

*І.В. Жалінська, к.е.н., доцент, ЖДТУ*

## **РОЗДІЛ ІІІ**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В АСПЕКТІ СУЧАСНОЇ КОНЦЕПЦІЇ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **3.1. Методологічні основи теорії організації та організаційного розвитку**

Управління як специфічна сфера прикладення людської праці та складова сучасного суспільства є одним із найбільш значущих чинників його поступального розвитку. Поза всяким сумнівом, наразі спостерігаються тектонічні зсуви у засадничих принципах такого розвитку. На перший план висуваються поняття гармонії, балансу, відповідності природному розвитку. Так, провідною ідеєю сучасних наукових концепцій, в тому числі економічних наук, є сталий розвиток, який передбачає задоволення потреб нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. На стратегічному рівні сталий розвиток передбачає розробку та реалізацію трьох основних складових: екологічну, економічну й соціальну. Зауважимо, що всі складові є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Стратегія сталого розвитку втілюється в цілях сталого розвитку, серед яких зазначимо такі: подолання бідності у всіх її формах і всюди; сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям; забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва [25].

У світлі зазначеного стає цілком очевидним необхідність перегляду традиційних підходів до функціонування та розвитку сучасних організацій як основних об'єктів управління та розробки нових методів і форм управління, які б відповідали викликам суспільного розвитку. Таким чином, проблема розробки сучасних методологічних основ теорії організації та організаційного розвитку набуває особливої актуальності.

Зазначимо, що уявлення про організацію як об'єкт управління змінювались в залежності від домінуючих завдань відповідного етапу суспільно-економічного розвитку. Можемо вважати, що першим

науковцем, який почав досліджувати організацію був Ф.У. Тейлор як засновник класичної школи менеджменту (“Принципи наукового управління”, 1911 р.). Надалі з’являлися праці науковців-представників інших шкіл менеджменту, які розвивали та доповнювали теоретико-методологічні основи науки управління та підходи до вивчення організації (Е. Мейо, М.П. Фоллетт, П. Друкер, І. Ансофф та інші).

Проте сучасний етап розвитку науки управління та, відповідно, уявлень про організацію суттєво відрізняється від попередніх. Його основною рисою є спроба науковців поєднати закони суспільного та організаційного розвитку. Так, І. Пригожин приділяє значну увагу принципам функціонування відкритих систем, до яких відноситься і соціальна організація [17].

Значний вклад в розвиток методології теорії організації внесли науковці-кібернетики С. Бір, В.М. Глушков, В.С. Михалевич та інші [1, 5, 11, 12]. Економічна кібернетика досліджує процеси управління складними економічними системами на основі використання методу економіко-математичного моделювання, де процеси управління є по суті інформаційними та базуються на зворотному зв’язку.

Однією з найбільш суттєвих наукових доробок, до яких звертається сучасна теорія організації, є праці В.І. Вернадського, який довів появу на планеті нової геологічної сили – людини. Її діяльність змінює природні процеси і тим самим відбувається підвищення ролі та відповідальності людства в історії [3].

Огляд основних наукових підходів, що становлять методологічну базу сучасної теорії організації був би неповним без згадування праць О.О. Богданова, який сформулював основні положення системного підходу та самоорганізації систем як об’єктивно існуючих утворень навколишньої дійсності [2]. Праці Богданова можна назвати першою спробою узагальнити та систематизувати організаційні процеси, які відбуваються в системах (комплексах) незалежно від природи самих систем.

Наразі науковці ставлять перед собою завдання узагальнення та подальшого розвитку методологічних засад теорії організації, дослідження сучасного категоріального апарату теорії організації. Сучасні погляди на теорію організації викладено в працях Т.Ю. Іванової [6], Б.З. Мільнера [10], Г.Л. Монастирського [13], І.І. Свідрука, Ю.Б. Міронова, О.О. Кундицького [18], Е.А. Смірнова [21], А.В. Соловійова [22] та інших. Проте актуальним залишається систематизація основних положень теорії організації та факторів, що

привели до зміни парадигми управління, яка починає базуватися на нових поглядах на організацію та організаційний розвиток.

Метою дослідження є визначення етапів розвитку теорії організації та її основних теоретико-методологічних положень на основі новітніх уявлень про роль організацій у суспільному розвитку.

Викладення матеріалу варто почати з вивчення основних етапів розвитку уявлень про організацію як суб'єкт економічних відносин та об'єкт управління. Це надасть змогу зрозуміти кризу парадигми традиційного менеджменту та визначити необхідний напрям розвитку сучасних наукових концепцій. Оскільки наука управління завжди має за свою основу емпіричну діяльність, вихідним є розуміння етапів економічного розвитку суспільства в залежності від факторів, що бути домінуючими в забезпеченні ефективності економічної діяльності організацій.

Так, етапи розвитку стратегічного управління за І. Ансоффом яскраво демонструють зміщення акцентів у розвитку організації. Наведемо коротку характеристику цих етапів, виокремлюючи відповідні характеристики організацій [23].

1 етап: в кінці XIX ст. відбувається науково-технічна і промислова революція, що дає поштовх настанню епохи масового виробництва, а починаючи з 20-х років XX ст. з'являється таке поняття, як "конкуренція". У цей період відбувається маса наукових відкриттів, унаслідок чого бурхливо розвивається промисловість, розширюється номенклатура продукції, здійснюється процес "захоплення" ринків збуту. Стає вигідним виробляти все, оскільки на ринку бракує споживчих товарів різних видів. Фактично це етап становлення та розвитку масового виробництва. Ефективності та, відповідно, значних темпів розвитку мали організації, які зуміли знизити ціни за рахунок нарощування масштабів виробництва. Однак поступово в міру розвитку потреб суспільства та кожного окремого споживача така стратегія перестала забезпечувати успіх.

2 етап: етап масового збуту продукції – 20–50-ті роки XX ст. У цей період ринок поступово насичається, і, як наслідок, виникає конкуренція, в результаті якої з'являється концепція маркетингу, або концепція збуту товару. Варто зазначити, що саме на цьому етапі господарські організації почали вивчати потреби споживачів, намагаючись диверсифікувати товарну номенклатуру.

3 етап: 60-ті роки XX ст. – поч. XXI ст. – постіндустріальна епоха розвитку. У цей час у підприємств, окрім отримання прибутку виникають ще інші цінності. Цей етап характеризується інтенсифікацією і диверсифікацією виробництва, розвитком і

інтеграцією міжнародних економічних відносин, боротьбою за світовий ринок збуту, розширенням інформаційного простору. У цей період змінюються вимоги до якості продукції, гостро постають екологічні проблеми і проблеми утилізації шкідливих відходів виробництва. Високі темпи розвитку виробництва і світової цивілізації привели до проблем багатоваріантності розвитку корпоративної економіки. Цей етап фактично і є етапом появи стратегічного управління.

Підсумовуючи викладений підхід, слід звернути увагу, що організації почали реагувати на зовнішнє середовище починаючи з другого етапу. Класифікація етапів розвитку організацій, запропонована І. Ансоффом, розширена та доповнена іншими авторами [24, 27]. Наведемо класифікацію, розроблену Є. Шековою [27].

Автор зазначає, що професійний бізнес, незважаючи на відносну історичну стислість періоду, пройшов інтенсивну і радикальну еволюцію, в якій можна виділити кілька етапів. Підставою для розрізнення цих етапів може служити простий, але ясний та ефективний критерій – чинники, від яких вирішальним чином залежить успіх справи. Змінюються фактори успіху – змінюється технологія ефективного бізнесу, а значить змінюються і вимоги до професіоналізму менеджерів і підприємців.

Відлік етапів автор пропонує почати з другої чверті XIX ст., коли власне сформувався сучасний менеджмент та виникла професія менеджера. Організація почала набувати рис соціальної організації, де поряд з машинами та ресурсами людина виступає важливим компонентом. Підкреслимо, що донедавна розвиток теорії організації відбувався в межах розвитку загальної теорії менеджменту.

До другої половини XIX ст. вирішальним фактором успіху в бізнесі фактично був доступ до ресурсів: корисних копалин, лісу, бавовни тощо. Це створювало монопольну перевагу для підприємств. Однак із завершенням епохи колоніальних захоплень практично всі природні ресурси були так чи інакше поділені. І на перший план вийшов інший фактор успіху справи – збільшення корисності товару при збереженні вартості витрат на його виробництво. Цей етап тривав приблизно до початку XX ст. На цій стадії, коли ринок ще не був насичений, а іноді навіть і не сформований, вирішальним моментом була наявність ринкової ідеї товару або послуги і матеріально-технічної можливості реалізації цієї ідеї. Недарма найбільш успішні бізнесмени цього часу – винахідники-одинаки, які зуміли розгорнути відповідну виробництво (історія деяких провідних сучасних компаній і

корпорацій сходять до таких фірм). Ні в маркетингу, ні в інтенсивній рекламі необхідності фактично не було.

Наступна, третя стадія тривала з початку століття до 1930-х рр. Ринок виробників почав ущільнюватися, і вирішальним фактором успіху стала можливість забезпечити максимальний вихід товару при мінімальних витратах. Менеджер повинен був перш за все відмінно знати технологію та організувати відповідно до неї виробництво. Центри влади в фірмах сконцентрувалися в технічних і технологічних службах. Ринок же активно поглинав вироблене. На цей час припадає стала знаменитою фраза Г. Форда: “Ви можете вибирати машину будь-якого кольору – аби тільки вона була чорною” (You can have any color as long as it's black). Це час менеджерів-технократів, організаторів виробництва. Нормування праці, конвеєр, наукова організація праці – ці компоненти менеджменту є результатом успішної практики саме того часу, яка успішно втілювалась в науковий напрям Ф.У. Тейлором. Теорія і практика маркетингу на цьому етапі ще не сформувалися.

Велика депресія 1929–1933 років і інші явища цих років мали добре відомі економічні, соціальні та політичні наслідки в усьому світі. З погляду технології менеджменту в 1930-і роки стався радикальний перелом: світовий бізнес зіткнувся з неймовірним ущільненням ринку. Стало очевидним, що оригінальна ідея, наявність значних коштів і налагодженого виробництва не забезпечать успіху на ринку, якщо товар не буде користуватися попитом, і не буде здійснено відповідних заходів щодо стимулювання цього попиту.

Радикальним чином змінився вектор управлінського мислення і практики, що втілювався у правилі: “Не продавати те, що виробляєш, а виробляти те, що буде продано”. Це була революційна зміна віх. Почали виникати маркетингові служби, що займаються вивченням попиту, пропонують відповідні програми діяльності, організують збут, стимулювання продажів тощо. У ці служби дуже швидко перейшли центри влади в фірмах. Технократичний менеджмент замінили маркетинговим. Виникла теорія маркетингу, відбувалося осмислення практики ефективного маркетингу. Таким чином, менеджер повинен не тільки знати технологію виробництва, але й бути ще і маркетологом. Маркетинг починається з вивчення споживача, його способу життя, обсягу, інтенсивності та способів споживання, тобто конкретного змісту конкретної культури. А на виході маркетингової технології – фактично програмування обсягу і характеру споживання, способу життя споживача, тобто підсумки соціально-культурного характеру.

Четвертий етап, що дав колосальний ріст ринкової економіки, який призвів до серйозного відриву промислово розвинених країн, а деяких з них – до процвітання, тривав до кінця 1950-х – початку 1960-х рр.

До цих років відноситься початок п'ятого етапу, що знаменує наступну радикальну зміну віх в технології менеджменту. На цьому етапі посилюються попередні тенденції. Для нього характерний надшлішний ринок як виробництва, так і споживання. Споживач став розбірливий, звик до певних марок, традицій. Тому домогтися успіху стало можливим тільки або запропонувавши абсолютно новий товар (на який просто ще не було попиту), або традиційний товар найвищої якості, якого не може зробити ніхто з конкурентів, або традиційний товар традиційної якості, але з такою, що не має аналогів, післяпродажною відповідальністю або супутніми послугами (так звані “пакетні рішення”). Очевидно, що ця ситуація істотно змінює і бізнес, і маркетинг: не стільки вивчати попит, скільки його створювати. Це вимагає великих витрат на рекламу, стимулювання продажів, на нові розробки, залучення кращих фахівців, їх зацікавленість. Зростає значущість командної поведінки.

З кінця 1960-х концепція маркетингу стала все більше поширюватися і на некомерційну сферу: на освіту, науку, культуру, мистецтво, політику. Менеджмент прийняв вигляд безперервного (перманентного) нововведення, які стали необхідною вимогою часу.. Водночас відбулася революція в інформаційних технологіях і засобах зв'язку, коли інформованість конкурентів підвищилася на порядки. Занадто багато стало залежати від персоналу і фахівців, їх кваліфікації та мотивації. Саме цією обставиною пояснюється успіх японського менеджменту, який зміг найбільш адекватно відповісти на цей виклик часу і виробити технологію, яка різко знижує ризик від можливого внутрішньофірмового опору нововведенням.

Не випадково дослідження досвіду успішних американських корпорацій показало, що їхня технологія менеджменту виявилася надзвичайно близька японській. Крім іншого, вони включають в себе і діяльність з роз'яснення цілей, завдань діяльності фірми, залучення працівників до прийняття рішень, формування громадської думки та традицій соціально-культурного характеру. Динаміка розвитку менеджменту виявилася пов'язаною насамперед з баченням і розумінням зміни акцентів, зміни орієнтирів (табл. 1).

Надалі автор наводить ключові умови успіху сучасних організацій, до яких належать: диверсифікація бізнесу, цінності організації, робота з персоналом.

Таблиця 1

Орієнтири розвитку в традиційному та сучасному менеджменті		
Орієнтири розвитку	Традиційний менеджмент	Сучасний менеджмент
	Дисципліна	Самодисципліна
	Послух	Довіра
	Ієрархія	Партнерство
	Досягнення	Орієнтація на потреби
	Кар'єра	Розкриття потенціалу особистості
	Старанність	Творчість
	Влада	Баланс інтересів
	Централізація	Децентралізація

Джерело: сформовано автором за [27].

П'ятий етап завершується в наші дні, коли намітилися риси наступного етапу. На цій стадії риси, особливості та проблеми попереднього етапу посилилися і поширилися. До них додалися проблеми екології, дефіциту сировини, кваліфікованих кадрів, захисту прав споживачів та персоналу. Багато хороших ідей і проектів виявилися нереалізованими саме в силу зовнішнього опору їх здійсненню.

Стало ясно, що сучасний менеджер повинен бути не тільки технократом, фінансистом і маркетологом, і навіть культурологом, але і політиком, і громадським діячем, бути готовим до публічного широкого діалогу з суспільством. Саме цей період і висунув на передній план public relations (PR). Формування спільності інтересів з партнерами, державними структурами, засобами масової інформації, громадськими організаціями, формування репутації фірми в країні і за кордоном, в даній місцевості, в очах власного персоналу стали провідними функціями в змісті праці менеджерів. Так само як 1930-ті викликали до життя маркетинговий підхід до менеджменту, так останні роки породили PR-оформлений менеджмент.

Все більшу роль в сучасному бізнесі грають “неспоживачі” – соціальні групи, органи влади, організована і неорганізована громадськість. Саме вони ініціюють найбільш важливі та перспективні нововведення.

Сучасний ринок все більше глобалізується. Починається тотальна конкуренція всіх з усіма. На перший план виходить здатність зайняти своє унікальне місце в мережі глобальних ринкових зв'язків. А це можливо тільки за умови залучення уваги до свого бізнесу. Автор робить висновок, що за своєю технологією сучасний бізнес все більше зближується з шоу-бізнесом і соціально-культурною діяльністю в цілому та набуває рис і форми технології соціально-культурної діяльності.

Погоджуючись з автором викладеної класифікації розвитку менеджменту та тезою про значне зростання ролі зовнішнього середовища у діяльності організацій, маємо зазначити, що вдало побудовані комунікаційні зв'язки (або PR-management) є далеко не єдиним шляхом взаємодії сучасних організацій із зовнішнім середовищем.

В межах розглянутої еволюції організацій розвивались відповідні наукові течії та школи менеджменту, які узагальнювали та систематизували набутий досвід. В таблиці 2 наведемо основні етапи розвитку науки менеджменту, зазначаючи ті характеристики організацій, які були важливі для дослідників відповідного етапу.

Зауважимо, що наукові розвідки в рамках наведених теорій здійснювалися в першу чергу з метою підвищення ефективності економічної діяльності організації. Перші школи менеджменту акцентували увагу на окремих аспектах організаційної діяльності, наприклад, завдання, людина, управлінська діяльність. Сукупність відповідних наукових положень формували так звані одномірні вчення. Їх представники підгрунтя ефективності діяльності організації вбачали в раціоналізації, приведенні до певного шаблону тільки одного визначеного аспекту діяльності організації і відповідного способу управління нею. Важливо також підкреслити, що під ефективністю організації розумілась виключно економічна ефективність як співвідношення отриманого прибутку до понесених витрат.

Таблиця 2

## Хронологія та еволюція виникнення організаційних теорій

Основні школи	Загальне уявлення про організацію	Базові положення теорії
1	2	3
<i>Класична організаційна теорія</i>		
1. Теорія наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Х. Емерсон) 2. Адміністративна теорія організації (А. Файоль) 3. Концепція ідеальної бюрократії (М. Вебер)	Механістична модель організації; формальна система управління, що базується на стабільних рутинних процесах та розглядає людину як один з чинників виробництва, ігноруючи її соціальну природу	Основним концептуальним принципом цих теорій була робота, її раціоналізація і організація. Теоретичні положення будувалися з урахуванням майже незмінних умов зовнішнього середовища, стабільних цілей, концентрації на низовій ланці і технічних прийомів і методах, які могли максимізувати продуктивність праці працівників.



## Продовження табл. 2

1	2	3
<i>Теорія організаційної поведінки</i>		
<p>1. Школа людських відносин (Е. Мейо) 2. Біхевіористична школа (Д. МакГрегор, Е. Лоулер, А. Маслоу, Ф. Герцберг) 3. Нові людські відносини – теорія гуру (Ф. Котлер, Л. Якокка, Б. Гейтс)</p>	<p>В центрі уваги знаходиться людина в організації, а саме – соціально-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.</p>	<p>Ключовим завданням управління стає мотивація персоналу, координація та кооперація його дій; необхідність мотивації співробітників до сприйняття цілей організації як своїх власних, стимулювання бажаної поведінки робітників.</p>
<i>Теорія адміністративної поведінки</i>		
<p>1. Теорія влади та сприйняття (Ч. Бернард) 2. Теорія обмеженої раціональності (Г. Саймон) 3. Теорія Гласієр (У. Браун, Е. Джеквес)</p>	<p>Спроба об'єднати класичну організаційну теорію і теорію людських відносин. Інтерпретація теорії адміністративної поведінки, головний акцент зроблено на пошуку об'єктивних принципів взаємодії суб'єкта та об'єкта управління з урахуванням особистих інтересів кожного, а не лише інтересу організації в цілому. Акцент на важливості правил і встановлених порядків у підтримці раціональної поведінки всередині організації</p>	<p>Теорія влади та сприйняття. Влада адекватно сприймається підлеглими тоді, коли команди вважаються законними та необхідними. Керівника наділяють владою люди, які хочуть, щоб ними керували. Влада рухається знизу вгору. Теорія обмеженої раціональності. Керівники повинні ефективно використовувати всі форми зовнішнього впливу на особистість працівника з метою здійснення ним бажаних дій радше під впливом своєї власної мотивації, ніж під впливом інструкцій. Заперечення повної раціональності при прийнятті рішень. Теорія Гласієр. Організація представлена як сукупність виконавчої, апеляційної, законодавчої та представницької підсистем, які виконують тільки їм властиві функції в рамках організації, при цьому підсистеми частково перетинаються і взаємодіють.</p>

Продовження табл. 2

1	2	3
<i>Теорія інститутів та інституційних змін</i>		
Інституційна модель Д. Норта	Устрій організації, її форми та поведінку визначають <i>інститути</i> : формальні (закони) і неформальні (добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження, а також фактори примусу, що структурують взаємодію людей.	Устрій організацій формується під впливом інститутів і розглядається не тільки як раціональний процес, але і як процес зовнішнього й внутрішнього тиску, що призводить до поступового набуття подібності організаціями однієї області ( <i>ізоморфізм</i> )
<i>Популяційно-екологічна (еволюційна) теорія</i>		
Моделі життєвого циклу організацій (Дж. Фрімен, М. Ханнан, А. Хоулі)	Організація як суб'єкт постійних змін, метою яких є приведення організації у відповідність до змін у її зовнішньому середовищі та етапу життєвого циклу організації	Перенесення аналогії зі сфери біологічної еволюційної теорії. Об'єктом дослідження є популяції організацій, які характеризуються загальною структурою (організаційною формою – фенотип), водночас кожна з них володіє “компсами” (наборами відмінних ознак), що утворюють базовий матеріал (генотип) для еволюції. Фактори навколишнього середовища вибирають ті ознаки організацій, які найкращим чином підходять для нього і в такий спосіб організація підлаштовується під навколишнє середовище. Базується на 4 принципах: варіація, відбір, збереження, боротьба.

Джерело: сформовано автором за джерелами [6, 10, 13, 18, 21, 22].

Надалі почали з'являтися так звані синтетичні вчення (сер. XX ст.), які розглядали управління як багатопланове, комплексне та змінюване явище, що пов'язане багатьма зв'язками з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Почав формуватися системний підхід до організації та управління, в рамках якого організація розглядається як багатопланове явище, що пов'язує в єдине органічне ціле елементи організації: цілі, ресурси та процеси. Синтетичні вчення визнають багатомірність організації та управління нею, необхідність врахування в управлінській діяльності впливу та взаємодії багатьох факторів (зовнішніх та внутрішніх), які здійснюють прямий та опосередкований

впливи на організацію. Ще одною відмітною характеристикою синтетичних вчень є врахування системного ефекту, який виражається в тому, що ціле завжди якісно відмінне від простої суми його складових [15]. Серед найбільш відомих синтетичних концепцій в якості прикладу наведемо такі:

- управління за цілями, яке в подальшому оформилось в струнку концепцію стратегічного управління. Вихідна ідея полягає в тому, що управління повинно починатися з розробки цілей, потім переходити до формування функцій, системи взаємодії та процесу;

- ситуаційні теорії, зміст яких полягає в тому, що результати одних і тих самих управлінських дій у різних ситуаціях можуть сильно відрізнятись;

- теорія “7–S”, яка стверджує, що ефективна організація формується на базі семи взаємопов’язаних складових, зміна кожної з яких потребує відповідної зміни інших шести. Ключовими складовими в цій концепції є: стратегія, структура, системи, штат, стиль, кваліфікація й організаційні цінності.

Проте характерним для синтетичних вчень все ще залишається наявність наголосу на якийсь певний ключовий для даної концепції напрямок (цілі, зовнішнє середовище, структура організації тощо). Відмітним від одномірних вчень стає відмова від механістичного погляду на організацію. Також під впливом зміни цілей діяльності організації поняття ефективності починає змінюватись та розширюватись. Так, наприклад, для організації, стратегічною метою діяльності якої є завоювання певної частки ринку, ефективність діяльності буде вимірюватись тим, наскільки досягнуто поставлену мету. Отримання прибутку на цьому етапі розвитку є для організації другорядним. Окрім того, з’являється поняття соціальної відповідальності бізнесу, починає формуватися усвідомлення суспільної значущості організацій як виробників необхідних суспільству товарів та сфери прикладення людської праці.

Проте синтетичні вчення все ще зосереджувались на способах управління організацією відповідно до визначених факторів, які, за думкою дослідників, є важливими для організації. Організація так само, як і в одномірних вченнях, не розглядалася як цілісний організм, якому притаманні певні унікальні характеристики.

Наприкінці XX ст. – початку XXI століття почали з’являтися публікації, присвячені кризі традиційного менеджменту і необхідності зміни управлінських парадигм [4, 7, 8, 20]. В.А. Вінокуров пояснює кризу менеджменту таким чином. У фахівців і практикуючих менеджерів уявлення про дійсність в галузі управління перестають

відповідати цій самій дійсності, що перешкоджає економічному, соціальному, культурному прогресу організації. Криза управління – це першопричина кризи організації, свідчить про те, що знання застаріли і раніше дієві концепції, на яких базується практична діяльність підприємств, потребують перегляду. З'являється потреба у новому осмисленні явищ, подій, фактів і впорядкування уявлень про їх нове сутнісне наповнення. Таким чином, криза управління виникає тоді, коли система управління не в змозі розпізнавати, правильно оцінювати ситуації і виробляти та реалізовувати ефективні рішення. Відсутність необхідної різноманітності можливостей системи управління змушує управляти складним об'єктом як простим, ігноруючи істотні його особливості [4].

Першопричиною таких змін є процеси, які відбуваються в організаціях, та які можна спостерігати в тенденціях їх розвитку. Аналіз опублікованих матеріалів щодо спостережуваних процесів змін [9] та результати власних досліджень дають змогу виділити такі актуальні аспекти в характеристиці сучасних організаційних процесів:

- перехід від організаційної раціоналізації, що ґрунтується на накопиченому досвіді, до всебічного застосування сучасних інформаційних мереж і комп'ютерних систем;

- розвиток процесів інтеграції в управлінні (кооперація і співпраця витісняють конкуренцію, створюють більш вагомі стратегічні переваги, ніж конкурентна боротьба);

- поява нових технологій управління, наприклад, холократичний підхід, використання програмно-цільових груп, матричних структур і організацій, що самонавчаються;

- поява нових критеріїв оцінки діяльності організацій: інтелектуальний капітал, задоволеність споживача, соціальна прибуток, організаційна культура;

- прагнення до організаційних змін та інновацій як до можливості перешкоджати застою і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів тощо.

Варто зазначити, що зміна умов та характеристик сучасних організаційних процесів відображається також в появі багаточисельних бізнес-концепцій, які все менше надають практичного інструментарію, і все більше тяжіють до усвідомлення філософських, світоглядних засад ведення бізнесу. Серед найбільш значущих можемо назвати такі: концепція позиціонування (Дж. Траут), стратегія блакитного океану (Чан Кім), реінжиніринг (Дж. Чамп, М. Хаммер), ощадливе виробництво (Д. Теплінг), концепція емоційного лідерства (Д. Гоулман), концепція життєвих циклів

компанії, методологія РАЕІ (І. Адізес), теорія контрактів (О. Харт, Б. Хольмстрем) [14, 19].

Зауважимо, що наразі науковці, усвідомлюючи втрату ефективності традиційних, апробованих теорій менеджменту, пропонують різноманітні підходи до формування нової парадигми. Наведемо деякі з них.

Американські дослідники К. Клок і Дж. Голдсміт у праці “Кінець менеджменту” пропонують новітню організаційну теорію на засадах самоуправління, суть якого базується на припущенні, що мотивовані співробітники з правом приймати самостійні рішення будуть працювати старанніше, швидше і продуктивніше, ніж колеги, що працюють під постійним контролем начальника [8].

Український дослідник Г. Канафоцька [7] вбачає втілення нової парадигми в менеджмент творчості, сутність якого полягає у:

- протистоянні процесам саморуйнації людської особистості і руйнівним тенденціям зовнішнього середовища;
- створенні умов для гармонізації відкритих саморегулюючих систем: людини, організації, суспільства і т. д.;
- створенні умов для реалізації творчого потенціалу кожної людини (незалежно від рівня її свідомості) заради виявлення вектора його відбиття у творчій вільній праці;
- формування і впровадження механізму управління творчістю на всіх рівнях для будь-якої відкритої системи.

Ю. Шаров пропонує парадигму керованого розвитку, що реалізується через інтеграцію процесів самоорганізації й цілеспрямованого управління, а його концептуально-прикладний базис складатимуть парадигми сучасного управління й такі концепції, як синергетика, інституціоналізм, концепція збалансованого розвитку, управлінський постмодернізм, концепції керованих трансформацій управлінських процесів [26].

В. Петренко висуває ідею новітньої парадигми практичного менеджменту, потенційною основою формування якої має стати формула: “інтелектуальному суспільству – інтелектуальне управління” [16]. Ця управлінська парадигма орієнтована на ефективне використання інтелекту людських ресурсів організацій, її підґрунтям є концепція інтелектокористування, яка окреслює: пріоритетне використання інтелектуальних ресурсів організаційних утворень для планування, організації, мотивації і контролю за належним збереженням, використанням та примноженням знань, забезпечення високої духовності їх носіїв з метою максимізації “реальних продуктивних” сил за рахунок ліквідації причин їх переходу у

категорії “фіктивних” і “деструктивних” сил, що є нічим іншим, як управління процесами інтелектокористування; оволодіння і застосування менеджерами сучасних організаційних утворень інтелектуалізованих стилів управління, управлінських технологій, механізмів та інструментів, які є адекватними цілям і завданням управління процесом інтелектокористування, цілям і завданням діяльності системи, тобто – ефективне інтелектокористування.

Й.М. Ситник у своєму дослідженні доходить висновку, що основними домінантами нової парадигми менеджменту є [20]:

- робота в командах, безпосередні взаємодії, перманентні інновації, безупинне навчання й удосконалювання, пошук прийняттого стану в процесі безупинних змін;
- необхідність розглядати організації як відкриті системи; орієнтування виробництва не на нарощування обсягів, а на підвищення якості товарів і послуг, повніше задоволення запитів споживачів;
- швидка і адекватна реакція організацій на зміни кон’юнктури ринку;
- зростання ролі організаційної культури й інновацій, мотивації та стилю керівництва;
- визнання центральної ролі людини;
- демократизація управління;
- розвиток партнерських взаємин;
- зростання ролі знань і управління ними;
- підвищення якості управління;
- культивування перемоги в бізнесі як свята особистої або командної перемоги;
- аспекти глобалізації.

Підсумовуючи викладений вище матеріал щодо змін організаційних процесів та розвитку теоретичного підґрунтя функціонування сучасних організацій, наголосимо на таких ключових аспектах:

- криза парадигми традиційного менеджменту в першу чергу відображається в практичній діяльності сучасних організацій, яка набуває рис надскладної системи та змушена реагувати на постійно зростаючу кількість факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. За таких умов ні концепція, ні практичний інструментарій традиційного менеджменту не дають дієвих засобів для стійкого функціонування організації та її розвитку;
- здобутки різноманітних шкіл традиційного менеджменту, в тому числі стратегічного менеджменту, стають необхідними, проте не визначальними факторами успіху сучасних організацій;

– сучасні наукові розробки щодо теоретичних засад діяльності організацій у висококонкурентному середовищі пропонують дуже широкий перелік бізнес-концепцій, які не складають єдиної системи, та переважно акцентують увагу на окремих явищах, процесах, функціональних сферах діяльності організації;

– на фоні виникнення багатьох нових бізнес-концепцій зазнають трансформації традиційні підходи. Як зазначають багато дослідників, з'являються так звані неокласичні школи, представники яких глибоко переосмислюють доробки попередніх шкіл та пропонують нові концепції на їх основі. Так, наприклад, концепція ощадливого виробництва має багато спільних рис з класичною школою менеджменту та підходами, запропонованими авторами реінжинірингу бізнес-процесів;

– сучасна економічна наука не пропонує єдиного підходу до вивчення та пояснення організаційних процесів, про що свідчить доволі значна кількість різноманітних позицій щодо подальшого розвитку науки менеджменту.

Таким чином, проведений аналіз дає змогу зробити висновок про необхідність вивчення організаційних процесів як об'єкту окремої наукової дисципліни. Власне це є наступний етап у розвитку науки менеджменту, коли теорія організації відділяється від науки менеджменту, здобуваючи свій об'єкт, предмет та відповідні методологічні засади. Важливою характерною рисою цього етапу є суттєва трансформація цілей організації, коли її власні цілі стають другорядними відносно шкали цінностей, за якою їх оцінюють. Організації стають важливим самостійним суб'єктом у зовнішньому середовищі поряд зі споживачами, державними інституціями, тобто стають повноцінними інституційними утвореннями.

На основі аналізу відповідної фахової літератури [6, 10, 13, 18, 21, 22] наведемо основні визначення, до яких звертається сучасна теорія організації.

Теорія організації – це наука про основні закономірності, що регламентують життєдіяльність організацій як реально існуючих об'єктів навколишньої дійсності. Теорія організації вивчає сучасні організації (підприємства, установи, громадські об'єднання) і відносини, що виникають всередині цих організацій, і також поведінку організацій у зовнішньому середовищі. Теорія організації стає філософією організаторської діяльності. Варто наголосити, що як наукова дисципліна теорія організація наразі знаходиться на стадії становлення і фактично являє собою сукупність різноманітних підходів, що напрацьовані теорію і практикою менеджменту, а також

іншими математико-природничими та суспільними науками, які описують і пояснюють процеси утворення, функціонування і розвитку організаційних утворень, в тому числі формування організаційних зв'язків і відносин всередині вже існуючих організацій, організаційні процеси, взаємодію організації з зовнішнім середовищем. Теорію організації цікавлять в першу чергу соціальні організації.

Об'єкт теорії організації – це регульовані та самоорганізаційні процеси, які відбуваються в суспільних організаційних системах. Предмет наукової дисципліни – організаційні відносини, тобто зв'язки і взаємодії між різного роду цілісними утвореннями та їх структурними складовими, а також процеси і дії організуючої та дезорганізуючої спрямованості.

Розуміння організації, тобто того, що є об'єктом управління, створює основу для вивчення управління – навіщо і як впливати на об'єкт управління. Виникає можливість глибше та всебічно досліджувати закономірності і принципи побудови організацій різних типів, виявляти важливі взаємозв'язки та взаємозалежності, враховувати особливості кожної стадії життєвого циклу організацій тощо.

Важливим у розумінні сучасної організації є визначення методологічної бази, яка є орієнтиром у науковому пошуку. Зауважимо, що наразі не існує стрункої єдиної методологічної бази, що є певним викликом для сучасної науки. Теорія організації ґрунтується на певному методологічному плюралізмі, куди входить системний підхід, економічна кібернетика, синергетика, загальна організаційна наука, положення про виключну роль людини у природних процесах (ноосфера) тощо. На основі вивчення фахової літератури [6, 10, 13, 18, 21, 22] наведемо коротку характеристику кожного з них. При цьому основою в методології теорії організації є системний підхід, який передбачає розгляд організації як складної системи, тобто цілісної безлічі елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними. Системний підхід або системний метод, є експліцитним (очевидним, відкритим) описом процедур визначення об'єктів як систем та способів їх специфічного системного дослідження (описи, пояснення, прогнози).

По праву першим теоретиком в галузі дослідження організацій слід вважати вітчизняного вченого О.О. Богданова, в працях якого фактично було закладено основні ідеї та уявлення про теорію організації ще на початку ХХ ст. Свою науку вчений назвав “Тектологія” або “загальна організаційна наука”. Основна ідея тектології полягає в визнанні тотожності природних і суспільних явищ



з організаційного погляду. Кожен елемент природи або суспільства необхідно розглядати як систему, для якої важливі як відносини між частинами, так і відносини цілого із зовнішнім середовищем. Закони, закономірності та принципи єдині для будь-яких об'єктів, і навіть самі різноманітні явища об'єднуються між собою загальними структурними зв'язками й на основі загальних правил.

У структурі основних положень тектології виділяють чотири основні частини: поняття організованості і дезорганізованості, самоформування і саморегулювання систем, їх будову і трансформації в умовах криз. Автор передбачив розвиток теорії організації в напрямі системності, відкритості, нелінійності, що суттєво відрізнялося від панівної на той час механістичної наукової парадигми. Саме тому науковий доробок О.О. Богданова не було визнано за життя дослідника, натомість нині до положень тектології звертається все більше вчених. В таблиці 3 наведено основні дефініції, якими оперує О.О. Богданов при описі процесів утворення, функціонування та розвитку організації.

Таблиця 3

### Основні дефініції організації за О.О. Богдановим

<i>Асиміляція – дезасиміляція (Уподібнення – розуподібнення)</i>	
Засвоєння організацією елементів із зовнішнього середовища, при якому вони, входячи в склад даного комплексу, утворюють в ньому групування, які “подібні” до інших його угруповань, уподібнюються ним.	“Розчинення” елементів, їх втрата в зовнішньому середовищі
Для організованого комплексу властиве переважання асиміляції над дезасиміляцією	
<i>Кон'югація (сполучення елементів)</i>	
Першооснова самоорганізації. Первинний момент, який породжує виникнення, зміни, розвиток та руйнування організаційних форм, тобто за суттю – першооснова саморганізації. Процес кон'югації забезпечується зв'язком елементів за принципами однорідності, схожості, однонаправленості руху, додатковості тощо, а також в результаті їх комбінацій, що утворюють “ланцюговий зв'язок”.	
<i>Інгресія – дезінгресія</i>	
Рух всередину. Спосіб поєднання елементів системи через входження додаткових комплексів, коли ці елементи безпосередньо поєднатися не можуть. З'єднання відбувається за допомогою посередника, який здатен кон'югувати як з одного боку, так і з іншого.	Нейтралізація з'єднань, руйнація зв'язків між частинами комплексів (систем), фактично дезорганізація. Іноді розрив зв'язків тільки посилює систему (коли “рвуться” слабкі зв'язки), в такому випадку, це не є дезінгресією.
<i>Егресія – деєгресія</i>	
Здатність елементів до активізації, адаптації та мобілізації максимального функціонального потенціалу в умовах самоорганізації; досягнення максимального рівня реалізації якостей організації; концентрація активності.	Процес фіксації цієї активності, утворення форм, які забезпечують цю фіксацію.

Джерело: сформовано автором за джерелами [2, 6, 10, 13, 18, 21, 22].

Важливим поступом у процесі дослідження складних систем у сучасній науці стала поява кібернетики та синергетики. Основна теза класичної кібернетики полягає в тому, що управління як в машинах, так і в живих організмах здійснюється єдиним чином – за принципом зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок передбачає наявність у системи певної мети і регулярне звірення проміжних, поточних станів (виходів) системи для коригування поведінки. У більш загальному розумінні під кібернетикою розуміють науку про головні принципи управління, що розуміється як організація цілеспрямованих дій шляхом переробки інформації.

Кібернетична система – це цілеспрямована система, безліч взаємопов'язаних елементів якої здатні сприймати, запам'ятовувати, переробляти і обмінюватися інформацією. Будь-яку соціальну систему можна віднести до класу кібернетичних систем. Такі системи володіють особливими системними властивостями. Їх вивчення і становить найважливіше завдання теорії організації.

Саме кібернетика розкрила роль наукового управління в житті суспільства, особливо у зв'язку з соціальними та екологічними проблемами, встановила спільність механізму управління для живої природи, техніки і суспільства, виявила нерозривний зв'язок інформації з процесами організації. Таким чином, системно-кібернетичний підхід – це методологічний напрям в теорії організації, основне завдання якого полягає в розробці методів дослідження складних систем і пояснювальних механізмів їх розвитку.

Синергетика базується на принципово новому баченні світу і розумінні процесів розвитку в порівнянні з тим переважним способом бачення, який панував у класичній науці протягом попередніх століть, коли випадковість виключалась як щось зовнішнє і несуттєве; процеси, що протікають у світі представлялися оборотними в часі і передбачуваними на необмежено довгий період; еволюція вважалася процесом, позбавленим відхилень, повернень, побічних явищ.

Натомість синергетичний підхід орієнтує дослідника на врахування природних чинників розвитку та саморозвитку систем. Синергетика вивчає відкриті (обмінюються речовиною та енергією з зовнішнім середовищем, мають джерела і стоки енергії) нелінійні (описувані нелінійними рівняннями) системи. Предмет синергетики – механізми самоорганізації. Ці механізми притаманні і світу природних (живих і неживих), і світу людських, соціальних процесів. Тому синергетику розвивають представники самих різних дисциплінарних областей (фізики, біології, хімії, математики).

Узагальнення результатів, отриманих фахівцями у зв'язку з дослідженнями з синергетики, дає змогу визначити синергетичну концепцію самоорганізації у вигляді наступних положень:

- об'єктами дослідження синергетики є відкриті системи в нерівноважному стані, які характеризуються інтенсивним обміном речовиною і енергією між підсистемами, а також між системою та її оточенням;

- у функціонуванні та розвитку систем розрізняють процеси організації і самоорганізації. Їх загальна ознака – зростання порядку, обумовлене протіканням процесів, протилежних встановленню термодинамічної рівноваги, незалежно від впливу взаємодіючих елементів зовнішнього середовища. Організація на відміну від самоорганізації може характеризуватися, наприклад, виникненням однорідних стабільних статичних структур;

- результатом самоорганізації стають виникнення й взаємодія складніших в інформаційному сенсі об'єктів, ніж елементи зовнішнього середовища, з яких вони виникають. Система та її складові є динамічними утвореннями;

- спрямованість процесів самоорганізації обумовлена внутрішніми властивостями підсистем в їх індивідуальному і колективному прояві, а також впливами з боку середовища, в яке “занурена” система;

- поведінка підсистем і системи в цілому характеризується спонтанністю – акти поведінки не є суворо детермінованими;

- процеси самоорганізації відбуваються в середовищі поряд з іншими процесами, зокрема, можуть мати протилежну спрямованість і бути здатні в окремі фази існування системи як переважати над процесами самоорганізації, так і поступатися їм. При цьому система в цілому може характеризуватися стійкою тенденцією, коливаннями до еволюції або до деградації і розпаду.

Відповідно до загальних принципів синергетичного світобачення необхідно не просто будувати чи перебудовувати, а ініціювати, виводити соціальні системи на власні лінії розвитку. Необхідно усвідомити, що створювані штучні системи є частиною загального світу і, отже, в них повинні в максимальному ступені враховуватися і загальні процеси самоорганізації.

В таблиці 4 наведено основні поняття теорії організації, що описують загальні властивості систем, які є важливими для розуміння сучасних організаційних процесів.

Таблиця 4

Загальні властивості соціальних організацій як складних систем  
(синергетичний підхід)

Загальні властивості	Характеристика властивостей
Емерджентність	Наявність породжуваних властивостей, специфічних тільки для системи, які не виводяться з відомих (спостережуваних) властивостей її елементів (підсистем). Виникає при формуванні або функціонуванні системи та виступає як форма прояву переходу кількісних змін в якісні.
Еквіфінальність	Здатність відкритої системи досягати стану, яке визначається винятково параметрами системи, незалежно від часу і від вихідних умов. Це внутрішня готовність системи до досягнення якогось граничного стану, не залежного від зовнішніх умов.
Відкритість	Системи обмінюються із зовнішнім середовищем речовиною, енергією і інформацією.
Ієрархічність	Послідовне вертикальне розташування рівнів, що складають систему (підсистему); пріоритет дій підсистем верхнього рівня (право втручання); залежність дій підсистем верхнього рівня від фактичного виконання нижніми рівнями своїх функцій; відносна самостійність підсистем, що забезпечує можливість поєднання централізованого та децентралізованого управління складною системою.
Нелінійність	Система описується нелінійними рівняннями. Нелінійність в математичному сенсі означає певний вид математичних рівнянь, які містять величини в ступенях, більших за одиницю, або коефіцієнти, які залежать від властивостей середовища. Нелінійні рівняння можуть мати декілька якісно різних рішень. Множині рішень нелінійного рівняння відповідає множина шляхів еволюції системи.
Самоорганізація	Мимовільне виникнення упорядкованих структур з менш впорядкованих на основі зворотних зв'язків.

Джерело: сформовано автором за джерелами [6, 10, 13, 18, 21, 22].

Огляд методологічної бази теорії організацій був би неповним без наведення так званого ноосферного світогляду академіка В.І. Вернадського, який перший визначив виключну роль людської спільноти та людської свідомості у планетарному масштабі. За думкою вченого сучасна біосфера є результатом довгого історичного розвитку всього органічного світу в його взаємодії з неживою природою. В процесі цього розвитку в біосфері виникла складна мережа взаємопов'язаних процесів та явищ. Біосфера перебуває в постійному русі та розвитку. І якщо спочатку за своїм впливом на природу людина могла розглядатися лише як один із другорядних факторів, в міру розвитку цивілізації та росту її технічної оснащеності роль людини стала порівняльною з дією великих геологічних процесів. Ця обставина змушує якнайсерйозніше ставитися до можливих

віддалених наслідків як виробничої, так і природоохоронної діяльності людини. В результаті техногенної діяльності людини біосфера Землі докорінно перетворюється та стає, за визначенням Вернадського, ноосферою – “сферою розуму”.

Результати проведеного короткого аналізу основних методологічних засад теорії організації дають змогу визначити доволі складний та комплексний характер базових теорій організації, їх динамічність та несталість. За таких умов розвитку методологічної бази теорії організації виникає ряд труднощів, серед яких можемо назвати:

- звернення до напрацювань інших наук повинно здійснюватися доволі обережно з метою уникнення редукціонізму;

- теорія організації має справу з соціальними організаціями, а для цілей менеджменту об’єкт ще більше звужується до рівня економічних організацій, які володіють яскраво вираженими особливостями, що суттєво відрізняють їх від організацій (систем) іншої природи;

- теорія організації починає використовувати нові, раніше не властиві для неї поняття, які зародилися в інших науках (наприклад, ентропія – категорія фізична). Це особливий виклик для економічної науки, тому що в такому випадку постає завдання розвитку тієї чи іншої дефініції, набуття нею відповідного конотативного аспекту значення;

- певні труднощі також виникають при наведенні прикладів економічної природи в з’ясуванні методологічних аспектів теорії організації. В багатьох випадках це можна пояснити природою самих економічних процесів, які є важко спостережувані, та складно піддаються опису; проте в теорії організації існує проблема пошуку адекватних прикладів з економічної діяльності, які б відповідали суті значення, що розглядається.

Бурхливий розвиток сучасних підприємств, ускладнення умов їх діяльності, глобалізація економічних і суспільних процесів, розвиток інформаційних технологій, зростання потреб людини, підвищення ролі інтересів людини у суспільному розвитку – це лише невеликий перелік факторів, який примушує сучасні організаційні утворення змінювати свої базові принципи функціонування та розвитку. Це своєю чергою змушує переорієнтовувати наукові розвідки в напрямі пошуку світоглядних засад існування сучасних підприємств як складних соціальних систем. Такий підхід сформувався в ході розвитку теорії та практики управлінської науки – менеджменту, як логічний етап після вичерпання потенціалу попередніх етапів, які представлені одномірними та синтетичним вченнями.

На сучасному етапі теорія організації відділяється від менеджменту, стає його основою. При цьому нова наукова дисципліна потребує відмітної методологічної бази, яка б надавала змогу описувати та пояснювати утворення, функціонування та розвиток організацій як складних відкритих систем. До таких методологічних засад відносять загальну організаційну науку, кібернетичний та синергетичний підходи, теорію ноосфери. Водночас такий методологічний плюралізм створює певний виклик, оскільки існує доволі значна кількість звернень до надбань інших наук, відбувається проникнення термінів, які не є характерними або очевидними для економічної науки.

#### Список використаної літератури

1. *Бир С.* Кибернетика и менеджмент. / Стаффорд Бир; пер. англ. В. Алтаев. – М. : КомКнига, 2011. – 280 с.
2. *Богданов А.А.* Тектология: всеобщая организационная наука [Електронний ресурс]. / А.А. Богданов. – Издание третье, заново переработанное и дополненное. – М. – 1989. // Электронная публикация : Центр гуманитарных технологий. – 07.10.2010. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5909>.
3. *Вернадский В.И.* Биосфера и ноосфера. / В.И. Вернадский. – М. : Айрис-пресс, 2012. – 576 с.
4. *Винокуров В.А.* Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы [Електронний ресурс]. / В.А. Винокуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 11–19. – Режим доступа : <http://dis.ru/library/detail.php?ID=25834>.
5. *Глушков В.М.* Макроэкономические модели и принципы построения ОГАС. / В.М. Глушков. – М. : «Статистика», 1975. – 160 с.
6. *Иванова Т.Ю.* Теория организации (краткий курс) : Учебное пособие. / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
7. *Канафоцька Г.* Нова парадигма менеджменту ХХІ століття [Електронний ресурс]. / Г. Канафоцька. – Режим доступа : <http://www.vox.com.ua/data/publ/2007>.
8. *Клок К.* Конец менеджмента и становление организационной демократии (The end of Management and the Rise of Organizational Democracy, К Cloke, Joan Goldsmith). / К. Клок, Дж. Голдсмит. – СПб. : Питер, 2004. – 368 с.
9. *Кузнецов Ю.В.* Эволюция организационной теории: развитие моделей организации [Електронний ресурс]. / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова – Перспективы науки. – 2014. – № 2 (53). – С. 187–190.

– Режим доступу :  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2553471](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2553471).

10. *Мильнер Б.З.* Теория организации : учебник. / Б.З. Мильнер. – М. : Инфра-М, 2009. – 864 с.

11. *Михалевич В.С.* Методы последовательной оптимизации в дискретных сетевых задачах оптимального распределения ресурсов. / В.С. Михалевич, А.И. Кукса. – М. : Наука, 1983. – 208 с.

12. *Михалевич В.С.* Оптимизационные задачи производственно-транспортного планирования: модели, методы, алгоритмы. / В.С. Михалевич, В.А. Грубин, Н.З. Шор. – М. : Наука, 1983. – 264 с.

13. *Монастирський Г.Л.* Теорія організації : навч. посіб. / Г.Л. Монастирський. – К. : Знання, 2008. – 319 с.

14. Нобелевскую премию по экономике присудили за вклад в развитие теории контрактов [Электронный ресурс]. / Сайт международной информационной группы Интерфакс – Режим доступу : <http://www.interfax.ru/business/531807>.

15. *Осовська Г.В.* Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / Г.В. Осовська, О.Л. Фішук, І.В. Жалінська. – К. : Кондор, 2003. – 196 с.

16. *Петренко В.П.* Концепція інтелектокористування як основа новітньої парадигми практичного менеджменту [Електронний ресурс]. / В.П. Петренко. // Сучасні тенденції розвитку наукової думки : Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції “Економічні науки”. – 2011. – С. 103–105. – Режим доступу : <http://gisap.eu/test/ru/kontsepts>.

17. *Пригожин И.* Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой. / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : Прогресс, 1986. — 432 с.

18. *Свідрук І.І.* Теорія організації : Підручник. / І.І. Свідрук, Ю.Б. Миронов, О.О. Кундицький. – Львів : Новий світ, 2013. – 175 с.

19. Семь главных бизнес-концепций, которые стыдно не знать [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ceo.ru/news/business/effektivnost/7-glavnyh-biznes-koncepciy-kotorye-stydno-ne-znat>.

20. *Ситник Й.М.* Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання [Електронний ресурс]. / Й.М. Ситник. // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 196–205. – Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/12193>.

21. *Смирнов Э.А.* Теория организации. / Э.А. Смирнов. – М. : Инфра-М, 2003. – 248 с.

22. Соловьёв А.В. Теория организации : Учебное пособие. / А.В. Соловьёв. – Москва : НОУ ВПО Институт коммерции и права, 2010. – 235 с.

23. Стратегічний менеджмент : Підручник. / І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова. – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2009. – 287 с.

24. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления [Електронний ресурс]. / В. Токарев. // Проблемы теории и практики. – 2001. – № 3. – Режим доступу : [http://vasilievaa.narod.ru/8\\_3\\_01.htm](http://vasilievaa.narod.ru/8_3_01.htm).

25. Цілі сталого розвитку 2016–2030 [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй в Україні. – Режим доступу : <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholitittia/tsili-staloho-rozvytku>.

26. Шаров Ю. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. / Ю. Шаров. – К. : Вид-во УДАУ, 2001. – 302 с.

27. Шекова Е. Краткая история эволюции менеджмента [Електронний ресурс]. / Е. Шекова. // Центр дистанционного образования Элитариум. – 2011. – Режим доступу : [http://www.elitarium.ru/istorija\\_evolyucii\\_menedzhmenta/](http://www.elitarium.ru/istorija_evolyucii_menedzhmenta/).

### **3.2. Концептуальні засади антикризового управління в організаційному розвитку: фактори виникнення, сутність та основні завдання**

Об'єктивне ускладнення процесів організаційного розвитку вимагає нових підходів в управлінні сучасними підприємствами. Однією з суттєвих особливостей перебігу організаційних процесів є їх кризовий характер. У фахових дослідженнях зазначається, що переважними причинами кризових явищ в організаційному розвитку є негативний вплив зовнішнього середовища, характер, напрям та силу дії якого важко передбачити. Також зазначається важливість формування таких внутрішніх характеристик підприємства, які давали б змогу підприємству протистояти руйнівному впливу зовнішнього середовища. Погоджуючись з наведеними думками, маємо зазначити, що наразі актуальним є більш широкий підхід щодо пояснення кризових явищ на сучасних підприємствах. При цьому варто виходити з того, що підприємство є складною соціально-економічною системою, самій природі якого притаманні характеристики циклічності розвитку.



Сучасні наукові дослідження акцентують увагу на різних аспектах кризових явищ у діяльності підприємств. Поява перших публікацій була пов'язана з глибокими кризовими явищами в економіці пострадянських країн наприкінці ХХ ст. Робота колективу авторів під редакцією С.Г. Беляєва та В.І. Кошкіна була однією з перших спроб узагальнити концептуальні основи антикризового управління на підприємстві, зрозуміти його сутність та природу виникнення, а також запропонувати механізми управління кризовою ситуацією [6]. Доволі ґрунтовні положення антикризового управління викладені в праці Е.М. Короткова [14]. Автор намагається трактувати причини виникнення кризових явищ на підприємствах в більш широкому сенсі, базуючись на системному підході. Розвиток теоретико-методологічних та практичних засад антикризового управління підприємством знайшов відображення в роботах українського вченого Л.О. Лігоненко [15, 16]. Дослідник приділяє основну вагу базовим теоретичним положенням антикризового управління, методологічним засадам та практичному інструментарію діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. Зауважимо, що дослідження щодо антикризового управління (менеджменту) залишаються доволі актуальними, про що свідчить значна кількість публікацій, які присвячені даній тематиці. Так, продовжують наукові розвідки щодо різноманітних аспектів антикризового управління такі українські вчені: Г.А. Дорошук, Н.М. Дашенко [10], А.М. Штангрет, О.І. Копилюк [30], В.О. Василенко [9], О.М. Скібцький [22], С.М. Іванюта [12], А.Д. Чернявський [28], О.А. Карпенко [13] та інші.

Значну увагу науковці приділяють також фінансовим аспектам антикризового управління, що відображено в працях таких вчених як І.А. Бланка, О.О. Терещенко [8, 24, 25]. Доволі відмітним підходом до антикризового управління відрізняється підхід Р. Хіта, який розглядає кризовий менеджмент на основі узагальнення практичного досвіду подолання кризових ситуацій найрізноманітнішого походження. Наприклад, автор надає практичні поради щодо дій керівництва при вирішенні проблем в умовах стихійного лиха, автокатастрофи, пожежі тощо [27].

Зазначимо, що за результатами огляду наукової літератури наразі спостерігаються суттєві розбіжності щодо розуміння суті антикризового управління та його концептуальних засад. Це своєю чергою актуалізує завдання узагальнення існуючих теоретичних концептуальних засад антикризового управління та з'ясуванні його основних характеристик відповідно до сучасних запитів практики управління.

Метою дослідження є визначення основних концептуальних засад антикризового управління на основі характеристики факторів виникнення, сутності та основних завдань в контексті сучасного організаційного розвитку.

Варто зазначити, що спочатку поняття “криза” застосовувалось лише до процесів у макроекономічному розвитку економіки як етап ділового циклу. І власне циклічність розвитку економіки вперше була досліджена на макрорівні. Відповідно до такого підходу криза на рівні підприємства постає як відображення макроекономічної кризи. Одразу зазначимо, що в такому аспекті заходи щодо стабілізації економічного стану підприємства повинні обмежуватися лише антициклічним регулюванням з боку держави, що на сьогодні є вочевидь недостатнім. Однак згодом в міру ускладнення економічних процесів та появи відповідних їм теорій організації кризові явища стали спостерігатися на мікрорівні, тобто на рівні підприємств, які намагалися пояснити за допомогою життєвих циклів організації.

Як вже зазначалося, у вітчизняній науці появу антикризового управління пов'язують в першу чергу з важким перебігом трансформаційних процесів у так званих транзитивних економіках пострадянського простору. Дійсно, перехід на відмітні від традиційних планових методів управління економікою до ринкових механізмів супроводжувався значними руйнівними наслідками, які знайшли свій прояв не тільки на рівні держави, але й на рівні окремих підприємств. Суб'єкти господарювання зіткнулися з проблемами як на рівні концептуальних засад ведення господарської діяльності, так і на рівні менеджменту підприємства. Саме тому виникла необхідність розробки антикризового управління, під яким в основному розуміли систему заходів, що покликана вивести підприємство з кризи. Проте згодом з набуттям необхідних практичних навичок ведення господарської діяльності в умовах ринкової економіки, основними чинниками кризового стану підприємств України почала вважатися загальна несприятлива економічна ситуація в країні, яка пов'язується в основному з зовнішнім середовищем, а саме: нестабільною політичною ситуацією, значною залежністю економічного розвитку країни від політичної складової, часта зміна законодавства, невизначеність стратегічних пріоритетів розвитку країни тощо. Водночас більшість дослідників ще на початку виникнення концепції антикризового управління вказували на певні об'єктивні фактори, що визначають необхідність антикризового управління. Наведемо основні з них.

Е.М. Коротков наголошував на значній ролі людського фактору в антикризовому управлінні [14]. Науковець зазначає, що у центрі сучасного розвитку та прогресивних концепцій управління перебуває людина як найвища цінність. Можливість антикризового управління визначається у першу чергу людським фактором, який перетворився на головний в економічному розвитку. Вся діяльність людини побудована на задоволенні її інтересів, які змінюються нерівномірно та непропорційно. Інтереси знаходяться в постійному протиріччі навіть у окремої людини, а тим паче у соціальних груп або класів суспільства. Протиріччя інтересів та об'єктивна нерівномірність їх зміни визначають як можливість криз, так і їх необхідність. Саме це лежить в основі всіх кризових явищ в соціально-економічній системі, навіть криз, пов'язаних з природними умовами (кризи природні переростають в кризи політичні та соціально-економічні).

При цьому зазначається, що усвідомлена діяльність людини дає змогу шукати вихід з кризових ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до ситуацій, що виникають. Антикризовий розвиток – це не абсолютна відсутність кризи, а наявність таких криз, які є імпульсом успішного, з позицій інтересів людини, розвитку. Ціль та інтереси може мати тільки людина. Саме вони є основою розпізнавання кризових явищ та управління їх подоланням. Таким чином, визнається не тільки можливість кризових явищ, але й їх необхідність. Така думка має певні філософські, світоглядні засади. Сучасні підприємства є соціальними системами, для яких основний компонент, який визначає напрям розвитку – це людина. Згідно сучасних уявлень в економічних системах на перше місце ставиться розвиток людини, задоволення її інтересів. Внаслідок своєї суперечливої природи індивід дає організованому цілому постійну різноманітність, що дає змогу цьому цілому адаптуватися до зовнішнього середовища, а отже, забезпечує йому необхідну стійкість. Це ще раз підтверджує значну роль індивіда у розвитку суспільства [11].

Також цікавою є думка Е.М. Короткова про процеси функціонування та розвитку як універсальні причини виникнення кризових явищ [14]. Розглянемо його основні положення. Соціально-економічна система в будь-якому своєму вигляді та формі, будь то суспільна формація, фірма або підприємство, має дві тенденції свого існування: функціонування та розвиток.

Функціонування – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, які визначають цілісність організації, її якісну визначеність,

суттєві характеристики. Розвиток – це набуття нової якості, яка укріплює життєдіяльність в умовах мінливого середовища.

Функціонування та розвиток тісно пов'язані між собою, відображають діалектичну єдність основних тенденцій соціально-економічної системи. Так, функціонування соціально-економічної системи вимагає обов'язкову наявність предмета праці, засобів праці та людини, яка здійснює трудову діяльність. При цьому функціонування соціально-економічної системи можливе лише при певній відповідності цих ознак: засоби праці можуть змінювати її предмет, результат повинен відповідати інтересам та потребам людини. Все це умови функціонування.

Розвиток характеризує зміни в предметі, засобах праці та в людині. Критерієм змін є поява нової якості, яка укріплює стабільність та гармонічність функціонування соціально-економічної системи або яка створює принципово нові умови для цього. Фактором розвитку є підвищення продуктивності праці, зміна її характеру, виникнення нової технології, посилення мотивації діяльності. При цьому, звичайно, змінюються й умови функціонування соціально-економічної системи.

Зв'язок функціонування та розвитку має діалектичний характер, що й відображає можливість та закономірність настання та вирішення кризових ситуацій. Функціонування стримує розвиток та в той же час є його поживним середовищем; розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для його більш стійкого розвитку. Таким чином, виникає циклічна тенденція розвитку, яка відображає періодичне настання кризових ситуацій.

Л.О. Лігоненко пояснює кризові явища в діяльності підприємств через концепцію циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії [16]. Науковець доходить висновку, що розвитку підприємств також притаманні властивості циклічності, оскільки воно є мікроекономічною системою.

Як і будь-яке інше системне утворення підприємство функціонує в постійному самопереборенні. Протягом певного часу самопереборення досягає успіху, відновлювальні процеси та необхідні пропорції підтримуються у визначених межах або з незначними відхиленнями. Це свідчить, що механізми підтримки адаптивності, гнучкості та сталості залишаються непошкодженими. Але з часом безладдя посилюється, суперечності накопичуються, внутрішній механізм та сили саморегуляції слабшають, і система втрачає можливість самостійного повернення до стану рівноваги. Таким чином, кризові

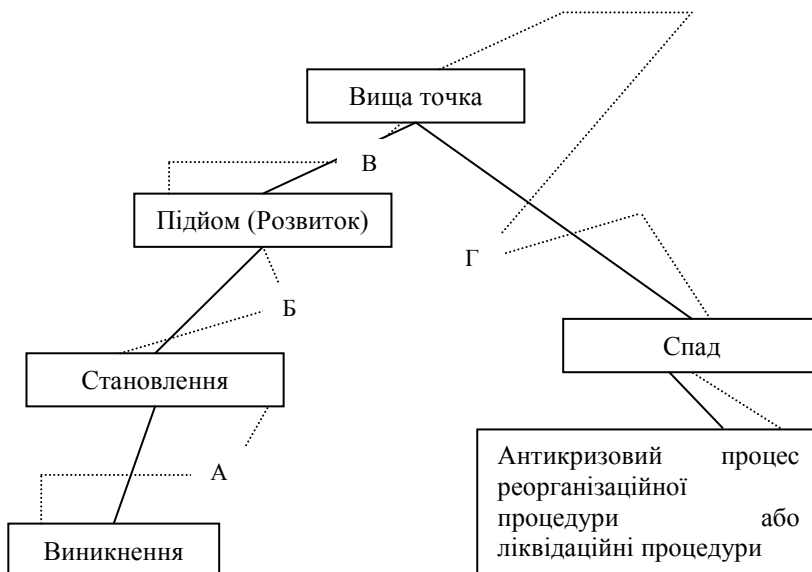
явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та з зовнішнім оточенням.

Варто зауважити, що доволі популярною концепцією, яка пояснює виникнення кризових явищ на підприємстві є концепція життєвого циклу організацій. Це сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та задач, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. В рамках концепції життєвого циклу організацій наводиться доволі значна кількість теорій. Так, найбільш відомою є модель Л. Грейнера [2]. Дослідник розглядає п'ять стадій розвитку організації, які він пов'язує з віком і розміром компанії. При цьому основним критерієм фаз розвитку компанії виступає організаційна структура управління. Автор стверджує, що в умовах організаційної кризи підприємство може здійснити революційні внутрішні зміни, які виводять її на наступні стадії організаційного розвитку, відокремлювані одна від одної моментами організаційних криз. Іншими словами, процес розвитку підприємства уявляється через послідовність криз. При цьому виділяється п'ять основних стадій розвитку, які засновані на: творчості, керівництві, делегуванні, координації й співпраці.

Подібний підхід знайшов відображення в багатьох подальших дослідженнях, присвячених концепції життєвого циклу організації [30, с. 20–34]. Більшість дослідників дотримуються думки, що кризові явища не є стадією життєвого циклу організації та не є аналогом стадії “старість”. Натомість перехід організації на наступну стадію відбувається через процес переборення кризових явищ, які закономірно виникають як криза неефективності попередніх усталених механізмів управління та нових умов розвитку організації (рис. 1).

Проте існує підхід до опису циклу розвитку підприємства, де зазначаються такі основні стадії [15, 16]:

– стадія підйому, яка характеризується зростанням кількісних та покращення якісних ознак функціонування підприємства. Порушення стану рівноваги на цій стадії призводить до переходу підприємства до нового рівноважного стану з більш високими якісними параметрами або має короткочасний характер та не зачіпає “параметрів життєдіяльності підприємства”;



А, Б, В, Г – точки кризових ситуацій

Рис. 1. Життєвий цикл, кризові ситуації та антикризовий процес  
Джерело: [6].

– стадія гальмування розвитку, для якої характерні відносна стабільність кількісних і якісних показників функціонування. Як правило, підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювальні коливання в його царині;

– стадія кризи, проявом якої є зниження кількісних і погіршення якісних ознак функціонування підприємства, яке обумовлює порушення спочатку “показників – індикаторів життєздатності” підприємства, а потім поступово і “параметрів життєздатності” підприємства як мікроекономічної системи. Це призводить до порушення стану рівноваги, яке підприємство вже не в змозі самостійно відновити;

– стадія пожвавлення, проявом якої є уповільнення падіння та поступове зростання показників діяльності підприємства, що розглядається як перший крок переборення кризових явищ з кризового стану.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можемо виділити основні фактори, які зумовлюють появу кризових явищ та, відповідно, необхідність антикризового управління:

– кризові явища на рівні підприємства можуть виникнути внаслідок кризи на макrorівні;

– економіка України на початку свого розвитку на засадах ринкової економіки не мала відповідного управлінського потенціалу, що значно загальмувало розвиток підприємств та посилювало кризові явища. Окрім того, наразі вітчизняна економіка також не може бути охарактеризована як ефективна, що також своєю чергою, створює несприятливе зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу для підприємств;

– узагальненою причиною появи кризових явищ можна назвати діалектичну єдність процесів функціонування та розвитку, які присутні в тенденціях існування будь-якої системи;

– системний підхід також знайшов своє відображення в утвердженні концепції циклічності розвитку соціально-економічної системи будь-якого рівня. За таким підходом криза є незворотним та об'єктивним явищем;

– розвиток підприємства за стадіями життєвого циклу є можливим за умов переборення кризових явищ між сусідніми стадіями. Водночас криза може розглядатися як етап в циклі розвитку підприємства;

– визначальну роль у виникненні та розв'язанні кризових явищ відіграє людський фактор, який є головним в економічному розвитку, оскільки ціль та інтереси може мати тільки людина. В той же час інтереси людини змінюються нерівномірно, сама природа людини є доволі суперечливою.

Важливими також є антикризові аспекти державного управління, оскільки саме держава має регулювати ринкові відносини з точки зору їх ефективності та пом'якшення соціальних протиріч. Завдання держави – відслідковувати взаємозв'язок між масштабами і швидкістю перетворень та виникненням небезпечних тенденцій, що загрожують соціальній стабільності і безпеці держави [13].

Окрім того, проблеми розгортання кризи на рівні одного підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарських систем. Кризові явища в його діяльності мають негативні наслідки для всіх суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства окремого підприємства має загальнодержавний характер. Визнання цього факту об'єктивно обумовлює необхідність створення певної державної системи контролю, діагностики та захисту підприємств від фінансового краху (системи протидії банкрутству), яке прийнято називати антикризовим регулюванням [15]. Воно містить заходи

організаційно-економічного та нормативно-правового впливу зі сторони держави, які направлені на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідацію у випадках недоцільності їх подальшого функціонування [15].

Таким чином, можемо зазначити, що виникнення кризових явищ на підприємстві обумовлюються низкою об'єктивних факторів, які мають різну природу та які доволі важко звести до спільного знаменника, що надало б змогу надати логічної стрункості теоретичним аспектам антикризового управління. Окрім того, суттєвий вплив на виникнення та розвиток кризи створює людський фактор, який одночасно може бути як причиною, і навіть визначальним фактором виникнення кризи у соціальній системі, так і силою, що здатна спрямовувати кризові процеси на користь людського розвитку. Це створює певні труднощі у процесі побудови антикризового управління на підприємстві, підтверджує його перманентний характер, тобто криза може виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу організації, більше того є необхідною для її подальшого успішного розвитку.

Розглянуті вище положення знайшли своє відображення в інтеграційній теорії фірм [9], поява якої представляється як логічний етап у розвитку концептуальних моделей функціонування організацій. Викладемо її основні положення. Відповідно до цієї концепції підприємство розглядається як відносно стійка, цілісна і відмежована від навколишнього середовища самостійна соціально-економічна система, що інтегрує в часі і просторі процеси виробництва (реалізації) продукції і відтворення ресурсів.

В інтеграційній теорії фірми підкреслюється відмітність понять “ціль підприємця (власника)”, і “ціль підприємства”, “ціль бізнесу”. Під метою підприємця (чи власника) розуміється сукупність його намірів та інтересів як фізичної особи, що спроектована на підприємницьку діяльність. Ціль підприємства – це умовне аналітичне поняття, призначене для компактного опису факторів поведінки підприємства в господарському й адміністративному середовищах. Таким чином, ціль підприємця як керівника підприємства повинна розглядатися окремо від мети підприємства, оскільки конкретне підприємство в ряді випадків служить лише засобом реалізації особистих інтересів підприємця (власника). Зокрема, такий захід, як ліквідація підприємства, може відповідати цілям підприємця, але не відповідати цілям підприємства. Априорне підприємство не можна ототожнити, взагалі кажучи, ні з його керівником (директором), ні з власником, ні з трудовим колективом, ні з конкретною юридичною



особою. Підприємство – це реальна “жива” система, у функціонування якої залучені і фізичні особи, і матеріальні активи – основні фонди, капітал і т.д.

Перелік можливих внутрішніх, органічно властивих підприємству цілей також дуже різноманітний, однак в узагальненій формі може бути охарактеризований як забезпечення гармонійної взаємодії підприємства з навколишнім соціально-економічним середовищем. У свою чергу, це може бути розшифроване як прагнення до найкращої реалізації функцій підприємства, тобто, по суті, до продовження його існування.

Інтеграційні функції будь-якої організації знаходять висвітлення в системі її цілей, що складаються з наступних основних компонентів: задоволення потреб індивідів, що входять в організацію; удосконалювання структури організації, її адаптація до зовнішніх і внутрішніх змін; створення і підтримка потенціалу для майбутнього розвитку як гарантію безперервності існування організації; задоволення зовнішніх вимог до організації і пред’явлення своїх вимог до середовища.

Лише одночасно здійснюючи реалізацію всіх цих цілей, організація здатна функціонувати і стійко розвиватися. Автор робить висновок, що не підприємство виступає як об’єкт розвитку (управління), а суспільно значущий стійкий розвиток реалізується за допомогою даного підприємства [9].

Базуючись на сучасних концепціях розвитку теорії організації можемо зазначити, що сучасна організація, в тому числі будь-яке підприємство, повинно розглядатися як складний організм, соціальна система, яка діє в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища; внутрішня структура якої формується в результаті взаємодії її основних елементів між собою та зовнішнім середовищем; відносна сталість функціонування досягається за умови досягнення системою синергетичного ефекту; та основними процесами, що визначають поведінку системи й забезпечують її виживання, стають процеси самоорганізації, які базуються на зворотному зв’язку та інформаційному обміні між об’єктом і суб’єктом управління та між системою й зовнішнім середовищем.

В такому разі зовнішнє середовище не виступає як відокремлене від організації, а стає її особливим елементом, або іншими словами – організація не розглядається відособлено від зовнішнього середовища. Більше того, починає трансформуватися сама мета діяльності підприємства. В глобальному сенсі організація набуває характеристик, які притаманні живим організмам, і її метою стає виживання в

турбулентному середовищі. За таким підходом кризові явища не можуть трактуватися як щось негативне, вони набувають значення своєрідних флуктуацій, які спонукають підприємство до розвитку, або в разі його неспроможності до адаптації – виходу з конкурентного середовища.

Вочевидь, визначення антикризового управління за таких умов становить доволі складне завдання. Варто підкреслити, що зазначений аспект постійно знаходиться в полі зору науковців. Зокрема, в дослідженнях Т.А. Рудакової, О.Ю. Рудакової, А.В. Чижова проведено доволі глибокий аналіз підходів до визначення поняття “антикризове управління” та близьких до нього понять – “кризис-менеджмент” та “антикризовий менеджмент” [19, 29].

За результатами опрацювання фахової наукової літератури наведемо основні підходи до розуміння суті антикризового управління. У західній практиці переважає використання терміну кризис-менеджмент. Так, І. Мітрофф розглядає кризис-менеджмент як послідовну взаємозалежну оцінку різних видів криз і сил, які можуть становити загрозу для організації. К.С. Хамфріс пов’язує кризис-менеджмент з мінімізацією збитків та інших негативних результатів і підтримкою довіри до компанії, її менеджменту та корпоративного іміджу у працівників, клієнтів, акціонерів та загального оточення. Дж.Л. Хед вважає, що кризис-менеджмент покликаний дати скоординовану, ефективну відповідь кризі за допомогою планування, керівництва та контролю діяльності організації та її активів безпосередньо перед, під час і після того, як організація зазнає втрат в результаті кризи, з тим що б зберегти ресурси, яких вона потребує, для максимально повного відновлення докризового рівня в майбутньому. Х.В. Копп у вузькому сенсі розглядає антикризове управління у вигляді завдань з розробки та проведенню заходів, які під час кризи ведуть до ослаблення і подолання кризового процесу; додавши профілактику й терапію кризи, він розглядає антикризове управління в широкому сенсі [29].

Російські та вітчизняні економісти надають перевагу вживанню терміну антикризове управління як аналогу західного кризис-менеджменту. За визначенням Е.М. Короткова, антикризове управління трактується як управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [14]. Аналогічне визначення надає професор В.О. Василенко: “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” [9, с. 23].

Автори А.Г. Грязнова, 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 дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів [5, с. 7]. Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза [21] головною метою антикризового управління вважають розробку і першочергову реалізацією заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, що призводять до кризового стану. 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 [15, с. 37].

А.П. Градов трактує антикризове управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів: аналізу стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства; вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу; стратегічний контролінг діяльності підприємства та розробка стратегії запобігання його неплатоспроможності; оперативна оцінка та аналізування фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства); розробка системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації; постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [23, с. 84].

Л.С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на противагу екстенсивному розвитку [20, с. 25]. 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 попередити

неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [4, с. 5].

А.Д. Чернявський визначає, що 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 [28, с. 16]. Г.А. Дорошук, Н.М. Дашенко визначають проблематику антикризового управління як методологію й організацію рішення проблем в умовах кризового функціонування організації [10, с. 17].

Важливо також зазначити, що існує доволі розповсюджений підхід до антикризового управління з позицій фінансового управління, який відображено у роботах І.О. Бланка, О.О. Терещенка. Зокрема проф. І.О. Бланк визначає політику антикризового фінансового управління як частину загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства і задіяння механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану [8]. О.О. Терещенко розуміє поняття антикризового фінансового управління підприємством як застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють 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 уможливує реалізацію інноваційної моделі розвитку підприємства [24, с. 221]. Проте в більшості випадків антикризове фінансове управління розглядається як одна з підсистем антикризового управління.

Також існує ряд досліджень, які пов'язують антикризове управління зі стратегічними аспектами діяльності підприємства. Так, С. Беляєв та В. Кошкін [6] поділяють заходи антикризового управління на стратегічні та тактичні. Стратегічні полягають в аналізі й оцінці становища підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, стратегії, загальної концепції оздоровлення.

Наразі переважає підхід, який визначає стратегію антикризового управління підприємством як сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дають змогу оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутства або мінімізації наслідків кризи.

Можна стверджувати, що в центрі антикризової стратегії управління може бути будь-яка мета: виживання, забезпечення (підтримка) конкурентоспроможності, задоволення потреби клієнтів, оптимальне використання своїх сильних сторін для досягнення переваг над конкурентами тощо [7]. Водночас В.М. Рубан зазначає, що головна мета антикризового управління – це стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності [18]. Можемо стверджувати, що стратегічні аспекти в антикризовому управлінні практично співпадають з основною метою власне антикризового управління.

А.В. Чижов надає визначення кризис-менеджменту як системи управління підприємством, що має комплексний, системний характер, передбачає оперативне та дієве реагування на зміни зовнішнього й внутрішнього середовищ, спрямована на запобігання чи мінімізацію загроз діяльності підприємства, або усунення наслідків несприятливих для бізнесу подій та обставин. В той же час дослідник наголошує, що не можна виділити універсальну модель кризис-менеджменту, так само як і дати йому визначення, яке б повною мірою адекватно відповідало тим викликам, які постають перед конкретним господарюючими суб'єктами [29].

Як зазначає А.В. Чижов в аналізі теоретичних аспектів підходів до визначення поняття “кризовий менеджмент” необхідно чітко визначити, що таке “криза” або “кризова ситуація” [29]. Поняття “криза” – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького *krisis* – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. Кризова ситуація виникає тоді, коли втрачається стабільність діяльності підприємства, загострюються протиріччя як в межах підприємства, так і у його взаємодії з ринковим оточенням. Вихідною точкою кризової події, на думку П.С. Гріна, є втрата контролю над ситуацією та вважає найважливішим завданням кризового менеджменту в найкоротший період часу максимально обмежити розміри потенційної шкоди. Згідно з П.С. Гріном, задача менеджера в умовах кризи – зберегти контроль над ситуацією, обмежити розміри заподіяної шкоди, а якщо контроль все-таки втрачений – відновити його [29, с. 67].

Р. Хіт стверджує, що досвід аналізу криз і катастроф у будь-якій сфері людської діяльності переконливо свідчить, наскільки важливою для ефективного менеджменту є передкризова ситуація, коли ще

можна розрахувати зусилля і вчасно попередити про катастрофу, що насувається. Аналіз походження й природа кризової ситуації, її наслідків підкаже, як запобігти кризі, і, тим самим, дозволить удосконалити технологію кризового менеджменту [27].

К. Медсен та Н. Платц визначають, що криза – це незапланована подія з потенційно негативними наслідками, що загрожують існуванню організації через руйнування внутрішніх або зовнішніх структур, або впливаючи на правомірність її існування, яка вимагає прийняття негайних рішень [19].

Британський стандарт BS 11200:2014 Crisis Management – Guidance and Practice, виданий в травні 2014 року, дає корисну основу для розуміння термінології та механізмів, пов'язаних з кризою. В цьому документі основний акцент робиться на корпоративній схильності до ризиків, зокрема, “чорних лебедів” – подій, які призводять до значних стратегічних загроз організації. Цей стандарт визначає кризу як ненормальну і нестабільну ситуацію, яка загрожує стратегічній меті, репутації організації або життєздатності [1, 29].

Зауважимо, що “Чорний лебідь” – це теорія американського науковця Нассіма Ніколаса Талеба [3], який розглядає важкопрогнозовані та рідкісні події, котрі мають значні наслідки. Відповідно до критеріїв, запропонованих автором теорії: подія є несподіваною (для експерта); подія продукує значні наслідки; після настання, в ретроспективі, подія має раціоналістичне пояснення, як нібито очікувана. З погляду автора практично всі значущі наукові відкриття, історичні та політичні події, досягнення мистецтва і культури – це “чорні лебеді”. Прикладами “чорних лебедів” є розвиток і впровадження Інтернету, Перша світова війна, розвал Радянського Союзу і терористичні атаки 11 вересня. Талеб також підкреслює, що людство нездатне успішно прогнозувати своє майбутнє, а впевненість у своїх знаннях випереджає самі знання і породжує феномен “надлишкової впевненості”.

Метафора “чорний лебідь” відома у філософії досить давно, проте саме Талеб став використовувати її для позначення рідкісних і несподіваних подій зі значними наслідками. При цьому, “чорні лебеді” можуть бути не тільки негативними подіями, але і непрогнозованими “удачами”. Основна ідея в книзі Талеба полягає в тому, що варто не намагатися передбачати “чорних лебедів”, а будувати стійкість до негативних і мати можливість використовувати позитивні несподівані події. Талеб стверджує, що банки і торговельні фірми дуже вразливі перед впливом небезпечних подій типу “чорного лебедя” і зазнають непередбачуваних втрат. Зокрема, щодо бізнесу, Талеб доволі

критично ставиться до широко розповсюдженого використання нормальної моделі розподілу як основи для розрахунку ризику. Вчений описує кілька типів помилок, що призводять до зайвої впевненості у власній здатності аналізувати майбутнє: нарративні (запізнілий пошук причини події під час її опису), ігрові (використання ігрових аналогій при моделюванні) і ретроспективні (віра в успішне пророкування майбутніх подій на підставі аналізу тих, що вже сталися) [3].

Результати проведеного дослідження дають змогу виділити такі основні підходи до визначення антикризового управління:

- за вузьким підходом антикризове управління розглядається з позицій фінансового управління і його результативність та ефективність цілком залежить від грамотного фінансового управління підприємством під час кризи;

- це сукупність заходів та створена відповідно цим заходам система управління підприємством щодо попередження виникнення кризових явищ на підприємстві;

- це управління, пов'язане безпосередньо з виходом підприємства з кризи, що вже виникла;

- механізм управління підприємством, основна мета якого полягає у запобіганні виникненню кризи, вихід з неї та/або пом'якшення чи усунення її наслідків;

- антикризове управління в тій чи іншій мірі залежить або певною мірою співвідноситься зі стратегічним управлінням.

Варто зауважити, що окремими дослідниками [26, 9, с. 23] висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. У найбільш загальному вигляді під антикризовим управлінням треба розглядати таке управління, яке запобігатиме або пом'якшуватиме кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства. Відповідно до такого тлумачення суті антикризового управління запропоновано диференціювати антикризове управління на такі підвиди:

- передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

- управління в умовах кризи, метою якого визначається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

- управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

На нашу думку, вихідними при визначенні кризи та антикризового управління повинні слугувати сучасні уявлення про підприємство як про соціальну систему, в розвитку якої визначальне значення набуває механізм адаптації підприємства до вимог зовнішнього середовища. Сучасна концепція теорії організації та організаційного розвитку основою такого механізму визначає стійкість системи. Результати дослідження фахової наукової літератури [9, 11, 15–17, 19, 27, 29] дають змогу окреслити певні концептуальні аспекти стійкості організації як її основної властивості на протизвагу від традиційного підходу, де основою властивістю організації вважалася її цілеспрямованість.

Стійкість системи – її здатність повертатися в рівноважний стан після впливу внутрішніх та зовнішніх збурень. Наразі зовнішнє середовище організації знаходиться в безперервній зміні. Для того, щоб успішно протистояти йому, складність і швидкість прийняття рішень в організації повинні відповідати складності й швидкості змін, що відбуваються в середовищі, тобто сила дії повинна бути рівною силі протидії. У той же час завдання менеджменту полягає в тому, щоб домогтися відповідності організації зовнішньому середовищу. Це двосторонній процес. Як організація реагує на зміни у зовнішньому середовищі, так і середовище буде змінюватися в результаті впливу на неї прийнятих рішень. Так, хороша рекламна кампанія однієї організації призведе до збільшення попиту на певний продукт, вироблений і конкурентами.

Стійкість організації визначається її рівновагою. Рівновага пов'язана з впливом на якусь систему різних сил, як внутрішніх, так і зовнішніх. Система реагує на них, протидіючи і намагаючись зберегти свої основні параметри. Положення системи може бути рівноважним у відношенні як її частин, так і системи, і зовнішнього середовища. Відхилившись від такого стану, система приходить в положення нерівноваги. Функціонування (життєздатність) системи передбачає її перебування в стані рівноваги. Однак рівновага економічних систем не прирівнюється до статичності, спокою. Якщо припустити зворотнє, то їх існування стає неможливим – вони зруйнуються під впливом мінливого зовнішнього середовища.

Мова в даному випадку йде про рухому, динамічну рівновагу. Рухлива рівновага не може бути абсолютно точною: неможлива повна, безумовна рівність протилежних змін; вона завжди тільки приблизна, практична. Динамічна стійкість системи, що допускає її коливання по відношенню до рівноважного стану, є альтернативою статичної стійкості. Вони обумовлені дією зворотних зв'язків між елементами



структури, що забезпечують повернення системи в початковий стан. Динамічна стійкість – відмітна властивість саморегулюючих структур, що зберігають стійкість навіть при істотних змінах зовнішніх умов, що дає їм перевагу перед статичними рівноважними структурами.

Отже, стійкість організації – явище динамічне. Однак не можна забувати і про те, що всі значення слова “стійкість” враховують основну ідею – інваріантність, яка полягає в тому, що, хоча система в цілому зазнає послідовні зміни, деякі її властивості (інваріанти) зберігаються незмінними. Це можна проілюструвати на прикладі стійкої організаційної структури. Вважається, що в основі стійкості структури лежить збереження зв'язків, сталості, стабільності. У короткостроковому періоді незмінність організаційної структури служить основою функціонування організації. У швидко змінюваному середовищі все відбувається інакше. Організаційно-структурні форми, що не відповідають новим вимогам зовнішнього оточення, стають дестабілізуючим фактором для організації в цілому – вони не дозволяють їй ефективно працювати. Зовнішні зміни дозволяють виявити недоліки існуючих організаційних структур. Таким чином, при необхідності організаційна структура в довгостроковому періоді повинна змінюватися – радикально або шляхом удосконалення окремих елементів, наприклад створення нових підрозділів і т.п. Отже, звичайні уявлення про ефективну організацію як про стабільну і повністю керовану, що має жорстку ієрархічну структуру і т. д., поступаються місцем ідеям про гнучкі структури управління підприємством і його постійної реорганізації в умовах ринкових змін. Адже, будучи надто інерційною, організація нездатна миттєво реагувати на нові вимоги ринку. Таким чином, стійкість організації – це її рівноважний (рухомий) стан, що припускає адаптивність (із збереженням незмінними ряду її структур протягом деякого часу) до зовнішніх змін, а також здатність зберігати ефективність при змінах зовнішнього середовища.

Механізм адаптаційних реакцій необхідно розглядати на різних рівнях організації економічної системи. Адаптаційні реакції діляться на швидкі і повільні, властиві спочатку даному виду бізнесу (фінансовий, виробничий, комерційний) або індивідуальні, для кожного конкретного підприємства. Швидкі реакції частіше помітні за зовнішніми ознаками; повільні реакції формуються в процесі “звикання”, вивчення ситуації, навчання персоналу. Перші більш економічні, але не настільки взаємозамінні, інші – навпаки.

Стійкість цікава не тільки як “несвідома” пристосовність організації до умов середовища, але насамперед як зміна стану або

поведінки організації в результаті певного цілеспрямованого впливу на неї. В останньому випадку поняттю “стійкість” близьке за змістом поняття “керованість”. Зміни зовнішнього середовища часто негативні для організації, хоча і неминучі. Тому в найкращому випадку слід керувати змінами всередині організації, а по можливості – і за її межами.

Розрізняють три типи стійкості організації: зовнішня, внутрішня, успадкована. Перший досягається за рахунок зовнішнього управління, тобто впливу держави на фактори зовнішнього середовища – ринкові, географічні та ін. Умови ринкової економіки суттєво звужують механізми зовнішнього управління. Наразі більшого значення набувають внутрішні механізми забезпечення стійкості організації. У цьому випадку управління організацією пов’язано з аналізом її власних дій у зовнішньому середовищі. Внутрішня стійкість організації визначається її своєчасним і економічним реагуванням на зміни зовнішнього середовища (наприклад, в області управління капіталом). Теоретично внутрішню стійку рівновагу організації засновано на оцінці фінансової стійкості, яка визначається в першу чергу збалансованістю грошових потоків. Третій тип стійкості досягається за рахунок “успадкованого управління”, тобто формування, збереження і розвитку внутрішнього потенціалу організації.

Існують і інші класифікації стійкості систем. Так, розрізняють кількісну і структурну стійкість. “Безумовно, система, що охоплює більш значну суму елементів, тим самим характеризується як більш стійка по відношенню до середовища, що очевидно тільки в прямому кількісному сенсі, тобто що володіє більшою сумою активностей-опорів, що протистоять цьому середовищу” [11, с. 139].

Дійсно, практична стійкість системи залежить не тільки від кількості сконцентрованих в ній активностей-опорів, а ще й від способу їх поєднання, від характеру їх організаційної зв’язку. Тому говорять про так звану структурну стійкість. Іноді говорять про сумарну стійкість системи, яка визначається як складний результат часткових стійкостей різних частин цієї системи по відношенню до спрямованих на них впливів (важлива в даному випадку стійкість відносно слабкого елемента системи). При цьому стійкість цілого (системи) залежить від найменших відносних опорів всіх частин у всякий момент.

Нестійкість системи іноді пов’язують з її кризою. Кризою в теорії організації вважають будь-яку якісну зміну процесу, перехід від існуючого положення до іншого, значно відмітного від стабільності і

покращення або погіршення. У тектології під кризою розуміється зміна організаційної форми системи. Форма – сукупність зв'язків між елементами. Отже, зміна форми може складатися тільки або у знищенні колишніх зв'язків, або у виникненні нових, або в тому і іншому разом. Криза є процесом порушення рівноваги і в той же час процесом переходу до нового рівноваги. Тому криза – це нормальний стан будь-якої системи. Суперечності в системах виникають, загострюються і вирішуються. Кризи ж не завжди рівнозначні погіршенню функціонуванню системи.

Таким чином, криза будь-якої системи являє собою перехід від одного етапу її розвитку до іншого. Проте не всяка система може самостійно пройти цей шлях успішно, часом його результатом є визнання економічної системи (організації) неспроможною, що найчастіше призводить до її ліквідації. Тому заходи, спрямовані на підтримку стійкості функціонування організації, можна розглядати як антикризові.

За результатами проведеного аналізу фахової літератури та власних досліджень, в цілому ми погоджуємось з вищевикладеними підходами до суті антикризового управління та дотримуємось погляду на антикризове управління як всеохоплююче управління, основною метою якого є стабілізація стану організації шляхом запобігання кризі (передкризове управління), управління в умовах кризи, зменшення негативних наслідків кризових явищ.

Проте, водночас можемо стверджувати, що точне та всеохоплююче визначення суті антикризового управління на сучасному етапі розвитку науки та практики управління навряд чи можливе та, власне, може становити виключно академічний інтерес. На нашу думку, більш важливим є визначення відмітних рис антикризового управління. При цьому вихідним є розуміння кризових явищ як невід'ємної характеристики сучасного організаційного розвитку.

Викладемо основні міркування з цього приводу. Точність прогнозування змін у зовнішньому середовищі, які будуть суттєвими для організації в найближчому чи віддаленому майбутньому, значно зменшується, або взагалі передбачуваність змін стає непосильним завданням для сучасної науки. Слід також враховувати, що прогнозувати необхідно не тільки зміни, але й вектор їх впливу. Можна стверджувати, що частота і непередбачуваність впливів (флуктуацій), які можуть призвести до кризового явища в організації, об'єктивно збільшуються. Проте ігнорувати функцію передбачення в антикризовому управлінні не варто. Скоріш будуть змінюватись

підходи до визначення імовірності їх настання. В такому контексті, на нашу думку, зростає значення внутрішнього потенціалу підприємства як основного фактора забезпечення стійкості організації. При цьому основним ключовим фактором внутрішнього потенціалу підприємства стає людський потенціал як основний елемент соціальної організації.

Зростаюча невизначеність зовнішнього середовища підвищує роль стратегічного управління, хоча водночас дещо видозмінює його. Так, зменшується часовий горизонт розробки стратегічних планів, збільшується кількість варіантів альтернативних напрямів (стратегій) розвитку [17]. Проте зберігається значення стратегічного управління як основного у визначенні напрямів розвитку сучасного господарюючого суб'єкта, передбаченні своїх дій при різних варіантах розвитку подій [17], визначенні основних елементів внутрішнього потенціалу організації, які потребують посилення, зміни тощо.

Водночас антикризове управління як управління, основною метою якого є стабілізація потенційних та реальних нестійких станів організації, що загрожують її життєстійкості, та як сукупність методологій і практичного інструментарію вирішення проблем в умовах кризи має бути імплементовано в загальний менеджмент організації.

Необхідність розробки концептуальних засад антикризового управління в Україні в першу чергу була пов'язана з об'єктивними факторами переходу підприємств на нові ринкові механізми господарювання. Проте сучасні умови господарювання підтверджують наростання кризових явищ в діяльності підприємств, більше того, кризові явища набувають перманентного характеру. На основі розгляду основних факторів виникнення кризових явищ, існуючих підходів до концептуальних засад антикризового управління та сутності поняття "криза" визначено, що наразі найбільш актуальним напрямом у розумінні сутності кризи та антикризового управління в організаційному розвитку є розгляд організації як соціальної системи. Відповідно до такого підходу криза будь-якої системи являє собою процес порушення рівноваги системи та водночас, перехід від одного етапу її розвитку до іншого, тобто до нової рівноваги і набуття нової стійкості. Проте такий перехід не може здійснюватися виключно на засадах самоорганізації, а має містити цілеспрямовані управлінські заходи, які можна розглядати як антикризові. З таких позицій основною метою антикризового управління є стабілізація нестійких станів організації на основі визначальної ролі стратегічного управління та формування внутрішнього потенціалу організації.

## Список використаної літератури

1. Cambridge Risk. Risk solutions for your business [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.cambridge-risk.com/crisis-management/bs-112002014-crisis-management-guidance-and-practice/>.
2. Greiner Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. [Electronic resource]. / Larry E. Greiner // Harvard Business Review. – The May–June 1998 Issue. – Mode of access : <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>.
3. Taleb Nassim Nicholas. “The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable”. [Electronic resource]. / Nassim Nicholas Taleb. – The New York Times. – April 22, 2007. – Mode of access : <http://shifter-magazine.com/wp-content/uploads/2015/02/Taleb-The-Black-Swan.pdf>.
4. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов. / Под ред проф. Э.С. Минаева и проф. В.П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.
5. Антикризисный менеджмент. / Под ред. проф. Грязновой А.Г. – М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
6. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления : учебник / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М. : Закон и право: ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
7. Беляев А.А. Антикризисное управление : учебник. 2-е издание. / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М. : Юнити, 2009. – 312 с.
8. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. / В.О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
10. Дорошук Г.А. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Г.А. Дорошук, Н.М. Дашченко. – Львів. : “Новий Світ – 2000”, 2008. – 332 с.
11. Иванова Т.Ю. Теория организации (краткий курс) : Учебное пособие. / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
12. Иванюта С.М. Антикризове управління : навч. посіб. / С.М. Иванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
13. Карпенко О.А. Основы антикризисного управления: навч.-метод. посіб. / О.А. Карпенко. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – 208 с.
14. Коротков Э.М. Антикризисное управление : учебник. / Э.М. Короткое, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.; под ред. Э.М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2001. – 432 с.

15. *Лігоненко Л.О.* Антикризисное управління підприємством : підручник. / Лігоненко Л.О. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.

16. *Лігоненко Л.О.* Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. / Лігоненко Л. О. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

17. *Мотовилова М.А.* Проблемы долгосрочного прогнозирования и механизмы регулирования экономических процессов [Електронний ресурс]. / М.А. Мотовилова, В.Д. Свирчевский. // Вестник РЭА. – 2010. – № 3. – С. 42–50. – Режим доступу : [http://rus.neicon.ru:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/7578/35\\_Motovilova.pdf?sequence=1](http://rus.neicon.ru:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/7578/35_Motovilova.pdf?sequence=1).

18. *Рубан В.М.* Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління [Електронний ресурс]. / В.М. Рубан. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Випуск 7. Частина 2. – Режим доступу : [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_07/71.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/71.pdf).

19. *Рудакова Т.А.* Концепция антикризисного управления в контексте научной мысли [Електронний ресурс]. / Т.А. Рудакова, О.Ю. Рудакова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 75–78. – Режим доступу : <http://journal-aael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2011/03/>.

20. *Ситник Л.С.* Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. / Л.С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.

21. *Скібіцька Л.І.* Антикризисный менеджмент : навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І. Щелкунов, С.М. Подреза. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 584 с.

22. *Скібіцький О.М.* Антикризисный менеджмент : навч. посібник. / О.М. Скібіцький. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

23. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы. / А.П. Градов, Б.И. Кузин, А.В. Федотов и др.; под общ. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 510 с.

24. *Терещенко О.О.* Антикризисное фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.

25. *Терещенко О.О.* Антикризисное фінансове управління на підприємстві : монографія / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

26. *Туленков Н.В.* Антикризисный менеджмент / Н.В. Туленков. // Персонал. –1998. – № 6. – С. 19–25.

27. *Xim P.* Кризовий менеджмент для керівників. / Роберт Хіт; пер. з англ. – К. : Наук. думка, 2002. – 566 с.

28. *Чернявський А.Д.* Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

29. *Чижов А.В.* Теоретико-методологічні засади кризис-менеджменту на підприємстві [Електронний ресурс] / А.В. Чижов. // Електронне наукове фахове видання “Ефективна економіка”. – 2015. – № 2. – Режим доступу : <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=4691>.

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

### **3.3. Характеристика основних положень антикризового управління підприємством**

Появу концепції антикризового управління науковці пояснюють низкою об’єктивних причин. На теренах країн колишнього Радянського Союзу це пов’язано вочевидь з трансформацією економічної системи планової економіки до ринкової, процеси якої ускладнюються на тлі доволі тривалої та проблемної інтеграції вітчизняних економік у європейську та світову економіки. Однак і розвинуті ринкові економічні системи, які мають усталені як нормативні, так і чесні звичаї ділової практики, що є підтвердженням сталості та стабільності розвитку суспільства загалом, стикаються з проблемами кризових явищ на рівні підприємства як мікроекономічної системи. І саме на цьому рівні різноманітні теорії розвитку кризових явищ, які доволі широко розроблені на рівні макросистем (наприклад, теорія ділових циклів), не знаходять свого підтвердження. Це створює очевидні труднощі з ідентифікацією причин кризових явищ, виробленням адекватних управлінських рішень щодо виходу з кризи, пом’якшення її наслідків тощо. Тому залишається актуальним визначення основних положень концепції антикризового управління.

Наразі багатозначне та водночас неоднорідне розуміння концепції антикризового управління як особливого виду управління на рівні мікроекономічної системи зумовлює різноманітність поглядів науковців. Так, загально визнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством. Виживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому

антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому [6]. Будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, таким, що побудовано на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій як об'єктивних процесів економічних систем різних рівнів [9, с. 83]. У цьому аспекті доволі показовими є основні положення антикризового управління, що викладені у праці проф. Короткова Е.М., згідно якого будь-якій економічній системі притаманні тенденції розвитку та функціонування, діалектичне поєднання яких зумовлює об'єктивну закономірність появи кризових ситуацій [2].

Доволі значна кількість дослідників розглядає підгрунтя антикризового управління в фінансовому аспекті. Це видається цілком зрозумілим, оскільки саме фінансові показники відображають загальний стан фінансово-господарської діяльності підприємства. Найбільш ґрунтовно цей підхід відображено в працях І.О. Бланка, О.О. Терещенко [4, 8]. Також суть антикризового управління розглядається крізь призму послідовності дій при діагностиці кризового явища, пошуку виходу з кризи, пом'якшенні її наслідків тощо [1]. В дослідженні проф. Грязнової А.Г. антикризове управління визначають фактично як складову стратегічного менеджменту на підприємстві [3]. Також одним з розповсюджених підходів до антикризового управління є його розгляд в аспекті неплатоспроможності та банкрутства підприємства [7].

Доволі цікавим є дослідження В.О. Василенко, який здійснив спробу ув'язати відомі теорії розвитку економічних систем, в тому числі і теорію стійкості систем, в якості підтвердження об'єктивності і необхідності розвитку кризових явищ на підприємстві, а також роль антикризового менеджменту в процесі управління підприємством в умовах кризи. Саме питанню управління в кризовій ситуації автор надає особливого значення та детально описує це питання [5].

Наведений короткий огляд існуючих концепцій антикризового управління засвідчує широкий інтерес науковців до цієї тематики. Можна спостерігати як дослідження в царині теоретичних пошуків, так і практичних засад антикризового управління. Однак, не зважаючи на доволі значні напрацювання вітчизняних вчених, наразі не приділяється достатньої уваги дослідженням теоретичних підвалин антикризового управління, зокрема такої важливої складової як функції антикризового управління. На нашу думку, невизначеність багатьох теоретичних питань не сприяє виробленню адекватних практичних рішень в антикризовому управлінні.



Метою дослідження є розвиток теоретичних засад антикризового управління на основі визначення основних положень антикризового управління підприємством підприємства та аналізу й удосконалення існуючих функцій антикризового управління.

Аналіз фахових джерел з проблем антикризового управління дає змогу стверджувати, що сучасне розуміння теоретичних засад антикризового управління є досить багатозначним. В одному випадку під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в другому – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію у результаті незадовільного менеджменту, в третьому – управління підприємством на порозі банкрутства, в тому числі і санації, реструктуризації, в четвертому – в період банкрутства [11]. Як вже зазначалось, теоретична невизначеність призводить до необґрунтованості практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації антикризових заходів.

Як зазначається в роботі А.М. Штангрет та О.І. Копилук, бурхливий розвиток антикризового управління в більшості промислово розвинутих капіталістичних країн припадає на середину 80-х років ХХ ст. Активне розроблення теоретичних постулатів та накопичення практичного досвіду було спричинено загостренням кризи, що за своїм характером нагадувала ситуацію попередньої світової економічної кризи 30-х років [11, с. 64]. Однак варто зауважити, що приблизно в цей період з'являється концепція стратегічного управління, яка має на меті вирішення тієї ж задачі, що і власне антикризове управління – забезпечення виживання підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища. Отже, можемо стверджувати, що поява теорії антикризового управління викликана об'єктивними умовами практики господарювання у мінливих зовнішніх умовах та необхідністю формування нових антикризових засад функціонування та розвитку підприємства з метою його виживання. Відмітна характеристика антикризового управління як концепції управління підприємством, на нашу думку, серед іншого полягає у побудові дієвих механізмів всередині підприємства, що направлені на своєчасне виявлення ознак кризового явища, пошук шляхів виходу з нього за застосування всіх існуючих методів менеджменту, пом'якшення наслідків кризи або використання її наслідків на власну користь.

Таке представлення суті антикризового управління знаходимо в працях багатьох науковців. Наприклад, проф. Грязнова А.Г. визначає антикризове управління як таку систему управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і направлена на запобігання

або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, яка дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись в основному на власні ресурси [3].

За загальноприйнятим підходом, антикризове управління являє собою 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. Антикризове управління базується на використанні усього потенціалу засобів і методів сучасного менеджменту з урахуванням ресурсних і часових обмежень антикризового процесу [6]. Як відомо, концепція – система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум. Вихідним положенням у з'ясуванні основних концептуальних основних положень антикризового управління є визначення його методологічних основ, яке має базуватися на опануванні світової теорії та практики менеджменту, їх творчому розвитку з урахуванням соціально-економічних умов діяльності підприємств України та специфічних завдань даного функціонального напрямку управління. Найважливішим методологічним положенням антикризового управління Л.О. Лігоненко вважає використання системного підходу [6].

По-перше, цей підхід ґрунтується на розумінні сутності підприємства як складної динамічної соціально-економічної, відкритої, недетермінованої системи. Антикризове управління діяльністю підприємства має базуватися на концептуальних положеннях теорії виникнення та поглиблення кризи, які передбачають системне бачення механізму функціонування підприємства, про що вже йшлося.

При цьому зміст антикризового управління підприємством полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущенні, подальшого поглиблення кризи, а у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації, підтримки її внутрішнього та зовнішнього гомеостазу.

Передусім, 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.

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. 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.

Практичне застосування ситуаційного підходу в процесі антикризового управління передбачає:

1) опанування теоретичних засад та типового інструментарію антикризового управління;

2) критичну оцінку теоретичних концепцій та методик, визначення сильних та слабких аспектів, позитивних та негативних наслідків застосування;

3) 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;

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

Крім розглянутих вище 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 дискусійний характер та новизну, їхні окремі наукові здобутки дають можливість суттєво поглибити розуміння сутності та специфіки антикризового управління.

Соціально-етичний менеджмент орієнтує управлінський процес на зниження ймовірності або недопущення прийняття рішення, яке здатне

завдати шкоди окремим об'єктам, які 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.

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 враховувати необхідність компенсаційних виплат робітникам, що скорочуються, відповідно до вимог чинного законодавства.

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 менеджменту 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.

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, до антикризового управління висуваються наступні вимоги:

– істотним обмеженням антикризового процесу є часові обмеження, тобто наявний час для реалізації відповідних заходів;

– 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 відбувалося катастрофічне 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 напрямку управлінської діяльності.

В основу антикризового управління Л.О. Лігоненко пропонує покласти парадигму 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 [6].

Базуючись на такому підході, 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, на думку автора, 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, як відомо, 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, а 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.

Теоретичні засади проектного управління дають змогу:

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 дій 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.

Антикризове управління на ґрунті самоорганізації має відповідати таким вимогам [6]:

1) відстежувати відповідність організаційної структури підприємства сегменту ринку, на якому воно “працює”, типу конкуренції, що має місце (цінова, за якістю, сервісом, новизною);

2) 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;

3) 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;

4) 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);

5) здійснювати оцінку альтернативних рішень, що можуть мати місце, враховувати розподільчі бар'єри між окремими альтернативними варіантами;

6) 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, підсумовуючи вищевикладене, необхідно зазначити, що на сьогодні в методологічних основах антикризового управління спостерігається певний плюралізм. Проте визначальними підходом є системний.

Результати опрацювання фахової літератури [1–11] дають змогу визначити основні положення системи антикризового управління, взаємозв'язок між якими представлений на рис. 2.



Рис. 2. Концепція системи антикризового управління підприємством  
Джерело: [2]

Надамо короткий огляд зазначених положень та найбільш важливих, на нашу думку, аспектів. Так, об'єктом антикризового управління прийнято вважати виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Водночас визнається, що проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи. Кризові явища в його діяльності мають негативні наслідки для усіх суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства окремого підприємства має загальнодержавний характер.



Визнання цього факту об'єктивно обумовлює необхідність створення певної державної системи контролю, діагностики та захисту підприємств від фінансового краху (системи протидії банкрутству) – так зване антикризове регулювання, яке містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу зі сторони держави, що направлені на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідацію у випадках недоцільності їх подальшого функціонування.

Суб'єктами антикризового управління визначається певне коло осіб, що реалізують його завдання. Відповідно до діючого законодавства в Україні виокремлюють сім груп суб'єктів антикризового процесу:

- власник підприємства;
- фінансовий директор підприємства;
- функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства;
- функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство;
- державні та відомчі органи;
- арбітражний керуючий;
- представники кредиторів або фахівці з кризового управління, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства – вимушений захід, спрямований на повернення боргів.

Мета антикризового управління полягає не тільки в ліквідації зовнішніх ознак та недопущення подальшого поглиблення кризи, але й у відновленні здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації.

Мета управлінського впливу реалізується за допомогою функцій управління. Зазначимо, що в антикризовому управлінні наразі не склалося єдиного загальноприйнятого підходу до визначення його функцій. В більшості джерел функції антикризового управління розглядаються двояко. Поряд з традиційними функціями, що є характерними для будь-якого виду управління, такими як планування, організація, мотивація, контроль, в антикризовому управлінні виділяють специфічні функції. Так проф. Коротков Е.М. зазначає, що функції управління – це види діяльності, які відображають предмет управління та визначають його результат. Виходячи з суті антикризового управління як процесу управління в умовах кризи автор виділяє такі його шість функцій [2, с. 134]:

- передкризове управління,
- управління в умовах кризи,

- управління процесами виходу з кризи,
- стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості),
- мінімізація втрат та втрачених можливостей,
- своєчасне прийняття рішень.

Схоже трактування специфіки антикризового управління знаходимо в ряді інших досліджень. Н.В. Туленков запропонував диференціювати антикризове управління на підвиди, які фактично відповідають його функціям [9]:

1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризи;

2) управління в умовах кризи, метою якого визначається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Також варто зауважити, що в багатьох вітчизняних публікаціях сутність антикризового управління відображено через сукупність певних підсистем. В дослідженні А.М. Штангрет та О.І. Копилюк розглядаються системи раннього попереджування та реагування, реструктуризації, санації, реінжинірингу, стратегії, антикризового управління трудовими ресурсами, інновацій, інвестиційної політики та маркетингу [11]. С.Г. Беляєв та В.І. Кошкін пропонують розглядати антикризове управління як сукупність таких основних підсистем [7]:

1. Підсистема діагностики та прогнозування фінансового стану підприємства в єдності з оцінкою техніко-технологічних параметрів виробництва з урахуванням морального та фізичного зносу. Важлива діагностика кризових явищ на самому підприємстві, що дозволяє швидше і з меншими втратами здійснити антикризове втручання. Ще більш ефективним є прогнозування можливих кризових явищ і прийняття запобіжних заходів.

2. Підсистема маркетингу, що включає в себе розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики як щодо профілю діяльності підприємства в цілому, таки стосовно до конкретних видів продукції.

3. Підсистема антикризової інвестиційної політики, націлена на розробку ефективної інвестиційної програми відразу в декількох розрізах:

- техніко-технологічної обґрунтованості та ефективності інвестиційних проектів;
- їх фінансової окупності та рентабельності;

– знаходження джерел фінансування та інвесторів, у тому числі і за допомогою отримання гарантій під позикові засоби з боку досить потужних і надійних економічних структур або органів влади.

4. Підсистема управління персоналом (передбачає оновлення частини кадрів, підвищення кваліфікації працівників, зміна системи управління персоналом, розробку більш ефективних стимулів і санкцій, поліпшення трудової і особливо технологічної дисципліни, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі).

5. Підсистема виробничого (операційного) менеджменту, яка охоплює управління техніко-технологічною стороною виробництва.

6. Підсистема фінансово-економічного менеджменту, що використовується для управління фінансовими ресурсами і грошовими потоками підприємств. Ця підсистема тісно пов'язана з підсистемою фінансової діагностики.

7. Підсистема організаційно-управлінських заходів з ліквідації підприємства, яка існує в нормальних умовах господарювання лише в якості потенційної; однак, якщо підприємство стає банкрутом і немає можливості його оздоровити, ця підсистема перетворюється в реальну. Правова сторона цієї системи досконально прописана в Законі про неспроможність (банкрутство) підприємства; основу дії цієї підсистеми становить продаж майна підприємства за ринковими цінами і погашення його боргів за рахунок виручки від реалізації відповідно до черговості, встановленої законом.

Зауважимо, що наведений підхід в подальшому закріпився в науковій літературі. Зарубіжний дослідник Р. Хіт оперативну модель кризового управління представляє з таких етапів:

1) попередження – профілактика кризових ризиків, аналіз збитків для бізнесу;

2) готовність – усвідомлення імовірності криз, тренування персоналу;

3) спасіння – складання планів, попередження наслідків;

4) відновлення – поновлення ефективного виробництва,

5) оцінка кризи – чому вона виникла та як її уникнути наступного разу [10].

На нашу думку, найбільш докладно так званий традиційний підхід викладено проф. Лігоненко Л.О. [6]. Ґрунтуючись на процесному підході дослідник пропонує виділяти та розглядати п'ять функцій антикризового менеджменту (цілевизначення, планування, організацію, мотивацію, контроль) та два поєднаних процеси

(прийняття рішень та комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління. Розглянемо детальніше кожну функцію.

Функція “Цілевизначення” обумовлює орієнтацію управління на досягнення певних цілей управління, під якими розуміється майбутній стан об'єкта управління, який передбачається досягти. Сучасний підхід до цілевизначення ґрунтується на визначенні системи цілей будь-якого управлінського процесу, яка складається з певної кількості підпорядкованих елементів-цілей (завдань), що можуть розглядатися з використанням різноманітних класифікаційних ознак.

Відправним етапом антикризового управління є визначення системи цілей, які мають бути досягнуті. Такими цілями повинні визнаватися такі (за ієрархією значущості):

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

Функція “Планування” передбачає розробку стратегії та тактики, досягнення встановлених цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів антикризового управління, орієнтованих на досягнення визначеної мети антикризового процесу та вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах.

Реалізація функції “Планування” здійснюється шляхом розробки різноманітних планів, які можна класифікувати за такими ознаками:

- предмет планування (план антикризових заходів, план здійснення антикризового управління);
- терміни планування (оперативні, короткострокові, середньострокові);
- масштаб планування (в цілому по підприємству, по його структурних підрозділах, за напрямками діяльності);
- сфера планування (план фінансового оздоровлення, план антикризових маркетингових заходів, план диверсифікації виробничої діяльності тощо).

Функція “Організація” в процесі антикризового управління забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів з фінансового оздоровлення підприємства та виведення його зі стану кризи, тобто відповідає за процес їх виконання. З функцією “Організація” пов'язано і питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками антикризового процесу, створення умов для виконання запланованого графіка проведення окремих заходів.

Завданням організації як функції антикризового управління є також забезпечення необхідної пропорційності в антикризових перетвореннях, узгодженості в діях окремих фахівців та по окремих напрямках роботи. Важливу роль у виведенні підприємства зі стану кризи відіграє визначення питань вертикальної та горизонтальної координації персоналу підприємства під час реалізації плану антикризових дій, опанування ними сучасних методів та прийомів діагностики фінансового стану підприємства та його оздоровлення.

Функція “Мотивація” забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб’єктів антикризового процесу, персоналу та власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані. Ця функція має поєднувати матеріальні (економічні) інтереси суб’єктів антикризового управління з моральними, психологічними мотивами.

Функція “Контроль” у процесі антикризового управління забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства до встановлених показників плану фінансового оздоровлення, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність та ефективність окремих заходів, своєчасно вносити зміни до розробленого плану фінансового оздоровлення.

Як свідчать результати проведеного аналізу сучасного трактування суті антикризового управління та його функцій, більшість дослідників підкреслюють роль антикризового управління як особливої міжфункціональної підсистеми підприємства. З одного боку, антикризове управління здійснюється як послідовний процес реалізації класичних функцій управління, з іншого – ці функції реалізуються в специфічних галузях, підсистемах антикризового управління. Водночас недостатньо уваги приділяється специфіці реалізації класичних функцій управління. Так, процес розгортання кризового явища має свої особливості в кожному конкретному випадку, і важливою функцією антикризового управління буде правильний та своєчасний вибір відповідних заходів.

Варто наголосити, що функції управління визначаються відповідно до специфіки управління, тобто тих завдань, які стоять перед суб’єктом управління в кожний конкретний момент часу. Функції повинні мати чітко визначений зміст, опрацьований механізм здійснення і визначену структуру, в рамках якої завершується її організаційне відокремлення.

Грунтуючись на результатах проведеного аналізу фахової літератури, можемо стверджувати, що одним з важливих завдань антикризового управління є вибір та об’єднання у єдину програму

(план) антикризових заходів, що забезпечать досягнення відповідної мети (виявлення, попередження кризи, пом'якшення її наслідків тощо). Кожна з підсистем антикризового управління являє собою окремі види управління, які також застосовуються і за умов нормального функціонування організації. В період кризи завдання полягає у правильному визначенні доцільних заходів, які надаються відповідними підсистемами, та їх адекватному застосуванні у відповідності до кризової ситуації, що склалася. Власне не антикризове управління надає ці заходи, воно лише визначає необхідну політику та тактику, складові яких сформовані в інших функціональних управліннях.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне виділити в загальних функціях антикризового управління інтеграційну функцію, яка реалізується на етапі планування, та зміст якої полягає у правильному, адекватному до завдань кризової ситуації (виявлення, попередження, пом'якшення кризи тощо) вибору функціональних заходів та їх ефективному об'єднанні в єдину спільну систему через складання програми (плану) антикризових заходів.

Важливою складовою антикризового управління є його механізм та принципи. Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Процес управління прийнято визначати як послідовність дій, які можуть бути здійснені та які формують управлінський вплив.

Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання наступних принципів:

- стратегічність (цілеспрямованість) – антикризове управління не може бути ефективним, якщо воно здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли відсутня антикризова стратегія управління;

- послідовність розв'язання проблем – у перебігу антикризового управління необхідно ранжувати завдання та проблеми за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань та швидкість антикризових перетворень;

- своєчасність прийняття управлінських рішень, реалізація якого потребує постійного моніторингу стану господарської системи, раннього виявлення ознак кризового стану, швидкого реагування на них відповідними антикризовими заходами; ігнорування цього принципу може мати фатальні наслідки, оскільки загальновідомо, що виведення системи з глибокої кризи потребує значно більших зусиль та витрат, ніж попередження та запобігання її виникненню;

– гнучкість, маневреність, пристосування до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства; незважаючи на доцільність розробки типової схеми антикризового процесу, специфіка конкретного підприємства може уточнювати зміст та інструментарій роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі, ранжувати їх значущість, змінювати порядок проведення;

– оцінка позитивних та негативних наслідків рішень, що приймаються, врахування їхнього впливу на життєдіяльність підприємства в короткостроковому та довгостроковому періодах.

До найбільш значущих принципів антикризового управління слід віднести системні принципи антикризового управління (об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління):

– принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви кризи, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації або усунення;

– принцип комплексності, який визначає необхідність системного мислення, розробку антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

– принцип відповідності, суть якого полягає у вивченні та типізації умов функціонування конкретного підприємства, виявленні специфічних умов та тенденцій його розвитку, врахуванні стадії життєвого циклу і наявних конкурентних переваг підприємства тощо;

– принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою постійної адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

– принцип оптимальності, який передбачає оптимізацію методичного інструментарію дослідження проблем підприємства та діагностики загрози його банкрутства, оптимальне співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів;

– принцип основної ланки, використання якого передбачає першочергове розв'язання основної проблеми (катализатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи;

– принцип законності, який передбачає знання та використання правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство,

обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

– принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та (або) виходом з нього.

Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються:

1) принцип опори на антикризову свідомість – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети;

2) принцип антикризової мотивації діяльності – його суть полягає в переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні;

3) принцип упередженості в розв'язанні проблем – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з-під контролю, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;

4) принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур з врахуванням фактора невизначеності і ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється, по-перше, їх можливою нерезультативністю, по-друге, ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цільовизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації;

5) принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач, які мають місце; оцінюючи можливість подолання кризи необхідно спиратися на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які мають місце і є результатом антикризових заходів, має розповсюджуватися серед персоналу. Невдачі не повинні сприйматися фатально, слід зосереджувати увагу на вивченні причин низької ефективності або нерезультативності для запобігання повторенню таких помилок у майбутньому.



Антикризове управління, як і будь-яке інше, може бути менш ефективним або більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації або позитивного використання кризової ситуації у співставленні з витраченими на це ресурсами.

За проведеним дослідженням можемо сформулювати такі висновки. У теперішній час спостерігається значний методологічний плюралізм у з'ясуванні основних концептуальних основних положень антикризового управління. Результати проведеного дослідження надали змогу визначити основні методологічні підходи, які наразі є актуальними в антикризовому управлінні, а саме:

- системний підхід;
- ситуацій підхід;
- соціально-етичний менеджмент;
- стабілізаційний менеджмент;
- стратегічне управління;
- парадигма ресурсного підходу;
- проектне управління;
- кібернетичний підхід (теорія самоорганізації, що ґрунтується на зворотному зв'язку).

Виходячи з зазначених методологічних основ та визнаючи домінуючим системний методологічний підхід, антикризовий процес на підприємстві має будуватися на визначених основних положеннях: об'єкті, суб'єктах антикризового управління підприємством, його меті, функціях, основних підсистемах та принципах.

Результати систематизації наявних теоретичних положень антикризового управління щодо його сутності та виконуваних функцій дають змогу стверджувати, що поряд з традиційним функціями управління – планування, організація, мотивація та контроль, антикризовому управлінню притаманні специфічні функції, які сформовані у відповідності до предмету управління – кризового явища. Узагальнено ці функції можна представити як процеси управління в передкризовому стані, в умовах кризи та виходу з неї. При здійсненні зазначених функцій постає завдання щодо формування адекватних кризовій ситуації та меті антикризового управління заходів, які розробляються в певних підсистемах механізму антикризового управління. Тому в процесі антикризового управління повинна бути задіяна інтеграційна функція, що реалізується на етапі планування, та зміст якої полягає у правильному виборі антикризових функціональних заходів, об'єднаних в єдину систему.

Дослідження та розвиток функцій антикризового управління стає підґрунтям для проведення антикризових заходів на системній основі, що дають змогу досягти мети антикризового управління за кожної кризової ситуації незалежно від галузі діяльності підприємства. Перспективи подальших розробок вбачаємо у дослідженні механізмів антикризового управління, які у відповідності до розвитку науки та практики управління, є найбільш актуальними для побудови та реалізації ефективних систем управління підприємством в умовах кризи.

#### Список використаної літератури:

1. Антикризисное управление / Под ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М. : Приор, 1998. – 432 с.
2. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.; под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
3. Антикризисный менеджмент. / Под ред. проф. Грязновой А.Г. – М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
4. *Бланк И.А.* Антикризисное финансовое управление предприятием. / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
5. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В.О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
6. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. – 508 с.
7. Теория и практика антикризисного управления : учебник для вузов. / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. ; под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
8. *Терещенко О.О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
9. *Туленков Н.В.* Антикризисный менеджмент. / Н.В. Туленков. // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19–25.
10. *Xim P.* Кризовий менеджмент для керівників. / Роберт Хіт ; пер. з англ. – К. : Все увито, Наук. думка, 2002. – 566 с.
11. *Штангрет А.М.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К. : Знання, 2007. – 335 с.

### **3.4. Діагностика ймовірності настання банкрутства підприємства в антикризовому управлінні: сучасні підходи та класифікація моделей**

Об'єктивні умови настання кризових ситуацій в економічних системах, в тому числі мікросистемах, визначають актуальність проблеми прогнозування ймовірності настання банкрутства. Для підприємства мета такого прогнозування полягає у своєчасному визначенні критичних значень ключових індикаторів діяльності, що вказують на негативні зміни у функціонуванні підприємства. Це, своєю чергою, надасть змогу розробити та застосувати необхідні антикризові заходи. Таким чином, діагностика ймовірності банкрутства є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування підприємства в високо конкурентних умовах ринкової економіки.

Сучасна економічна наука володіє значним інструментарієм діагностики та прогнозування ймовірності настання банкрутства. В різні часи було розроблено доволі значну кількість різноманітних методик. Найбільш відомі праці належать Е. Альтману, Р. Таффлеру, У. Біверу, Р. Лісу, Г. Тішоу, Г. Стрингейту. Їх зміст, принципи побудови та сфери застосування доволі широко висвітлені в сучасній науковій літературі [2, 6, 7]. Окремо слід зазначити доволі суттєвий доробок вчених у сфері антикризового фінансового управління, зокрема роботи І.О. Бланка, О.О. Терещенко, Е.С. Стоянової [3, 11, 13].

У вітчизняній науці інтерес до даного напрямку економічних досліджень виник у 90-ті роки минулого століття і був пов'язаний з трансформацією економічних процесів, коли підприємства самостійно почали вибудовувати стратегію поведінки на ринку і зіткнулися з проблемами неплатоспроможності. Найбільш популярним напрямом досліджень стали спроби адаптації існуючих закордонних методик до вітчизняних умов. Так, в роботі В.М. Кремень та А.Н. Омардібірової на основі моделі багатофакторного аналізу запропоновано дискримінантну модель оцінки платоспроможності та ймовірності банкрутства для вітчизняних підприємств машинобудівної галузі [5].

Огляд сучасних фахових публікацій дає змогу стверджувати, що зацікавленість наукової спільноти до проблем прогнозування ймовірності банкрутства наразі є доволі високою, про що свідчить значна кількість досліджень та широке коло аспектів, які вони охоплюють. У роботі В.Б. Попова проводиться аналіз найбільш популярних моделей діагностики (прогнозування) ймовірності

банкрутства підприємств. Свою увагу дослідники зосередили на так званих кількісних моделях, коли для визначення ймовірності банкрутства оперують фінансовими коефіцієнтами [9]. О.В. Федорук було розроблено когнітивну діагностику ймовірності банкрутства на засадах антисипативної концепції управління. Пропонується проводити діагностику ймовірності банкрутств у двох напрямках: кількісному та якісному [12].

Суттєвим доробком вітчизняних вчених є розвиток нових методико-методологічних підходів до діагностування ймовірності банкрутства, зокрема дослідження в галузі нечітких, нейромережових моделей. Серед вчених, які займаються зазначеним напрямом, варто зазначити праці А.В. Матвійчука [8].

Варто зазначити, що питанню класифікації сучасних підходів до діагностики ймовірності банкрутства також приділяється достатня увага. Зокрема Л.О. Лігоненко розрізняє наступні підходи: балансові моделі, матриці фінансової рівноваги, статистичні моделі, експертні методи, рейтингові системи, графічні методи, інтегральна оцінка, стохастичні системи імітаційного моделювання [7].

Однак варто зауважити, що останнім часом спостерігається активний науковий пошук нових підходів до моделей діагностики ймовірності настання банкрутства, які враховують фактор невизначеності у роботі підприємств. У зв'язку з цим підвищуються вимоги до якості передбачення та попередження кризових явищ. Це повинно забезпечуватись вибором такої методики, яка б давала необхідний рівень достовірності, що актуалізує подальші наукові розвідки щодо узагальнення основних доробок у діагностуванні ймовірності настання банкрутства.

Мета дослідження полягає у з'ясуванні основних характеристик існуючих моделей діагностики ймовірності настання банкрутства та їх класифікації.

Практичний інструментарій діагностики або прогнозування ймовірності настання банкрутства займає визначене місце в структурі антикризового управління підприємством. В сучасній теорії та практиці антикризового управління виділяють основні підсистеми, що становлять його систему. Вихідною є підсистема діагностики. Економічна діагностика є специфічною функцією антикризового управління, оскільки це відповідний пункт для прогнозу майбутнього стану підприємства та альтернатив його подальшого розвитку. Діагностика є засобом одержання достовірної якісної інформації про поточний стан підприємства та є основою для введення в дію визначених заходів подолання кризових явищ.

Діагностика – це в той же час і оцінка стану поточного фінансового обліку і звітності, база для висування гіпотез про закономірності і можливе нестійке фінансово-економічне положення. В першу чергу вона дозволяє виявляти причинно-наслідкові зв'язки в менеджменті підприємства та створює можливість переходити до побудови стратегій функціонування і розвитку підприємства як основи його стійкого положення на ринку, здійснюючи при цьому попередження його банкрутства. Загалом метою діагностики в антикризовому управлінні є своєчасне розпізнавання ознак і природи кризи, а також локалізація небажаних його впливів [1, с. 146–147]. Разом з тим поняття діагностики є доволі широким, в антикризовому управлінні прийнято розрізняти такі її види: експрес-діагностика, фундаментальна діагностика, діагностика окремих складових економічної системи (підприємства).

Можна стверджувати, що діагностика являє собою спосіб розпізнавання стану соціально-економічної системи (підприємства) за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур і виявлення в них слабких ланок і вузьких місць [1, с. 147]. На кожному етапі діагностики виконуються специфічні функції та завдання, в тому числі діагностика ймовірності настання банкрутства як небажаної стадії розвитку підприємства.

Як вже зазначалося, на сьогодні розроблено та запропоновано значну кількість моделей діагностики ймовірності настання банкрутства. Їх суттєва кількість та відмітні аналітичні можливості викликають необхідність їх класифікації. Найбільш загальна класифікація передбачає два основні підходи до оцінки ймовірності банкрутства – кількісні та якісні методи. Розповсюдженими кількісними методами є регресійні моделі прогнозування ймовірності настання криз та банкрутства, а також комплексні методики коефіцієнтного аналізу фінансового стану підприємства.

Крім кількісних методів діагностики виділяють ще одну групу – так звані якісні методи. Вони є свого роду альтернативою кількісним моделям і часом можуть показувати навіть кращі результати. Сутність якісного підходу полягає у виділенні ряду ознак у діяльності підприємства, що дають підстави стверджувати про імовірність настання кризи і, як наслідок, небезпеку в діяльності підприємства. Причому такі ознаки є типовими, тобто їх дія, з деякими застереженнями, поширюється на всі підприємства незалежно від виду діяльності та організаційно-правової форми. Таким чином, проаналізувавши наявність або ж відсутність певних ознак на підприємстві можна робити висновки про можливість настання кризи

в майбутньому. Кожен з підходів представлений значною групою моделей діагностики.

Варто зауважити, що певна обмеженість таких моделей, можливість їх адекватного застосування лише щодо визначеної групи підприємств з певними характеристиками, створює умови для розвитку інших моделей та методів, що підтверджує проведений аналіз фахової літератури. Окрім того, на розвиток моделей діагностики ймовірності банкрутства значно впливають фактори зовнішнього середовища, умови господарювання, стратегічні цілі підприємства, поява нових механізмів виживання підприємств в умовах висококонкурентного середовища. Це засвідчує різке підвищення рівня складності соціально-економічних систем в сучасних умовах, що відбивається на вимогах до якості й ефективності їх менеджменту.

Аналіз опублікованих матеріалів щодо умов коректного застосування моделей діагностування ймовірності настання банкрутства [2, 4, 6–12, 14] та результати власних досліджень дають змогу виділити наступні актуальні аспекти, які слід враховувати при виборі моделі діагностики ймовірності банкрутства:

- стадію життєвого циклу підприємства;
- галузеві особливості функціонування підприємства;
- можливість проводити порівняння критичних показників (індикаторів банкрутства) в динаміці;
- обмеження господарського та податкового законодавства;
- оцінка як поточного, так і його перспективного стану підприємства;
- врахування характеру економічних процесів як слабо формалізованих процесів;
- врахування особливостей розвитку економічних циклів у певній галузі народного господарства;
- інтереси зацікавлених сторін, в т.ч. інвесторів, власників, працівників тощо.

Всі перераховані фактори вказують на збільшення ймовірності кризових ситуацій на сучасних підприємствах, що актуалізує завдання підвищення ефективності антикризової діяльності на підприємстві і призводить до необхідності класифікації існуючих моделей діагностики ймовірності настання банкрутства.

На основі вивчення фахової літератури та власних досліджень запропонуємо класифікацію моделей, виходячи з їх методико-методологічних засад (табл. 5).

Таблиця 5

## Класифікація моделей оцінки схильності до банкрутства

Класифікація моделей	Приклади моделей
1. Моделі з використанням фінансових коефіцієнтів	Модель У. Бівера, індикатори загрози виникнення фінансової кризи підприємства І.О. Бланка
2. Моделі з використанням агрегованих показників	Модель визначення ліквідності балансу, методика В.В. Ковальова
3. Моделі дискримінантного аналізу	Z-рахунок Альтмана, модель Р. Лиса, модель Спринггейта, модель Таффлера і Тишоу, Іркутська модель (R-модель), рейтингове число Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова, комплексний коефіцієнт О.П. Зайцевої, універсальна дискримінаційна модель О.О. Терещенка
4. Моделі з використанням бальних оцінок	A-рахунок
5. Методи стратегічного аналізу	SWOT-аналіз
6. Неформальні моделі	Тест компанії Ernst&Young, тест Тоні Скоуна
7. Штучні інтелектуальні системи	Експертні системи, нечіткі, нейромережеві моделі
8. Посднання моделей	Посднання методики В.В. Ковальова та А-рахунку, поетапна діагностика з застосуванням кількісних та якісних моделей, матриці фінансової рівноваги (посднання агрегатних моделей і стратегічного планування)

Джерело: розроблено автором за [1–15].

Моделі з використанням фінансових коефіцієнтів ґрунтуються на певній системі показників, які характеризують результати фінансово-господарської діяльності підприємств. Найбільш відомою з них є модель Бівера, яку запропонував відомий фінансовий аналітик Уільям Бівер. Його п'ятифакторна модель містить такі показники:

- рентабельність активів;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка чистого оборотного капіталу в активах;
- питома вага залучених коштів в пасивах;
- співвідношення суми чистого прибутку та амортизації до залучених коштів (коефіцієнт Бівера).

Коефіцієнт У. Бівера розраховується як відношення різниці між чистим прибутком і нарахованою амортизацією до суми довгострокових і поточних зобов'язань. Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт У. Бівера не перевищує 0,2, що відображає небажане скорочення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва. Така тенденція в кінцевому випадку призводить до незадовільної структури

балансу, коли підприємство починає працювати в борг і його коефіцієнт забезпечення власними засобами стає меншим 0,1.

Особливості конструкції даної моделі полягає у відсутності вагових коефіцієнтів, а також можливості визначення загрози банкрутства з п'ять років. Для всіх коефіцієнтів визначено три групи показників, величини яких при порівнянні з нормативними дають підстави стверджувати про імовірність банкрутства за рік, за п'ять років або підтверджувати благополучність компанії.

Перевагами такої моделі є використання показника рентабельності активів та винесення судження про терміни настання банкрутства компанії. Серед недоліків варто відзначити: відсутність підсумкового коефіцієнта; неможливість використання у вітчизняних умовах (без адаптаційних процедур); складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від якості вихідної інформації.

Моделі з використанням агрегованих показників – це балансові моделі оцінки фінансової стійкості підприємства, які базуються на визначенні агрегатних показників. Прикладом такої моделі є модель визначення ліквідності балансу. Вона передбачає агрегування показників статей балансу за ліквідністю для активів та терміновістю погашення зобов'язань для пасивів балансу підприємства. До переваг таких моделей відносять їх простоту, доступність та високий ступінь достовірності. Моделі є цілком прийнятними для експрес-діагностики, в той час як для глибокого аналізу вони не є досить ефективними.

Наведемо основні положення однієї з найбільш розповсюджених моделей В.В. Ковальова [13]. Реалізація цього методичного підходу передбачає визначення таких показників:

1. Власні обігові кошти (ВОК) підприємства:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} + \text{ДП} - \text{ПА}, \quad (1)$$

де ВК – власний капітал;  
 ДП – довгострокові зобов'язання;  
 ПА – позаобігові активи.

2. Нормальні джерела формування запасів (НДФЗ):

$$\text{НДФЗ} = \text{ВОК} + \text{БК}_p\text{ОК} + \text{ТК}_p\text{З}, \quad (2)$$

де ВОК – власні обігові кошти;  
 БК<sub>p</sub>ОК – банківські кредити для формування обігових коштів;  
 ТК<sub>p</sub>З – кредиторська заборгованість товарного характеру.



БК<sub>p</sub>ОК та ТК<sub>p</sub>З приймаються в розрахунок тільки в обсягах заборгованості, строк погашення якої не минув. Для отримання такої інформації слід додатково залучати матеріали управлінського обліку.

3. Запаси та витрати (ЗВ). Їх розмір розраховується як сума величини запасів підприємства та витрат майбутніх періодів.

Залежно від співвідношення розглянутих показників (ЗВ, ВОК та НДФЗ) виділяють такі типи поточної фінансової стійкості підприємства:

Абсолютна фінансова стійкість:  $ЗВ < ВОК$ .

Це співвідношення свідчить про абсолютну незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Усі необхідні обігові активи формуються за рахунок власних джерел фінансування. Даний тип фінансової стійкості не може розглядатись як ідеальний, оскільки використання позик для формування обігових активів є достатньо розповсюдженою помилкою фінансування. Зазвичай встановлюється норматив участі власних обігових активів у формуванні товарно-матеріальних запасів. Наприклад, у торгівлі він визначається на рівні 50% від потреби в їх формуванні.

Нормальна фінансова стійкість:  $ВОК < ЗВ < НДФЗ$ . Даний тип фінансової стійкості свідчить про ефективну політику залучення та використання позикових коштів.

Нестійке фінансове становище:  $ЗВ > НДФЗ$ .

Цей тип фінансової стійкості свідчить про наявність певних проблем з джерелами фінансування запасів та витрат.

Критичне фінансове становище, яке діагностується в разі наявності двох ознак:  $ЗВ > НДФЗ$  та підприємство має кредити та позики, не погашені у встановлений термін. Виявлення такого становища свідчить про неможливість підприємства вчасно розрахуватися зі своїми кредиторами.

Моделі дискримінантного аналізу є чи не найбільш популярними серед інших методів діагностики. Ця група представлена найбільшою кількістю моделей. Всі вони ґрунтуються на такій послідовності побудови:

- дослідження емпіричних даних про минулий і поточний фінансовий стан визначеної сукупності підприємств, які працюють успішно або знаходяться у стані банкрутства;

- вибір основних показників діяльності підприємства, що формують уявлення про майбутній розвиток компанії;

- визначення ступеню впливу кожного з обраних показників на ймовірність банкрутства фірми;

– формуванні узагальненої залежності (формули) розрахунку ймовірності банкрутства підприємства.

Найбільш відомою в даній групі є п'ятифакторна Z-модель Е. Альтмана. Формула розрахунку цієї моделі має такий вид:

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

де  $X_1$  – відношення оборотного капіталу до суми активів підприємства;

$X_2$  – відношення суми розподіленого прибутку до суми активів підприємства;

$X_3$  – відношення суми прибутку до оподаткування до загальної вартості активів;

$X_4$  – відношення ринкової вартості власного капіталу до бухгалтерської (балансової) вартості всіх зобов'язань;

$X_5$  – відношення обсягу продаж до загальної величини активів підприємства.

Результати розрахунку інтегрального Z-показника є базою ймовірного прогнозу для конкретного підприємства. При цьому, якщо:

$Z < 1,81$  існує висока ймовірність банкрутства;

$1,81 \leq Z < 2,77$  – середня ймовірність банкрутства;

$2,77 \leq Z < 2,99$  – низька ймовірність банкрутства;

$2,99 \leq Z$  – ймовірність банкрутства близька до нуля.

Існує модифікований варіант формули Альтмана для компаній, акції яких не котируються на біржі (приватні компанії):

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5 \quad (4)$$

де  $X_4$  – відношення балансової вартості акцій до суми заборгованості.

Перевагами моделі дослідники визнають наступні: простота і можливість застосування при обмеженій інформації; порівнянність показників; можливість поділу аналізованих компаній на потенційних банкрутів і не банкрутів; висока точність розрахунків.

Але крім переваг, моделі притаманні і такі недоліки: неможливість використання у вітчизняних умовах (без адаптаційних процедур); складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; обмеженість області застосування (тільки для корпоративних підприємств, акції яких вільно обертаються на фондових ринках); використовує дані минулих періодів; не враховує показників рентабельності.

Відзначимо, що модель підтверджує свою ефективність (точність прогнозу) і дотепер за умови дотримання коректності застосування.

Так, розрахунок ймовірності настання банкрутства, що базувався на даних іранських компаній за чотирьохрічний період з 2007 по 2011 роки, показав більш точний прогноз саме за застосування моделі Альтмана [15]. Схожою за принципами побудови та сферою використання є модель британських учених Р. Таффлера та Г. Тишоу та інші.

Серед моделей з використанням бальних оцінок доволі відомою є модель Аргенті. В деяких класифікаціях її відносять до бальної або рейтингової. Модель Аргенті або A-score характеризує, в першу чергу, управлінську кризу, яка може спричинити банкрутство компанії. Визначення ймовірності банкрутства компанії при використанні цієї моделі припускає, що:

- процес, що призводить до банкрутства, вже йде;
- цей процес триватиме кілька років;
- процес може бути розділений на три складові: симптоми, недоліки, помилки.

Аргенті виділив три складові процесу, що веде до банкрутства компанії – недоліки, помилки і симптоми. Недоліки – практично всі компанії, яким загрожує банкрутство, впродовж декількох років мають недоліки, очевидні задовго до фактичної неспроможності. Помилки – внаслідок їх накопичення підприємство може здійснити фатальну помилку, що веде до банкрутства (автор моделі виходить з того, що організації, які не мають недоліків, не припускаються помилок). Симптоми – в них проявляються здійснені компанією помилки. На наближення неплатоспроможності вказують: погіршення фінансових показників, дефіцит готівки.

При тестуванні показникам необхідно присвоювати одне з двох значень – або “так”, або “ні”. Кожен фактор стадії оцінюється в балах, після чого підсумовуванням всіх балів розраховується агрегований показник – А-рахунок. Проміжні значення неприпустимі, тобто необхідно оцінити кожен позицію з точки зору того, чи згоден дослідник з наведеним судженням чи ні. Максимально можливий А-рахунок: 100 балів. Якщо підприємство набирає по всіх групах до 25 балів (“прохідний бал”), то фірма стійка, якщо більше – найближчим часом фірмі загрожує банкрутство. Чим більше балів набрано, тим гірше.

Основною перевагою моделі Аргенті можна виділити облік не фінансових показників і ризиків компанії, таких як: проблеми в керівництві, відсутність бюджетного контролю, повільна реакція на зміну ринкових умов та інші. До недоліків моделі можна віднести: суб'єктивізм виставлення оцінок; відсутність підсумкового

коефіцієнта; відсутність використання кількісних даних про фінансовий стан підприємства.

Методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, також володіють значним потенціалом у діагностуванні імовірності настання банкрутства, оскільки на основі експертної думки формулюються переваги та недоліки у діяльності підприємства, а також визначаються можливості та загрози зовнішнього середовища.

Неформальні моделі використовують систему неформальних критеріїв у формі тестів, які потребують однозначних відповідей.

Останнім часом значного розповсюдження набули нечіткі моделі або штучні інтелектуальні системи прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. І.В. Чібісова виділяє дві основні групи таких моделей [14]:

- 1) діагностичні експертні системи;
- 2) системи нейромережових обчислень.

Діагностичні експертні системи призначені для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства. Такі системи дозволяють моделювати механізм мислення людини щодо вирішення завдань у відповідній предметній області. Крім обчислень, експертні системи формують висновки, ґрунтуючись на наявній у них інформації, базуючись на евристичних підходах до одержання результатів.

Штучні нейронні мережі являють собою нову й досить перспективну обчислювальну технологію, що дає нові підходи до дослідження динамічних завдань у фінансовій області. Спочатку нейронні мережі відкрили нові можливості в області розпізнавання образів, потім до цього додалися статистичні і засновані на методах штучного інтелекту засоби підтримки прийняття рішень і вирішення завдань у сфері фінансів, у тому числі для діагностики банкрутства підприємства [14]. У цьому зв'язку слід відзначити роботи українського вченого А.В. Матвійчука, який розробив моделі діагностування можливості банкрутства підприємств, що базуються на нечіткій логіці. Дослідник відзначає, що вони здатні працювати навіть без налаштування на реальних даних, лише базуючись на закладених в них наборах логічних правил та встановлених параметрах функцій належності. Ці моделі є ще більш відкритими і зрозумілими [8, с. 114].

Важливо також виділити групу методів, що передбачають поєднання моделей, які є різні за методико-методологічними підходами. Наприклад, застосування матриць фінансової рівноваги базується на використанні спеціальних узагальнюючих показників: результату господарської діяльності; результату фінансової діяльності;

результату господарсько-фінансової діяльності. Водночас інтерпретація їх результатів базується на визначенні відповідного квадранта матриці, що є елементом стратегічного аналізу. Наведемо основні положення методики матриць фінансової рівноваги.

Застосування даної методики базується на використанні спеціальних узагальнених показників:

- результату господарської діяльності;
- результату фінансової діяльності;
- результату господарсько-фінансової діяльності.

Дана методика розроблена фахівцями французької школи фінансового менеджменту Ж. Франсона та І. Ромаш, поширена в працях Е.О. Стоянова та О.С. Стоянової [13].

Результат господарської діяльності являє собою суму грошових коштів підприємства, яка залишається в розпорядженні підприємства після фінансування свого виробничого розвитку.

$$РГД = НРЕІ - ФЕП - ВІ + РМ, \quad (4)$$

де НРЕІ – нетто-результат експлуатації інвестицій;

ФЕП – зміна фінансово-експлуатаційних потреб підприємства у плановому періоді;

ВІ – виробничі інвестиції, які прийнято до реалізації;

РМ – виручка від реалізації майна підприємства, яка має сталий характер.

Нетто-результат експлуатації інвестицій – це частина доходу підприємства, яка залишається в його розпорядженні після покриття матеріальних та інших видів виробничих витрат за винятком фінансових витрат, що пов'язані з використанням позикових ресурсів. Тобто кількісно – це прибуток підприємства, збільшений на вартість позикових ресурсів, які були залучені для виробничих потреб підприємства.

Визначення цього показника дає можливість оцінити фінансовий результат здійснення операційної діяльності підприємства без врахування впливу на нього структури капіталу та податкових платежів з прибутку.

Фінансово-експлуатаційні потреби характеризують обсяг коштів, які мають авансуватися у формування обігового капіталу підприємства для обслуговування його господарського обороту. Приріст ФЕП визначається як різниця між наявністю обігових коштів на кінець періоду порівняно з початком.

Виробничі інвестиції являють собою суму коштів, які необхідні для реалізації прийнятих програм реальних інвестицій підприємства

(оновлення основних фондів, модернізація, реконструкція, технічне переозброєння).

Виручка від реалізації майна підприємства характеризує обсяг поновлення власних фінансових ресурсів підприємства в разі реалізації майна, яке не підлягає подальшій експлуатації.

Якщо  $РГД > 0$ , підприємство забезпечує реалізацію принципу самофінансування свого розвитку, якщо  $РГД < 0$ , підприємство залучає для фінансування своїх виробничих потреб позикові ресурси.

Результат фінансової діяльності – це зміна обсягу заборгованості підприємства, скоригована на розмір фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідендних виплат та податкових платежів.

$$РФД = 33 - В_{\text{поз}} - \text{Див} - \text{Под}, \quad (5)$$

де: 33 – зміна заборгованості підприємства, яка очікується в плановому періоді;

$В_{\text{поз}}$  – відсотки по позиках, які підлягають сплаті;

Див – дивіденди власникам підприємства;

Под – податкові платежі з прибутку підприємства.

Якщо  $РФД > 0$  – це свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, якщо  $РФД < 0$  – підприємство планує зменшити обсяг позикових джерел фінансування.

Результат господарсько-фінансової діяльності (РФФД) – підсумок результату фінансової діяльності, його розмір дає можливість оцінити обсяг “вільних” грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх своїх витрат та виробничого розвитку.

Якщо  $РФФД > 0$ , то в розпорядженні підприємства є вільні грошові кошти для фінансування інших напрямків діяльності підприємства, крім виробничого розвитку.

Якщо  $РФФД < 0$  – підприємство має нестачу вільних грошових коштів.

Оскільки РФФД являє собою функцію від РГД та РФД і залежить від співвідношення між ними, точне визначення економічних наслідків результату господарсько-фінансової діяльності, який прогнозується, залежить від того, яке значення результату господарської та результату фінансової діяльності при цьому очікується.

Для оцінки фінансового стану підприємства і вірогідності його банкрутства та ліквідних ускладнень залежно від прогнозованих значень результатів господарської та фінансової діяльності використовується спеціальна матриця фінансової рівноваги, яка має такий вигляд (табл. 6):

Таблиця 6

## Матриця фінансової рівноваги

Значення показників	РДФ<0 (гальмування)	РДФ≈0 (стабілізація)	РДФ>0 (прискорення)
РГД>0 (повільне зростання)	1 РГФД≈0	4 РГФД>0	6 РГФД>0
РГД≈0 (оптимальне зростання)	7 РГФД<0	2 РГФД≈0	5 РГФД>0
РГД<0 (форсоване зростання)	9 РГФД<0	8 РГФД<0	3 РГФД≈0

Джерело: [13].

Квадрати 1,2,3 матриці фінансової рівноваги визначають позицію рівноваги підприємства, квадрати 7,8,9 – позицію дефіциту ліквідних коштів, а квадрати 4,5,6 – характеризують ситуацію успіху, тобто збільшення ліквідних коштів підприємства.

Позиції рівноваги. Підприємство, що знаходиться в квадраті 1 "Батько родини" забезпечує ефективну господарську діяльність, має умови для самофінансування свого розвитку, відбувається зменшення заборгованості за рахунок позитивного фінансового результату від господарської діяльності. У квадраті 2 "Стійка рівновага" забезпечується стала фінансова стійкість підприємства, власних коштів достатньо для виробничого фінансування розвитку, обсяги заборгованості практично не змінюються, структура джерел фінансування оптимальна, планові обсяги діяльності повністю забезпечені фінансовими ресурсами. Положення підприємства в квадраті 3 "Нестійка рівновага" забезпечує збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості. Фінансова рівновага має нестійкий характер, назріває криза. При цьому для позиції 1 існує можливість переходу до позицій 4, 2, 7; для позиції 2 – у позиції 1, 3, 5, 7, 4, 6; для позиції 3 – у позиції 8, 2, 5.

Позиції успіху. Квадрат 4 "Рантьє". Підприємство задовольняють майбутні темпи зростання обсягів діяльності, обсяги заборгованості не змінюються. Квадрат 5 "Атака" свідчить про посилення можливості підприємства до активної експансії. Виробничі потреби підприємства повністю забезпечуються власними фінансовими ресурсами, але наращує свою заборгованість.

Найбільший комерційний та фінансовий успіх характеризує квадрат 6 "Холдінг". Підприємство перебуває у стані фінансового розквіту, має фінансові можливості для фінансування не тільки свого виробничого розвитку, а й усіх інших потреб. При цьому для позиції 4 існує можливість переходу до позицій 1, 2, 7; для позиції 5 – у позиції 2, 6, 8; для позиції 6 – у позиції 4, 5.

Позиції дефіциту. Квадрат 7 “Епізодичний дефіцит”. Знаходження підприємства в цьому квадраті обумовлюється тим, що у звітному періоді підприємство пішло на зниження заборгованості або її приріст був меншим за фінансові витрати. Таке становище, як правило, має епізодичний характер і пов’язане з ситуацією на ринку капіталів. Несталим та проблематичним є становище підприємства в квадраті 8 “Дилема”. Дефіцит коштів підприємства пов’язаний зі зниженням економічної прибутковості або різким зростанням ФЕП та ВІ.

Посилення кризових явищ та фактичну кризу діяльності характеризує квадрат 9 “Криза”. Спостерігається необхідність згорання інвестицій та потреба у фінансовій підтримці. Причиною такого стану можуть бути збитки від господарської діяльності, різке зростання ФЕП та ВІ, а також зменшення заборгованості чи збільшення фінансових витрат по її обслуговуванню. При цьому для позиції 7 існує можливість переходу до позицій 2, 8, 9; для позиції 8 – у позиції 7, 9; для позиції 9 – у позиції 7, 8.

У процесі діагностики банкрутства на основі побудови матриць фінансової рівноваги необхідно звернути увагу не тільки на поточне місцезнаходження, а й досліджувати напрямок руху положення підприємства в межах окремих квадратів матриці в динаміці. Перебування або потенційне (очікуване) входження в квадрат 9 “Криза” є підставою для визначення стану підприємства кризовим, а рівня загрози банкрутства – високим.

Звісно, що проведений аналіз підходів до діагностики ймовірності настання банкрутства не є вичерпним, однак він демонструє суть, переваги та недоліки найбільш застосовуваних моделей.

Складність протікання соціально-економічних процесів, значний та в більшості випадків складно прогнозований вплив зовнішнього середовища на функціонування та розвиток підприємств обумовлює підвищену увагу менеджменту підприємства до кризових явищ, частота появи яких значно збільшується. За таких умов діагностика кризових явищ набуває все більшого значення та ваги в системі антикризового управління, в тому числі і моделі ймовірності настання банкрутства. Кожна модель застосовується за певних визначених умов та володіє певними аналітичними можливостями. Об’єктивні умови актуалізації завдання підвищення ефективності антикризової діяльності на підприємстві призводить до необхідності класифікації існуючих моделей діагностики ймовірності настання банкрутства. Запропоновано виділити такі основні групи моделей: моделі, що ґрунтуються на використанні фінансових коефіцієнтів, агрегованих показників, моделі дискримінантного аналізу, моделі з використанням



бальних оцінок, методи стратегічного аналізу, неформальні моделі, штучні інтелектуальні системи та поєднання моделей.

Список використаної літератури:

1. Антикризисное управление : учебник. / Под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА –М, 2003. – 432с.

2. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін. / За ред. О.В. Мозенкова. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 272 с.

3. *Бланк И.А.* Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.

4. *Дорошук Г.А.* Антикризисное управління підприємством : навч. посібник. / Г.А. Дорошук, Н.М Дашенко. – Львів : “Новий Світ–2000”, 2008. – 332 с.

5. *Кремень В.М.* Дискримінантна модель визначення імовірності банкрутства підприємств машинобудівної галузі України / В.М. Кремень, А.Н. Омардібірова. // Економічний простір. – 2013. – № 71. – С. 204–213.

6. *Лігоненко Л.О.* Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг-економ. ун-т, 2004. – 580 с.

7. *Лігоненко Л.О.* Антикризисное управління підприємством : Підручник. / Л.О. Лігоненко. – К. : Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2005. – 824 с.

8. *Матвійчук А.В.* Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / А.В. Матвійчук. // Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. – 2013. – № 2. – С. 71–118. – Режим доступу : <http://nfme.com/assets/journal/2/Matviychuk.pdf>.

9. *Попов В.Б.* Анализ моделей прогнозирования вероятности банкротства предприятий [Електронний ресурс] / В.Б. Попов, Э.Ш. Кадыров / Учёные записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. – Серия “Экономика и управление”. – 2014. – № 1. – Том 27 (66). – С. 118–128. – Режим доступу : [http://econmanag.crimea.edu/arhiv/2014/uch\\_27\\_1econ/014popov.pdf](http://econmanag.crimea.edu/arhiv/2014/uch_27_1econ/014popov.pdf).

10. *Рзаєва Т.Г.* Порівняльна характеристика вітчизняної і зарубіжної методик визначення ймовірності банкрутства підприємства [Електронний ресурс] / Т.Г. Рзаєва, І.В. Стасюк. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т. 2 –

Режим доступу :  
[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_4\\_2/089-093.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_4_2/089-093.pdf).

11. *Терещенко О.О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.

12. *Федорук О.В.* Когнітивна діагностика імовірності банкрутства як превентивний антикризовий інструмент на сучасних підприємствах [Електронний ресурс]. / О.В. Федорук. // Економічний вісник Національного технічного університету України “Київський політехнічний інститут”. – 2013. – № 10. – С. 174–179. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evntukpi\\_2013\\_10\\_30.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evntukpi_2013_10_30.pdf).

13. Финансовый менеджмент : учеб.-практ. рук-во. / Под ред. Е.С. Стояновой. – М. : Перспектива, 1993. – 377 с.

14. *Чібісова І.В.* Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств [Електронний ресурс] / І.В. Чібісова. // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – вип. 22., ч. II. – Режим доступу : [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/64.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/64.pdf).

15. *Karamzadeh Mani Shehni.* Application and Comparison of Altman and Ohlson Models to Predict Bankruptcy of Companies [Electronic resource]. / Mani Shehni Karamzadeh. // Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology. – 2013. – № 5(6). – P. 2007–2011. – Mode of access : <http://www.maxwellsci.com/print/rjaset/v5-2007-2011.pdf>.

### **3.5. Антикризове регулювання в Україні: сучасний стан та адаптація до міжнародної інтеграції**

Упродовж усіх років незалежності національна економіка України перебувала під постійним тиском кризових явищ, які набули перманентних рис. Кризові явища або колювання ділової активності є об'єктивною характеристикою ринкової економіки. Проте в Україні більшість факторів виникнення кризових явищ як на макро-, так і мікрорівнях є суб'єктивними.

На початку переходу на ринкові умови господарювання в країні були відсутні дієві механізми, притаманні ринковій економіці, однак їх формування відбувалося доволі довго та за результатами перетворень все ще не можна говорити про ефективність або високий потенціал вітчизняної економіки. Очевидно, що кризові явища на рівні окремого підприємства, обумовлені макроекономічними причинами,

посилюються внутрішніми факторами, які можуть призвести до крайнього випадку в діяльності підприємств – банкрутства. Саме тому для України діяльність системи антикризового регулювання є вкрай важливою, оскільки настання банкрутства як небажаного явища для господарської системи регіону та країни породжує суттєві економічні та соціальні проблеми в суспільстві. Водночас варто зазначити, що процеси глобалізації вимагають від національної економіки побудови та функціонування відповідних механізмів адаптації на основі відкритості та прозорості господарської системи будь-якого рівня.

Аспекти антикризового регулювання розглядаються як окремий макроекономічний механізм врегулювання кризових явищ на рівні підприємства. Саме тому більшість дослідників, роботи яких присвячені антикризовому управлінню, як правило, висвітлюють питання антикризового управління, та питання банкрутств підприємств. Так, дослідженню теоретичних та практичних (законодавчо-правових) проблем приділено доволі багато уваги таким ученими як Л.О. Лігоненко [7, 8], Г.А. Дорошук, Н.М. Дашенко [5], А.М. Штангрет, О.І. Копилук [16], А.Д. Чернявський [15] та інші.

Серед останніх публікацій зазначимо такі праці. Вчені Олександренко І.В. та Ішук Л.І. досліджують основні причини банкрутств українських підприємств на сучасному етапі розвитку економіки [9]. Публікації Долбнєвої Д.В. та Хаджинової О.В. присвячені сучасним тенденціям банкрутства підприємств в Україні та заходам щодо запобігання їх неплатоспроможності [4, 14].

Не зважаючи на значну кількість досліджень та їх вагомий внесок у розвиток окремих аспектів антикризового регулювання в Україні, потребують подальшого вивчення як сучасний стан проблеми платоспроможності та банкрутств підприємств, так і узагальнення існуючих теоретичних засад антикризового регулювання в країні.

Метою дослідження є визначення стану антикризового регулювання на сучасному етапі розвитку національної економіки України.

Проблеми платоспроможності та банкрутства підприємств в Україні залишаються особливо актуальними. Загалом в ринковій економіці інститут банкрутства є своєрідним механізмом відбору більш ефективних, економічно міцних і конкурентоспроможних підприємств та відсіву недієздатних учасників ринку. Розглянемо основні показники, які характеризують фінансовий стан суб'єктів господарювання (зокрема, підприємств) та їх банкрутства в Україні.

В таблиці 7 наведено основні показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні.

Таблиця 7  
Основні показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні,  
2010–2014 роки

Показники	Роки					Відхилення 2014 р. до 2010 р., %
	2010	2011	2012	2013	2014	
Кількість суб'єктів господарювання, усього тис.од.	2184,1	1701,8	1600,3	1722,3	1932,3	88,5
Кількість зайнятих працівників суб'єктів господарювання, тис. осіб	11000,5	10393,5	10198,8	9965,1	9008,3	81,9

Джерело: розроблено автором за [12].

За досліджуваний період спостерігається зменшення кількості суб'єктів господарювання в Україні на 251780 одиниць або на 11,5 %. Відповідно відбувається зменшення кількості зайнятих працівників суб'єктів господарювання на 1991,7 тис.осіб або на 18,1 %. Відзначимо, що темпи зменшення кількості зайнятих працівників перевищують аналогічний показник кількості суб'єктів господарювання, що є негативним фактором впливу на економіку країни, оскільки об'єктивно створює умови для підвищення соціальної напруженості в країні, зменшення платоспроможності населення. На рис. 3 наведено динаміку фінансового результату до оподаткування підприємств України.

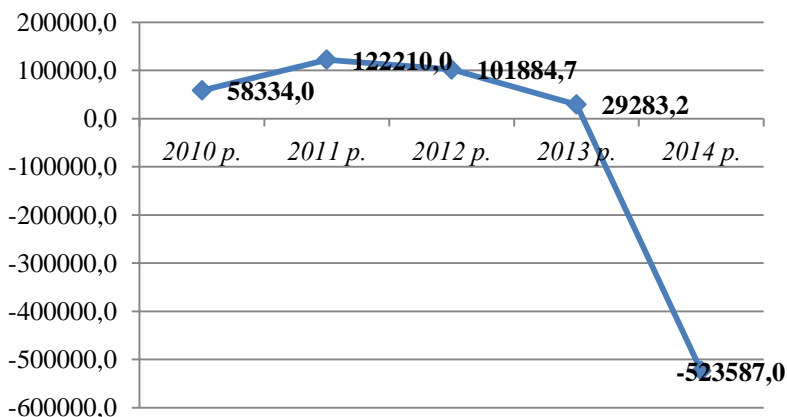


Рис. 3. Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування підприємств України, 2010–2014 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено автором за [12].

З 2010 по 2013 роки показники фінансового результату підприємств України мали позитивні значення. Максимальне значення було зафіксовано у 2011 році – 122210,0 млн.грн. У 2013 році відбулося значне зменшення прибутку підприємств – на 72601,5 млн.грн (або на 71,3 %) у порівнянні з попереднім 2012 роком. У 2014 році значення фінансового результату сягнуло значного від’ємного значення – -523587,0 млн.грн.

Спостережувані результати діяльності підприємств України не можуть бути охарактеризовані як позитивні. Такий стан може свідчити про значну загрозу неплатоспроможності підприємств, неможливість вчасно сплачувати податки, обслуговувати кредитні ресурси тощо. Вочевидь, вітчизняна економіка перебуває у тяжкій фінансовій ситуації.

В таблиці 8 наведено окремі фінансові показники діяльності підприємств України.

Таблиця 8

Окремі фінансові показники діяльності підприємств України,  
2010–2014 рр.

Роки	Підприємства, які одержали		Рентабельність діяльності підприємств	
	Прибуток, у % до загальної кількості	Збиток, у % до загальної кількості	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності	Рівень рентабельності (збитковості) усієї діяльності
2010	59,0	41,0	4,0	0,5
2011	65,1	34,9	5,9	1,8
2012	64,5	35,3	5,0	1,0
2013	65,9	34,1	3,9	-0,7
2014	66,3	33,7	-4,1	-14,2
Відхилення 2014 р. до 2010 р., +/-	7,3	-7,3	-8,1	-14,7

Джерело: розроблено автором за [12].

Дані таблиці засвідчують, що кількість підприємств, які одержали прибуток, збільшилась у відсотках до загальної кількості підприємств, та, відповідно, кількість підприємств, які одержали збиток, зменшилась.

Проте рівень рентабельності операційної діяльності у 2014 році сягнув негативного значення, що вказує на суттєві збитки, що несуть підприємства, які за результатами господарювання у 2014 році одержали збиток, хоча їх питома вага зменшується. Відповідно рівень

рентабельності усієї діяльності також був від'ємним. Така тенденція почала формуватися ще в 2013 році.

Як вказують результати дослідження І.В. Олександренко та Л.І. Ішук, в 2014 році чисельність підприємств, що отримали збиток від господарської діяльності, відрізняється за видами економічної діяльності та за регіонами країни.

Так, найбільше зростання збитків (більш ніж у 5 разів) показали підприємства, що працюють в галузях сільського господарства, професійної і наукової діяльності, охорони здоров'я, операцій з нерухомістю. Найбільше зростання прибутку – в 4 рази – зафіксоване у фінансовій і страховій діяльності, а також в галузях мистецтва, спорту і відпочинку [9].

Наразі до основних причин неплатоспроможності підприємств України науковці відносять [9]:

1) інфляційні процеси: зростання індексу інфляції в Україні у 2014 р. до 124,9 % (у 2013 р. цей індекс склав – 100,5 %, а у 2012 р. – 99,8 %);

2) нестабільна політична, економічна та соціальна ситуація: значне підвищення ціни на енергоносії та бензин, збільшення собівартості продукції;

3) нестабільність фінансового та валютного ринків: значне знецінення національної валюти, розбалансування банківської системи;

4) втрата платоспроможності вітчизняних підприємств і виникнення кризової ситуації у зв'язку із:

- різким зменшенням коштів на рахунках підприємств у банках;
- одночасним зростанням дебіторської та кредиторської заборгованостей, їх розбалансованість (темпи збільшення обсягів кредиторської заборгованості значно випереджають дебіторську заборгованість);

- зниженням обсягів продажу;

- внутрішніми конфліктами на підприємстві: між персоналом і керівництвом, керівництвом та інвесторами, керівництвом та власниками тощо.

Загальні причини та наслідки виникнення банкрутства підприємств в Україні наведено на рис. 4.

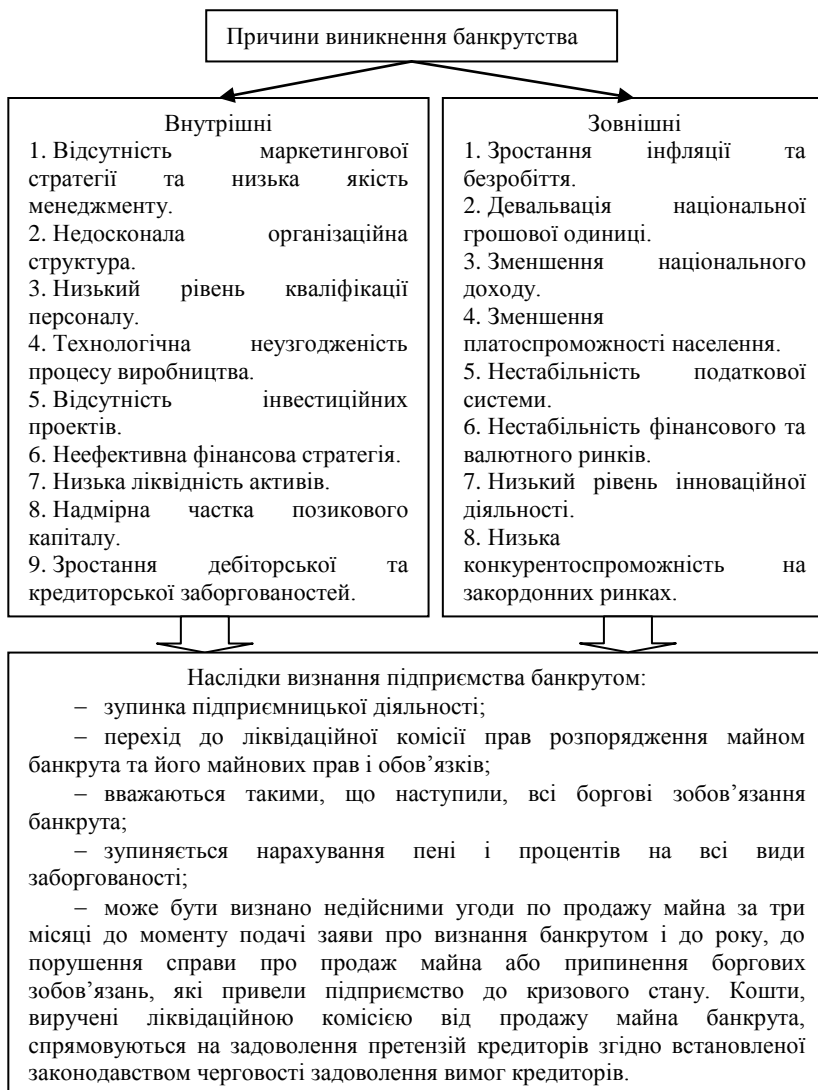


Рис. 4. Причини та наслідки банкрутства підприємств в Україні  
Джерело: [9].

Варто зазначити, що сучасні дослідження причин неплатоспроможності та банкрутства підприємств зосереджені на

поточних проблемах економіки України. Водночас вітчизняній економіці, на жаль, притаманні внутрішні диспропорції, які або посилюють вплив інших кризових факторів, або самі можуть бути таким кризовими факторами. Однією з таких основних рис є структура економіки країни.

Економічне зростання різних галузей і сфер в умовах ринку відбувається нерівномірно, що призводить до зміни структури економіки. В свою чергу, структурні зміни в обсягах виробництва обумовлюють зміни в структурі зайнятості населення, соціальній структурі суспільства, розподілі доходів, стимулюють або гальмують подальше економічне зростання. В Україні відбувався перехід від планової до ринкової економіки. При цьому, як зазначають науковці, ринкова трансформація економіки – це не самоціль, а спосіб подолання технологічної відсталості, структурної перебудови, підвищення добробуту населення [3, с. 106].

Загалом, за роки незалежності відбулись відчутні зміни в структурі економіки та зайнятості населення. Питома вага галузей матеріальної сфери у валовій доданій вартості скоротилась у два рази, а частка послуг, навпаки, зросла. Аналогічні зміни відбулись і в структурі зайнятості населення. Це є позитивною тенденцією, закономірністю економічного розвитку, яка притаманна всім країнам. Проте в Україні ці зміни не супроводжувались прогресом у розвитку всіх галузей економіки, і значною мірою це наслідки обвального падіння виробництва під час кризи 1990-х років. Не можна вважати прогресивним також зменшення питомої ваги зайнятих у сфері науково-технічних досліджень та розробок і збільшення частки зайнятих у сфері державного управління [6].

Результатом структурних трансформацій економіки України є сформовані макроекономічні диспропорції, а саме [13, с. 4 ]:

- надмірна частка споживання і низький обсяг нагромадження, що в умовах національного ринку призвело до необхідності компенсувати надлишок внутрішнього попиту випереджаючим зростанням імпорту;

- відносно вузька спеціалізація зовнішньої торгівлі та висока частка низько технологічного експорту, що в умовах відкритості економіки країни сформувало високу залежність економічної динаміки та фінансового становища від кон'юнктури зовнішніх ринків;

- нарощування обсягів споживчого кредитування в умовах низького рівня інвестицій у модернізацію основних засобів призвело до використання кредитних ресурсів для стимулювання імпорту та іпотечного сегмента ринку;



– несприятливі умови для довгострокового інвестування обумовили переважаючу інвестиційну привабливість секторів із високою ліквідністю й швидким обігом та випереджаючими темпами розвитку секторів, які здійснюють експортну діяльність.

Структура економіки України, яка склалася на сьогодні, у цілому неефективна, більше того, економічно та екологічно небезпечна. Її основу становлять енерго- та матеріаломісткі виробництва, що призводить до перевитрачання природних і людських ресурсів і водночас не задовольняє потреб в інвестиційних ресурсах, споживчих товарах і послугах. Як зазначають науковці, серед інституційних проблем основне місце належить недосконалому інституційно-правовому забезпеченню реформ [13, с. 4].

Визнаючи той факт, що інститут банкрутства є нормальним механізмом ринкової економіки, маємо зазначити, що за певного значення кількості збанкрутілих підприємств банкрутство може становити загрозу економічній безпеці України, що потребує дієвих засобів по його запобіганню. Особливо в контексті того, що серед значної кількості неплатоспроможних вітчизняних підприємств під загрозою банкрутства перебувають у переважній більшості малі та середні підприємства, від яких в основному й залежить стабільність розвитку ринкової економіки [4].

Наведемо основні показники щодо банкрутства суб'єктів господарювання України за 2010–2014 роки (табл. 9).

Таблиця 9

Показники банкрутства суб'єктів господарювання в Україні,  
2010–2014 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2014 р. до 2010 р., +/- %
	2010	2011	2012	2013	2014	
1	2	3	4	5	6	7
Кількість суб'єктів господарювання, усього, тис.од.	2184,1	1701,8	1600,3	1722,3	1932,3	88,5
Кількість порушених справ про банкрутство, закінчених провадженням	14509	10382	7583	5697	3324	22,9
Питома вага кількості порушених справ про банкрутство до кількості суб'єктів господарювання, %	0,66	0,61	0,47	0,33	0,17	-0,49

Продовження табл. 9

1	2	3	4	5	6	7
Кількість справ про визнання банкрутом	8212	6745	4631	3359	2096	25,5
Питома вага кількості справ про визнання банкрутом до кількості порушених справ про банкрутство, %	0,57	0,65	0,61	0,59	0,63	0,06

Джерело: розроблено автором за [12, 10].

В цілому наведені дані засвідчують значне зменшення кількості порушених справ про банкрутство, закінчених провадженням, окрім того суттєво зменшилась питома вага кількості порушених справ про банкрутство до кількості суб'єктів господарювання. Проте на фоні зменшення кількості справ про визнання банкрутом їх питома вага до кількості порушених справ про банкрутство незначно збільшилась.

Д.В. Долбнева зазначає, що дана тенденція, на нашу думку, перш за все пов'язана із тим, що у 2013 р. вступила в силу нова редакція Закону України “Про відновлення платоспроможності платника або визнання його банкрутом”, яка внесла зміни до порядку порушення і розгляду справ. Зокрема, встановлено більше можливостей для відновлення платоспроможності підприємства-боржника через застосування додаткових механізмів проведення фінансової санації до моменту порушення справи про його банкрутство, визнання недійсними правочинів (договорів) та спростування майнових дій підприємства-боржника в процесі проведення процедури банкрутства; виконання усіх зобов'язань власником підприємства-боржника у процедурі банкрутства; введено новий порядок продажу майна, що здійснюється у процедурі банкрутства, завдяки якому вдається найбільш повно та ефективно провести розрахунки з кредиторами за рахунок майна підприємства-боржника [4].

Проте, зазначає далі дослідник, в нашій державі процедура банкрутства є досить неефективною, про що свідчать такі дані: лише 9 % справ про банкрутство в Україні закінчується відновленням платоспроможності (у порівнянні з 60–85 % у розвинених країнах); лише 9 % вимог кредиторів вдається повернути (у країнах Східної Європи і навіть Середньої Азії – 31 %), на супроводження справи про банкрутство в Україні йде близько 42 % бізнесу (у більшості країн – не більш 13 %). Експерти пояснюють такий високий відсоток “втрат” бізнесу під час банкрутства суттєвими витратами підприємства при його закритті (судові витрати, оплата послуг юристів, ліквідаційної комісії тощо), що не дозволяють власникам та кредиторам у належній

мірі розподілити майно компанії, що ліквідується, а також й тим, що часто боржник потрапляє в цей процес у фінансовому стані, що об'єктивно не дозволяє відновити платоспроможність [4].

Банкрутство необхідно розглядати як з боку підприємства-боржника, яке потребує оздоровлення, так і з позицій кредиторів, які прагнуть задовольнити свої грошові вимоги до боржника. Тому й ефективність процедур відновлення платоспроможності та ліквідації теж доцільно аналізувати з двох сторін. В Україні у 2014 р. порівняно із 2011–2012 рр. зріс обсяг заявлених майнових (грошових) вимог кредиторів – на 16,8 млрд. грн і 15 млрд. грн відповідно; а також обсяг визнаних судом майнових (грошових) вимог кредиторів – на 14,7 млрд грн і 13,8 млрд грн. Позитивним є зростання у 2014 р. відсотка відшкодування: на 1,69 % порівняно із 2011 р., на 3,48 % порівняно із 2012 р. і на 45,21 % порівняно із 2013 р., що характеризує тенденції у цьому напрямі як позитивні.

Середня тривалість розгляду справ і процедур банкрутства протягом досліджуваного періоду становила 18 місяців. Із загальної кількості розглянутих у 2014 р. справ про банкрутство 8840 закінчилися ліквідацією суб'єктів господарювання (у 2011 р. – 7842 справи; у 2013 р. – 7205). У процесі провадження у 2014 р. по 132 справах вводилася процедура санації, звіт керуючого санацією затверджено лише щодо 4 справ, по 70 справах затверджено мирові угоди (у 2011 р. – 114 справ) [4].

За даними Всесвітнього банку, середній показник відшкодування вимог у провідних європейських країнах становить 67 %, у державах Східної Європи й Азії – 28 %. Водночас, в Україні зафіксовано зменшення частки поверненого капіталу кредиторам з 8,9 цента за 1 долар до 8,7 цента. Для порівняння: у США при банкрутстві можна повернути 81,5 цента з долара, у Німеччині – 78,1 цента [4].

Зазначимо, що проблеми розгортання кризи на рівні окремого підприємства не є локальними. Окреме підприємство є частиною національної, територіальної і галузевої господарської системи. Кризові явища в його діяльності, загроза визнання підприємства банкрутом мають негативні наслідки не тільки для його кредиторів (з точки зору ризику незадоволення вимог), а й для усіх суб'єктів макроекономічної системи. Населення не отримує необхідні йому товари та послуги. Порушується відповідність між попитом та пропозицією на споживчому ринку, що може призвести до зростання цін. Партнери підприємства з господарської діяльності не отримують продукцію та послуги, необхідні їм для власної виробничої діяльності, що призводить до погіршення їхнього фінансового становища.

Працівники підприємств втрачають роботу, можливість отримання заробітної плати та поповнюють армію безробітних, які потребують державної фінансової підтримки.

Держава, з одного боку, втрачає платника податків та обов'язкових платежів, що зменшує надходження до державного бюджету і ще більше посилює його дефіцит, з іншого – погіршується макроекономічна ситуація в країні у зв'язку з розбалансованістю економіки та її невідповідністю ринковим вимогам.

Таким чином, у банкрутстві підприємств не зацікавлений жоден суб'єкт макроекономічної системи. Отже, проблема кризи та банкрутства, його прогнозування та запобігання, має не тільки локальний (для окремого підприємства), а й загальнодержавний характер [7].

Визнання цього факту об'єктивно обумовлює необхідність створення певної державної системи контролю, діагностики та захисту підприємств від фінансового краху (системи протидії банкрутству).

Формування системи протидії банкрутству на рівні держави спрямовано на створення необхідних передумов для нормальної взаємодії між окремими суб'єктами господарювання на принципах рівності та порядності, створення загальних умов їх функціонування, збереження кожного життєздатного підприємства, діяльність якого вигідна суспільству. Основні складові системи протидії банкрутству на рівні держави [7, с. 139–154]:

1. Законодавство про банкрутство та санацію неплатоспроможних підприємств, яке є вагомим інструментом державної підтримки підприємств, що опинилися в ситуації банкрутства, але є потенційно життєздатними суб'єктами ринку – ефективне. Його формування повинно здійснюватися відповідно до викладених вище цілей, завдань та принципів застосування цього інструменту, що є запорукою його високої ефективності. Розгляд і провадження справ про банкрутство суб'єктів господарювання в Україні, а також питання щодо запобігання банкрутству боржника визначені Законом України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” від 14.05.1992 р. № 2343-ХІІ. Згідно з ним банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури [11].

2. Законотворча діяльність держави, спрямована на створення рівних умов для ведення бізнесу, захист справедливих вимог та

майнових інтересів підприємств, протидію монополістичним тенденціям та недобросовісній конкуренції.

3. Державне регулювання процесу створення підприємства та формування їх статутного фонду, яке дозволяє протидіяти виникненню свідомо нежиттєздатних суб'єктів господарювання, які неспроможні розпочати господарську діяльність, зберегти інвестиційні ресурси.

4. Державний контроль за функціонуванням підприємств та проведенням окремих особливо ризикованих господарських операцій, в перебігу яких можуть бути порушені справедливі права одного з учасників або завдані суттєві фінансові збитки.

5. Державний контроль за функціонуванням банківсько-кредитної сфери та фінансових посередників, який є необхідним для протидії платіжній кризі та прискоренню швидкості обороту, недопущенню втрат коштів підприємств під час проведення розрахунково-касових операцій.

6. Антикризова державна промислова політика, спрямована на сприяння структурній передумові економіки та впровадження досягнення науково-технічного прогресу, що є запорукою підвищення конкурентоспроможності продукції, експортного потенціалу, захист вітчизняних товаровиробників, сприяння розвитку товарів, які можуть замінити імпортні тощо.

7. Антикризова інвестиційна політика держави, основними формами якої є фінансова підтримка неплатоспроможних підприємств, насамперед стратегічно важливих, містоутворюючих, особливо небезпечних тощо, а також сприяння покращенню інвестиційного клімату в цілому, що є необхідною передумовою інвестування, у тому числі за рахунок іноземних джерел, санації українських підприємств.

8. Антикризова соціальна політика, в межах якої основними напрями державного впливу є регулювання зайнятості населення, соціальної допомоги, пенсій, сприяння розвитку освіти, медицини, соціальний захист незахищених верств населення тощо.

9. Пряме антикризове управління на підприємствах державної та муніципальної власності, що дозволяє підвищити ефективність функціонування державного сектора економіки та забезпечити зростання бюджетних надходжень.

10. Методологічна та консалтингова допомога підприємствам усіх форм власності та організаційно-правових форм господарювання з питань антикризового управління, банкрутства та санації.

11. Кадрове забезпечення антикризового процесу на мікрорівні шляхом проведення підготовки та перепідготовки кадрів арбітражних

керуючих, розміщення державного замовлення на вузівську та після вузівську підготовки (підвищення кваліфікації).

Таким чином, головним завданням системи протидії банкрутству на рівні держави є антикризове регулювання (адміністрування) економічних процесів на мікрорівні шляхом реалізації відповідних організаційно-економічних та нормативно-правових заходів впливу державних органів на діяльність підприємства.

Термін “антикризове регулювання” введено у вжиток у колективній монографії за ред. проф. С.Г. Біляєва та В.І. Кошкіна. Він визначається як макроекономічна категорія, що охоплює заходи організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності його подальшого функціонування. Визнано, що основні напрями антикризового регулювання економіки мають розроблятися і затверджуватися вищими органами управління країною, втілюватися в життя спеціально створеним органом — управлінням або Агентством з банкрутства.

В Україні сьогодні сформувалася багаторівнева система державних органів, діяльність яких безпосередньо спрямована на проведення антикризового регулювання економіки.

Державний орган з питань банкрутства, який відповідно до Закону “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” (ст.2) [11] реалізує Державну політику щодо запобігання банкрутству, а також забезпечення умов реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом стосовно державних підприємств та підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25 %, а також в певних випадках суб’єктів підприємницької діяльності інших форм власності.

Державний орган з питань банкрутства:

- сприяє створенню організаційних, економічних, інших умов, необхідних для реалізації процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом;

- пропонує господарському суду кандидатури арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів) для державних підприємств або підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25 %, щодо яких порушена справа про банкрутство, та в інших випадках, передбачених цим Законом; організовує систему підготовки арбітражних керуючих (розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів);

- здійснює ліцензування діяльності фізичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності, які здійснюють діяльність як арбітражні керуючі (розпорядники майна, керуючі санацією, ліквідатори);

- забезпечує реалізацію процедури банкрутства щодо відсутнього боржника;

- здійснює ведення єдиної бази даних про підприємства, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство, встановлює та затверджує форму подання арбітражним керуючим інформації, необхідної для ведення єдиної бази даних про підприємства, до яких порушено провадження у справі про банкрутство;

- організовує проведення експертизи фінансового становища державних підприємств і підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25 %, при підготовці справи про банкрутство до розгляду або під час її розгляду господарським судом у разі призначення судом експертизи та надання відповідного доручення;

- готує на запити суду, прокуратури або іншого уповноваженого органу висновки про наявність ознак приховуваного, фіктивного банкрутства або доведення до банкрутства щодо державних підприємств чи підприємств, у статутному фонді яких частка державної власності перевищує 25 %;

- готує та подає на затвердження Кабінету Міністрів України у встановленому порядку типові документи щодо здійснення процедур банкрутства;

- здійснює інші передбачені законодавством повноваження.

Повноваження державного органу з питань банкрутства покладені на Міністерство економіки України та з питань європейської інтеграції. Для їх реалізації у складі Міністерства створено спеціальне Управління з питань власності та банкрутства, а при обласних державних адміністраціях – регіональні управління з питань банкрутства.

Державна госпрозрахункова установа “Агентство з питань банкрутства” створена в 2000 році на базі ліквідованого центрального органу виконавчої влади, який діяв з 1992 року – Агентства з питань банкрутства та ліквідована у вересні 2005 р. В компетенцію Агентства входило надання послуг у процесі провадження у справах про банкрутство відповідно до Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”.

Комісія з питань неплатоспроможності (створена в 2001 р.), завданням якої є забезпечення координації дій міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади, пов'язаних із

запобіганням банкрутству та виробленням єдиних підходів до проведення державної політики щодо визначення оптимальних шляхів відновлення платоспроможності містоутворюючих підприємств, підприємств, які мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави, особливо небезпечних підприємств і суб'єктів природної монополії, що перебувають у державній власності або у статутному фонді частка яких державної власності перевищує 25 %, а також у разі порушення справи про їх банкрутство.

Комісія:

- бере участь у розгляді матеріалів, пов'язаних з аналізом фінансово-господарського стану підприємств, з метою виявлення боржників та своєчасного вжиття заходів для запобігання їх банкрутству;

- вносить міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади пропозиції щодо розроблення актів законодавства з питань удосконалення процедур відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом.

- розглядає пропозиції міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади щодо: доцільності проведення досудової та судової санації державних підприємств; визначення оптимальних шляхів реструктуризації та погашення їх заборгованості; доцільності надання державної підтримки неплатоспроможним підприємствам;

- приймає рішення щодо доцільності ініціювання порушення справ про банкрутство підприємств та рекомендує відповідним контролюючим органам видавати відповідно до законодавства довіреності державній госпрозрахунковій установі “Агентство з питань банкрутства” на право представляти у суді їх інтереси з питань задоволення підприємствами вимог щодо погашення заборгованості;

- бере участь у розгляді планів санації підприємств;

- бере участь у розгляді пропозицій, спрямованих на забезпечення захисту інтересів держави, удосконалення механізму взаєморозрахунків суб'єктів підприємницької діяльності у разі застосування до підприємств процедур стягнення боргів відповідно до законодавства.

За результатами проведеного дослідження можна зазначити, що в Україні в цілому сформовані основні інституції банкрутства. Водночас, існує значна кількість проблем, які не дають йому змоги функціонувати більш ефективно. Так, у дослідженні Д.В. Долбневої [4] визначено, що в Україні на сучасному етапі розвитку економічних відносин інститут банкрутства не виконує своїх функцій. Це пов'язано



як з недоліками самого законодавства, що регулює дану сферу відносин, так і з іншими факторами, а саме:

- нерегульованість відносин власності,
- відсутність системи страхування на випадок банкрутства,
- нестача бюджетних коштів для мінімізації негативних соціально-економічних наслідків банкрутства тощо.

Наведену думку підтверджують наступні дані. Згідно з рейтинговими показниками, поданими у звіті Світового банку та Міжнародної фінансової корпорації “Ведення бізнесу”, за показником “Розв’язання неплатоспроможності” (Resolving insolvency) Україна у 2012 р. посіла 156-те місце, у 2013 р. – 157-ме, а у 2014 р. перемістилася на 162-ге серед 189 країн світу [1]. Стрімке зниження рейтингу України за даним показником (у 2014 р. вона займала проміжну позицію між рейтингами Ліберії (161-ше місце) і Камбоджі (163-тє місце) свідчить про певні недоліки та перешкоди в українському законодавчому полі, яке регулює правові аспекти процедури банкрутства суб’єктів господарської діяльності, а також – про відсутність прогресивних реформ у межах цієї сфери державного регулювання. Україна також має низький рейтинг за показником “Розв’язання неплатоспроможності”, навіть, порівняно з іншими країнами Європи та Центральної Азії, посідаючи останню, 26-ту позицію [2].

За результатами проведеного дослідження, можемо стверджувати, що проблеми платоспроможності та банкрутства підприємств в Україні, та, відповідно, антикризового регулювання залишаються вкрай актуальними. Суттєвий вплив на діяльність підприємств здійснюють поточні внутрішні та зовнішні, в основному національні, фактори. Водночас вітчизняна економіка володіє внутрішніми макроекономічними диспропорціями, які склалися внаслідок неефективних структурних перетворень, які посилюють інші фактори кризових явищ на рівні підприємств.

Система антикризового регулювання покликана створювати умови для ефективної протидії банкрутству підприємств та припускає розробку та впровадження відповідних заходів організаційно-економічного і нормативно-правового впливу з боку держави, які спрямовані на захист підприємства від кризових ситуацій, запобігання банкрутству або ліквідації у випадках недоцільності його подальшого функціонування. Визначено, що в Україні сформовані основні складові системи протидії банкрутству на рівні держави, які складаються з:

- законодавства про банкрутство та санацію неплатоспроможних підприємств;

- законотворчої діяльності держави, спрямована на створення рівних умов для ведення бізнесу, захисту справедливих вимог та майнових інтересів підприємств, протидію монополістичним тенденціям та недобросовісній конкуренції;
- державне регулювання процесу створення підприємства та формування їх статутного фонду, яке дозволяє протидіяти виникненню свідомо нежиттєздатних суб'єктів господарювання;
- державний контроль за функціонуванням підприємств та проведенням окремих особливо ризикованих господарських операцій;
- державний контроль за функціонуванням банківсько-кредитної сфери та фінансових посередників;
- антикризової державної промислової політики; антикризової інвестиційної політики держави;
- антикризової соціальної політики;
- прямого антикризового управління на підприємствах державної та муніципальної власності;
- методологічної та консалтингової допомоги підприємствам усіх форм власності та організаційно-правових форм господарювання з питань антикризового управління, банкрутства та санації;
- кадрового забезпечення антикризового процесу на мікрорівні шляхом проведення підготовки та перепідготовки кадрів арбітражних керуючих, розміщення державного замовлення на вузівську та після вузівську підготовки (підвищення кваліфікації).

Водночас, наявні проблеми щодо платоспроможності підприємств та існуючого інституту банкрутства засвідчують, що в Україні на сучасному етапі розвитку економічних відносин він не виконує своїх функцій в повній мірі. Так, середній показник відшкодування вимог у провідних європейських країнах становить 67 %, у державах Східної Європи й Азії – 28 %. Натомість, в Україні зафіксовано зменшення частки поверненого капіталу кредиторам з 8,9 цента за 1 долар до 8,7 цента. В той же час у США при банкрутстві можна повернути 81,5 цента з долара, у Німеччині – 78,1 цента. Наведені дані підтверджують значні проблеми українських підприємств в процесах адаптації до міжнародної інтеграції.

#### Список використаної літератури:

1. Doing Business 2014: Ease of Doing Business in Ukraine [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine>.
2. Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and MediumSize Enterprises. – Washington, DC: World Bank Group

[Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/AnnualReports/English/DB14FullReport.pdf>.

3. *Беляєв О.О.* Економічна політика : навч. посіб. / О.О. Беляєв, А.С. Бебело, М.І. Діба. – Вид. 3-тє, без змін. – К. : КНЕУ, 2007. – 288 с.

4. *Долбнєва Д.В.* Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні та заходи по запобіганню їх неплатоспроможності [Електронний ресурс]. / Д.В. Долбнєва. // БізнесІнформ. – 2015. – № 10. – С. 244–250. – Режим доступу : [http://www.business-inform.net/pdf/2015/10\\_0/244\\_250.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2015/10_0/244_250.pdf).

5. *Дорошук Г.А.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Г.А. Дорошук, Н.М. Дашенко. – Львів : “Новий Світ. – 2000”, 2008. – 332 с.

6. *Дошин С.В.* Динаміка зростання та структурні зрушення в українській економіці за роки незалежності [Електронний ресурс]. / С.В. Дошин. – Економічна теорія. – 2012. – № 3. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vchtei/2012\\_3/3-2012-3.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vchtei/2012_3/3-2012-3.pdf).

7. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: підручник / Л.О. Лігоненко. – К: КНТЕУ, 2005. – 824 с.

8. *Лігоненко Л.О.* Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.

9. *Олександренко І.В.* Основні причини банкрутства підприємств [Електронний ресурс]. / І.В. Олександренко, Л.І. Ішук. // Економічний форум. – 2015. – № 2. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2015\\_2\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_2_37).

10. Офіційний сайт судової влади України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://court.gov.ua/>.

11. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-ХІІ (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.

12. Статистичний збірник “Діяльність суб’єктів господарювання”, 2014. [Електронний ресурс]. / За ред. М.С. Кузнецової // Державна служба статистики. – Київ, 2015. – 465 с. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

13. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : наукова доповідь / [Шинкарук Л.В., Бевз І.А., Барановська І.В. та ін.] ; за ред. чл.-кор.

НАН України Л.В. Шинкарук ; НАН України, ДУ “Ін-т екон. та прогнозів НАН України”. – К., 2015. – 304 с.

14. *Хаджинова О.В.* Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні [Електронний ресурс]. / О.В. Хаджинова. // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Випуск 1. Том 2. – С. 275–278. – Режим доступу : <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/19066>.

15. *Чернявський А.Д.* Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.

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