

Тема 1. Ідентифікація та оцінка ризиків

- 1.1. Загальні поняття про ризик і кризові явища
- 1.2. Причини виникнення кризи
- 1.3. Види криз підприємства
- 1.4. Симптоми і розпізнавання криз

1.1 Загальні поняття про ризик і кризові явища

У тлумаченнях кризового стану підприємства можна виділити такі дві складові:

- суб’єктивну, коли криза визначається на основі ставлення керівництва до явищ на підприємстві;
- об’єктивну, коли криза визначається на основі відповідності параметрів підприємства вимогам зовнішнього оточення.

Криза – походить від грецького – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю).

Криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін.

Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Найтипівішими є два варіанти виходу з кризової ситуації:

- успішне її подолання;
- ліквідація підприємства як екстремальна форма.

2) *Найбільш суттєві терміни, що пояснюють сутність кризи:*

- а) загострення – більш напружений, нестерпний та непримиренний стан;
- б) загроза – можливість або неминучість виникнення чогось небезпечного, прикрого;
- в) життєстійкий – здатний виживати у складних умовах, переносити

несприятливі умови;

г) навколишнє середовище – сукупність економічних умов, в яких функціонує підприємство;

д) якісно нові зміни – перетворення в системі організації підприємства.

Таблиця 1.1 – Тлумачення кризи на підприємстві як явища економіки підприємства

Тлумачення кризи як суб'єктивного явища	Тлумачення кризи як об'єктивного явища
-розходження між бажаним і реальним станом об'єкта управління; -незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства; - фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу керівництва на фінансові відносини на підприємстві; - пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.	-крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі; -криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища; -сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування; -процес зміни, руйнування структури зв'язків та відносин, що склалися, виходом з якого може бути заново сформована структура зв'язків, відносин або ліквідація підприємства; -економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового стає збитковим; -фінансова криза підприємства являє собою втрату потенціалу виживання, що полягає у хронічній неможливості здійснення фінансового забезпечення господарської діяльності і зумовлено впливом як внутрішнього середовища, так і зовнішнього оточення.

Сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства.

1. Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи. Ступінь загострення наявних протиріч обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.

2. Криза підприємства являє собою процес (а не явище), який характеризується певною тривалістю і відповідно має певні часові межі. У перебігу кризи можуть бути виокремлені певні стадії, які відрізняються часовою тривалістю, формами та інтенсивністю прояву, потребою в управлінні.

3. Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядаються не тільки як об'єктивно

невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки носять не тільки руйнівний, але і оздоровчий (поновлювальний) характер, виступають імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.

4. Основною ознакою кризи є суттєве порушення або втрата життєздатного стану підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язується з відновленням параметрів життєздатності за рахунок внутрішніх та зовнішніх управлінських дій.

5. Криза може виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства, виступати як гальмо подальшого розвитку підприємства та переходу на наступну стадію його розвитку або виконувати функцію ініціації передчасного старіння та ліквідації підприємства. На кожній стадії життєвого циклу існують власні причини виникнення та особливості протікання і подолання кризи.

6. Криза носить циклічний характер, тобто виникає з певною періодичністю. Причому ця періодичність є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклами розвитку мезо- (галузь, вид економічної діяльності) та макрооточення підприємства, хоча певним чином і провокується ними.

7. Розгортання кризи генерується сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, співвідношення між якими та перелік яких також носять індивідуальний характер.

8. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшої «долі» підприємства – позитивні, якщо має місце розв'язання накопичених протиріч та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнес, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як господарського суб'єкта.

Кризи відбивають не тільки протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Це можуть бути, наприклад, протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між технологіями й умовами її використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.).

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

- 1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- 2) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;

- 3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції і попиту на них;
- 4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- 5) між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Життєздатність підприємства як мікроекономічної системи та господарюючого суб'єкта ринкових відносин обумовлюється дотриманням певних **«параметрів життєздатності»** – найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких приводить підприємство до економічної загибелі – самотійної або примусової ліквідації.

В якості параметрів життєздатності використовуються такі характеристики:

- 1) наявність чистих активів підприємства (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов'язань) в обсягах, що відповідають державним вимогам та цільовим параметрам діяльності – **L4**;
- 2) наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових коштів (у кореспонденції з термінами виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу) – **L3**;
- 3) забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства – **L2**;
- 4) забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників стратегічних цілей та завдань підприємства (найчастіше забезпечення отримання певного цільового рівня рентабельності власного капіталу та обсягів прибутку) – **L1**.

Життєздатний стан господарської системи підприємства має місце тільки в разі сумісної наявності усіх чотирьох параметрів життєздатності, тобто як ситуація, що описується моделлю:

$$L = \{L4, L3, L2, L1\}. \quad (1.1)$$

Виникнення кризи призводить спочатку до порушення параметра **L1**. Якщо необхідні корегуючі дії протягом певного часу (його тривалість обумовлюється запасом компенсаторних можливостей окремого підприємства) не будуть прийняті, автоматично порушується параметр більш високого рівня (**L2**), потім **L3**, і з рештою – найвищий – результативний параметр життєздатності **L4**. зниження чистих активів нижче критичного рівня є свідченням загибелі підприємства як господарської системи, оскільки вона втрачає матеріальну основу для продовження свого існування.

1.2. Причини виникнення кризи

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. Вони поділяються на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні (рис. 1.1), що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні. Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інші катаклізми природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

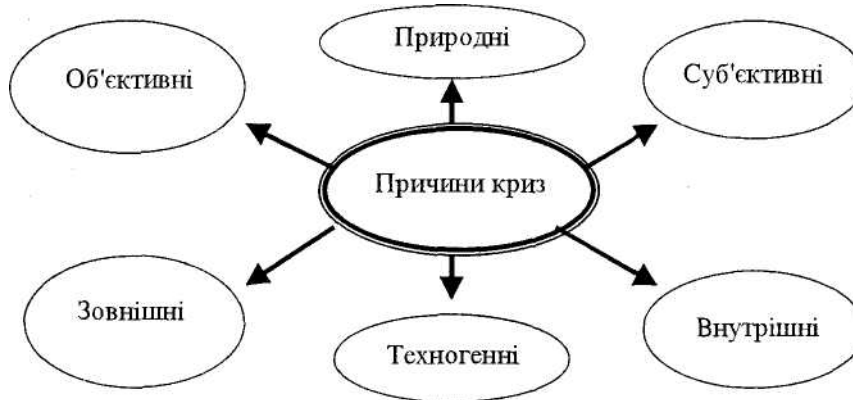


Рисунок 1.1 – Причини криз

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

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і

прогнозувати.

У розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи.

Вихід із кризи не завжди пов'язаний з позитивними наслідками. Не можна виключати перехід у стан нової кризи може бути навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Існує можливість і консервації кризових ситуацій на досить тривалий час. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Взагалі наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. І післякризові зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними і кількісними, оборотними і необоротними. Причому вони можуть носити як позитивний, так і негативний характер як для самої організації, так і для навколишніх (соціум, екологію тощо). Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття рішень антикризового характеру. У багатьох випадках рятує ентузіазм. Але ентузіазм не може давати тривалого ефекту, хоча виключати його з програм антикризового управління не варто. При цьому треба розуміти, що й ентузіазм буває різним за своїми джерелами, національними особливостями, традиціями культури тощо.

1.3. Види криз підприємства

Практика показує, що кризи неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, але і за самою своєю суттю.

Необхідність у розгалуженій класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними. Якщо є типологія і розуміння характеру кризи, з являються можливості зниження її гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання.

За проблематикою можна виділити макро- і мікрокризи. *Макрокризі* властиві досить великі обсяги і масштаби проблематики. *Мікрокриза* захоплює тільки окрему проблему чи групу проблем.

Особливістю кризи є те, що вона, будучи навіть локальною чи мікрокризою, як ланцюгова реакція, може поширюватися на всю систему чи всю проблематику розвитку, тому що в системі існує органічна взаємодія всіх елементів, і проблеми не зважуються окремо. Але це виникає тоді, коли немає управління кризовими ситуаціями, немає заходів локалізації кризи і зниження її гостроти чи навпаки, коли здійснюється обмірювана мотивація розвитку кризи, можливо і таке.

Таблиця 1.2. – Класифікація криз на підприємстві

Класифікаційна ознака кризи	Види кризи	Характеристика видів кризи
1	2	3
Масштаб прояву	Загальна	Охоплює соціально-економічну систему
	Локальна	Охоплює частину соціально-економічної системи
Структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики	Економічна	Відображає гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства
	Соціальна	Виникає при загостренні суперечностей чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень на підприємстві
	Організаційна	Проявляється як криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх фірм
	Психологічна	Криза в психологічному стані окремих людей, колективу чи групи
	Технологічна	Загострення суперечностей між тенденціями підприємства, можливостями та наслідками в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях
Характер виникнення	Передбачувана (закономірна)	Викликаються об'єктивними причинами та нагромадженням факторів. Може бути циклічною та нециклічною
	Несподівана (випадкова)	Переважно буває результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ
Фактор виникнення кризи	Ендогенна (внутрішня)	Фактори, що спричинили кризу, залежать від підприємства
	Екзогенна (зовнішня)	Фактори, що спричинили кризу, не залежать від підприємства
Стадія життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза	Криза росту	Основна причина – брак ресурсів для забезпечення росту
	Стагнація	Переважною причиною є відсутність перспектив розвитку
	Занепад	Безперспективність роботи підприємства
Ступінь наслідків	Легка	Безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства. За умови переведення його на режим антикризового управління не впливає на інтенсивність та напрямки роботи підприємства
	Важка	Загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайної фінансової санації. Спричиняє зміну інтенсивності та напрямку роботи підприємства.
	Катастрофічна	Кризовий стан, який несумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці
	Криза прибутковості	Перманентні збитки вихолощують власний капітал

Фаза розвитку	Стратегічна криза	На підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху
	Криза платоспроможності	Періодичний дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності
	Банкрутство (неспроможність)	Неможливість підприємства задовольнити вимоги кредиторів протягом тривалого часу
Рівень управлінського впливу на кризу	Керована	Кризовий процес, що піддається управлінському впливу
	Некерована	Напрямок і характер кризового процесу неможливо змінити у результаті управлінського впливу
Локальна сфера прояву	Криза збуту (ринкова криза)	Викликана невідповідністю обсягу і структури попиту покупців (реалізованих товарів) до обсягу і структури продукції, що виробляється
	Виробнича криза	Невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту
	Фінансова криза	Неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів
	Криза менеджменту	Невідповідність стилю, форм і засобів керування підприємством його статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання

З безпосередніх причин виникнення кризи розділяються на *природні, суспільні, екологічні*. Перші викликані природними умовами життя і діяльності людини. До причин таких криз відносяться землетруси, урагани, пожежі, кліматичні зміни, повені. Усе це не може не відбиватися на економіці, психології людини, соціальних і політичних процесах. При визначених масштабах такі явища природи народжують кризи.

Причиною кризи можуть бути і суспільні відносини у всіх видах їхнього прояву.

У сучасних умовах велике значення має розуміння і розпізнавання криз взаємин людини з природою – екологічних. Це кризи, що виникають при зміні природних умов, викликаних діяльністю людини, – виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій, зневага вимогами законів природної рівноваги.

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

Несподівані кризи часто бувають чи результатом грубих помилок в управлінні, чи яких-небудь природних явищ, чи економічній залежності, що

сприяє розширенню і поширенню локальних криз.

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

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

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

Криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі. Це уявлення погодиться з розумінням того, що в основі функціонування і розвитку соціально-економічної системи лежить керована діяльність людини. Бажання ефективно управляти економічною системою може виражатися в прагненні розширювати сферу управління, тобто знижувати частку некерованих процесів. І в певній мірі це вдається. Можна допустити, що в майбутньому людина взагалі виключить кризи з розвитку соціально-економічних систем, а нинішні кризи характеризують лише рівень розвитку людини, недолік знань, недосконалість управління.

Таке припущення виглядає логічним. Але вся практика розвитку суспільства й економіки в усі періоди історії свідчить про те, що, незважаючи на

«людську природу» криз, їх поки уникати не вдається, тому дуже важливим і актуальним, на наш погляд, є своєчасне виявлення симптомів і розпізнавання криз, що починаються.

Між різними видами кризи існують тісні причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, криза збуту спричиняє фінансову кризу, яка, своєю чергою, призводить до втрати підприємством ліквідності, надмірної кредиторської заборгованості, неплатоспроможності та банкрутства підприємства.

Доволі поширені випадки, коли вплив факторів, які спричинили кризу, припинився, а кризові явища не зникають. Це пояснюється тим, що виникає замкнене коло між причинами, проявами та наслідками кризових явищ, де наслідки породжують нові причини кризових явищ.

Лавиноподібне наростання кризових причин призводить до такого стану, коли підприємство власними зусиллями неспроможне подолати кризу. Основною причиною цього є низька адаптація підприємства до змін, яку визначає людина, її інтелектуальні, професійні та інші характеристики.

Результативне антикризове управління повинне обов'язково протидіяти ендегенним факторам та причинам. В іншому разі це свідчить про недостатній

рівень якості управління або зумисне спричинення кризових явищ.

1.4. Симптоми і розпізнавання криз

Класифікаційні ознаки реальної кризи можуть розглядатися і як його параметри, що «підказують» чи визначають оцінку ситуації, розробку і вибір вдалим управлінських рішень. Небезпека кризи існує завжди, навіть коли її немає. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їхнього розв'язання.

Взагалі соціально-економічна система є саморегульованою системою. Це значить, що в її існуванні діють механізми відновлення необхідної і відносної рівноваги. Адже управління й існує, тому що є, з одного боку, частиною цих механізмів, а з іншого, для того щоб, спираючись на ці механізми, забезпечувати менш хворобливий і більш послідовний з погляду інтересів людини розвиток соціально-економічної системи. Але це можливо тільки в тому випадку, якщо будуть відомі тенденції поведінки і розвитку соціально-економічної системи, її характеристики й ознаки стану, настання визначених фаз цього стану й етапом об'єктивного розвитку.

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

Такими ознаками можуть бути: масштаби, проблематика, гострота, галузь розвитку, причини, можливі наслідки і фаза прояву кризи

У розпізнаванні кризи велике значення має оцінка взаємозв'язку проблем. Існування і характер такого взаємозв'язку може багато чого сказати і про небезпеку кризи і її характер. В управлінні соціально-економічною системою повинен функціонувати так званий моніторинг *антикризового розвитку*. Це контроль процесів розвитку і відстеження їхніх тенденцій за критеріями *антикризового управління*. Адже існує передбачення погоди, землетрусів, сонячної активності. Цим займаються спеціальні служби. Чому в системі управління не може бути аналогічних служб?

Але для такого тільки на основі спеціального аналізу ситуацій і тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз беруть участь усі показники оцінювання стану соціально-економічної системи.

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

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

Велике значення має не тільки система показників, що відбивають основні ознаки кризи, але і методологія їхнього конструювання і практичного використання. У сучасному механізмі управління це є його найбільш слабкою ланкою. Мова йде, у кінцевому рахунку, про методологію розпізнавання кризи у всіх аспектах цього процесу: ціль, показники, їхнє використання в аналізі ситуацій, практична цінність передбачення криз.

Методологія розпізнавання кризи найтіснішим чином пов'язана з організацією цієї роботи, що допускає наявність фахівців, функції їхньої діяльності, статус рекомендації ними рішень, взаємодія в системі управління. Коли ми говоримо про таких фахівців, як менеджери чи фахівці — аналітики, передбачається не тільки підготовка і наявність так званих антикризових менеджерів чи арбітражних керівників. Однак не варто і забувати про спеціалізованих в цій діяльності економістів, пов'язаних з виробництвом аналітиків, що знають це виробництво і здатні працювати в тісному співробітництві з інженерами, технологами, що добре знають свою справу.

Розпізнавання кризових ситуацій і передбачення криз сьогодні в зв'язку з великою складністю управління і всезростаючих масштабів виробничої діяльності повинно бути поставлене на професійну основу.

Розуміння механізму поглиблення кризи має за основу усвідомлення *фінансово-економічних аспектів виникнення та поширення імпульсів-каталізаторів кризи*, зокрема взаємозв'язку розвитку кризи з порушенням «параметрів життєздатності підприємства».

У якості **імпульсів-каталізаторів** кризи можуть розглядатися будь-які процеси та події, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому оточенні підприємства і безпосередньо впливають на параметри життєздатності підприємства або опосередковано на показники, що підтримують життєздатність та обумовлюють їх погіршення.

За значущістю вони не рівнозначні. Їх втрата під дією фактора-ініціатора кризи та процесів, ініційованих ним, відбувається не одночасно, а поступово. Спочатку відбувається втрата параметрів життєздатності першого рівня — параметрів **L1**, надалі — параметрів **L2** і т.д.

Завершальним явищем — апогеєм розгортання кризи — є виникнення загрози банкрутства (неспроможності) підприємства. Економічною характеристикою неспроможності є неможливість проведення повного розрахунку по зовнішнім

зобов'язанням (параметр **L3**).

Таким чином, за своєю значущістю (для підтримки життєздатності) визначені параметри характеризують такі «кордони життєздатності», які можуть використовуватися як *індикатори окремих фаз поглиблення кризи*.

Отже, розгортання кризи на рівні мікроекономічної системи структурно декомпонується на *3 фази кризи*: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, неспроможність).

Розглянемо зовнішні ознаки кожної фази кризи.

1 фаза – криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та ін. Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім – в окремі часові періоди, і поступово – в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, що виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів (компенсаторних можливостей) – нерозподілених прибутків минулих подій, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи.

2 фаза – криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази є періодичний та все триваліший дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою у часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за несвоєчасну сплату, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик.

3 фаза – криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, за якої підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів протягом певного часу (відповідно до діючого законодавства критичний термін виконання зобов'язань становить три місяці). Це спонукає кредиторів до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство суб'єкта підприємницької діяльності

Подолання криз залежить від методик аналізу кризових ситуацій і наявності фахівців в галузі антикризового управління. Професіоналізм управління не

обмежується навичками нормального, успішного управління. Він повинен виявлятися й в умовах підвищеного ризику, екстремальних ситуацій, кризи.



Контрольні питання:

1. Які дві основні складові кризового стану підприємства можна виділити за тлумаченнями?
2. Які існують типові варіанти виходу з кризової ситуації на підприємстві?
3. Які основні параметри життєздатності підприємства порушуються в першу чергу під час кризи, і як це впливає на життєздатність підприємства?
4. Які основні типи причин криз можна виділити на підприємствах?
5. Які фактори можуть спричинити зовнішні причини кризи на підприємстві?
6. Які види криз за структурою відносин у соціально-економічній системі ви можете назвати?
7. Які наслідки може мати криза для підприємства?
8. Які основні параметри дозволяють розпізнати настання реальної кризи на підприємстві?
9. Чому важливо мати систему моніторингу антикризового розвитку в управлінні соціально-економічною системою?
10. Які зовнішні ознаки характеризують фазу кризи ефективності (прихована криза) на підприємстві?
11. Які сигнали вказують на перехід від кризи ефективності до кризи платоспроможності на підприємстві?
12. Як впливає професіоналізм управління на подолання криз на підприємстві?