найбільших підприємств даної галузі в Україні. Виробничі потужності комбінату сьогодні вимагають модернізації, проте головні власники в силу певних обставин не приймають рішення щодо його модернізації. Суперництво на ринку все більше дає про себе знати. Підприємство певною мірою губить свої позиції, виробництво продукції досить високо затратне, адже мартени споживають доволі дорогий ресурс – природний газ. Прибутковість комбінату «Запоріжсталь» за останні роки дещо виросла, але ще не досягла бажаного рівня. Крім того, виробництво мартенівських печей призводить до втрат сталі на рині 20%. Перехід на нові технології потребує вкладення вагомих інвестицій. Незважаючи на фінансові складнощі ПАТ «Запоріжсталь» робить вагомі кроки по виходу зі скрутного стану.

Проблема розробки методології діагностики загрози банкрутства має загальнодержавний характер, і повинна розв'язуватись спільними зусиллями органів влади та науковців країни.

Найпоширеніші нині діагностики банкрутства запропонував у 1968 р. відомий західний економіст Е. Альтман – Z-моделі. За двофакторною моделлю ймовірність банкрутства (індекс Z) визначається коефіцієнтом покриття K_p і коефіцієнтом автономії (фінансової незалежності) $K_{авт}$ за формулою:

$$Z = - 0,3877 - 1,0736 K_p + 0,0579 K_{авт} \quad (2.1)$$

Для підприємств, у яких $Z = 0$, ймовірність банкрутства становить 50%. Від'ємні значення Z свідчать про зменшення ймовірності банкрутства. Якщо $Z > 0$, то ймовірність банкрутства перевищує 50% і підвищується зі збільшенням Z.

Коефіцієнт покриття (K_p) – оцінка достатності обігових коштів для погашення боргів протягом року. Характеризує достатність обігових коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом року і визначення відношення оборотних активів підприємства до поточних зобов'язань:

Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$) – оцінка фінансової незалежності від зовнішніх джерел. Він характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Значення показника $> 0,5$

Розрахуємо ймовірність банкрутства на ПАТ «Запоріжсталь». Станом на 01.01.2017 року:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times 7,7 + 0,0579 \times 0,32 = -3,0829$$

Станом на 01.01.2015 року:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times 3,12 + 0,0579 \times 0,55 = -3,7055$$

Станом на 01.01.2016 року:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 \times 2,56 + 0,0579 \times 0,46 = -3,1095$$

За двофакторною моделлю у нас всі значення від'ємні. А від'ємні значення Z свідчать про зменшення ймовірності банкрутства. Тому можна

зробити висновок, що протягом останніх трьох періодів у НАСК «Оранта» ймовірність настання банкрутства була незначною [9, с.129].

Для того щоб прогноз був точніший, у західній практиці фінансового аналізу застосовують п'ятифакторну модель визначення індексу Z.

$$Z = 1,2 \times K1 + 1,4 \times K2 + 3,3 \times K3 + 0,6 \times K4 + 0,999 \times K5 \quad (2.4)$$

Де 1,2; 1,4; 3,3; 0,6; 0,999 – коефіцієнти регресії, що характеризують міру впливу на індекс «Z».

K1 – характеризує структуру капіталу та визначається як співвідношення власного оборотного капіталу до загальної вартості активів суб'єкта господарювання.

K2 – відображає рівень чистої прибутковості виробництва (діяльності); розраховується діленням обсягу реінвестованого прибутку (суми резерву, фондів соціального призначення та цільового фінансування, нерозподіленого прибутку) на загальну вартість активів фірми;

K3 – характеризує прибутковість основного та оборотного капіталу; визначається діленням суми балансового прибутку на загальну вартість активів; з певною часткою умовності його можна назвати показником рентабельності виробництва;

K4 – визначає структуру капіталу фірми; обчислюється як співвідношення власного капіталу (за ринковою вартістю) до позичкового капіталу (суми коротко- і довгострокових пасивів);

K5 – відображає дохідність суб'єкта господарювання і розраховується як співвідношення чистої виручки від реалізації продукції і загальної вартості активів підприємства (організації);

Оцінимо можливість банкрутства за даними фінансової звітності компанії. Результати дослідження зведемо в таблиці 2.6

Дані таблиці 2.6 показують, що компанія має хорошу структуру балансу, адже існує можливість терміново погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних засобів – K1 збільшується.

Якщо станом на 2018 року на 1грн. активів припадало 0,01грн. прибутку, то на кінець 2017 року цей показник буде збільшуватись. Дана ситуація свідчить про ефективне управління компанії, використання трудових, майнових, фінансових та інших ресурсів.

Таблиця 2.6 Прогноз імовірності банкрутства

Показники	Умовні позначення	Період		
		01.01.2018	01.01.2019	01.01.2020
Частка оборотних засобів у активах	K1	0,451	0,240	0,245
Рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком	K2	0,003	0,017	0,020
Рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації	K3	0,051	0,063	0,067
Коефіцієнт покриття ринковою вартістю власного капіталу	K4	4,703	4,864	2,889
Віддача всіх активів	K5	0,520	1,103	1,107
Показник ймовірності банкрутства	Z	4,054	4,540	3,382
Оцінка ймовірності банкрутства		дуже низька	дуже низька	дуже низька

Дані таблиці 2.6 показують, що компанія має хорошу структуру балансу, адже існує можливість терміново погасити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних засобів – K1 збільшується.

За даними розрахунку K2 та K3 компанія не отримує збитку від інших видів діяльності, так як показник рентабельності активів, обрахований через прибуток від реалізації продукції і чистий прибуток, протягом трьох періодів збільшується.

На 1грн. активів компанія отримує протягом періодів відповідно 0,52; 1,10; 1,11 грн. валового прибутку. Збільшення свідчить про покращення ділової активності компанії [9, с. 214].

Підсумовуючи всі дані, можна дійти висновку, що протягом досліджуваного періоду дуже низька ймовірність банкрутства компанії.

2.3. SWOT аналіз антикризових заходів у діяльності ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку

Існує кілька методів оцінки умов діяльності організацій. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є SWOT-аналіз.

М.Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [64, с. 99]. Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз є широко визнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку [74, с.115]. SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає

правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є «дихотомічні пари» (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації [37, с.51].

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

SWOT-аналіз — це своєрідна форма яка дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника,

зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до середовища (рис. 2.4.)

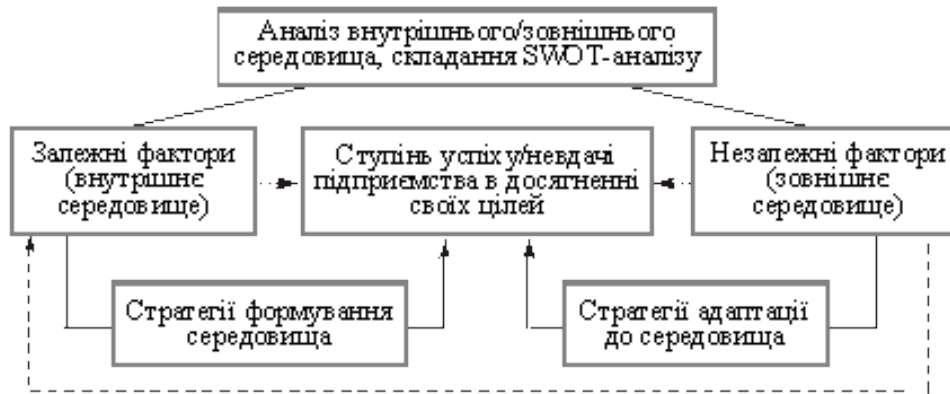


Рисунок 2.4. Адаптація до середовища

Внутрішнє середовище організації — це складна система елементів і зв'язків між ними, що є об'єктом контролювання та регулювання керівництвом.

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг).

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує.

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю перемінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.

Найважливіша роль у зовнішньому середовищі належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Однією із самих значимих характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішньою середою.

Таблиця 2.7 Аналіз сильних та слабких сторін з точки зору забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - багатопрофільність виробництва; - високопрофесійна команда співробітників; - наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції; - наявність розгалуженої мотиваційної системи; - наявність стратегії розвитку; - адекватна цілям організаційна культура; - наявність великого досвіду; - стійкі і тривалі відносини з постачальниками; - використання сучасних засобів стимулювання споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> - висока енергомісткість виробництва; - наявність старого та зношеного устаткування; - низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей; - недостатність фінансування розвитку підприємства; - нездатність швидкого реагування на зміни попиту; - необхідність значних інвестиційних ресурсів; - висока плинність кадрів; - велика орієнтація підприємства на експорт; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - нові технологічні рішення у металургійній галузі; - удосконалення якості існуючих продуктів металургії - тенденції у науково-технічному прогресі; - розширення напрямів залучення іноземних інвестицій; - ріст світового попиту на метал; - вихід на нові ринки 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільна політична та економічна ситуація в Україні; - падіння темпів виробництва; - рівень інфляції; - низька швидкість змін і адаптації нових технологій; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини

SWOT-аналіз в порівнянні з іншими методами має як переваги, так і недоліки. Основною його перевагою є простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, а також гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформулювати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства.

Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу [75, с. 151].

Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;

поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;

поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;

поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Таким чином, співвідношення сильних та слабких сторін з можливостями та загрозами для аналізу основних напрямків гуманістичного менеджменту в організації дасть змогу відповісти на запитання:

1. Як скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони?
2. За рахунок яких сильних сторін можна нівелювати існуючі загрози?
3. Які слабкі сторони можуть завадити використанню можливостей?
4. Яких загроз, посиленних слабкими сторонами, слід стерегтися більш за все [76, с.56].

Кожне поле цієї матриці має певні позначення: – поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей; – поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей; – поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз; – поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Матрицю SWOT-аналізу для підприємства ПАТ «Запоріжсталь» наведено на рисунку 2.8.

	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - членство в вертикальній інтегрованій структурі – Групі Метінвест; - багатопрофільність виробництва; - високопрофесійна команда співробітників; - наявність системи менеджменту якості та сертифікації продукції; - наявність розгалуженої мотиваційної системи; - наявність стратегії розвитку; - адекватна цілям організаційна культура; - наявність великого досвіду; - стійкі і тривалі відносини з постачальниками; - використання сучасних засобів стимулювання споживачів 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - висока енергомісткість виробництва; - наявність старого та зношеного устаткування; - низька інтенсивність модернізації виробничих потужностей; - недостатність фінансування розвитку підприємства; - нездатність швидкого реагування на зміни попиту; - необхідність значних інвестиційних ресурсів; - висока плинність кадрів; - велика орієнтація підприємства на експорт; - залежність від кон'юнктури на світових ринках та валютних коливань.
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - нові технологічні рішення у металургійній галузі; - удосконалення якості існуючих продуктів металургії - тенденції у науково-технічному прогресі; - розширення напрямів залучення іноземних інвестицій; - ріст світового попиту на метал; - вихід на нові ринки 	<p>«СІМ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - членство у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест дозволить підвищити частку продажів як на внутрішньому ринку та і на зовнішніх ринках; - Завдяки багатопрофільності діяльності можливо розширити асортимент продукції. 	<p>«СІЗ»</p> <ul style="list-style-type: none"> - за рахунок – членства у вертикально інтегрованій структурі – Групі Метінвест знизити конкурентний вплив Китаю, Росії, Туреччини
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестабільна політична та економічна ситуація в Україні; - падіння темпів виробництва; - рівень інфляції; - низька швидкість змін і адаптації нових технологій; - посилення конкуренції з боку Китаю, Росії, Туреччини 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції дозволить в повному обсязі використовувати виробничі потужності; - підвищення частки продажів внутрішньому ринку дозволить підприємству менш експортно орієнтованими; - за рахунок збільшення прибутку від продажу зробити заміну та оновлення обладнання, а також впроваджувати енергозберігальні технології. 	<ul style="list-style-type: none"> - за рахунок збільшення прибутку від продажу зроблене оновлення та заміна основних фондів підприємств дозволить підвищити якість продукції та розширити асортимент, що в свою чергу зробить підприємство більш конкурентоспроможним та знизить вплив Китаю, Росії, Туреччини; - використання стратегії зниження витрат виробництва. - удосконалення системи «Бережливого виробництва» з метою підвищення якості продукції та умов праці,

Рисунок 2.8. Матрицю SWOT-аналізу для підприємства ПАТ «Запоріжсталь»

Висновки до другого розділу.

2.1 ПАТ «Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в 100 країнах світу. ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо- металургійної компанії - Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального директора за допомогою 11 дирекцій. Організаційно- управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд.

Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Перевагами цієї структури є: відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства, а також поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

2.2 При діагностиці проблем антикризових заходів на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку були виявлені такі проблеми, як велика плінність кадрів; процес підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки; контроль виконання системи бережливого виробництва «5С», недостатня увага приділяється розробці антикризових заходів.

2.3 Розробивши SWOT – аналіз на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах були представлені як слабкі і сильні сторони, так і можливості і загрози. Було виявлено, що підприємство має слабке фінансування, щодо заходів з управління персоналом, а також недосконала система адаптації працівників. Підприємство не приділяє достатню увагу розробці антикризових заходів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОЕКТУ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЗАПОРІЖСТАЛЬ» В УМОВАХ РИНКУ

3.1. Основні механізми розробки антикризових заходів на промисловому підприємстві в умовах ринку

Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Найважливіша мета антикризової програми – стійкість роботи підприємства, що проявляється не тільки в досягненні необхідних показників платоспроможності та прибутковості, але і в підтримці їхнього рівня, що запобігає повторній кризу.

Фактичним результатом реалізації антикризової програми підприємства є постановка процесу регулярного управління. Для керівника це означає можливість прогнозувати ситуацію, відслідковувати поточну діяльність та впливати на неї у той момент, коли це необхідно. Основою регулярного управління на підприємстві є планування, що включає постійний контроль та коригування планів. При цьому сам процес планування може бути як комплексним і багатостороннім (що зазвичай зустрічається на великих підприємствах, що успадкували елементи організації із колишніх часів), так і обмежуватися набором кількох основних елементів.

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділюваних ресурсів.

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не

хаотично та безсистемне, він має бути належним чином організований та скоординований [35, с.38].

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблюватися антикризові підпрограми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення заходів, передбачених на рівні підприємства).

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи, її місце в загальному процесі антикризового управління [63, с.87].

Теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених. Як правило, пропонують певний набір антикризових заходів відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму) [54, с.84], виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий [61, с. 27], групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо [57, с.189].

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

Слід виділити структурно-логічну схему процесу формування антикризової програми підприємства. Формування антикризової програми підприємства – це керований процес, у перебігу якого виокремлюються

окремі етапи роботи (рисунок 3.1).

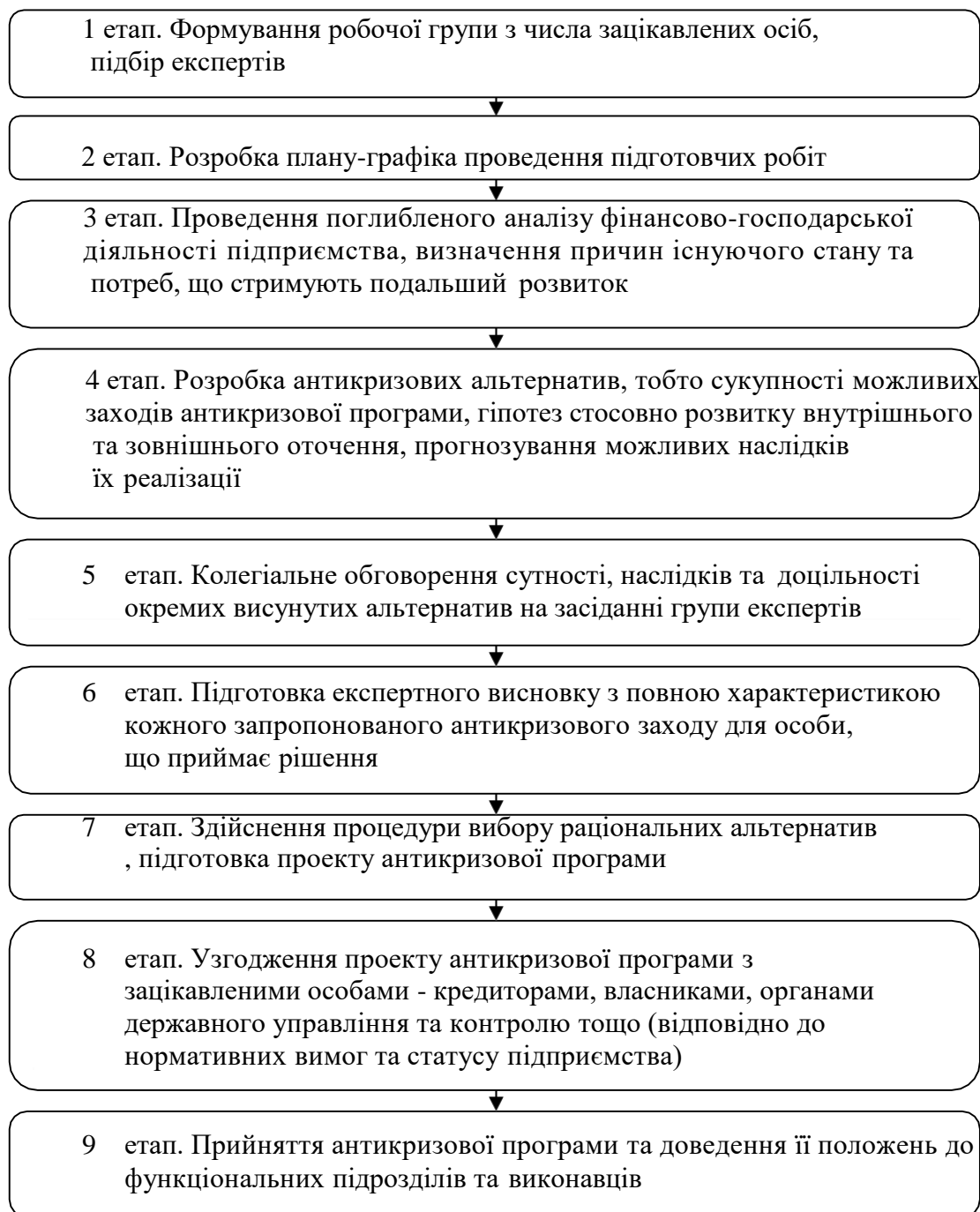


Рисунок 3.1. Структурно-логічна схема процесу формування антикризової програми підприємства.

На етапі формування робочої групи необхідно виділити кілька зацікавлених осіб, які будуть відповідальними за процесом розробки та впровадження антикризової програми, або залучити звернутися за допомогою

до консалтингової організації. Консультант представляючи погляд ззовні, вільніше в оцінках: пріоритетів збереження бізнесу, напрямки, ринку, постачальника і т.д.

На другому етапі необхідно розробити календарно-сітьовий план який визначає структуру функціональних комплексів робіт, строки та особливості їх виконання. Використовуються різні календарно сітьових планів такі як графіки Ганта, плани-графіки, сітьові графіки (метод оцінки та аналізу програми (PERT) та метод критичного шляху).

Календарний графік проекту відображає основні, узгоджені з замовником зобов'язання щодо змісту, строків та основних етапів реалізації проекту. За формою – це лінійний графік, який не відображає технологічних зв'язків. Виконання цього графіку контролює, як правило, керівник підприємства. кошторисними нормами, виходячи з кошторисів об'єктів-аналогів. Обсяг робіт, інформації та показників в цьому графіку не значний [21, с. 39-41].

На третьому етапі на підприємстві необхідно провести поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності, його активів і пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, існуючих і можливих замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги. Це дозволяє виявити причини кризового стану, намітити способи її подолання, а також визначити причини існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток.

Аналіз, що доповнюється прогнозуванням перспективи, допомагає також визначити структуру, обсяги та джерела ресурсів, необхідних для усунення збитковості. Щоб отримати більш розгорнуті дані про ресурсних потребах програми і джерелах їх задоволення, потрібна розробка заходів, що ведуть до досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі важлива розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих

наслідків їх реалізації. Унікальність та нестандартність формування антикризової програми обумовлена тим, що існує досить широкий діапазон альтернатив, які являють собою складний об'єкт оцінювання. Прийняття рішення відбувається в умовах інформаційної невизначеності та високої ризикованості, наслідків реалізації окремих рішень, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення взаємопов'язаності окремих заходів. Більш детально розглядається у розділі 3 магістерської роботи.

Метою скринінгового (попереднього) аналізу є попередня зменшення множини висунутих альтернатив з врахуванням певної системи скринінгових стандартів, що дає можливість сформулювати множину допустимих альтернатив.

Під скринінговим стандартом розуміється певний перелік, як правило, якісних умов та обмежень, невідповідність яким робить недоречним подальший розгляд та поглиблену розробку висловленої антикризової ідеї. За своєю суттю скринінговий стандарт виконує функції рівня задоволення. Він застосовується з метою локалізації множини висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства [17, с.81].

Відповідність економічним інтересам та стратегічним цілям підприємства. Застосування цього скринінгового стандарту передбачає уточнення: в інтересах яких соціальних груп здійснюється розробка антикризової програми.

Орієнтація на інтереси власників неплатоспроможного підприємства передбачає, що фінансовий план виходу зі стану неплатоспроможності має враховувати зацікавленість власників у збереженні існуючого розподілу власності та контролю за підприємством, а також їх загальну орієнтацію стосовно майбутнього підприємства (продовження діяльності або ліквідація). Економічні інтереси апарату управління підприємства полягають у збереженні самостійності прийняття та реалізації управлінських рішень, реального контролю за економічним життям підприємства. Врахування економічних

інтересів працівників підприємства потребує орієнтації на збереження робочих місць, стабільну виплату заробітної плати та її зростання [63, с.96].

Відповідність ресурсному забезпеченню та можливість практичної реалізації. Цей скринінговий стандарт обумовлює орієнтацію на ті заходи, які реальні для виконання з врахуванням наявних матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів.

Проведення скринінгового аналізу. На цьому етапі окремі альтернативи порівнюються з критеріями (скринінговими стандартами), яким вони повинні відповідати. Ті антикризові заходи, що не відповідають хоча б одному скринінговому стандарту, виключаються з подальшого розгляду [15, с.38-39].

В залежно від компетенції експертів та залучених фахівців, кількості висунутих альтернатив, толерантності до напруги задоволення проведення скринінгового аналізу може передбачати використання одного з двох можливих методів зменшення:

- поетапне порівняння кожного аспекту (характеристики) висунутих альтернатив з окремими критеріями; альтернатива, яка не відповідає окремому критерію, відразу відхиляється («елімінація з урахуванням аспектів»);
- комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними скринінговими стандартами з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають визначеним стандартам та допустимому рівню напруги задоволення (тобто невідповідності стандартам, які визнані допустимими при відсутності інших пропозицій).

Водночас при виборі антикризових заходів виникає проблема знаходження найбільш доцільних рішень із врахуванням різномірних наслідків, які мають окремі антикризові заходи, що не можуть бути зведені до єдиного показника. Отже, йдеться про багатокритеріальний вибір альтернатив.

На п'ятому етапі необхідно обговорити та узгодити антикризову програму з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства. Внутрішня структура

антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

На шостому етапі треба підготувати експертний висновок з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення. Розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою вірогідністю вони реально будуть застосовуватися практиками. Прийоми обґрунтування рішення мають бути не трудомісткими, тобто такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль. Забезпечувати більш аргументований результат, ніж прийоми прийняття рішень, які ґрунтуються лише на логіці та інтуїції.

Здійснюється поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив та формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми:

- стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення (орієнтація на подовження діяльності або ліквідацію суб'єкта господарювання);
- особисті інтереси та амбіції з точки зору збереження контролю за функціонуванням підприємства;
- цільові кількісні параметри антикризового процесу, які мають бути досягнуті;
- часові обмеження антикризового процесу;
- ресурсні можливості (можливість залучення додаткових матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, бюджет коштів на реалізацію антикризової програми).

На сьомому етапі здійснюється процедура вибору раціональних альтернатив, підготовка проекту антикризової програми (рисунок 3.2).

На восьмому етапі має значення узгодження проекту антикризової програми з зацікавленими особами – кредиторами, власниками, органами

державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог та статусу підприємства. З точки зору власників підприємства, критерієм переваги у виборі раціональних альтернатив з множини допустимих альтернатив є втрати, які виникають внаслідок реалізації окремих антикризових заходів.

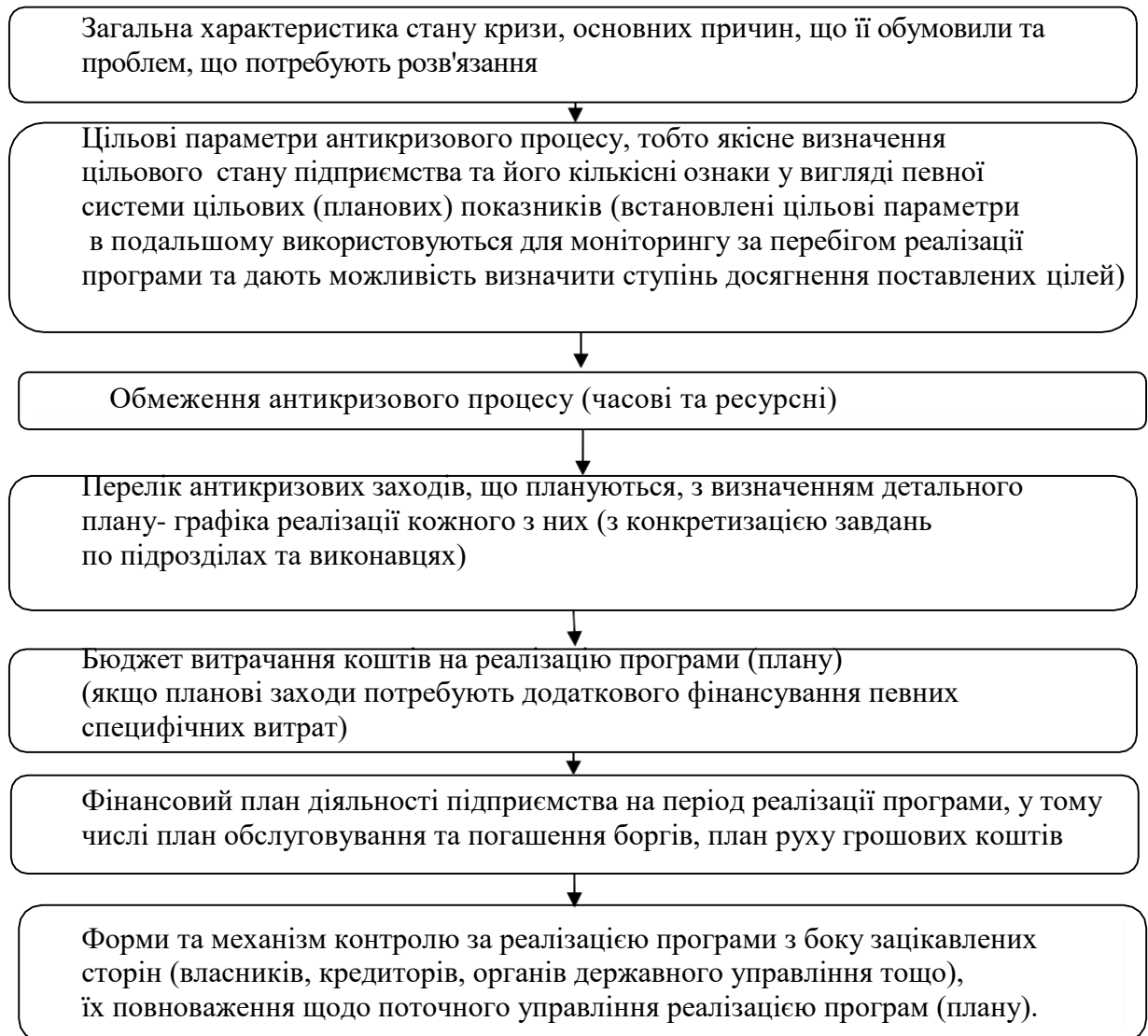


Рисунок 3.2. Типова структура антикризової програми підприємств.

Під втратами власників від реалізації певних антикризових рішень пропонується розуміти сукупну оцінку таких видів витрат:

- прямі економічні втрати у вигляді додаткових витрат фінансових ресурсів, які необхідно здійснити в перебігу підготовки та реалізації антикризового заходу;
- опосередковані економічні втрати, так звані витрати прогаяної вигоди

(можливостей), які виникають внаслідок реалізації антикризового заходу (наприклад, втрата можливостей отримання доходів внаслідок реалізації активів, закриття філіалів, звільнення працівників тощо);

– соціально-психологічні втрати, пов'язані з впровадженням та наслідками реалізації антикризового заходу (наприклад, повна або часткова втрата іміджу та ділової репутації, необхідність прийняття певних особистих зобов'язань, невідповідність особистим та суспільним морально-етичним нормам поведінки підприємця, втрата контролю та почуття одноособового власника тощо).

Як видно з наведеного переліку, втрати власника є різноаспектними і не можуть бути оцінені кількісно (зведені до кількісного показника оцінки їх обсягу). Це обумовлює доцільність використання експертних методів для оцінки їх рівня та наступного ранжирування множини допустимих альтернатив за даним критерієм [15, с.59].

Заключним етапом є прийняття антикризової програми та доведення її положень до функціональних підрозділів та виконавців.

Антикризові заходи, що не включені до антикризової програми (множина раціональних альтернатив), але визнані доцільними для практичної реалізації, залишаються у резерві антикризового керуючого і можуть розглядатися як резервна програма. Вони використовуються при перегляді або доповненні антикризової програми, за недостатньої результативності або неможливості реалізації попередньо відібраних заходів, змінах у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства.

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділюваних ресурсів. Критерій ефективності – відношення приросту чистого доходу підприємства, одержуваного за рахунок інвестування програми, до обсягу інвестицій. Показником ефективності може служити також термін окупності вкладень.

Криза 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.

Для моніторингу розвитку кризи створимо на підприємстві групу фахівців з виведення ПАТ «Запоріжсталь» з передкризової ситуації, які будуть займатися розробкою антикризових заходів на підприємстві. У склад цієї групи увійдуть найкращі спеціалісти з економічного, фінансового, маркетингового відділів, бухгалтерії, юридичного та технічного відділів підприємства. Фахівці, які увійдуть у цю групу, повинні володіти такими знаннями як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження системи управління макроекономіки, володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності, розуміти і зважати на специфіку роботи підприємства у регіональній і галузевій інфраструктурі. Група буде виділена в окрему структурну одиницю. Критеріям відбору в корпус фахівців антикризового управління є якості особи, досвід практичної діяльності, освіта.

3.2. Економічне обґрунтування проекту антикризових заходів на ПАТ «Запоріжсталь»

Економічне обґрунтування прийнятих рішень щодо керування зовнішньоекономічною діяльністю підприємств виробляється шляхом розрахунку різних показників економічної ефективності [48, с. 91].

Усю систему показників економічної ефективності ЗЕД можна поділити на дві групи.

1. Показники ефекту – абсолютні величини, що виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами.

2. Показники ефективності, обумовлені співвідношенням результатів до витрат, як правило, відносні й виражаються у відносних одиницях: %, грн/грн, дол./дол., частках одиниці та ін. [39].

Під витратами слід розуміти грошову, вартісну оцінку виробничих ресурсів, що залучаються, вартість сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, послуг сторонніх організацій, обов'язкові відрахування до різних державних фондів та інші витрати, без яких угода, операція були б нездійсненні [45].

ПАТ «Запоріжсталь» є організаційно і фінансово незалежним підприємством, яке спеціалізується на металургійній галузі. Вихід на зовнішній ринок самостійних господарюючих суб'єктів повинен сприяти пристосуванню економіки до системи світо-господарських відносин, до формування економіки відкритого типу. Необхідно впроваджувати якісні зміни – насамперед, змінити структуру експорту в напрямі збільшення частки кінцевої продукції в загальному обсязі експорту; підвищити ефективність експортних операцій; відновити присутність на традиційних ринках і зміцнити позиції на нових перспективних ринках; вдосконалити державне регулювання зовнішньої економічної діяльності. У нинішніх умовах обсяг експорту України не відповідає можливостям товаровиробників і не забезпечує потреб країни у валютних надходженнях, зниження рівня інфляції.

Досвід економічно розвинених країн світу свідчить, що інвестування у людський капітал навіть у незначних обсягах дозволяє отримати набагато більшу економічну віддачу у довгостроковій перспективі, ніж значні вкладення коштів у технічний розвиток підприємства [43, с.176].

Інвестування дозволяє отримати вигоду не лише підприємству, а й самому працівнику, однак складові такої вигоди в обох випадках будуть різними. Підприємство, здійснюючи інвестиції у професійний розвиток та збереження здоров'я працівника, очікує отримати у найближчому майбутньому відчутний ефект у вигляді приросту продуктивності праці високої якості, що у результаті дозволить підвищити рівень фінансових

результатів діяльності підприємства.

Працівник від інвестування очікує отримати, в першу чергу, економічний ефект, який для нього буде полягати у можливості отримання високого рівня заробітної плати або збільшенні її розміру у порівнянні з діючим рівнем до моменту інвестування та забезпеченням соціальних гарантій. Другою складовою в очікуванні від інвестування для працівника є соціальний ефект, який для нього буде виражатися у зниженні рівня захворюваності та комплексному оздоровленні організму, покращенні умов праці та життя, отриманні можливості повноцінного відпочинку як у позаробочий час, так і у період щорічної відпустки, підвищення інтересу до змісту виконуваної роботи та ін. [38, с.93-94].

Але підприємство, інвестуючи кошти у професійний розвиток або соціальне забезпечення працівників, може отримати економічний ефект лише за умов, що працівники будуть усвідомлювати важливість вдосконалення своєї трудової поведінки та підвищення кількісних і якісних результатів праці. У свою чергу, бажання працівника більшою мірою буде залежати від тих матеріальних та моральних благ, які він зможе отримати в результаті інвестування у людський капітал поза залежністю від джерела його здійснення. Таким чином, економічний ефект, який очікує отримати працівник, буде безпосередньо залежати від того економічного ефекту, який розраховує отримати підприємство від інвестованих ресурсів у людський капітал, та навпаки [52, с.98-99].

У сучасних умовах більш актуальним питанням для активізації процесів інвестування у людський капітал є визначення конкретних обсягів ефекту та рівнів ефективності за видами, які мають отримати підприємство та окремих працівників.

Для підприємства рівень економічного ефекту може бути визначений шляхом математичної різниці між обсягом додаткового доходу, отриманого підприємством від інвестування та обсягом ресурсів, які було інвестовано у людський капітал протягом звітного періоду.

Обмежуючим чинником, що впливає на ступінь об'єктивності отриманих результатів при використанні даного показника оцінки економічного ефекту, є складність точного встановлення реального чинника, дія якого привела до зміни обсягу додаткового прибутку підприємства. Таким чином, метою визначення ефективності інвестування у людський капітал має бути не лише розрахунок рівня економічного ефекту, а й обґрунтування можливостей для його фактичного отримання як основного результату інвестування.

Визначення ефективності інвестування може бути здійснено за допомогою одного або декількох методів оцінки ефективності, які в достатній кількості розроблено західною теорією та практикою інвестування в людський капітал. Однак кожен із існуючих методів оцінки ефективності різних видів інвестування у людський капітал має певну сферу та специфіку використання, що значно звужує їх застосування на практиці. Крім того, методики, які успішно використовуються в умовах діяльності західних підприємств, не завжди можна повністю перенести та використати в українських реаліях внаслідок специфіки соціально-економічного розвитку країн. Передбачувані соціально-економічні ефекти від реалізації проекту заходів, направлених на удосконалення розробки антикризових заходів на ПАТ «Запоріжсталь» представлені в таблиця 3.1

Витрати на утримання групи фахівців з виведення ПАТ «Запоріжсталь» з передкризової ситуації становлять:

доплата за суміщення:

$$6 \text{ чол.} \times 3300,00 \text{ грн.} \times 0,5 = 9900 \text{ грн./міс. відрахування ЄСВ}$$

(додаткові):

$$6 \text{ чол} \times 726,00 \text{ грн.} \times 0,5 = 2178 \text{ грн. /міс. керівник групи :}$$

$$3300,00 \text{ грн.} + 726,00 \text{ грн.} = 4026 \text{ грн./міс. загальногосподарські витрати}$$

на утримання групи:

$$13200,00 \times 20 \% = 2640,00 \text{ грн./міс.}$$

Всього витрати у рік:

$$(9900,00 + 2178,00 + 3300,00 + 726,00 + 1980,00 + 2640,00) \times 12 \text{ міс} = \\ = 224\,928,00 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.1 - Механізми удосконалення антикризового управління на ПАТ «Запоріжсталь» та соціальний ефект, який очікується

Запропоновані заходи	Соціально-економічний ефект
Я група фахівців для виведення з передкризової ситуації	зменшення ризиків банкрутства покращення загального фінансового стану підприємства підвищення рівня прогнозування кризових ситуацій постійний моніторинг розвитку кризи розробка антикризових заходів для покращення становища на ринку з'ясування проблем підприємства
Визначити керівника групи (антикризового керуючого)	скорочення кількості можливих помилок; формування позитивного іміджу компанії; підвищення ефективності і керованості процесів Оцінка альтернативних варіантів по економічній ефективності Швидке доведення рішення до виконавців

При якісному удосконаленні антикризового управління за оцінками експертів очікується мінімізація втрат в кризових ситуаціях, адже відділ який пропонується відкрити завжди буде готовий до кризових ситуацій, буду прогнозувати всі можливі втрати, а також допоможе найшвидше вийти із скрутного становища підприємству.

Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керівництво і спеціалісти (менеджери) будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

3.3 Практичні рекомендації щодо проекту антикризових заходів

Взаємозв'язок між настанням кризи ліквідності, розгортанням кризи платоспроможності, наростанням кризи прибутковості та зародженням загрози втрати фінансової стійкості виявляється у низькому рівні мобільності активів, при якому, по-перше, не забезпечується покриття поточних зобов'язань, чим обумовлюється їх зростання в цілому і суми простроченої заборгованості, зокрема; а, по-друге, відбувається зниження ефективності використання оборотних коштів, що впливає на уповільнення росту прибутку та появу збитків, які стають основою зменшення вартості власного капіталу через скорочення суми нерозподіленого прибутку.

Стрімкий розвиток кризи проходить на п'ятій та шостій фазі. Характерним для них є стабілізація у часі негативних наслідків кризи ліквідності. Під їх впливом за участю фактору вертикального спаду відбувається настання неплатоспроможності, що провокує розгортання кризи прибутковості та наростання загрози втрати фінансової стійкості. Одночасно знаходження економічної системи на третій фазі характеризує її стан поглиблення фінансової кризи. Воно продовжується на четвертій фазі, якій притаманні всі ознаки зародження банкрутства підприємства.

Взаємозв'язок між настанням кризи ліквідності, розгортанням кризи платоспроможності, наростанням кризи прибутковості та зародженням загрози втрати фінансової стійкості виявляється у низькому рівні мобільності активів, при якому, по-перше, не забезпечується покриття поточних зобов'язань, чим обумовлюється їх зростання в цілому і суми простроченої заборгованості, зокрема; а, по-друге, відбувається зниження ефективності використання оборотних коштів, що впливає на уповільнення росту прибутку та появу збитків, які стають основою зменшення вартості власного капіталу через скорочення суми нерозподіленого прибутку.

Взаємообумовлюючий та взаємопосилюючий зв'язок названих стадій

призводить до виникнення боргових зобов'язань перед кредиторами з терміном прострочення більше трьох місяців у розмірі, що перевищує 300 мінімальних заробітних плат та появи ознак неплатоспроможності [29]. Тому правомірно можна стверджувати, що при наростанні загрози втрати фінансової стійкості на п'ятій фазі інститут банкрутства як юридичний механізм має підстави для взяття під контроль подальше функціонування підприємства-боржника.

Ідентифікація глибини розвитку кризи на шостій фазі відповідає критичним умовам, які несуть в собі потенційну загрозу функціонуванню підприємства в перспективі. Настання кризи прибутковості та розгортання загрози втрати фінансової стійкості пов'язані через кумулятивне зростання непокритих збитків у балансі, яке породжує інтенсивний процес вимивання власного капіталу при стійкій неплатоспроможності підприємства. Перебуваючи на даній фазі розвитку кризових явищ, діяльність підприємства характеризується стійким порушенням основних принципів ефективного господарювання – самоокупності та самофінансування. Це означає, що деструктивні зміни в кругообігу ресурсів перешкоджають нормальному проходженню відтворювальних процесів у фінансово-господарській діяльності підприємства. Пік розвитку кризи – це стадія настання банкрутства, якій відповідає повна втрата фінансової стійкості, яка характеризується відсутністю на підприємстві чистих активів. Це означає, що в розпорядженні боржника знаходиться майно в обсязі, недостатньому для задоволення всіх вимог кредиторів. Законодавчо визначеним єдиним виходом з такої ситуації для підприємства є його ліквідація (п. 5 ст. 7 та п. 1 ст. 51 Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»). Це відбувається на стадії настання загрози втрати фінансової стійкості, у зміст якої ми вкладаємо законодавчо встановлене поняття банкрутства – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [29]. Якщо майна

банкрута вистачило, щоб задовольнити всі вимоги кредиторів, він вважається таким, що не має боргів, і може продовжувати свою підприємницьку діяльність.

Господарський суд може винести ухвалу про ліквідацію юридичної особи, що звільнилася від боргів, лише у разі, якщо в неї залишилося майнових активів менше, ніж вимагається для її функціонування згідно із законодавством (п. 3 ст. 32 вище вказаного Закону) [29]. У стані банкрутства підприємство може опинитися при ігноруванні всіх попередніх фаз розвитку кризи або через невірний вибір антикризової стратегії, неадекватність тактичних цілей санації реальним загрозам, прорахунки в оперативній програмі запобігання розвитку негативних явищ. Його ресурсний потенціал поступово втрачається через традиційне використання в якісно нових (кризових) умовах функціонування. Саме тому важливим є своєчасне переведення підприємства на режим антикризового управління шляхом впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи. Реалізація адекватних заходів на початкових стадіях кризового розвитку дозволить зберегти внутрішній потенціал підприємства, мобілізація якого за допомогою санаційних інструментів створить основу для недопущення стадії настання банкрутства.

Подолання кризи проходить в два етапи:

- відновлення платоспроможності досягається по завершенні виплати заявлених вимог кредиторів та налагодженні розрахунково- платіжної дисципліни шляхом ефективного контролю за дотриманням договірних умов та податкового законодавства;
- відновлення фінансової рівноваги характеризується досягненням порогу беззбитковості, необхідного рівня самофінансування при формуванні та підтриманні раціональної структури капіталу.

Якщо прийняти безкризовий стан економічної системи за нуль, то процес локалізації фінансової кризи графічно буде описуватися на від'ємній вісі абсцис. У зв'язку з цим фази стадій заспокоєння та усунення кризи

матимуть від'ємні значення. У таблиці 3.2 класифіковано етап подолання кризи за стадіями та фазами її розвитку.

Таблиця 3.2 - Стадії та фази розвитку кризи на етапі її локалізації

Посткризовий фінансовий стан на етапі				
відновлення платоспроможності			відновлення фінансової рівноваги	
Фаза локалізації розвитку				
-4	-3	-2	-1	0
Заспокоєння				
Криза ліквідності	Усунення			
	Заспокоєння			
Криза платоспро-		Усунення		
		Заспокоєння		
прибутковості			Криза	Усунення
				Заспокоєння
Загроза втрати фінансової стійкості				Усунення
<u>Стадія локалізації розвитку фінансової кризи</u>				Усунення банкрутства

Найбільший часовий інтервал може дорівнювати року. Але при одноразовому дослідженні за рік значно знижується ймовірність виявлення ранніх проявів кризи. Тому її діагностику в рамках системи раннього виявлення та подолання доцільно проводити поквартально з переходом, у разі виявлення інтенсивного розвитку кризових процесів, до помісячної оцінки.

Зв'язок швидкості розвитку кризи та етапів життєвого циклу підприємства, на яких вона проявляється, можна розкрити через введення поняття «ефекту фонтану» (рисунок 3.3).

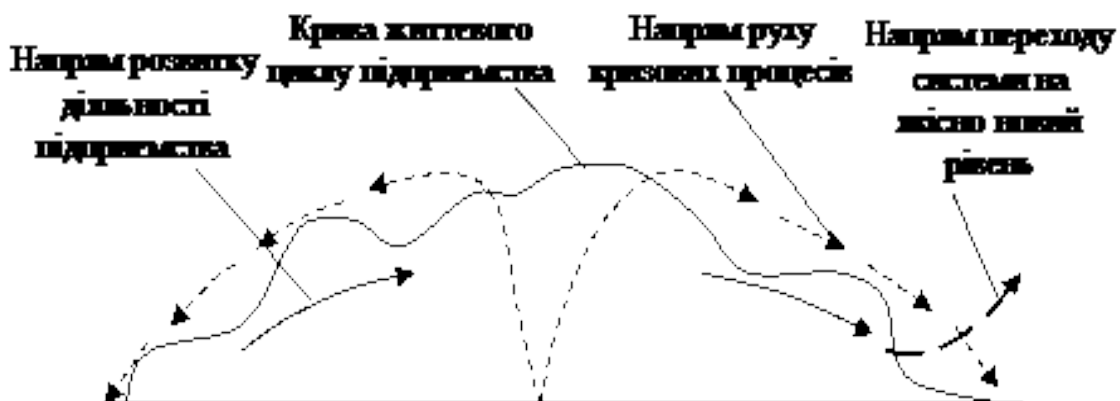


Рисунок 3.3 – «Ефект фонтану» кризових явищ на кривій життєвого циклу підприємства

Воно означає, що на початкових етапах життєдіяльності підприємство прагне до зростання, швидкість якого буде стримуватися розвитком кризи. Але існує ризик того, що перевищення швидкості наростання кризових процесів призведе до припинення функціонування підприємства вже на етапі його становлення. Разом з активізацією діяльності зростає стійкість підприємства до руйнівного впливу наслідків кризи.

На етапах спаду активності господарювання поява кризових явищ прискорює спад діяльності підприємства. З вищевказаного слідує висновок про те, що оперативність антикризових заходів має бути вища при становленні підприємства та завмиранні його діяльності.

При здійсненні адекватних антикризових заходів крива розвитку кризи буде зміщуватися у сторону осі ординат. Її перехід на сторону від'ємної вісі абсцис означатиме спад активності негативних процесів та локалізацію кризи. Точку перетину вісі ординат при зміні знаку фази кризи з «+» на «-» можна називати переломною (рисунок 3.4).

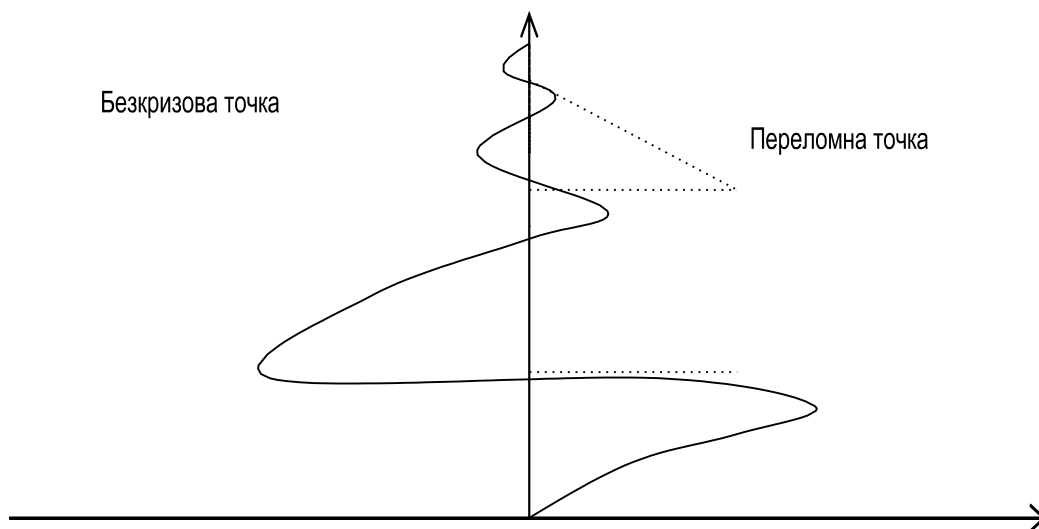


Рисунок 3.4. Характер поведінки кризи

Повторне досягнення вісі ординат означатиме вихід підприємства з кризи. Нестійкість економічної системи до впливу негативних чинників може спровокувати новий кризовий виток.

Таким чином, графік розвитку та локалізації кризи являє собою спіраль

навколо вісі часу. Після відхилення стану економічної системи вправо (етап активного кризового розвитку) її приведенню до рівноваги передують рівнозначне відхилення вліво (етап локалізації кризи). Зменшення витків спіралі свідчить про дієвість реалізації на підприємстві антикризових заходів, вироблених системою раннього виявлення та подолання кризи.

Спираючись на вищевикладене, виділимо чотири фактори, від яких залежить інтенсивність розвитку кризи та її усунення: сила впливу першопричин її виникнення; наявність фінансового, виробничого та маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання; своєчасність застосування адекватних заходів протидії розгортанню та ліквідації негативних процесів; етап життєвого циклу підприємства.

Розроблена підсистема виявлення кризи спрямована на розпізнавання ранніх проявів та стадій поглиблення кризових процесів. Отримані з її допомогою результати кризової діагностики призначені для використання підсистемою подолання кризи з метою вироблення адекватної антикризової програми щодо запобігання внутрішнім деструктивним процесам та недопущення ситуації банкрутства на підприємстві.

Для моніторингу розвитку кризи створимо на підприємстві групу фахівців з виведення ПАТ «Запоріжсталь» з передкризової ситуації, які будуть займатися розробкою антикризових заходів на підприємстві. У склад цієї групи увійдуть найкращі спеціалісти з економічного, фінансового, маркетингового відділів, бухгалтерії, юридичного та технічного відділів підприємства.

Фахівці, які увійдуть у цю групу, повинні володіти такими знаннями як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження системи управління макроекономіки, володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності, розуміти і зважати на специфіку роботи підприємства у регіональній і галузевій інфраструктурі. Група буде виділена в окрему

структурну одиницю. Критеріям відбору в корпус фахівців антикризового управління є якості особи, досвід практичної діяльності, освіта.

Також треба визначити керівника групи (антикризового керуючого), який повинен володіти такими рідкісними особистими якостями: високим професіоналізмом у таких галузях, як фінансовий менеджмент, економіка, маркетинг, менеджмент, господарське право; ініціативністю, спроможністю до активних дій щодо виведення підприємства з кризи, незважаючи на окремі невдачі, промахи або неефективні рішення; творчим підходом, спроможністю до побудови нестандартних бізнес-схем і програм; високою відповідальністю за доручену справу; вмінням працювати у команді, прислухатися до думки фахівців підприємства і бути їх лідером; високими морально-етичними якостями, відповідальністю за використання конфіденційної інформації.

З метою забезпечення успіху у своїй управлінській діяльності антикризовий керівник повинен розробити стадії ухвалення управлінських рішень і чітко їм слідувати а також строки виконання (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Стадії ухвалення управлінських рішень

Стадії	Що передбачає?
З'ясування проблеми	Збір інформації Аналіз одержаної інформації Виявлення актуальності Визначення умов при яких може бути вирішене
Складання плану рішення	1. Оцінка альтернативних варіантів по економічній ефективності Складання програм рішення Розробка і складання детального плану рішення
Виконання рішення	Доведення рішення до виконавців Розробка заходів заохочення і покарання Контроль за виконанням

Антикризовий відділ підприємства розробляє активну антикризову політику «боротьби з негативними проявами та наслідками», тобто антикризове управління орієнтується на переборення кризи. Політика буде комбінованою, у перебігу якої використовуються різноманітні джерела

ресурсів.

Таким чином, система менеджменту у кризових ситуаціях передбачає:

- постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуацій;
- розроблення заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління;
- розроблення випереджувальних планів щодо методів управління у

кризовій ситуації;

- негайне впровадження запланованих практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації.

Часто кризові ситуації в розвитку підприємства неможливо усунути. Вони виникають як об'єктивні явища, що відтворюють циклічний характер розвитку соціально-економічних систем. Але гостроту криз можна й потрібно зменшувати з урахуванням їх особливостей, а також своєчасно розпізнаючи їх наближення. Це досягається лише за допомогою впровадження програми антикризового управління.

Шляхами підвищення ефективності антикризового управління підприємством за сучасних умов господарювання за обставин дії факторів наростаючої кризи слід визначити: підвищення кваліфікації управлінського та іншого персоналу підприємства; зовнішнє консультування; формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо виконувати поставлені перед ними завдання; формування духу корпоративності на підприємстві; оперативність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень; розробка власного програмного забезпечення для проведення діагностичних процедур; формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства.

Висновки до третього розділу

3.1 Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

3.2 Для моніторингу розвитку фінансово-економічної кризи створимо на підприємстві групу фахівців з виведення ПАТ «Запоріжсталь» з передкризової ситуації. У склад цієї групи увійдуть найкращі спеціалісти з економічного, фінансового, маркетингового відділів, бухгалтерії, юридичного та технічного відділів підприємства. Фахівці, які увійдуть у цю групу, повинні володіти такими знаннями як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження системи управління макроекономіки, володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності, розуміти і зважати на специфіку роботи підприємства у регіональній і галузевій інфраструктурі.

3.3 Шляхами підвищення ефективності антикризового управління підприємством за сучасних умов господарювання за обставин дії факторів наростаючої кризи слід визначити: підвищення кваліфікації управлінського та іншого персоналу підприємства; зовнішнє консультування; формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо виконувати поставлені перед ними завдання; формування духу корпоративності на підприємстві; оперативність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень; розробка власного програмного забезпечення для проведення діагностичних процедур; формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження проблем антикризового управління на промисловому підприємстві в умовах ринку відповідно до поставлених завдань у кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки.

1. Методологію організації антикризових заходів на підприємстві в сучасних умовах можна розглядати як систему принципів і способів організації та побудови теоретико-практичної діяльності, а також наукового пізнання. Методологічний аналіз дослідження організації антикризових заходів на підприємстві в сучасних умовах базується на принципі ефективної спрямованості розвитку антикризового управління.

Сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати системи антикризового управління у складі загальної структури управління підприємствами, які будуть найбільш ефективними в умовах кризового стану окремого підприємства. Саме тому в основі методології антикризового управління повинна лежати теорія та практика світової науки управління з урахуванням специфічних особливостей функціональної спрямованості антикризового управління в системі управління підприємством, а також особливих соціально-економічних умов функціонування вітчизняних підприємств. Аналіз теоретичних та практичних положень менеджменту показав, що розробка методології антикризового управління повинна базуватися на креативному поєднанні концептуальних положень системного, ситуаційного, процесного, функціонального, поведінкового та проектного підходів.

2 Організація процесу антикризового управління на підприємстві в умовах ринку втілює в собі різноманітні можливості і включає множину не тільки необхідних, але і випадково сформованих можливостей. Це по-новому ставить вирішення проблем спрямованості дослідження удосконалення організації антикризових заходів на підприємстві як

прогресу, що допомагає зрозуміти існуючі в суспільстві складність процесів розвитку антикризового управління в умовах модернізації українських підприємств.

У ході аналізу наукової літератури з теми магістерської роботи було розглянуто понятійно- категоріальний апарат антикризових заходів на підприємстві та розглянуто основні поняття, такі як: антикризові заходи, механізм, санація, злиття, ліквідація, регуляризація.

Система антикризового управління підприємницькою діяльністю являє собою комплекс узгоджених елементів, які, взаємодіючи між собою, діагностують ознаки та прояви кризи, сприяють її подоланню, подальшому поверненню підприємницьких структур до стабільного функціонування та створюють необхідні умови для подолання негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємств.

Головною метою антикризового управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність

3 Антикризове державне управління в країнах з розвиненою ринковою економікою виражається в різних формах. У більшості країн воно реалізується через вдосконалення законодавства в галузі зайнятості, збільшення робочих місць, особливо для молоді, координацію зусиль різних державних відомств щодо розробки та проведення економічної політики, шляхом посилення державного втручання в економіку.

Світовий досвід свідчить, що сконструйовані в різних країнах світу моделі антикризового управління забезпечують різні потенційні можливості для прогресивних соціально-економічних зрушень. Проте жодна з них не може бути використана у чистому вигляді при формуванні політики

антикризового управління в Україні. Це обумовлено умовами накопичення цього досвіду країнами, формуванням механізмів та інститутів в умовах рівноважної економіки, розбіжностями в побудові фінансово-кредитних механізмів. Використання позитивного досвіду має стати першим кроком на шляху реформування системи антикризового управління в Україні.

4 ПАТ «Запоріжсталь» – індустріальний гігант, продукція якого добре відома більш ніж в 100 країнах світу. ПАТ «Запоріжсталь» займає одне із провідних місць у металургійній галузі України й входить до складу найбільшої гірничо-металургійної компанії - Групи Метінвест. Поточною діяльністю Товариства керує в.о. Генерального директора за допомогою 11 дирекцій. Організаційно-управлінська структура підприємства має лінійно-функціональний вигляд.

Дана структура поєднує в собі переваги лінійних і функціональних структур. Перевагами цієї структури є: відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства, а також поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

5. При діагностиці проблем антикризових заходів на ПАТ «Запоріжсталь» в умовах ринку були виявлені такі проблеми, як велика плінність кадрів; процес підбору кадрів, зокрема джерела пошуку кандидатів на вакантні посади та механізми їх оцінки; контроль виконання системи бережливого виробництва «5С», недостатня увага приділяється розробці антикризових заходів.

Виробничі потужності комбінату сьогодні вимагають модернізації, проте головні власники в силу певних обставин не приймають рішення щодо його модернізації. Суперництво на ринку все більше дає про себе знати. Підприємство певною мірою губить свої позиції, виробництво продукції досить високо затратне, адже мартени споживають доволі дорогий ресурс – природний газ. Прибутковість комбінату «Запоріжсталь» за останні роки дещо виросла, але ще не досягла бажаного рівня. Крім того, виробництво мартенівських печей призводить до втрат сталі на рівні 20%. Перехід на нові

технології потребує вкладення вагомих інвестицій. Незважаючи на фінансові складнощі ПАТ «Запоріжсталь» робить вагомі кроки по виходу зі скрутного стану.

6. Розробивши SWOT – аналіз на підприємстві ПАТ «Запоріжсталь» в сучасних умовах були представлені як слабкі і сильні сторони, так і можливості і загрози. Було виявлено, що підприємство має слабе фінансування, щодо заходів з управління персоналом, а також недосконала система адаптації працівників. Підприємство не приділяє достатню увагу розробці антикризових заходів.

7. Формування антикризової програми належить до найбільш відповідальних та вагомих питань, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень.

8. Для моніторингу розвитку фінансово-економічної кризи створимо на підприємстві групу фахівців з виведення ПАТ «Запоріжсталь» з передкризової ситуації. У склад цієї групи увійдуть найкращі спеціалісти з економічного, фінансового, маркетингового відділів, бухгалтерії, юридичного та технічного відділів підприємства. Фахівці, які увійдуть у цю групу, повинні володіти такими знаннями як теорія криз, прогнозування, конфліктологія, розробка управлінських рішень, дослідження системи управління макроекономіки, володіти мистецтвом вирішення проблем у процесах антикризового управління і практичною методологією ефективного управління в умовах ризику і невизначеності, розуміти і зважати на специфіку роботи підприємства у регіональній і галузевій інфраструктурі.

9. Шляхами підвищення ефективності антикризового управління підприємством за сучасних умов господарювання за обставин дії факторів наростаючої кризи слід визначити: підвищення кваліфікації управлінського та іншого персоналу підприємства; зовнішнє консультування; формування антикризової команди, здатної професійно, адекватно та творчо виконувати поставлені перед ними завдання; формування духу корпоративності на підприємстві; оперативність та гнучкість у прийнятті управлінських рішень; розробка власного програмного забезпечення для проведення діагностичних процедур; формування інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємства.

- розробку механізму концепції відхилень у випадку виходу з ладу одного з елементів системи, що може призвести до кризової ситуації;
- уточнення моделі управління у разі потреби;
- налагодження інноваційних процесів у випадку руйнування системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організацію безперервного контролю й оцінки виконання антикризових заходів;
- розробку методів мотивації персоналу.

Кризові явища легше передбачити, ніж ліквідувати, так як ліквідувати їх майже не можливо. Тому успіх діяльності підприємства залежить від завчасної підготовки антикризового управління до майбутніх загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. Проблеми економіки та управління. Видавництво Національного університету "Львівська політехніка". 2008. С. 11-17.
2. Аніщенко, Л. О. Зарубіжний досвід антикризового управління. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 143–156
3. Антикризове управління підприємством: Навчально-методичний посібник для вузів / За заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.
4. Бідюк П.І. Омельченко О.С. Діагностування кризи як складова організаційно- економічного механізму реструктуризації *Бізнес Інформ*. – 2011. № 10. С. 72-76.
5. Біломістна І. І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць*. 2013. № 1 (14). С. 90-96.
6. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К. : Эльга ; Ника-Центр, 2006. 672 с.
7. Бланк И. А. Управление финансовыми рисками К. : Ника -Центр, 2005. 600 с.
8. Бойко О.О. Формування концепції антикризового менеджменту *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 40.
9. Бурий С.А., . Мацеха Д.С Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: Монографія. Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2016. 93 с.
10. Вазинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5.

С. 127-130.

11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством К.: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.

12. Ващук Є.О. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутства підприємств машинобудування. «Управління соціально-економічним розвитком регіонів та держави»: Збірник матеріалів ІХ міжнародної конференції студентів і молодих вчених. 2015 р. Запоріжжя С.109-111.

13. Ветрова Н.М., Кузьміна Н.В. Про концептуальний підхід до формування інструментарію економічної діагностики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 41. С. 16-20. 108

14. Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. № 128. С.31-35.

15. Воронкова В. Г. , Ажажа М. А., Мельник В. В., Капустіна Т. А. Кадровий менеджмент: метод. посібник для фахівців галузі знань 0306 "Менеджмент і адміністрування" напряму 6.030601 професійного спрямування "МОе". ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 130 с.

16. Воронкова В. Г. Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту в умовах глобалізації Концептуальні засади стратегії європейського вибору України в умовах глобалізації / ред. В. Г. Воронкова. - Запоріжжя, 2009. - С. 110 - 115

17. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник для вnz / ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. К. : Професіонал, 2006. 567с.

18. Воронкова В. Г., Максименюк М. Ю. Адміністративний менеджмент: навчально-метод. Посібник. ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 147 с.

19. Горбань Г. П. Антикризівий менеджмент як інструмент недопущення кризових явищ на підприємстві. «Інформаційні технології в управлінні національною економікою»: Матеріали ІІІ науково-практичної

конференції. Х. : ТОВ «АРИУ», 2007. 20-23с.

20. Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 647. 2014. С. 37-43.

21. Дворник М. А. Сучасне розуміння антикризового управління в діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.4. 205-210с.

22. Долінський Л., Сащук Д. Оцінка надійності підприємств: теоретико-методологічний підхід. *Фінанси України*. 2008. № 1. С.108- 117

23. Донченко Т. В. Теоретичні основи формування механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. - 2010.- № 1.- Т. 1.- 23-27с.

24. Єпіфанова І. Ю., Войнаренко М. П. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Монографія. Вінниця : ВНТУ. 2011. 188 с.

25. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №2. С. 265 – 269.

26. Жданов В.В. Антикризова діагностика організації Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 4. С. 92-96.

27. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.

28. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Антикризова стратегія – умова стабільного розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. – 2010.– № 3. – 57-62с.

29. Кіш Г. В. Антикризове управління підприємствами, установами, організаціями. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Спецвипуск 33. Частина 4. 2011. С. 42-45

30. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О. В. Коваленко // *Економіка и управление*.

– 2013. – № 4. – С. 41-46.

31. Колісник М. К., Ільчук П. Г., Відлий П. І. Фінансова санкція і антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2007. 272 с.

32. Коюда В.О., Костіна О.М. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. *Бизнес Информ.* 2009. № 12. С.47-49

33. Кравчук І. В. Застосування ефективних антикризових заходів в управлінні фінансовими ресурсами на підприємствах України. *Вісник Хмельницького національного університету.* № 5 .2009. Т. 2. С.166-169

34. Кудіна В. Антикризове фінансове управління підприємством / В. Кудіна //

35. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. К.: Т-во «Знання», 2005. 824 с.

36. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: К. : КНТЕУ, 2014. 580 с.

37. Мазур І.І., Шапиро В.Д. Корпоративний менеджмент: 4-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 781 с.

38. Мартюшева Л.С., Коренева А.Б. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством *Вісник економіки транспорту і промисловості* 2009. №28 С.178-182

39. Матвійчук А. В. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. *Вісник НАН України.* 2010. № 9. С.24–46

40. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка.* 2013. № 1. С. 102-105.

41. Морозов А.А., Венгер О.М. Нові школи та концепції адміністративного менеджменту. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах.* Матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріжжя: ЗДІА. 2018. 236 с. С.116

42. Морозов А.А., Венгер О.М., Розробка антикризових заходів на промисловому підприємстві в умовах ринку. *Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах* Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів ІІ ЗНУ.. Том ІV. Запоріжжя: ІІ ЗНУ. 2019 р. 136 с. С.53

43. Москаленко В.М. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства *Економічні науки*. 2012. Вип.22. С.1-6

44. Омельченко О.С. Оптимізація фінансування напрямів діяльності підприємства при реструктуризації. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 123-128.

45. Островська Г. , Квасовський О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. №2(31). — 99- 111с.

46. Панасенко О.В. Модель діагностики загрози банкрутства підприємств. *Бізнес Інформ*. 2010. № 4. – С. 69-73.

47. Пріб К.А. Формування антикризової програми сільськогосподарського підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 63. С. 280-288.

48. Регіонально-адміністративний менеджмент: навч. посібник для вчз: / ред. В. Г. Воронкова ; ЗДІА. К.: ВД "Професіонал" ; ЦУЛ, 2010. 351 с.

49. Річна фінансова звітність ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2015 рік. Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year//templ42>

50. Річна фінансова звітність ВАТ МК «Запоріжсталь» за 2016 рік. Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/53436/165/templ>

51. Рудик О.Р. Антикризова діагностика суб'єктів господарювання в економіці України. *Записки Національного університету «Острозька академія»*. *Економіка*. 2013. Вип. 21. С. 262-265.

52. Сабадаш В.В., Коваленко Є.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки *Механізм регулювання економіки*. 2012, № 2 С.126-132

53. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібн. К. : Центр навч. літ-ри. 2009. 568 с.
54. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
55. Сторчак Н. О. Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми . *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 3 (19). С. 59 – 63
56. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. С. 216-219
57. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. 2-ге вид. без змін. К.: КНЕУ, 2006. 268с.
58. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств. Підручник. К.:КНЕУ, 2006. 552 с.
59. Тесленок І. М. Визначення місця зовнішнього середовища у стратегічному управлінні підприємством. *Економічний простір*. 2009. № 21. С.270 – 275
60. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації . *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №4. С. 186-192.
61. Храпкіна В. В., Чучко О. Адаптація світового досвіду антикризового управління в Україні . *Технологический аудит и резервы производства* — № 1/7(21), 2015. С. 42-48
62. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // *Економіка розвитку*. – 2011. – № 1. – С. 21-24.
63. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством. К.: МАУП, 2006. – 256 с.
64. Черчик Л. М. , Марців Т. Ю. Сутність та інструменти антикризового менеджменту. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 231-238
65. Шавкун І. Г. Менеджмент як соціокультурне явище: соціально-

філософський аналіз: дис... д-ра філос. наук: 09.00.03 / І.Г. Шавкун. - Запорізький національний ун-т. Кафедра філософії. - Запоріжжя, 2008. – 449с.

66. Шапунова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства *Актуальні проблеми економіки* . 2008. №8.С. 147- 155

67. Шапунова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління *Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Економіка і підприємництво*. 2009. №1.С 228-232

68. Штангрет А., Копитюк О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2007. – 335 с.

69. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких підприємств . *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Випуск 2(50). Серія «Економіка». 2010. 236-244с.

70. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Випуск 2(50). Серія «Економіка». 2010. С. 236-244.

71. Jacques T. Reshaping crisis management: the challenge for organizational design *Organizational Development Journal*. 2010. № 28(1). P. 9– 17