

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра менеджменту

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти (освітній ступінь))

на тему Управління розвитком організації в умовах кризи

Виконала: студ. VI курсу, гр. ФЕУЗ-519м
спеціальності (напряму підготовки)

073 «Менеджмент»

(код і назва напряму підготовки, спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

07 «Управління та адміністрування»

Гордієнко І.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Нечаєва І.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(прізвище та ініціали)

2020 рік

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет ЕПІ, ФЕУ
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) магістр
Спеціальність 073 - менеджмент
(код і назва)

Напрямок підготовки 07 Управління та адміністрування
(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.е.н. проф
Пуліна Т.В.
“ ”
_____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Гордієнко Ірина Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Управління розвитком організації в умовах кризи»
керівник проекту (роботи) Нечаєва Ірина Анатоліївна канд.екон.наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ” _____ 2020 р. № _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 22.11.2020
р. _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) матеріали Державної служби статистики та Головного управління статистики Запорізької області, нормативно-правові акти, що регулюють питання розвитку підприємства, стратегічні, програмні, нормативні та аналітичні матеріали КМУ та інших центральних органів виконавчої влади; матеріали вітчизняних та зарубіжних досліджень, опублікованих у наукових виданнях, дані управлінської та фінансової звітності ТОВ «ЮГ-Контракт», а також результати власних досліджень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретичні засади управління розвитком організації в умовах кризи
Розділ 2 Особливості управління розвитком ТОВ «ЮГ-Контракт»
Розділ 3 Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті розвитку організації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
12 рисунків, 30 таблиць, 92 джерела

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	К.е.н., доцент кафедри «менеджмент» Нечаєва І.А.		
2			
3			
4	ст. викладач кафедри «Охорони праці та навколишнього середовища», Журавель С.М.		
5	К.е.н., доцент кафедри «менеджмент» Панкова А.Ю.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2020	
2	Вибір теми	15.03.2020	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2020	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2020	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2020	
8	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	31.05.2020	
9	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	20.09.2020	
10	Написання III та IV розділів та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2020	
11	Нормоконтроль	25.10.2020	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2020	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	22.11.2020	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	22- 24.12.2020	

Студент _____
(підпис)

І. А. Гордієнко
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____
(підпис)

І.А. Нечаєва
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Управління розвитком організації в умовах кризи»: с. 130, рис. 12, табл. 30, джерел 92.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком організації в умовах кризи. Предмет дослідження – методи та інструменти концепції життєвого циклу організації в управлінні розвитком підприємством.

Метою магістерської роботи є розробка механізму антикризового менеджменту в контексті розвитку організації.

Методи дослідження. Методи дослідження: загальнонаукові методи пізнання, включаючи системний, аналіз і синтез, принципи логічного та порівняльного аналізу, методи групування та узагальнення, методи економіко-математичного моделювання та економіко-статистичного аналізу.

Результати та їх новизна. Результатом роботи є розробка механізму антикризового менеджменту в контексті розвитку організації. Фактор новизни полягає в тому, що в роботі механізм управління розвитком підприємства розглядається як система з трьох елементів: компоненти механізму, базові механізми і підтримуючі механізми та запропоновано в рамках підтримуючих механізмів виділяти механізм антикризового управління.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи управління розвитком організації в умовах кризи, виявлені особливості управління розвитком ТОВ «Юг-Контрат», запропоновано шляхи подолання причин виникнення кризових явищ в організації.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи подолання причин виникнення кризових явищ в організації дозволяють виявити перспективу розвитку ТОВ «Юг-Контрат», підвищити ефективність роботи, поліпшити фінансово-економічні результати діяльності.

Ключові слова: РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ, ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ, КРИЗА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Вступ	6
Розділ 1 Теоретичні засади управління розвитком організації в умовах кризи	9
1.1 Сутність поняття, форми, інструменти та моделі розвитку організації	9
1.2 Закони розвитку організації як об'єктивні причини виникнення криз	16
1.3 Особливості системи антикризового менеджменту на різних стадіях життєвого циклу	24
Висновки до розділу 1	36
Розділ 2 Особливості управління розвитком ТОВ «Юг-Контрат»	39
2.1 Аналіз впливу факторів зовнішнього оточення на розвиток ТОВ «Юг-Контрат»	39
2.2 Оцінка рівня розвитку (стадії життєвого циклу) ТОВ «Юг-Контрат»	52
2.3 Виявлення головних причин виникнення кризових явищ в організації	63
Висновки до розділу 2	69
Розділ 3 Розробка механізму антикризового менеджменту в контексті розвитку організації	71
3.1 Формування механізму управління розвитком підприємства	71
3.2 Створення системи антикризового управління підприємствами	79
3.3 Шляхи подолання причин виникнення кризових явищ в організації	89
Висновки до розділу 3	102
Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	105
4.1 Аналіз потенційних небезпек	105
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки	107
4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці	109
4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях	114
Висновки	119
Список використаних джерел	124
Додаток А. Перелік показників фінансового стану для ідентифікації стадії ЖЦП	133

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкової економіки, де, за аналогією з теорією Дарвіна, виживають найсильніші та ті, що спроможні адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, нормальним явищем є криза, можливість якої супроводжує підприємство на будь-якій стадії її розвитку. Організації, які не відповідають вимогам навколишнього середовища, мають або пристосуватися та задіяти свої сильні сторони, або зникнути.

Глибина і характер кризи залежать від ефективності управління підприємством, а саме, вміння передбачати, попереджати та керувати кризовими ситуаціями. Отже, ще більш актуальною стає необхідність антикризового управління підприємствами, націленого на подолання та запобігання кризових ситуацій. Воно полягає, в першу чергу, в попередженні кризової ситуації, відновлення платоспроможності боржників, фінансовому оздоровленні підприємства.

Проблемам розвитку підприємства присвячені роботи О. Л. Гапоненко, А. П. Пакрухіна [4], О.В. Раєвнєвої [5], Ю. С. Погорєлова [6], Р. О. Побережного [12] та інших. Особливості управління організацією на різних етапах її розвитку розглянули в своїх роботах О. А. Даниленко [30], О. І. Матюшенко [36]. Питання виведення підприємств з кризового стану, управління кризами та їх запобігання висвітлені в працях В. С. Домбровського та О. Л. Пластун [44], І. Б. Луцик і Е. О. Юрій [49], Г. В. Кузнецової [57], І. А. Нечаєвої [58, 63].

Актуальність роботи пов'язана з необхідністю узагальнення існуючих теоретичних знань і практичного досвіду управління розвитком підприємством в кризових умовах і, на цій основі, розробки механізму антикризового менеджменту.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є розробка механізму антикризового менеджменту в контексті розвитку організації.

Реалізація мети роботи потребує вирішення наступних задач:

- визначити сутність поняття, форми, інструменти та моделі розвитку організації;
- розглянути основні закони розвитку організації як об'єктивні причини виникнення криз;
- виявити особливості системи антикризового менеджменту на різних стадіях життєвого циклу;
- проаналізувати вплив факторів зовнішнього оточення на розвиток ТОВ «Юг-Контрат»;
- провести оцінку рівня розвитку (стадії життєвого циклу) ТОВ «Юг-Контрат»;
- виявити головні причини виникнення кризових явищ в організації;
- сформувати механізм управління розвитком підприємства;
- розробити систему антикризового управління підприємства;
- запропонувати шляхи подолання причин виникнення кризових явищ в організації.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком організації в умовах кризи.

Предмет дослідження – методи та інструменти концепції життєвого циклу організації в управлінні розвитком підприємством.

Методи дослідження. Методологічну і теоретичну основу магістерської роботи склав синтез результатів фундаментальних і прикладних досліджень концепції життєвого циклу організації в управлінні, сучасні концепції і методи управління розвитком організації. У роботі для удосконалення управління розвитком організації в процесі виявлення особливостей управління на різних етапах життєвого циклу організації в умовах кризи, проблем та переваги використання концепції життєвого циклу до управління підприємствами – використані методи системного аналізу; для діагностування господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства використанні економіко-математичні методи.

Практичне використання економіко-статистичних та економіко-математичних методів здійснювалося з використанням пакетів програмних засобів MS Excel.

Інформаційними джерелами дослідження послужили матеріали Державної служби статистики та Головного управління статистики Запорізької області, нормативно-правові акти, що регулюють питання розвитку підприємства, стратегічні, програмні, нормативні та аналітичні матеріали КМУ та інших центральних органів виконавчої влади; матеріали вітчизняних та зарубіжних досліджень, опублікованих у наукових виданнях, дані управлінської та фінансової звітності ТОВ «ЮГ-Контракт», а також результати власних досліджень.

Дослідження виконане на фактичних матеріалах ТОВ «ЮГ-Контракт».

Апробація результатів магістерської дипломної роботи. Результати магістерської роботи пройшли апробацію на конференції «Тиждень науки-2020» з тезами на тему «Особливості управління розвитком організації в умовах кризи» [74].

Структура магістерської роботи. Дослідження складається з вступу, трьох розділів – теоретичного, що містить теоретичні засади управління розвитком організації в умовах кризи; аналітичного, що присвячений аналізу особливостей управління розвитком ТОВ «ЮГ-Контрат»; рекомендаційного, що містить пропозиції щодо розробки механізму антикризового менеджменту в контексті розвитку організації; висновків та списку використаних джерел.

Дослідження містить 130 сторінок основного тексту магістерської роботи; 12 рисунків; 30 таблиць; 92 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність поняття, форми, інструменти та моделі розвитку організації

Відсутність єдиного універсального підходу, а також суперечливість між деякими визначеннями поняття «розвиток підприємства», потребує проведення ґрунтовнішого аналізу цього поняття з метою створення теоретичного підґрунтя для практики ведення господарської діяльності підприємств.

Інтерпретація поняття «розвиток підприємства» повинна ґрунтуватись на врахуванні багатоаспектності та багатогранності досліджуваного поняття, що потребує вивчення значної кількості літературних джерел.

Дослідження сутності поняття «розвиток підприємства» доцільно починати з визначення поняття «розвиток». Трактування поняття «розвитку» як необоротної, спрямованої закономірної зміни матеріальних та ідеальних об'єктів наведено в [1, с. 592]. Тільки одночасна наявність цих трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін:

- оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій);
- відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного типу;
- за відсутності спрямованості зміни не можуть нагромаджуватися, і тому процес втрачає характерну для розвитку єдину, внутрішню взаємозалежну лінію.

Внаслідок розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів чи зв'язків). Розвиток – це розгорнутий у часі процес

кількісних та якісних змін в організмі та психіці людини, її мисленні, почуттях і поведінці, що є результатом біологічних процесів в організмі та впливів навколишнього середовища [2].

Відповідно до визначення, що надано в Академічному тлумачному словнику української мови, розвиток – це процес, внаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого [3]. В роботі [4, с.11] розвиток визначено як рух вперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення.

Існують три основні підходи до розуміння розвитку:

- через вивчення і виділення властивостей систем, які розвиваються;
- через формування трактувань цієї дефініції;
- як порівняльної характеристики об'єкта.

Відповідно до першого підходу, розвиток є незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі та часі. За другим підходом розвиток – це процес формування нової відкритої системи, який виражений у якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі та спрямований на досягнення цілей підприємства. Третій підхід дозволяє трактувати розвиток як унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, що характеризується постійною зміною цілей його існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку [5, с.108].

Розвиток як загальнонаукову категорію розглядають з трьох сторін:

- як закон. Розвиток як закон характеризує перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде іншим за попередній за кількісними або якісними характеристиками. Традиційно вважають, що наступний стан буття буде кращим за попередній;

- як принцип. Розвиток як принцип є іманентною рисою буття, його невід’ємною характеристикою, що також зумовлює можливість подальших змін буття;

- як явище. Розвиток як явище є протилежним до буття, яке знаходиться в незмінному стані [6, с. 31].

Розвиток для організації розглядають, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділену у складі підприємства систему, в якій об’єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв’язків, у яких розв’язуються задачі стратегічного й тактичного управління і запускаються моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства можна трактувати як життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення [7, с. 100].

Складовою розвитку є економічний розвиток, який трактується як якісні й структурні зміни в національних економіках як наслідок економічного зростання; чинники, що впливають на економічний розвиток: людський капітал, капітал фінансовий і майновий, природні ресурси, технологія, культура; коли всі чинники виступають у великій кількості, вони здатні стимулювати економічний розвиток, коли їх бракує – можуть бути перепорою для економічного розвитку [8].

Структуру економічного розвитку формує розвиток усіх його елементів: розвиток економічної системи, розвиток галузі, розвиток підприємства, розвиток людського, фінансового та майнового капіталу, розвиток інноваційних та інвестиційних процесів тощо.

В табл.1.1 наведено систематизацію визначень поняття «розвиток підприємства».

Визначення поняття «розвиток організації (підприємства)»

Автори [джерело]	Визначення поняття «розвиток підприємства»
1	2
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [10]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Ю.А. Пługіна [11, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
Р.О. Побережний [12, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність.
Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [13, с. 27]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи.
Е.М. Коротков [14, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.
О.В. Расвнєва [5, с. 108]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
С.П. Дунда [15]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.
О.Є. Кузьмін [16, с. 36]	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Ю.С. Погорєлов [6, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші задачі, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.

1	2
М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [17]	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
В. Кифяк [9, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
[18]	... організаційний розвиток є цілісним процесом запланованих змін, спрямованих на покращення загальної ефективності організації за рахунок глибшої гармонізації таких ключових компонентів роботи організації, як зовнішнє середовище, місія, керівництво, культура, структура, система поширення інформації та оплати праці, а також робочі практики та процедури

Отже, незважаючи на поширеність поняття «розвиток підприємства» в науці, не існує єдиного визначення цієї категорії. Проте ця категорія, поряд з наявними їй особливостями трактування різними авторами, має спільні характеристики: наявність кількісних та якісних змін, перехід з одного стану в інший, адаптація до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Проведений аналіз дає змогу виокремити два аспекти трактування поняття «розвиток підприємства» – у вузькому та широкому сенсі.

Вузьке трактування розглядає розвиток підприємства як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства – це незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно і якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Типологію розвитку підприємства здійснюють за двома групами критеріїв

- як міжнаукового, філософського і навіть загальнонаукового поняття;
- друга група критеріїв належить саме до підприємства як об'єкта розвитку.

Типологію розвитку підприємства представлено в табл. 1.2.

Типологія розвитку підприємства

Критерій систематизації	Види розвитку	Характер критерію
Характер змін	Екстенсивний (еволюційний) та інтенсивний (трансформістський)	Загальний
Джерело або першопричина розвитку	Екзогенний та ендогенний	Загальний
Масштаб та складність об'єкта	Індивідуальний та загальний	Загальний
Форма	Прямолінійний, драбинно-поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний	Загальний
Представлення суб'єкту розвитку	Прожективний, непрожективний	Спеціальний (тільки за умов виділення суб'єкта розвитку)
Виділення вектору розвитку	Векторний, квазі-хаотичний	Спеціальний (розвиток підприємства)
Кількість виділених векторів	Одновекторний, багатовекторний, фронтальний	Спеціальний (розвиток підприємства)
Комплексність змін	Однопроектний, односферний, багатосферний та холічний	Спеціальний (розвиток підприємства)
Кількісна характеристика змін	Прогресія, дегресія, пульсація та незмінність	Спеціальний (розвиток підприємства)

У таблиці розглянуті критерії систематизації розвитку та зазначено відповідні їм типи розвитку. Крім того, зазначено характер кожного критерію систематизації: загальний (тобто загальнонауковий, дійсний в усіх галузях знань) чи спеціальний (тобто такий, який відповідає використанню такого критерію тільки в одній галузі знань). Причому спеціальні критерії виділено саме для економічного розуміння розвитку.

Дотримання базових принципів є основою розвитку будь-якої організації. В науковій літературі виділяють три основних принципи – селекція, компенсація, зміни [19]:

а) принцип селекції. Кожна організація має широку палітру взаємозв'язків у суспільному житті, але для її життєдіяльності необхідні передусім ті, які найбільш відповідають її структурі, менталітету. Стосовно

діяльності фірм, асоціацій та інших форм об'єднань на організаційній основі зміст поняття селекції означає:

- поширення форм співпраці з постійними замовниками і постачальниками;
- пошук і відбір нових суб'єктів співпраці за межами організації;
- залучення нових членів організації, здатних працювати в умовах сучасного суспільства з перспективою на майбутнє;
- орієнтація членів організації на діяльність в майбутньому за умов виникнення кризових ситуацій.

В основі принципу селекції є підприємництво, яке притаманне всім формам діяльності підприємств: мікро-, малим, середнім та великим. Підприємливість – це пошук нових форм співпраці, нових засобів виробництва, розширення зв'язків, творчість, гнучкість та адаптивність організації тощо;

б) в основі принципу компенсації лежить передбачення можливих зривів у процесі селекційної роботи підприємства. Ще одна особливість принципу компенсації – це стабілізація роботи організації на засаді планування, організації, мотивації і контролю.

В основу принципу селекції покладена налаштованість організації на нові сучасні технології та, як наслідок, пошук нових кадрів. Однак перехід від одного стану до іншого (нового), що є безболісним для колективу організації, здійснюється не революційним, а еволюційним шляхом. Частина її членів, дотримуючись старих норм і приписів, поступово змінюють свої навички, стиль праці, менталітет, таким чином заповнюючи ту прогалину, яка виникає в процесі діяльності людей-прихильників різного роду інновацій. Поєднання засади селекції і компенсації, вважають американські соціологи, дають членам організації відчуття відносної стабільності життєдіяльності організації, а звідси і впевненість у майбутньому;

в) принцип змін. В американській соціологічній літературі лейтмотивом проходить думка про те, що організація, яка ігнорує принцип кількісних і

якісних змін в своїй діяльності за необхідністю, приречена на невдачу, банкрутство.

Розвиток економічних, політичних і культурних зв'язків організації з іншими партнерами і суспільством в цілому сприяє зміцненню взаємодії постійних стосунків організації з оточуючим її соціальним середовищем та зміною менталітету її членів.

Вважається, що саме принцип змін є основоположним у розвитку організацій.

Зміни в житті організації відбуваються під впливом багатьох чинників. Діяльність організації знаходиться під впливом, факторів, які стимулюють негайні зміни, і, одночасно, тих факторів, які гальмують ці зміни.

Стимулюючими силами цих змін є: різного роду винаходи, конкуренція, впровадження нових матеріалів і технологій, необхідність ощадливості тощо.

Силами, які гальмують зміни в організаціях є страх, абсолютизація відшліфованих, але застарілих прийомів в роботі, навиків, нормативів, а також самозахоплення від сьогоднішніх успіхів, самозаспокоєння.

1.2 Закони розвитку організації як об'єктивні причини виникнення криз

Життя будь-якої організації підпорядковується певним законам (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Закони розвитку організації

Основним законом розвитку організації прийнято вважати закон синергії, згідно з яким властивості й можливості організації як єдиного цілого не дорівнюють сумі властивостей і можливостей її окремих елементів, що зумовлено їхнім взаємодоповненням, взаємопідтримкою, взаємовпливом.

Значення закону синергії визначається тим, що дія інших законів організації спрямована на досягнення більш високих значень синергетичного ефекту.

Другий закон полягає в паралельності здійснення в рамках організації таких протилежно спрямованих процесів, як поділ, диференціація, спеціалізація функцій, реалізованих її елементами, з одного боку, і їхнє об'єднання, універсалізація – з іншого. В результаті збільшуються потенційні можливості і елементів системи (організації) як таких, і результату їхньої взаємодії у вигляді потенціалу організації в цілому.

Третій закон організації вимагає збереження пропорційності між нею і її елементами при будь-яких можливих комбінаціях, що дозволяє максимально реалізувати потенціал складових системи.

Четвертий закон організації – закон композиції, суть якого полягає в тому, що функціонування усіх без винятку організаційних елементів в тій чи іншій мірі підпорядковані загальній меті, а індивідуальні цілі кожного з них являють собою її конкретизацію, є її підцілями.

П'ятий закон організації – це закон самозбереження, який стверджує, що будь-яка організація, як і її окремий елемент, прагнуть зберегти себе як єдине ціле. Це вимагає дотримання певних умов, як то: недопущення серйозних потрясінь та втрати організаційної стійкості; збереження внутрішньої єдності та зовнішніх меж; розширення сфери діяльності; економії ресурсів, які знаходяться в розпорядженні. Отже, самозбереження організації забезпечується за рахунок сполучення двох протилежних організаційних засад: стабільності і розвитку.

Шостий закон організації стверджує, що порядок визначається рівнем інформованості її членів – свідомо координація діяльності людей відбувається саме на основі інформації про реальний стан речей.

Сьомий закон організації – закон онтогенезу, відповідно до якого будь-яка організація в рамках життєвого циклу послідовно проходить певні фази свого розвитку. Кожен етап розвитку характеризується визначальними параметрами, відповідними умовами функціонування підприємства (перспективами та поточним станом), і може відрізнятися швидкістю протікання і амплітудою рівня розвитку.

З погляду антикризового управління в життєвому циклі підприємства можна виділити наступні основні етапи: зародження; розвиток; бурхливе зростання; стабільний розвиток; поява тенденції спаду; активний спад; банкрутство; ліквідація діяльності (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація стадій життєвого циклу підприємства

Автор		Мільнер Б.З. [20, с. 58]	Бланк І.А. [21, с. 674]	Корягіна С.В. [22, с. 9]	Адзес І. [23]	Коласс Б. [24, с. 30]
Стадії життєвого циклу підприємства	1	Народження	Народження	Створення	Виходжування	-
	2	Дитинство	Дитинство	-	Стадія «немовляти»	Дитинство Збитки
	3	Юність	-	Ріст	Стадія швидкого росту. Юність	Юність. Перші прибутки
	4	Рання зрілість	Рання зрілість	-	Розквіт	-
	5	Зрілість. Найбільш тривалий період	-	Зрілість	Стабільність. Аристократизм	Зрілість. Максимум прибутків
	6	Повна зрілість	Кінцева зрілість	«Паразитична» зрілість	Рання бюрократизація	-
	7	Старіння	Старіння	Занепад. Нездатність адекватно реагувати	Бюрократизація. Смерть	Старість. Зниження прибутків
	8	Оновлення	Відродження на новій основі	-	-	-

На етапі зародження підприємство залучає та використовує велику кількість ресурсів, але вкладені в підприємство кошти на цьому етапі не відшкодовуються, підприємство працює в збиток. Збитки підприємства пов'язані, в першу чергу, з витратами на створення і реєстрацією, придбанням виробничих та невиробничих основних фондів та інших витрат, пов'язаних з початком діяльності організації.

Більшість підприємств (за статистикою 80%) так і не долають труднощі цього етапу та завершують свою діяльність.

На другій стадії - стадії розвитку підприємство починає працювати без збитків (хоча ще і не приносить прибутку), доходи підприємства дорівнюють витратам, у деяких випадках підприємство отримує перший прибуток. Стратегічний потенціал підприємства починає тільки формуватися. На цій стадії визначальним є ефективність менеджменту, спроможність управління внутрішніми факторами, та врахування факторів зовнішнього середовища, на які менеджмент підприємства не має можливість впливати.

На стадії розвитку більшість знов створених підприємств завершують своє існування через недостатність або відсутності інвестування. Стадія розвитку може тривати від 6-12 місяців (наприклад, для торгово-закупівельних підприємств і підприємців без утворення юридичної особи) до 3-4 років (для промислових організацій і підприємств).

Фактори, що істотно впливають на ефективну роботу підприємства на стадії розвитку, представлені в табл. 1.3.

Наступний етап – це етап бурхливого зростання. Активність підприємства зростає, збільшується виробничий потенціал підприємства, значно зростає обсяг виробництва й реалізації продукції. Обмеження зростання підприємства залежить лише від можливостей залучення ресурсів. На стадії бурхливого зростання доходи підприємства різко зростають, зростає й прибуток підприємства, що дає можливість здійснювати інвестиційну діяльність власним коштом.

Фактори, що впливають на діяльність підприємства на стадії розвитку

Фактор	Опис фактору
Показники, що характеризують попит	величина, еластичність і стабільність попиту, сегментація основних споживачів продукції фірми, якість товарів підприємства, економічні можливості покупців
Показники, що характеризують виробництво	впровадження інновацій, кон'юнктура ринків засобів виробництва і ринків матеріальних, сировинних, фінансових і трудових ресурсів
Показники, що характеризують конкурентне середовище	поява нових конкурентів, економічні можливості та торгові здібності покупців і постачальників, суперництво між існуючими конкурентами, наявність загрози появи товарів-замінників
Параметри зовнішнього середовища, що включають діяльність структур влади	кредитно-грошова, податкова і митна політики, політика доходів і цін, правове середовище
Показники, що характеризують підтримуючі і споріднені галузі	зміна потенціалу споріднених галузей, виробнича інфраструктура, соціальна інфраструктура, використання досягнень, отриманих в споріднених галузях
Показники, що характеризують випадкові впливи	науково-технічні прориви, демографічні проблеми, форс-мажорні обставини тощо

Пік доходів і прибутку припадає на етап стабільного розвитку підприємства. Доходи надходять стабільно, обсяг реалізації і прибуток досягають максимуму. Однак, розширення виробництва припиняється, стан підприємства стабілізується. На цьому етапі життєвого циклу підприємства задача менеджменту це підтримання і в подальшому стабільного функціонування та продовження діяльності підприємства. Виробничий потенціал і резерви зростання підприємства задіяні повністю, і підприємство легко «звалюється» на етап «спаду».

На стадії спаду темпи приросту доходів падають, темпи розвитку компанії сповільнюються, можливості підприємства наближаються до своєї межі, темпи зростання прибутку знижуються. Підприємство підходить до піку своєї активності і до піку життєдіяльності, після чого переходить на п'яту стадію свого розвитку.

На етапі активного спаду відбувається різкий спад ділової активності і падіння обсягу одержуваного прибутку підприємства в результаті старіння

всіх ресурсів підприємства (кадрових, матеріальних, організаційних тощо) та агресивної політики конкурентів. У цих умовах знову набувають важливого значення зовнішні чинники. Фінансові показники діяльності підприємства дедалі погіршуються, і структура балансу порушується. Підприємство починає «хворіти» і переходить до останніх стадій життєвого циклу.

На останніх стадіях життєвого циклу - банкрутства та ліквідації діяльності - підприємство стає повністю збитковим, неплатоспроможним, що призводить до порушення процедури банкрутства та ліквідації підприємства.

Для прийняття оптимальних рішень в рамках антикризового управління доцільно також проаналізувати етапи розвитку організаційної структури управління підприємства на прикладі еволюційної моделі життєвого циклу організації (моделі стадій і криз зростання організації) за Л. Грейнером (рис. 1.2) [25].

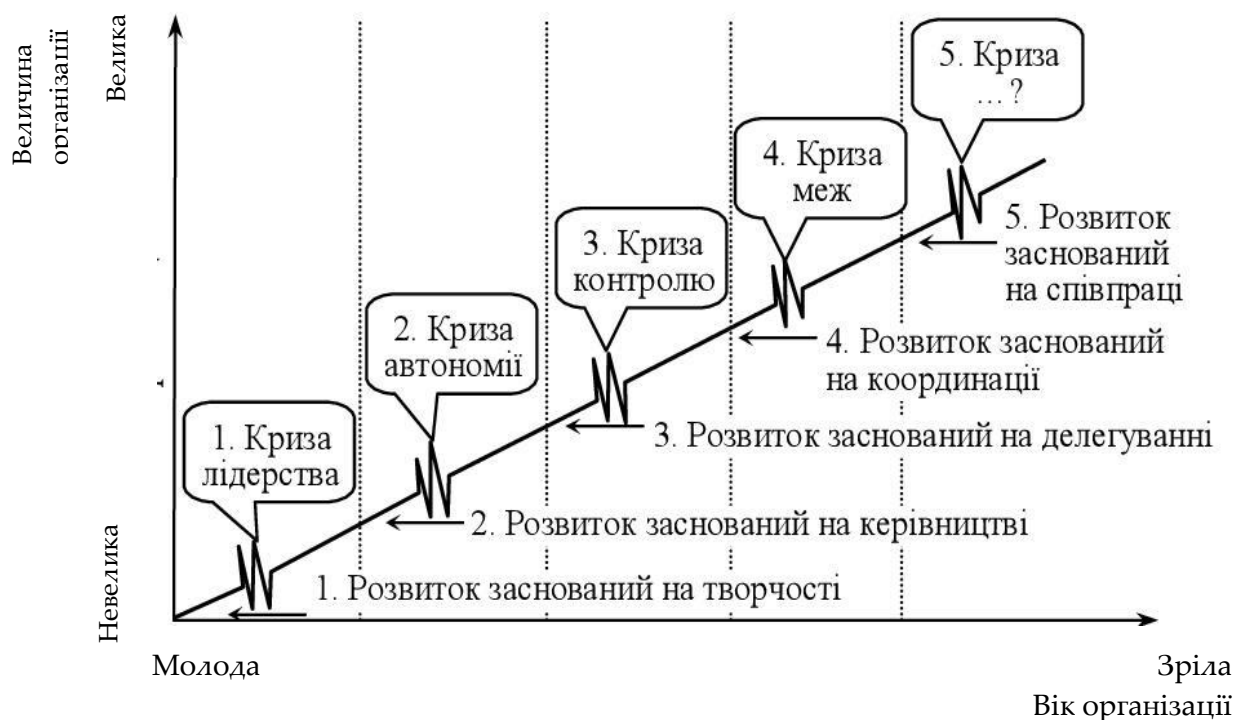


Рис. 1.2. Модель життєвого циклу організації за Л. Грейнером

Перший етап - проста структура. Сучасні підприємства починають свою діяльність з лінійної структури управління, де кожен працівник включений в рішення всіх задач одночасно. На цьому етапі підприємство повністю

централізовано, всі важливі рішення підприємець приймає самостійно. Планування в цих умовах, як правило, реактивне і короткострокове. Типові функції управління (планування, організація, комплектація персоналу, мотивація і контроль) виконуються на низькому рівні. Перевагами даного етапу розвитку організації є динамізм і гнучкість. Найбільш вразливими сторонами організації є залежність від рішень керівника як на рівні детального опрацювання процедур, так і при прийнятті основних стратегій. Якщо керівник не є спрямованим на ризик та агресивну стратегію, у організації зазвичай починаються проблеми. Такий розвиток корпорації на першому етапі Л. Грейнер назвав кризою керівництва.

Другий етап - функціональна структура. На цьому етапі розвитку організації змінюється структура управління і відбувається заміна команди менеджерів на фахівців функціональних напрямів. Перехід на функціональну структуру управління сприяє домінуванню компанії в галузі. Сильною стороною організації на даному етапі є спеціалізація і концентрація в одній галузі, яка одночасно є її головною слабкістю.

В умовах, коли фірма, перебуваючи на другому етапі розвитку, продовжує розвиватися і диверсифікується, може проявлятися криза автономності. Для подолання цієї кризи менеджери, що забезпечують управління диверсифікованими товарними лініями, повинні отримати більшу самостійність при прийнятті рішень, ніж керівництво фірми готове їм делегувати. У цих умовах компанії необхідно переходити до нової структури управління.

Третій етап - дивізіональна структура. З метою ефективного управління товарними лініями з різних галузей структура управління компаній має трансформуватися в децентралізований розподіл повноважень щодо прийняття рішень. Організації в нових умовах ростуть вже шляхом розширення і диверсифікації товарних ліній, що дозволяє обслуговувати нові географічні регіони. Відбувається перехід до дивізіональної структури управління з децентралізованими операційними підрозділами та

централізованою штаб-квартирою. Кожна бізнес-одиниця або підрозділ на цьому етапі продовжує залишатися функціонально організованою компанією. В принципі може бути створена і конгломератна структура з сукупністю дочірніх організацій, що діють автономно з функціональною структурою управління другого етапу. Але це може призвести до кризи контролю, при якому різні підрозділи, як правило, працюють, оптимізуючи тільки свої прибутки та продажі і не враховуючи впливу своєї діяльності на корпорацію в цілому. У цих умовах штаб-квартира майже ні на що не впливає і від них дистанціюється. Аналогічна ситуація відбувається у випадку, якщо підрозділи реорганізуються в стратегічні бізнес-одиниці.

Щоб не допустити розвитку кризи контролю необхідно контролювати показники функціонування і орієнтуватися на результати, координуючи види діяльності операційних підрозділів, а також активізувати прийоми корпоративного планування і використовувати системи звітності. У цьому випадку підрозділи несуть відповідальність за результати своєї діяльності і жорсткий контроль за ними не здійснюється. Для забезпечення ефективної роботи компанії в ній повинен застосовуватися процес децентралізованого прийняття рішень. Найбільша слабкість корпорації, що знаходиться на третьому етапі, це те, що вона настільки велика і складна, що зазвичай стає негнучкою, а найбільша сила - її майже безмежні ресурси.

Четвертий етап - матрична і мережева структури. Перехід на наступний етап пов'язаний з тим, що при застосуванні стратегічних бізнес-одиниць може виникнути криза бюрократизму, коли компанія стає настільки складною і великою, що управління здійснюється тільки через формальні програми, а проблеми, які треба вирішити, вважаються менш важливими, ніж жорсткі процедури і системи. На цьому етапі розвитку виконання робіт організовано навколо окремих проектів за допомогою сучасних інформаційних систем ефективної спільної діяльності, при цьому вертикальні зв'язки між групами і людьми стають менш важливими, ніж горизонтальні.

Через серйозний тиск на персонал та інтенсивної командної роботи, коли працівники, від яких вимагають терміново пропонувати інноваційні рішення, зрештою фізично і емоційно виснажуються, на думку Л. Грейнера, може розвиватися криза «скороварки».

У зв'язку з тим що існують бар'єри, що перешкоджають переходу до чергового логічного етапу розвитку, організації досить часто стикаються з труднощами як зовнішніми, наприклад нестача персоналу, економічні умови або відсутність зростання ринку, так і внутрішніми, такими як нестача здібностей, ресурсів або відмова топ-менеджерів передати повноваження для прийняття рішення іншим.

Кризова ситуація може виникнути на будь-якій стадії розвитку компанії, тому для продовження стадії стійкості, концепцію життєвого циклу для певної організації необхідно починати з розробки стратегічного плану і прогнозу розвитку підприємства.

Через те, що розвиток організації відбувається циклічно і багато криз також виникають періодично, важливо розуміти, що організація, яка потрапила в кризу, майже завжди змушена боротися з кількома кризами одночасно. Часто стадія вирішення однієї кризи є прихованою фазою іншої. Саме циклічність криз створює труднощі розуміння того, де починається одна криза і закінчується інша. Будь-яка криза, як правило, тягне за собою цілий ланцюжок кризових явищ і не приходить одна.

1.3 Особливості системи антикризового менеджменту на різних стадіях життєвого циклу

Для будь-якої системи, у тому числі й комерційної організації, можна застосовувати наступне правило: якщо дуже довго залишатися в одному і тому ж стані, то існує ризик стагнації (застою), що автоматично призводить до поступового вмирання.

Як було розглянуто у попередньому пункті, цикл розвитку будь-якої системи (укрупнено) проходить декілька етапів (рис. 1.3). Переходи між етапами – це кризи. В разі успішного подолання кризи система переходить на наступний етап (в кінці четвертого – на перший етап наступного рівня), інакше – гине чи розпадається. Можливо також ділення організації на частини, створення філій чи «брунькування». При передчасному переході на наступний етап можливе повернення системи на крок назад [26; 27; 28].

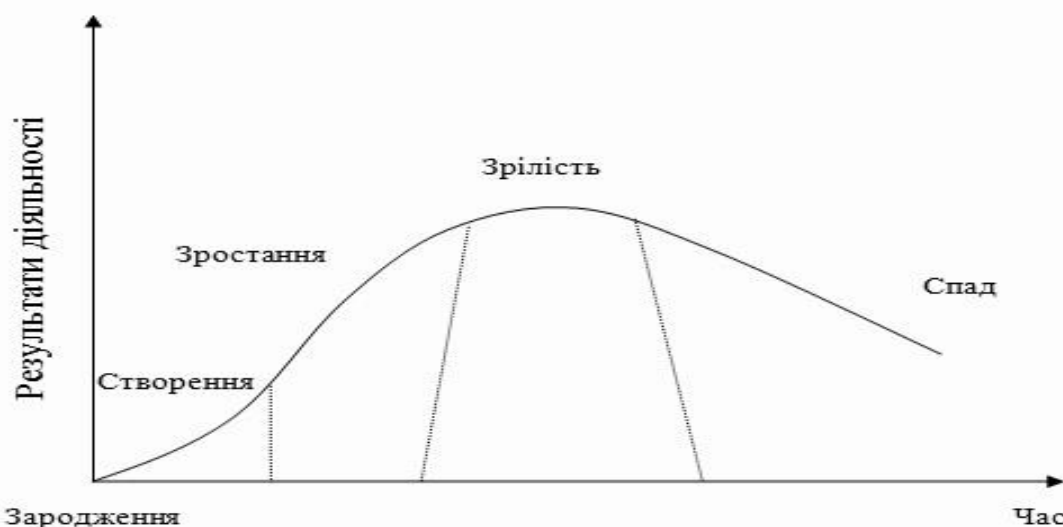


Рис. 1.3. Життєвий цикл організації (типова крива)

Визначити, на якому етапі розвитку знаходиться організація, та розпізнати настання наступного етапу можна за основними ознаками кожного етапу. Встановлення етапу розвитку, на якому знаходиться організація, дозволяє проаналізувати, які з актуальних для цього етапу напрямів опрацьовані добре, а які - ні. А, отже, дозволяє зрозуміти причини, що гальмують розвиток, визначити напрями основної уваги та ресурсів (табл. 1.4).

Особливої уваги в процесі антикризового управління потребують кадри. Існують дві протилежні думки щодо управління кадрами на підприємстві:

- будь-якого співробітника можна навчити чому завгодно;
- необхідне «полювання» за талантами, природженими лідерами та креативниками.

Таблиця 1.4

Етапи розвитку організації, їх ознаки та дії, які можна зробити для переходу на даний етап

Етап 1	Ознаки етапу 2	Дії щодо переходу на етап 3	Задачі етапу на підприємстві 4
Етап 1. Зародження	Початковий етап при створенні організації. Розвиток достатньо великих, принципово нових напрямів в існуючій організації.	Заохочення інновацій та експериментів. Підтримка оригінальних ідей, виділення для цієї мети частки бюджету. Залучення молодих кадрів. Вивчення ринку, маркетинг.	1. Розробки в нових областях науки і техніки (особливо на стику різних дисциплін), винахід нових пристроїв, конструкцій та методів роботи, визначення їх практичного застосування. 2. Розробка іміджу та фірмового стилю. 3. Дослідження громадської думки, проведення соціологічних опитів. 4. Реклама, розповсюдження по всіх каналах інформації про останні досягнення науки і техніки та інші новинки. 5. Організація публічних дискусій, наукових семінарів та конференцій, проведення лекцій науково-популярного характеру, ділових тренінгів, виставок товарів і витворів мистецтва, курсів підвищення кваліфікації тощо.
Етап 2. Зростання	На першому витку розвитку - збільшення чисельності персоналу до такого рівня, при якому стає неможливим особисте спілкування всіх співробітників (близько 9 і вище). Впровадження формальних систем комунікації (документація, регламент).	Документообіг, посадові інструкції, субординація. Офіційна реєстрація. Далекі перспективи (на 5-10 років і далі). Масові продажі товару чи послуг. Співпраця з державними та суспільними організаціями. Добродійність. Вирощування молодих кадрів.	1. Маркетинг, розвідка ресурсів. 2. Емоційний вплив на окремі соціальні групи людей. Створення сприятливого іміджу чи негативного ставлення до будь-чого в цільових групах. 3. Впорядковування роботи, створення чіткої оргструктури підрозділів та відділів під конкретно поставлене задачі, оптимізація оргструктури шляхом усунення зайвих ланок, що не виправдали себе. 4. Раціональне перегруповування кадрів. 5. Систематизація документації та наведення ладу. 6. Інвентаризація матеріальних ресурсів. 7. Вивчення конкурентів. 8. Створення системи безпеки: охорона матеріальної та інтелектуальної власності, а також розробка програми дій на випадок екстремальних ситуацій чи збоїв в нормальному функціонуванні організації. 9. Введення внутрішньо корпоративних правил, порядок та дисципліна. 10. Прогнозування багато чинника, проектування та стратегічне планування дій. Передбачення кризових етапів розвитку подій та здійснення проривів. 11. Вивчення історії чи динаміки розвитку в своїй галузі, складання прогнозів. 12. Проведення показів та демонстрацій. 13. Суспільна діяльність.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Етап 3. Оптимізація	Формування внутрішніх підрозділів за госпрозрахунковим принципом, в т.ч. й тих, що орієнтуються на внутрішнього замовника. Поява лідерів, навколо яких збирається своя група людей, але в межах компанії і загальної мети. Зростання прибутку, гальмування зростання обороту.	Делегування повноважень середній ланці. Госпрозрахунковий принцип. Акцент на прибутку, а не на обороті. PR, зв'язки з громадськістю. Іміджева реклама. Увага до окремих співробітників, які виділяються із загальної маси, їх підтримка.	1. Налагодження функціонування системи у всьому її об'ємі, ліквідація вузьких місць на виробництві, стабілізація організації, що працює зі збоями. 2. Вирішення завдань повсякденної інфраструктури, розгортання системи матеріально-технічного постачання. 3. Раціоналізація виробництва, введення та експлуатація складної техніки, налагодження та прискорення технологічних процесів. 4. Перевірка стійкості продуктів та послуг в умовах несприятливої дії середовища, організація випробувань при перевантаженнях. 5. Організація комплексного ремонту устаткування, системи амортизації. 6. Психологічна допомога, поради із завдань міжособового спілкування, профілактика конфліктів. 7. Вирішення питань соціального забезпечення, гуманітарної допомоги. 8. Налагодження суспільних зв'язків, встановлення та підтримка неформальних контактів. 9. Культивування корпоративних традицій і звичаїв, створення та підтримка морально-етичних норм поведінки.
Етап 4. Стабілізація	Стабілізація системи. Перевага дрібних, але постійних прибутків над крупними, але разовими операціями. Прибуток не за рахунок обороту, а за рахунок зниження витрат на одиницю продукції.	Комфорт робочих місць, естетика. Випуск серійної продукції. Впровадження системи якості. Налагодження системи постійного зворотного зв'язку від клієнта. Економія засобів, раціоналізація виробництва.	1. Раціональне використання наявних ресурсів, досягнення замкнутого циклу у виготовленні продукції. 2. Створення методик з розвитку творчих здібностей співробітників. 3. Організація раціональних та комфортних умов праці та відпочинку, облаштування навколишнього середовища і налагодження мережі масового обслуговування. 4. Створення продуктів з високими споживчими якостями.

Обидві думки в певній мірі цілком виправдані. У кожної людини є свій потенціал розвитку, і є, для кожного своя, межа, за яку людині не перейти. Люди виступають як основними каталізаторами змін, так і їх головними нейтралізаторами, і навіть повертають їх назад. Тому правильна розстановка персоналу є одним із головних чинників успішного вирішення певного етапу кризи. При цьому насамперед має значення їх внутрішні психологічні якості та здібності, а вже потім - досвід, знання та кваліфікація [29].

Психологічний портрет співробітників, які користуються попитом на різних етапах розвитку організації та форма оплати праці співробітників на кожному етапі описані в табл. 1.5.

Приклад зіставлення стадій життєвого циклу організації та потреб в області управління персоналом наведений в табл. 1.6 [30].

Корпоративна культура та цінності, яких дотримується організація є вирішальними факторами ефективності в управлінні її діяльністю на різних етапах розвитку [29]:

- етап 1 (зародження). Стиль діяльності – «родина», характеризується свободою, розслабленням, наявністю зручностей. Психологічний клімат в компанії - завжди затишний, розкутий, домашній. Перевага в неформальному спілкуванні, відсутні формальні правила та вузька спеціалізація;

- етап 2 (впорядковування). Стиль діяльності – «конвеєр»: присутня проста, здебільшого механічна робоча атмосфера; використовуються силові, авторитарні методи, інтереси співробітника повністю підпорядковані інтересам всієї організації. Важливими є корпоративні свята, творчість співробітників: театр, музика, поезія тощо;

- етап 3 (оптимізація). Стиль діяльності – «ринок»: у роботі важливою є особистість, заохочується внутрішнє підприємництво, конкуренція, дух змагання, незалежність вчинків та думок. Цінується вміння ризикувати та орієнтуватися в умовах постійно змінюваної ситуації. Принцип гідної оплати за якісну працю;

Таблиця 1.5

Психологічний портрет співробітників та форма оплати їх праці на різних етапах розвитку організації

Етап	Портрет співробітників, які затребувані на даному етапі	Форми оплати праці
1	2	3
Етап 1. Зародження	Їм до вподоби свобода мислення, оригінальні ідеї, нова цікава інформація, звідки б вона не виходила. Їх сприйняття зовнішнього світу характеризується відвертістю, рухливістю, легкістю, вони відкидають умовності та традиції. Для них характерне відчуття загальної цілісності та гармонії світу. Психологічний вік, в якому вони живуть, - дитинство. Всі вони відчувають себе, та й досить часто поведуться як справжні діти - щиро, безпосередньо, з великою цікавістю. Вони здатні всьому дивуватися.	Ставка, плюс премії за досягнення
Етап 2. Зростання	Їх основні якості: діяльна натура, пристрасність, цілеспрямованість та сила. Вони шукають і знаходять собі поле діяльності, де можуть застосувати свою енергію і відчутти необхідний для них дух боротьби. Це дуже дисципліновані та організовані люди, що вміють швидко зібратися в разі виникнення екстремальної ситуації. Їх психологічний вік - молодість. В молодості людина смілива, активна і нетерпляча, вона жадає діяльності та самоствердження. Вона виношує в серці честолюбні мрії про блискучу кар'єру, великі завоювання, славу та почесні. Вони й виглядають зовні молодими та міцними, бадьорими та гарними, такими, що добре володіють своїм тілом.	Відрядна, додаткові види заохочення - зовнішні відзнаки: іменні призи, грамоти, знаки тощо.
Етап 3. Оптимізація	Їх характер відрізняється непостійністю, внутрішніми хвилюваннями. Вони неவிбагливі в побуті, легкі на підйом. Різно відмовляються від застарілих уявлень, критикуючи минулі помилки, прагнуть захистити себе від ворогів та суперників. Віддають перевагу поступовому просуванню. Вони вважають, що потрібно лише прибрати перешкоди, які заважають, і одразу ж попереду відкриються необмежені можливості зростання. Їх не лякає хаос та потрясіння, вміють працювати в умовах стихійності, ризику, плутанини. Добре вміють відстоювати себе та свої позиції. Їх психологічний вік - зрілість. Людина глибоко замислюється над тим, як вона жила раніше і, відмовившись від колишніх стереотипів, здатна круто змінити хід своєї долі.	% (відсоток) від валу, прибутку чи іншої частки
Етап 4. Стабілізація	Їх сприйняття світу реалістичне, над усе вони цінують стабільність існування та непорушність традицій, що виправдали себе. Це відкриті, доброзичливі люди з філософським поглядом на речі. Будучи досвідченими, вони вміють цінувати благополуччя в своєму будинку, мир та спокій на землі. Вони вміють раціонально споживати, розумно використовувати економічні та природні ресурси, віддають перевагу якісним і добротним товарам. Психологічний чинник грає у них найважливішу роль. Поважають незвичайних, талановитих, оригінальних людей. Їх психологічний вік - старість. Мудрість та досвід, супутні останньому періоду життя людини, лежать в основі пошани до традицій і значної частки консерватизму, які так характерні для них.	Ставка чи відрядна (залежно від функціональних обов'язків), надбавки за стаж, освіту, соціальні пільги.

Таблиця 1.6

Задачі по основних напрямках управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації

Основні задачі служби персоналу	Життєвий цикл організації			
	Стадія створення	Стадія зростання	Стадія зрілості	Стадія занепаду
Підбір, відбір персоналу	+	+++	++	-
Навчання і розвиток	-	+++	++	-
Оцінювання	-	+	+++	++
Стимулювання і мотивація	-	+++	++	-
Кадрове адміністрування	+	+	+	+

- етап 4 (стабілізація). Стиль діяльності – «комуна»: цінується злагожденість колективу, зручні умови праці, стабільний порядок. Не подобається працювати в умовах ризику, авралу та хаосу. Обов'язкові визнання індивідуальності та неповторності особи, невтручання у внутрішній світ людини, конкретний гуманізм.

Проявами корпоративної культури є корпоративні правила та норми поведінки, форма одягу, загальні заходи, стиль спілкування тощо. Корпоративна культура дозволяє зрозуміти основні цінності компанії та її співробітників, це те, що виділяє компанію поміж конкурентів.

На різних етапах розвитку організація може сповідати різні цінності, однак, не можна змінювати корпоративну культуру при кожному переході на новий етап.

Корпоративна культура залишається вірною і незмінною опорою, яка на кожному етапі лише змінює форми, додаючи нюанси чи варіації, зберігаючи ключові цінності.

Будь-які серйозні зміни в організації супроводжуються ризиком втрат. На кожному етапі розвитку організації є свої, притаманні тільки даному етапу, ризики (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Ризики етапів розвитку організації

Етап	Ризики
Етап 1. Зародження	Свобода слова і нетерпіння. Випередження часу, невчасність. Теоретизування та нездатність практичної реалізації, неможливість планомірної експансії. Нелюбов до жорстких меж - заповідей, кодексів, правил, відсутність стабільності. Заміна поняття моралі поняттям справедливості. Нездатність зберігати і накопичувати ресурси.
Етап 2. Зростання	Немає місця інакомисленню, заборона на оригінальність мислення. Етика підміняється ідеологією. Продуктивність праці стимулюється вольовим натиском та напруженням ентузіазму. Приватне підприємництво не цінується, неможливо гнучко реагувати на зміну ситуації. Зневага до «звичайних радощів», отримання задоволення.
Етап 3. Оптимізація	Бажання змінити місце та рід занять, зневага до здоров'я. Сухість в спілкуванні. Боязнь відкрити свої творчі досягнення для загального огляду. Руйнування суспільних цінностей, немає відчуття єдиного цілого.
Етап 4. Стабілізація	Страхи тиску ззовні, замах на свої зручності, особисті права та внутрішню свободу. Поверхневність переконань. Життя в сьогоденні, не замислюючись про минуле і майбутнє. Неповага до знань та авторитетів. Слаба конкурентоспроможність, зупинене зростання.

За Л. Грейнером виділяють конкретні типи управлінських практик на певних стадіях розвитку організації (в табл. 1.8) [30].

Стадія 1. Зростання через креативність. Засновники організації орієнтовані на технологію або підприємництво і нехтують управлінською діяльністю; їх фізична і розумова енергія повністю поглинається створенням і продажем нового продукту. Комунікації між працівниками часті і неформальні. Довгі години роботи винагороджуються скромними окладами і обіцянкою вигод від участі у власності. Контроль над діяльністю ґрунтується на безпосередньому зворотному зв'язку з ринком; керівництво діє залежно від реакції клієнтів. Поступово підприємець втрачає прямий контроль над діяльністю своїх підлеглих, з'являється потреба у професійному управлінні, в делегуванні повноважень. Наступає так звана криза лідерства.

Таблиця 1.8

Практики менеджменту на різних стадіях життєвого циклу організації за концепцією Л. Грейнера

Тип практики	Стадія 1	Стадія 2	Стадія 3	Стадія 4	Стадія 5
Пріоритет менеджменту	Виробляти і продавати	Ефективність операції	Розширення ринку	Консолідація організації	Розширення проблем та інновації
Організаційна структура	Неформальна	Централізована і функціональна	Децентралізована і побудована за географічною ознакою	Лінійно-штабна і продуктові групи	Матриця команд
Стиль вищого керівництва	Індивідуалістичний та підприємницький	Директивний	Делегуючий	Сторожовий пес	Партисипативний
Система контролю	Ринкові результати	Стандарти і центри витрат	Звіти і центри прибутку	Плани і центри інвестицій	Постановка загальних цілей
Акцент у винагороді менеджменту	Участь у власності	Оклади та їх збільшення за заслуги	Індивідуальні бонуси	Участь в прибутку і опціонах по акціях	Командні бонуси

Стадія 2. Зростання через директивне керівництво. На даній стадії вводиться функціональна організаційна структура в цілях відділення виробничої діяльності від маркетингової, виконувати роботи стають більш спеціалізованими. Створюються системи обліку запасів і закупівель. Вводяться заохочувальні винагороди, бюджети і стандарти якості роботи. Комунікації стають формальнішими і знеособленими у міру того, як будується ієрархія звань і посад. Новий керівник і його ключові менеджери приймають на себе велику частину відповідальності за здійснення управління, тоді як менеджери нижчих рівнів розглядаються більшою мірою як функціональні фахівці, ніж як менеджери, що автономно приймають рішення. Наступає криза автономії, яка вирішується тільки делегуванням повноважень.

Стадія 3. Зростання через делегування. В організації значною владою наділяють керівників окремих бізнес-одиниць і географічних напрямів. Для посилення мотивації персоналу використовується участь у прибутку і бонуси. Вищі керівники в штаб-квартирі обмежують свою діяльність управлінням по відхиленнях на основі періодичних звітів з місць. Керівництво організації часто концентрується на придбанні нових підприємств, які можуть бути вбудовані в загальну структуру з іншими децентралізованими підрозділами. Комунікації зверху донизу нечасті, зазвичай, здійснюються через листування, телефон або у формі коротких візитів на місця. Наступає криза контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

Стадія 4. Зростання через координацію. Децентралізовані підрозділи зливаються в продуктові групи, що займаються виробництвом або розповсюдженням однорідної групи продуктів. Вводяться й інтенсивно удосконалюються формальні процедури планування. Наймається і розміщується в штаб-квартирі численний штабний персонал в цілях введення в масштабах всієї організації програм контролю і вдосконалення роботи лінійних менеджерів. Інвестиційні витрати ретельно порівнюються і розподіляються по всій організації. Кожна продуктова група розглядається як

центр інвестицій, де дохід на інвестований капітал є важливим критерієм при розміщенні грошових коштів. Певні технічні функції, такі як обробка даних, централізуються в штаб-квартирі, тоді як ухвалення щоденних операційних рішень залишається децентралізованим. Для стимулювання ідентифікації з організацією як єдиним цілим використовуються опції по акціях і загальноорганізаційні програми участі у прибутку. Поступово організація стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється, що викликає падіння рівня ефективності. У наявності явна криза тяганини.

Стадія 5. Зростання через співпрацю. Акцент робиться на швидке вирішення проблем за допомогою командних дій. Представники різних функціональних областей об'єднуються в проектні групи. Штатні фахівці штаб-квартири скорочуються в чисельності, отримують нові призначення і об'єднуються в міждисциплінарні команди для того, щоб консультувати локальні підрозділи, а не керувати ними. В цілях створення ефективних команд часто використовується структура матричного типу. Колишні формальні системи спрощуються і об'єднуються в єдині багатоцільові системи. Часто проводяться конференції ключових менеджерів для фокусування їх уваги на основних проблемних питаннях. В цілях поліпшення поведінкових навичок менеджерів, що сприяють поліпшенню командної роботи і вирішенню конфліктів, використовуються програми тренінгів. Інформаційні системи інтегруються в процес повсякденного ухвалення рішень. Економічна винагорода більшою мірою ув'язується з командними показниками, ніж з індивідуальними досягненнями. Експерименти з впровадження нових практик заохочуються у всій організації. Л. Грейнер писав, що революція наприкінці цієї стадії, швидше за все, буде пов'язана з «психологічною перенасиченістю» працівників, які «згоратимуть» на роботі за постійних вимог інноваційності і інтенсивної командної роботи.

У сфері антикризового управління для прийняття правильних рішень важливо також розуміти сутність основних стадій кризового процесу підприємства, до яких відносять:

- потенційну кризу;
- латентну (приховану) кризу;
- гостру кризу;
- хронічну кризу;
- розв'язання кризи або неспроможність (банкрутство) (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Класифікація стадій кризового процесу підприємства

Стадія кризи	Характеристика стадії
1	2
Потенційна криза	На цій стадії вже склалися зовнішні і внутрішні передумови до розвитку кризи, але криза ще не почався
Латентна (прихована) криза	Це ще невидима неозброєним оком криза, яка проявляється в якісних змінах у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації. При цьому явних симптомів кризи ще немає, що ускладнює розпізнавання кризи. Задачами керівництва організації є розпізнавання симптомів кризи якомога раніше. Фаза латентної (прихованої) кризи має ряд особливостей: – на цій стадії стан організації можна охарактеризувати як квазінормальний; – немає видимих симптомів кризових явищ; – процес протікання прихованої кризи змінюється в часі; – стандартними методами діагностики прихована криза не визначається; – своєчасне виявлення прихованої кризи дасть можливість підготуватися і полегшити протікання гострої кризи.
Гостра криза.	Організація знаходиться на стадії гострої кризи, коли всі симптоми кризи наявні. Як правило, наступ гострої стадії кризи відбувається різко, і протікає вона з високою інтенсивністю і швидкістю. Збереження контролю над процесами, що протікають в організації, є головним завданням керівників організації на даному етапі. В якості головних симптомів гострої стадії кризи можна виділити: – зниження обсягів продажів; – погіршення фінансових показників організації; – втрату або зниження платоспроможності, рентабельності, ліквідності активів; – діяльність організації зі збитками.

1	2
Хронічна криза	характеризується тим, що видні результати кризи і гострота кризи вже минула. Ця стадія може стати періодом одужання або, навпаки. Хронічна криза може тривати нескінченно довго. Головне завдання для керівників на стадії хронічної кризи полягає в тому, щоб скоротити час її протікання. Симптомами цієї стадії кризи є перехід організації в режим скороченого відтворення і хронічна відсутність у неї оборотних коштів. При вдалому результаті хронічна фаза кризи може перейти у фазу розв'язання кризи і стати періодом аналізу власного розвитку і одужання. Для ефективного управління керівництво організації повинне вміти отримувати вигоду навіть з хронічної стадії кризи при будь-якому варіанті виходу з цієї фази (банкрутство організації або розв'язання кризи).
Розв'язання кризи або банкрутство	В результаті роботи з подолання кризи настає остання стадія, при якій може статися відновлення роботи організації та подолання кризи, або банкрутство та ліквідація організації. Основним симптомом стадії розв'язання кризи є поліпшення основних показників діяльності організації: збільшення обсягів продажів і рентабельності, фінансової стійкості, забезпеченості власними коштами та інших показників. Позитивні тенденції зміни цих показників говорять про швидке завершення кризи.

В рамках антикризового управління розпізнавання кризи є одним з ключових понять. Швидкість наростання кризових явищ обернено пропорційна результативності розпізнавання кризи і прямо пропорційна можливостям його розпізнавання. Тому важливо вміти розпізнавати симптоми кризи задовго до його початку, щоб почати вживати заходів щодо подолання та пом'якшення кризи, перш ніж вона перейде в хронічну і гостру фази.

Знання про те, на якому етапі життєвого циклу і кризового процесу знаходиться організація, допомагає керівництву прийняти найбільш ефективні управлінські рішення щодо виходу з кризової ситуації.

Висновки до розділу 1

Розвиток для організації це:

- такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи,

- система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління і запускаються моделі життєвого циклу організації.

Розвиток підприємства можна трактувати як життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення.

У вузькому розумінні розвиток підприємства розглядають як стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

У широкому розумінні розвиток підприємства трактується як незворотній, спрямований, закономірний процес, який є безперервною та послідовною зміною (сукупність змін) результатів чи станів підприємства в часі та просторі на кількісно і якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Життя організації підпорядковується наступним основним законам: закон синергії; закон композиції; закон самозбереження; закон пропорційності; закон онтогенезу; закон паралельності; закон поінформованості.

Кризова ситуація може виникнути на будь-якій стадії розвитку компанії, тому, щоб продовжити максимально стадію стійкості, ідею життєвого циклу для конкретного підприємства доцільно починати з розробки стратегічного плану і прогнозу розвитку підприємства.

Через те, що розвиток організації відбувається циклічно і багато криз також виникають періодично, важливо розуміти, що організація, яка потрапила в кризу, майже завжди змушена боротися з кількома кризами одночасно. Часто стадія вирішення однієї кризи є прихованою фазою іншого.

Саме циклічність криз створює труднощі розуміння того, де починається одна криза і закінчується інший. Криза, як правило, тягне за собою цілий ланцюжок кризових явищ, і не приходить одна.

Цикл розвитку будь-якої системи (укрупнено) проходить чотири етапи. Переходи між етапами - це кризи. У сфері антикризового управління для прийняття правильних рішень важливо також розуміти сутність основних стадій кризового процесу підприємства, до яких відносяться: потенційна криза; латентна (прихована) криза; гостра криза; хронічна криза; розв'язання кризи або неспроможність (банкрутство).

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОВ «ЮГ-КОНТРАКТ»

2.1 Аналіз впливу факторів зовнішнього оточення на розвиток ТОВ «Юг-Контракт»

ТОВ «Юг-Контракт» заснований в 1994 р. в м. Ялта. Основним видом діяльності на перших етапах розвитку підприємства був роздрібний продаж фототоварів. Однак у зв'язку з активно зростаючим попитом на фотопродукти ТОВ «Юг-Контракт» перейшов від роздрібних продажів до оптової роботи у всіх регіонах України [31].

ТОВ «Юг-Контракт» постійно розвивається – поповнюються продуктовий і брендовий портфелі, зростає число клієнтів і сервісів, розширюється регіональна географія.

Сьогодні ТОВ «Юг-Контракт» – це один з найбільших в Україні національних дистриб'юторів з мультипродуктовим портфелем, в який входять більше 20 тисяч найменувань ІТ, цифрової, побутової техніки, мобільної телефонії, споживчої електроніки і посуду. Продуктовий портфель налічує більше 70 брендів.

Представництва ТОВ «Юг-Контракт» розташовані у всіх регіонах України (у т.ч. в м. Запоріжжі), що дозволяє забезпечувати однаково високий рівень обслуговування клієнтів, як в Києві, так і будь-якому регіоні країни.

Партнери ТОВ «Юг-Контракт» – це найбільші національні та локальні роздрібні компанії, мережі комп'ютерної, аудіо-відео, побутової техніки, споживчої електроніки та мобільного зв'язку, супермаркети і гіпермаркети, інтернет-магазини, магазини споживчих товарів, фотосалони, неструктуровані роздрібні майданчики.

У числі основних переваг ТОВ «Юг-Контракт»:

- ексклюзивні цінові пропозиції;
- індивідуальна програма співпраці з кожним партнером і клієнтом;

- наявність на складі повного асортименту товарів;
- здійснення дистрибуції товарів в найкоротші терміни завдяки наявності товарів на складах регіональних представництв;
- гарантійне і сервісне обслуговування;
- ефективна логістична інфраструктура;
- пакет унікальних сервісів:
 - доставка «день в день»;
 - складське обслуговування;
 - рекламна і PR підтримка;
 - маркетингова підтримка;
 - інформаційно-аналітична підтримка;
 - навчальні програми;
 - мерчандайзинг торговельних точок партнерів;
 - консультаційна підтримка з ведення роздрібного бізнесу.

Ефективна і сучасна логістична система є одним з конкурентних переваг ТОВ «Юг-Контракт». Представництва і склади у всіх регіонах України дозволяють здійснювати швидку доставку замовлень незалежно від місця розташування торгових точок клієнтів. Всі склади відносяться до А-категорії і обладнані власною WMS системою. Автоматизація процесів роботи з товаром і висококваліфікований персонал забезпечують видачу замовлення клієнта протягом 20 хвилин з моменту оформлення.

Підтвердженням високого авторитету на ринку України стала перемога ТОВ «Юг-Контракт» в номінації «The Best Hardware Distributor» на щорічному галузевому конкурсі «Ukrainian IT-Channel Award 2011», організаторами якого є Асоціація підприємств інформаційних технологій України і профільне видання «Channel Partner Україна» .

Місія ТОВ «Юг-Контракт» – постійно розвиваючи наші компетенції і досліджуючи можливості ринку, ми хочемо забезпечити кращі можливості розвитку для наших клієнтів і бути найбільш ефективним каналом збуту для наших постачальників.

Саме місія змушує ТОВ «Юг-Контракт» завжди бути активними і прагнути до постійного розвитку. ТОВ «Юг-Контракт» створює оптимальні та ефективні рішення, відкриває клієнтам і партнерам нові можливості, оскільки знає їхні потреби і особливості ринку.

У ТОВ «Юг-Контракт» є свої традиції і цінності, які є основою роботи і відповідають духу команди. Ці цінності прості, але при цьому за кожною з них стоїть усвідомленість, досвід і командний дух (рис. 2.1).

Команда	Професіоналізм	Амбіції	Розвиток
			
Повага	Унікальність	Надійність	Відкритість
			
Відповідальність		Гнучкість	
			

Рис. 2.1. Цінності компанії «Юг-Контракт»

ТОВ «Юг-Контракт» має широкую лінійку сервісного обслуговування своїх клієнтів:

- широкий асортимент продуктів;
- можливість попередніх замовлень;
- сервісна підтримка;
- представництва у всіх регіонах України; - розвинена логістична інфраструктура;

- швидка доставка товару;
- ефективні маркетингові програми;
- рекламна і PR-підтримка;
- навчання продавців;
- кваліфікований персонал;
- досвідчені експерти по продуктам;
- професійні менеджери з продажу.

У сучасному світі успіх гравця на ринку нерозривно пов'язаний з соціально-економічним станом країни. Завдяки створенню стійкого соціального середовища бізнес отримує базу для розвитку, кваліфіковані кадри і лояльних клієнтів. Саме тому ТОВ «Юг-Контракт» прагне, щоб його розвиток сприяв розвитку суспільства.

Команда ТОВ «Юг-Контракт» підтримує і розвиває цілий ряд напрямків корпоративної соціальної відповідальності (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Напрямки корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Юг-Контракт»

Напрямок	Опис
Послуги	Послуги відповідають високим стандартам якості
Соціальний захист	Підтримка найменш захищених верств суспільства – дітей та ветеранів
Навколишнє середовище	Піклуючись про захист навколишнього середовища, неухильно дотримуємось вимог екологічного законодавства
Відповідальність співробітників	Співробітники діють відповідно до законодавства та правил, суть яких полягає в сумлінній праці та дотриманні ділової та персональної етики
Підтримка здорового способу життя	Виступаючи за здоровий спосіб життя, ми підтримуємо спортивні захоплення наших колег.
Навчання персоналу	Професійне зростання працівників - запорука успіху і Юг-Контракту, і його клієнтів, тому ми інвестуємо в навчання і розвиток наших співробітників.
Співпраця з діловими освітніми асоціаціями	Для створення сприятливих умов розвитку суспільства і бізнесу необхідний діалог, тому ми співпрацюємо з діловими і освітніми асоціаціями. Ця співпраця дозволяє нам разом розробляти оригінальні рішення, використовувати кращі практики і відкривати нові можливості розвитку суспільства і бізнесу.

Головні правила роботи ТОВ «Юг-Контракт» – клієнт-орієнтованість і діалог з клієнтом. Завдання компанії – запропонувати кращі продукти і рішення для успішного розвитку бізнесу клієнтів згідно їх індивідуальних потреб, регіону роботи, масштабу і формату бізнесу.

За роки роботи і активного розвитку на ринку дистрибуції України ТОВ «Юг-Контракт» сформував ряд переваг, які дозволяють йому бути ефективним і успішним партнером (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні переваги ТОВ «Юг-Контракт»

Переваги	
Для клієнтів	Для вендорів
Наявність на складі повного асортименту товарів	1. Масштабність. Сьогодні в мультипродуктовому і мультибрендовому портфелях Юг-Контракту представлені більше 27 000 продуктів від більш 70 найбільших світових виробників. Регіональні представництва розташовані у всіх регіонах України.
Ексклюзивні цінові пропозиції	2. Знання ринку і його потреб. Ми успішно працюємо на ринку більше 25 років і знаємо всі його особливості. Багаторічний досвід дозволяє нам завжди працювати на випередження, розробляючи унікальні бізнес-рішення для наших партнерів.
Унікальну програму співпраці відповідно до індивідуальних потреб клієнта	3. Схема роботи. Юг-Контракт працює за принципом каналної дистрибуції, що дозволяє максимально покривати індивідуальні потреби всіх клієнтів і ефективно працювати з будь-яким продуктом.
Консультації щодо формування товарного асортименту	4. Першокласна дистриб'юторська інфраструктура: 1). ефективна логістична система: наявність власних сучасних складів у всіх регіонах України 2). ефективний маркетинг: - мерчандайзинг і BTL - інформаційна та комунікаційна підтримка партнерів та їх продуктів - рекламні та PR кампанії - навчання та тренінгова підтримка по продуктам - масштабні публічні події
Швидке реагування на запит	
Доставка «день в день»	
Мерчандайзинг торгових точок	
Гарантійне і сервісне обслуговування	
Широкий спектр маркетингових програм підтримки	5. Команда Юг-Контракт - це команда кращих на ринку фахівців і менеджерів, кожен з яких унікальний, проактивний і не приймає банальних рішень. Юг-Контракт шукає максимально ефективні бізнес-рішення, розробляє і реалізує їх самостійно, не боїться ставити перед собою амбітні цілі, оскільки постійний розвиток як професіоналів, партнерів і ринку України в цілому - це робота Юг-Контракту.
Навчання персоналу роздрібних точок продажів	
Продуктові тренінги	

В сучасних умовах будь-яка організація розвивається в тісному зв'язку із зовнішнім середовищем, фактори якого впливають на організацію та визначають основні напрямки його діяльності.

Жодна організація не може функціонувати та розвиватись без взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, оскільки від нього організація отримує необхідні ресурси, в ньому ж знаходяться покупці тих результатів діяльності, яких воно намагається досягнути. Оптимальна сукупність дії всіх факторів має забезпечити ефективне функціонування організації та її розвиток за умови їх гармонійного взаємозв'язку.

Проте часто нестабільність середовища організації є настільки високою та непередбачуваною, що її вплив на організацію має руйнівний характер. Відтак, очевидним стає необхідність дослідження стану та динаміки факторів середовища з подальшим передбаченням їх впливу на функціонування та розвиток окремої організації.

Під середовищем організації розуміють сукупність обставин, явищ, факторів, з якими дана організація знаходиться в прямих чи опосередкованих зв'язках, та від яких залежить ефективність її функціонування і розвитку. Сучасне зовнішнє середовище – це сукупність умов, зміна яких, з одного боку, впливає на стан організації, а з іншого – залежить від її поведінки [32, с. 220–221].

Роль середовища та взаємовідносини з ним є дуже важливими для ефективного функціонування організації – організація «народжується» в середовищі, «живиться» ним, «виходить» з нього, в ньому ж «існує». Тобто між організацією та середовищем існує тісний взаємозв'язок, без якого функціонування та розвиток підприємства неможливий. Так само, як зміна будь-якої внутрішньої змінної може впливати на інші, зміна одного чинника оточення може обумовлювати зміну інших [33, с. 115]. З цієї позиції зовнішнє середовище можна охарактеризувати як сукупність суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства та чинять як прямий, так і непрямий впливи на стан його внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним:

- складність – велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них;
- взаємозалежність факторів (зміна одного з факторів спричиняє зміни інших);
- мінливість – швидкість зміни оточення підприємства;
- невизначеність – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності [34].

Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі, діляться на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні фактори впливають на ефективність діяльності підприємств оптової торгівлі і не можуть бути об'єктом контролю або впливу з боку керівництва. Зовнішні чинники, в свою чергу, можна розділити на фактори макро- та мікросередовища. Класифікація факторів лежить в основі наукової теорії маркетингу Ф. Котлера [35, с.151-173], який визначає макросередовище як середовище, в якому відбувається непрямий вплив факторів на результати діяльності підприємства, і мікросередовище, в якому суб'єкт ринку має можливість прямо вплинути на зміну факторів.

До мікросередовища відносяться: підприємство і його керовані підрозділи; постачальники, тобто особи і організації, які продають товари підприємству; посередники, тобто особи і організації, які допомагають підприємству купувати і продавати товари; клієнти, тобто покупець або замовник товару; конкуренти, тобто особи і організації, які вступили в боротьбу за право придбати товар за найвигіднішою ціною, контактні аудиторії. Аналіз мікросередовища пов'язаний з кон'юнктурними процесами.

До основних факторів мікросередовища можна віднести такі групи чинників:

- споживачі: лояльність споживачів; сезонність попиту; незадоволення споживачів;

- конкуренти: рівень конкуренції; динаміка розвитку ринку; прибутковість галузі; ризик появи на ринку нових конкурентів;
- постачальники: відносини з постачальниками; чисельність постачальників; закупівельна ціна; сировина і енергоносії;
- контактні аудиторії (кредитно-фінансові установи, транспорт): доступність кредитів для роздрібних торгових підприємств; ціна на розробку і виготовлення рекламної продукції; доступність транспортних послуг.

Для виявлення кількісної оцінки факторів мікросередовища було здійснено експертне опитування керівників. Для оцінки значущості факторів мікросередовища використовувався метод оцінювань, при якому кожен експерт здійснював ранжування факторів мікросередовища за важливістю шляхом присвоєння бальної оцінки від 1 – найменш важливий, до 4 – найбільш важливий фактор. Після чого проводився розрахунок коефіцієнта вагомості, який визначався для кожного фактору шляхом розрахунку відносини суми бальної оцінки фактору даної усіма експертами до загальної суми бальної оцінки всіх факторів, присвоєної експертами.

Експертна оцінка значимості кожного фактору розраховувалася як середнє арифметичне суми бальних оцінок важливості фактору, даних експертами за шкалою від 1 (найменш значимий) до 9 (найбільш значимий).

Після цього розраховувалася експертна бальна оцінка значущості кожного фактору мікросередовища шляхом експертної оцінки значущості фактору на його вагомість.

За допомогою експертного методу визначено значущість кожного виду факторів мікросередовища ринку оптової торгівлі (табл. 2.3).

Найбільшу питому вагу в структурі чинників мікросередовища мають фактори, пов'язані з конкурентами, постачальниками і споживачами.

У табл. 2.4 представлені фактори конкуренції мікросередовища ринку оптової торгівлі. В умовах насиченого конкурентного ринку головне – задовольнити потреби покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Таблиця 2.3

Значимість факторів мікросередовища підприємства оптової торгівлі

№	Фактори	Ваговий коефіцієнт
1	Конкуренти	0,3
2	Постачальники	0,3
3	Споживачі	0,3
4	Контактні аудиторії	0,1
Разом		1,0

Таблиця 2.4

Фактор «Конкуренти» мікросередовища підприємства оптової торгівлі

Фактори	Експертна оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
Велика кількість існуючих конкурентів	8	-	
Завоювання частки ринку у конкурентів	7		+
Горизонтальна інтеграція з іншими підприємствами оптової	4		+
Посилення позиції існуючих конкурентів	7	-	
Можливість появи нових конкурентів з більш низькими цінами	5	-	
Збільшення кількості власних торгових марок	6		+
Модифікація та зменшення ролі цінової та збільшення значення нецінової конкуренції	6		+
Недобросовісна конкуренція	7	-	
Посилення конкуренції на рівні торгових марок та брендів	4		+
Вихід з ринку невеликих оптових торговців	5		+

Якщо підприємство не може вистояти в конкурентній боротьбі, то слід або переорієнтуватися на інший сегмент покупців, або змінити напрям своєї діяльності. Фактор конкуренції повністю від продавця не залежить і визначається конкурентним середовищем.

Аналізуючи фактор конкуренції, слід зазначити, що вітчизняний ринок оптової торгівлі в останні роки є більш концентрованим, в результаті чого поступово збільшувався питома вага найбільших операторів. На сучасному етапі розвитку ринку спостерігається перехід операторів на нові формати

організації, а також якісне зростання галузі (вдосконалення і збільшення спектру послуг, сервісів, орієнтованих на попит споживачів).

Метою функціонування оптових ринків є створення національної мережі перерозподілу продукції, підтримки балансу попиту і пропозиції, запобігання зростанню цін на товари.

Сьогодні особливого значення набувають заходи і інструменти менеджменту щодо посилення конкурентного впливу кожного з учасників українського ринку оптової торгівлі.

Споживачі наразі віддають перевагу сучасним форматам оптової торгівлі з наступних причин: більш привабливі ціни, програми лояльності, широкий асортимент, власні торгові марки. Українці хоча і залишаються чутливими до цін, але все частіше віддають перевагу якісній продукції і високому рівню обслуговування.

Одним з найефективніших засобів посилення конкурентної позиції підприємств оптової торгівлі є формування цінового іміджу. Численні дослідження українських споживачів свідчать, що ціна залишається найважливішим фактором не тільки в процесі прийняття рішення про купівлю того чи іншого товару, але і вибору самого місця здійснення покупки. Ціновий імідж торгового підприємства формується за рахунок багатьох чинників, зокрема реклами, реалізованих покупок, «особливих пропозицій».

Найбільш імовірною загрозою для розвитку ринку оптової торгівлі є недобросовісна конкуренція – особливість сучасної торгівлі, яка реалізується через встановлення демпінгових цін, дискримінаційні контракти з виробниками тощо. Це створює нові бар'єри для виходу на ринок, які практично дуже складно перебороти. Таке явище отримало назву «вбивці ринків»: мережа або транснаціональні корпорації захоплюють ринок, маючи потужний закупівельний і організаційний потенціал, і майже негайно знищує менш потужних конкурентів.

Важливим чинником, що впливає на ринок оптової торгівлі є посилення конкуренції на рівні торгових марок і брендів. З насиченням ринку якісними

товарами і зростанням доходів населення великого значення набувають іміджеві ціннісні характеристики торгових марок і брендів, які стають сучасними інструментами конкурентної боротьби.

Відзначимо значний вплив такого фактору мікросередовища, як модифікація і зменшення ролі цінової і посилення значення нецінової конкуренції, що проявляється в посиленні прихованої цінової конкуренції, коли споживачу пропонується новий товар з істотно поліпшеними споживацькими властивостями за непропорційно малою, порівняно з якістю, ціною або надається знижка при певних умовах тощо.

У табл. 2.5 представлено вплив факторів постачальників на мікросередовище ринку оптової торгівлі.

Таблиця 2.5

Фактор мікросередовища ринку оптової торгівлі «Постачальники»

Фактори	Експертна оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
Поява нових постачальників	8		+
Стабільність поставок	6		+
Збільшення знижок на оптові закупки з боку постачальників	4		+
Пунктуальність та обов'язковість виконання умов постачальниками	2		+
Збільшення закупівельних цін	8	-	
Скорочення кількості посередників при закупках товарів	7		+

Оцінюючи вплив постачальників на мікросередовище ринку оптової торгівлі, можна зробити висновки про значні можливості його розвитку. До найбільш значущих можливостей можна віднести появу нових постачальників товарів, стабільність поставок і скорочення кількості посередників при закупівлі товарів, що сприяє зниженню цін на продукцію. У зв'язку зі зростаючою інфляцією основний і найбільш вірогідною загрозою є збільшення закупівельних цін на продовольчі і непродовольчі товари підприємств оптової торгівлі.

У табл. 2.6 наведені основні фактори групи «Споживачі» на ринку оптової торгівлі.

Таблиця 2.6

Фактор мікросередовища ринку оптової торгівлі «Споживачі»

Фактори	Експертна оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
Зміна споживачів та їх смаків	5		+
Вихід на нові ринки	7		+
Зниження попиту на продукцію	9	-	
Наявність постійних споживачів	5		+
Зростання залежності споживчої поведінки від рівня доходів	8	-	
Залучення нових споживачів за рахунок проведення маркетингових заходів	6		+
Збільшення обсягів покупок на споживача	7		+
Тенденція зміни в бік попиту на брендову продукцію	6		+
Збільшення попиту на якісні товари	8		+
Підвищення якості обслуговування	6		+
Уповільнення росту ринку	7	-	

Слід зазначити переважання можливостей над загрозами з боку споживачів на ринку оптової торгівлі. Серед можливостей можна виділити наступні: збільшення попиту на якісні товари та збільшення якості обслуговування, збільшення обсягу покупки на споживача, залучення нових споживачів за рахунок проведення маркетингових заходів. Найбільш ймовірними загрозами з боку споживачів на ринку оптової торгівлі є зниження попиту на продукцію, зростання залежності споживацької поведінки від рівня доходів і ослаблення зростання ринку оптової торгівлі.

У табл. 2.7 наведені основні контактні аудиторії, які впливають на досягнення підприємством власних цілей. Серед контактних аудиторій найбільш значимими факторами є налагоджені взаємини з банківськими установами і рекламними агентствами.

У табл. 2.8 і 2.9 наведені підсумкові значення факторів ринкових загроз і можливостей мікросередовища ринку оптової торгівлі.

Таблиця 2.7

Фактор мікросередовища ринку оптової торгівлі «Контактні аудиторії»

Фактори	Експертна оцінка значимості фактору	Загрози	Можливості
Налагоджені взаємовідносини з банківськими установами	8		+
Страхові організації	5		+
Рекламні агенства	7		+
Консалтингові служби	4		+
Розвиток інформаційної галузі (ЗМІ, Інтернет)	5		+

Таблиця 2.8

Загрози з боку факторів мікросередовища ринку оптової торгівлі

Фактори	Оцінка
Велика кількість конкурентів	$8 \times 0,3 = 2,4$
Посилення позицій конкурентів	$7 \times 0,3 = 2,1$
Можливість появи нових конкурентів з більш низькими цінами	$5 \times 0,3 = 1,5$
Недобросесна конкуренція	$7 \times 0,3 = 2,1$
Збільшення закупівельних цін	$8 \times 0,3 = 2,4$
Зниження попиту на продукцію	$9 \times 0,3 = 2,7$
Зростання залежності споживчої поведінки від рівня доходів	$8 \times 0,3 = 2,4$
Уповільнення росту ринку	$7 \times 0,3 = 2,1$
Разом	17,7

Таблиця 2.9

Можливості з боку факторів мікросередовища ринку оптової торгівлі

Фактори	Оцінка
1	2
Завоювання частки ринку у конкурентів	$7 \times 0,3 = 2,1$
Горизонтальна інтеграція з іншими підприємствами оптової торгівлі	$4 \times 0,3 = 1,2$
Збільшення кількості власних торгових марок	$6 \times 0,3 = 1,8$
Модифікація та зменшення ролі цінової та посилення значення нецінової конкуренції	$6 \times 0,3 = 1,8$
Посилення конкуренції на рівні торгових марок та брендів	$4 \times 0,3 = 1,2$
Вихід з ринку невеликих оптових торговців	$5 \times 0,3 = 1,5$
Поява нових постачальників	$8 \times 0,3 = 2,4$
Стабільність поставок	$6 \times 0,3 = 1,8$
Збільшення знижок на оптові закупки з боку постачальників	$4 \times 0,3 = 1,2$
Пунктуальність та обов'язковість виконання умов постачальниками	$2 \times 0,3 = 0,6$
Скорочення кількості посередників при закупівельні товарів	$7 \times 0,3 = 2,1$
Різка зміна потреб і смаків споживачів	$5 \times 0,3 = 1,5$

Продовження табл. 2.9

1	2
Вихід на нові ринки	$7 \times 0,3 = 2,1$
Наявність постійних споживачів продукції	$5 \times 0,3 = 1,5$

Залучення нових споживачів за рахунок проведення маркетингових заходів	$6 \times 0,3 = 1,8$
Збільшення обсягів покупки на споживача	$7 \times 0,3 = 2,1$
Тенденції зміни в бік попиту на брендову продукцію	$6 \times 0,3 = 1,8$
Збільшення попиту на якісні товари	$8 \times 0,3 = 2,4$
Підвищення якості обслуговування споживачів	$6 \times 0,3 = 1,8$
Налагодження взаємовідносин з банківськими установами	$8 \times 0,3 = 2,4$
Страхові організації	$5 \times 0,1 = 0,5$
Рекламні агентства	$7 \times 0,1 = 0,7$
Консалтингові служби	$4 \times 0,1 = 0,4$
Розвиток інформаційної галузі	$5 \times 0,1 = 0,5$
Разом	26,0

Аналіз можливостей і загроз факторів мікросередовища свідчить, що на ринку оптової торгівлі існує більше можливостей (26,0), ніж загроз (17,7). Найбільш важливими погрозами для ринку оптової торгівлі є зниження попиту на продукцію, велика кількість існуючих конкурентів, збільшення закупівельних цін, зростання залежності споживчої поведінки від рівня доходів і ослаблення зростання ринку.

Серед основних можливостей можна виділити: завоювання частки ринку у конкурентів, поява нових постачальників, збільшення попиту на якісні товари, збільшення кількості власних торгових марок, модифікація і зменшення ролі цінової і посилення значення нецінової конкуренції.

2.2 Оцінка рівня розвитку (стадії життєвого циклу) ТОВ «Юг-Контрат»

Залежно від стадії життєвого циклу підприємства змінюється мета і основні цілі його діяльності, а отже, змінюється ефективність конкретних заходів у системі менеджменту та маркетингу. Тому забезпечення стабільного функціонування підприємства неможливе без постійного вибору управлінських стратегій і тактичних заходів менеджменту. Поряд з цими змінами на кожному етапі розвитку існують свої «критичні точки» – найбільш вразливі місця в діяльності підприємства, що мають найбільший ризик зародження кризи. Врахування особливостей конкретної стадії

життєвого циклу підприємства дозволяє вибрати найбільш дієві напрями реагування на ранні прояви кризи і не допустити її розгортання.

Неправильне визначення кризового поля веде до невірних висновків і дій, що в кінцевому підсумку призведе до незахищеності підприємства із загрозою його подальшого банкрутства. Не менш важливе значення має правильна ідентифікації стадії життєвого циклу, на якій перебуває підприємство.

Економічна література пропонує ряд методів, що дають змогу визначити, на якому етапі життєвого циклу перебуває підприємство (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Методи визначення стадії життєвого циклу організації

Метод	Сутність методу
1	2
Метод побудови функції витрат	Метод передбачає виявлення характеру кореляційної залежності між витратами від діяльності підприємства та витратами, яких воно зазнало. На основі отриманих залежностей будують криву, що демонструє перехід від однієї стадії до іншої: 1. Точка кривої, у якій виконується умова рівності першої та другої похідної нулю, сигналізує про перехід до стадії стабільності або старіння. 2. Точка кривої, у якій витрати дорівнюють доходам, сигналізує про початок інтенсивного розвитку підприємства (стадія зростання)
Метод аналізу динаміки витрат (Ю. С. Шембель)	Передбачає визначення стадії життєвого циклу підприємства на основі розрахунку таких показників: 1. Швидкість та прискорення зміни витрат від діяльності підприємства. 2. Відношення фактичного витрат до його максимального рівня та рівня в точці беззбитковості Зарахування підприємства до тієї чи іншої стадії відбувається на основі порівняння отриманих значень показників з характерними для кожної стадії співвідношеннями
Метод дисперсійного аналізу (Т. Малаєва)	На основі даних про витрати підприємства формують дві вибірки: з перших п'яти значень та п'яти наступних. Розрахований за двома вибірками критерій Фішера, що дорівнює відношенню максимальної дисперсії до мінімальної, порівнюють з відповідними цьому поєднанню числа ступенями свободи та прийнятому рівню значущості табличної величини дисперсійного співвідношення. Якщо фактичне значення менше від табличного, то перша вибірка збільшується на одиницю та включає 1-ше – 6-те значення, а друга – 7-ме – 11-те. Про зміну стадій сигналізує переважання розрахованого значення над табличним

Продовження табл.2.10

1	2
---	---

Метод найменших квадратів (О. Міночкіна)	Для підприємства знаходять рівняння апроксимації, що виражає залежність між рентабельністю підприємства та часом. Моменти переходу від однієї стадії до іншої визначаються контрольними точками: 1. Рентабельність продажів дорівнює 0 (стадія зародження). 2. Визначення кореня рівняння, при якому перша похідна дорівнює 0 (перехід на стадію занепаду). 3. Друга похідна дорівнює 0 (початок стадії стабільності)
Метод, оснований на розрахунку фінансових показників (Г. П. Костина, М. М. Башмакова)	1. Стадія зародження: якщо доходи підприємства менші за змінні витрати або дорівнюють їм. 2. Стадія зростання: виторг підприємства більший від змінних витрат але менший від першого порогу рентабельності. 3. Стадія зрілості: виторг перевищує перший поріг рентабельності. 4. Стадія занепаду: виторг дорівнює другому порогові рентабельності

Складено за [36-41]

Методи, описані в табл. 2.10, ґрунтуються на аналізі динаміки виторгу підприємства як базового фактору, що сигналізує про зміну стадії його життєвого циклу. Однак варто підкреслити, що зазначений показник не є однозначним критерієм, який пояснює поведінку та динаміку руху підприємства на кривій ЖЦП [36].

З позиції сучасної фінансової аналітики І. В. Івашковська та Д. О. Янгель пропонують розвиток підприємства протягом життєвого циклу розглядати в системі ключових фінансових координат: ліквідності; інвестиційного ризику; вартості підприємства [42].

Життєвий цикл підприємства досить тісно пов'язаний з фінансовими потоками. На стадії виникнення підприємство потребує великих фінансових вкладень, які поступово починають перекриватися надходженнями від реалізації продукції, однак грошовий потік все ще має від'ємне значення.

На стадії зростання підприємство має досягти нульового грошового потоку та забезпечити умови для зростання; на стадії стабільності грошовий потік стабілізується; після проходження кризи стабільності грошові надходження починають зменшуватися, що призводить до занепаду, грошовий потік стає меншим за витрати на поточну діяльність і для

подальшого існування підприємства потрібні додаткові грошові вливання, якщо вони відсутні – підприємство помирає [43].

В роботі І. В. Івашковської та Д. О. Янгеля [42] пропонується розглядати чистий грошовий потік як важливий компонент фінансового аналізу підприємства на будь-якій стадії життєвого циклу. Чистий грошовий потік – сума грошового потоку від основної діяльності (фундамент стійкості підприємства), від інвестиційної діяльності (відображає пристосованість підприємства до конкурентних змін) та фінансового потоку (забезпечує фінансову гнучкість підприємства). Саме норми співвідношення операційного, інвестиційного та фінансового потоків характеризують ту чи іншу стадію життєвого циклу підприємства.

Отже, початкова стадія життєвого циклу підприємства характеризується впливом грошових коштів каналами операційної діяльності, який мають перекрити надходження грошових коштів каналами фінансування, адже на початку своєї діяльності підприємство не в змозі генерувати достатньо коштів, аби фінансувати народжений бізнес, що пов'язано з браком економії на масштабі, вузьким обсягом збуту, невпевненими позиціями на ринку тощо. У свою чергу, інвестиційний грошовий потік, спричинений потребою структури та обсягів довгострокових активів, набуває від'ємного значення. І тільки надходження грошових коштів від фінансування має додатне значення, і головним чином завдяки коштам власника бізнесу [42].

Варто відзначити, що проблеми з недостатністю операційного грошового потоку можуть виникнути й на стадії зростання, коли підприємство стикається з ситуацією збільшення потреби в оборотному капіталі з одного боку та неможливістю її задовольнити безвідсотковими зобов'язаннями – з другого. Одне з головних завдань на цьому етапі – забезпечити стійкий грошовий потік від операційної діяльності. З іншого боку, на стадії зростання виникає проблема фінансування стрімкого зростання підприємства, темпи якого мають перевищувати темпи зростання ринку, на якому воно працює.

Зазначена проблема має два варіанти розв'язання: залучити нових учасників у капітал, а отже, і в процес ухвалювання рішень, що означає для власника підвищення ризику втрати контролю над підприємством, або залучити довгострокові кредити, що в свою чергу породжує проблему погіршення структури капіталу через стрімке зростання частки позикового капіталу. Те чи інше рішення може викликати зростання фінансового або інвестиційного грошового потоку.

Перехід підприємства на стадію стабільності означає його здатність подолати управлінські кризи попередніх стадій, сформувати дисперсну структуру власного капіталу та залишити фінансові кризи ліквідності, характерні для попередніх стадій, позаду. Саме у цей час підприємство стає так званою «дійною коровою» [42]. Стадія занепаду характеризується погіршенням показників діяльності підприємства, що відбивається на негативній динаміці всіх грошових потоків підприємства, отже, без додаткових зовнішніх грошових надходжень (інвестиційних вливань), необхідних для якісних перебудов, підприємство вмирає.

Другий фінансовий вимір підприємства – інвестиційні ризики, які у свою чергу залежать від: ділових (операційних) ризиків та фінансових ризиків (або ризиків фінансування). Рух підприємства по траєкторії життєвого циклу в фінансовій системі координат тісно пов'язаний зі зміною факторів інвестиційного ризику.

У табл. 2.11 показано типові ризики, притаманні тій чи іншій стадії життєвого циклу підприємства.

Історія розвитку ТОВ «Юг-Контракт» свідчить, що компанія пройшла всі стадії розвитку організації (табл. 2.12).

Таблиця 2.11

Критичні ризики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу

Народження	Зростання	Стабільність	Занепад
Дефіцит оборотних коштів	Дефіцит ліквідних коштів	Неоптимальна організація бізнес-процесів	Зменшення попиту, скорочення обсягів продажу, доходів
Невисокий рівень професійних навичок та знань	Незадовільне співвідношення позикових та власних коштів	Неефективна організаційна та управлінська структура	Зниження рентабельності діяльності
Відсутність досвіду у власників підприємства	Ускладнений доступ до кредитів	Технічна недосконалість товарів	Втрата ринків збуту
Низький рівень фінансової стійкості	Ризик надмірної диверсифікації		Моральна та фізична зношеність перевищує критичні межі
Високий рівень залежності підприємства від вузького кола клієнтів, постачальників тощо	Ризик ключової фігури		Нестача фінансових ресурсів, складність у залученні фінансових ресурсів

Складено за [36; 44]

Таблиця 2.12

Періодизація розвитку ТОВ «Юг-Контракт»

Період	Характеристика діяльності	Етап розвитку
1	2	3
1994 р.	ТОВ «Юг-Контракт» засноване у м. Ялта. Реалізує одну групу товарів. Налічує 20 співробітників. Немає регіональних підрозділів.	Створення (Дитинство)
1995 р.	Активний розвиток південних і східних регіонів України. У продуктовий портфель Південь-Контракту входять аналогові фотоапарати, мініфотолабораторії та батареї.	
1996 р.	ТОВ «Юг-Контракт» проходить сертифікацію і формує широку клієнтську мережу в Харкові, Львові та Дніпропетровську. Основна перевага в цей період - пряма доставка техніки клієнтам.	
1997 р.	ТОВ «Юг-Контракт» відкриває головний офіс в м. Київ. Відкриваються представництва в Житомирі, Харкові, Львові, Дніпропетровську та Сімферополі.	

1	2	2
1998 р.	ТОВ «Юг-Контракт» стає одним з найбільших українських дистриб'юторів фототехніки і витратних матеріалів. До родини представництв приєднуються Одеса, Тернопіль, Херсон і Чернігів. Товарний портфель поповнюється новими продуктами: цифровими і дзеркальними фотокамерами, флеш-накопичувачами.	Зростання (Юність)
1999 р.	ТОВ «Юг-Контракт» активно розширює клієнтську базу на всій території України.	
2000 р.	Продуктовий портфель ТОВ «Юг-Контракт» становлять 14 груп товарів. Відкриваються представництва у Вінниці, Луганську, Полтаві, Чернівцях.	
2001 р.	ТОВ «Юг-Контракт» використовує системи інформаційної підтримки клієнтів і засновує ряд навчальних програм для персоналу партнерських роздрібних мереж. Вводиться система кредитування клієнтів і впроваджуються індивідуальні кредитні лінії для кожного клієнта. Формується клієнтська база по кожному з продуктів. Відкривається Миколаївське регіональне представництво.	
2002 р.	ТОВ «Юг-Контракт» відкриває представництво у м.Донецьк	
2003 р.	Продуктовий портфель ТОВ «Юг-Контракт» розширюється товарними позиціями: відеокамерами, цифровими аудіоплеєрами, принтерами, широким модельним рядом аксесуарів і носіями інформації.	
2004 р.	Продуктовий портфель ТОВ «Юг-Контракт» налічує 30 груп товарів	
2005 р.	ТОВ «Юг-Контракт» починає надавати маркетингову підтримку своїм клієнтам. У цей період вводиться доставка товару формату «Just in Time» і пряма доставка формату «Direct in Shop».	
2006 р.	ТОВ «Юг-Контракт» продає 40 товарних груп. Товарний асортимент розширюється новими продуктами: ігровими приставками і пристроями зберігання інформації.	
2007 р.	ТОВ «Юг-Контракт» підключає сервіс мерчандайзингу асортиментних позицій і управління полицями. Товарний асортимент поповнюється новими продуктами: LCD і PDP TV, мобільними телефонами, MFD, DVD, портативними DVD і TV. Проходить реструктуризація ТОВ «Юг-Контракт», системи дистрибуції змінюються по каналному ознакою. ТОВ «Юг-Контракт» стає членом Європейської Бізнес Асоціації та Американської Торгівельної Палати.	

1	2	2
2008 р.	Асортимент ТОВ «Юг-Контракт» розширюється ноутбуками, GPS-навігаторами, поліграфією, медичним обладнанням. Відкривається представництво в столиці Молдови м. Кишиневі.	Зрілість
2009 р.	ТОВ «Юг-Контракт» 64 групи товарів, налічує близько 1000 співробітників і 18 регіональних офісів. Відбувається об'єднання з компанією «Фокстрот-ІТ», що дозволило включити в асортимент ТОВ «Юг-Контракт» персональні комп'ютери, монітори, комп'ютерну периферію, стаціонарні DVD та мережеве обладнання. ТОВ «Юг-Контракт» стає членом Асоціація підприємств інформаційних технологій України.	
2010 р.	ТОВ «Юг-Контракт» виходить на ринок великої і дрібної побутової техніки, уклавши ряд дистриб'юторських угод з провідними компаніями-виробниками.	
2011 р.	ТОВ «Юг-Контракт» визнаний кращим дистриб'ютором апаратного забезпечення в Україні за підсумками конкурсу «Ukrainian IT-Channel Award 2011», організованого Асоціацією підприємств інформаційних технологій України та профільним виданням «Channel Partner Україна».	
2012 р.	ТОВ «Юг-Контракт» зміцнив свої позиції як один з найбільших ІТ-дистриб'юторів України. Активно розвивається сервісне обслуговування, поповнюються брендовий і продуктовий портфелі.	
2013 р.	ТОВ «Юг-Контракт» відкрив новий напрямок - Рішення для бізнесу. Укладено цілий ряд ексклюзивних дистриб'юторських угод.	
2014 р.	ТОВ «Юг-Контракт» відзначив своє 20-річчя. У продуктовому портфелі з'являється цілий ряд новинок відомих європейських брендів. Активно розвивається напрямок побутової техніки	
2015 р.	Успішно розвивається новий продуктовий напрямок «Посуд». Відновив роботу проект «Direct in Shop». ТОВ «Юг-Контракт» отримує цілий ряд нагород від виробників як найефективніший і результативний партнер-дистриб'ютор.	
2016 р.	У товарному портфелі компанії з'являються інструменти світових брендів BLACK & DECKER, STANLY і ін. Відкриваються нові перспективні напрямки «Розумний будинок» і «Освітлення». Активно розвиваються напрямки медтехніки та H-ReCa. Зростає число партнерів і клієнтів	
2017 р.	У портфелі компанії з'явилася робототехніка, дрони і електротранспорт. Значно розширився асортимент посуду. ТОВ «Юг-Контракт» став членом Китайської Торгової Асоціації.	

1	2	2
2018 р.	ТОВ «Юг-Контракт» один з найбільших в Україні національних дистриб'юторів з мультипродуктовим портфелем, в який входять більше 20 тисяч найменувань ІТ, цифрової, побутової техніки, мобільної телефонії, споживчої електроніки і посуду. Продуктовий портфель налічує більше 70 брендів. Представництва ТОВ «Юг-Контракт» розташовані у всіх регіонах України (у т.ч. в м. Запоріжжі), що дозволяє забезпечувати однаково високий рівень обслуговування клієнтів, як в Києві, так і будь-якому регіоні країни. Партнери ТОВ «Юг-Контракт» - це найбільші національні та локальні роздрібні компанії, мережі комп'ютерної, аудіо-відео, побутової техніки, споживчої електроніки та мобільного зв'язку, супермаркети і гіпермаркети, інтернет-магазини, магазини споживчих товарів, фотосалони, неструктуровані роздрібні майданчики.	Зрілість
2019 р.	ТОВ «Юг-Контракт» приймає рішення про об'єднання з ТОВ «Інвестком» та змінює назву.	Старіння (Спад) - Створення (Дитинство)

Для оцінювання рівня розвитку організації (стадії життєвого циклу) на основі фінансових показників нами використано методики, запропоновані в роботах [45; 46]

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства і його позиції на кривій життєвого циклу запропоновано показники та на основі оцінок експертів розраховано їх коефіцієнти ваги.

Показники поділені на групи:

- показники прибутковості (рентабельності);
- ділової активності;
- ліквідності;
- показники фінансової стійкості;
- майнового стану (табл. А.1 Додатку А).

Найбільш поширеними для оцінки стадії життєвого циклу організації є методи, засновані на фінансових показниках її діяльності.

Фінансові результати діяльності ТОВ «Юг-Контракт» наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Основні фінансові показники ТОВ «Юг-Контракт»

Показник	Щорічний приріст за останні два роки, %	Напрямок зміни
Чистий дохід від продажів	-7,56%	зменшення
Операційний дохід	-4,55%	зменшення
Операційний прибуток (ЕВІТ)	26,67%	збільшення
ЕВІДТА	26,93%	збільшення
Чистий прибуток	259,44%	збільшення
Сума балансу	-24,66%	зменшення
Власний капітал	252,49%	збільшення
Операційна рентабельність	1,82%	збільшення
Рентабельність продажів за чистим прибутком	3,02%	збільшення
Рентабельність власного капіталу	1,06%	збільшення
Співвідношення запозичених та власних засобів	-596,79%	зменшення
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,17%	збільшення
Коефіцієнт готівки	0	-

На основі базової фінансової звітності (форма 1 „Баланс підприємства” та форма 2 „Звіт про фінансові результати”) для ТОВ «Юг-Контракт» було розраховано показники, необхідні для подальшого аналізу фінансового стану підприємства.

Для кожного показника було визначено ваговий коефіцієнт в межах групи, до якої він належить.

На підставі вхідних показників для визначення загального інтегрального індексу життєвого циклу підприємства для кожного з показників за декілька періодів було розраховано середнє арифметичне значення, визначені максимальні та мінімальні значення за всі досліджувані періоди. Далі для продовження розрахунків усі показники діяльності було переведено до індексної форми так, щоб діапазон цих індексів був від 0 до 1.

Часткові інтегральні показники за групами визначаємо за формулою (2.1).

$$I_{ij} = \sum_{i=1}^n Z_{ij} * K, \quad (2.1)$$

де i – порядковий номер показника ($i = 1 \dots 19$);

j – окреме підприємство;

K – корегувальний множник, який може набувати значень 0 або 1.

Загальний інтегральний показник ЖЦП визначаємо за формулою (2.2).

$$I_{ij(\text{заг.})} = \sqrt[5]{\prod_{i=1}^5 (I_{j(\text{част.})} + 1) - 1} \quad (2.2)$$

де $I_{ij(\text{заг.})}$ – загальний інтегральний показник ідентифікації життєвого циклу j -го підприємства;

$I_{j(\text{част.})}$ ($I_{1j} \dots I_{5j}$) – часткові інтегральні показники кожної з груп оцінювання j -го підприємства.

Доданок «1» до кожного часткового інтегрального показника необхідний у випадках, коли частковий інтегральний показник дорівнює нулю. Якщо числове значення $I_{j(\text{заг.})} > 1$, аналізоване підприємство перебуває на стадії зрілості, якщо $0 < I_{j(\text{заг.})} > 0,25$ – на стадії спаду, $0,25 < I_{j(\text{заг.})} > 0,5$ – на стадії сповільненого росту, $0,5 < I_{j(\text{заг.})} > 1$ – на стадії росту.

Здійснимо розрахунки вищенаведених показників для ТОВ «ЮГ-Контракт» за роками (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Значення розрахованих показників стадій життєвого циклу ТОВ «ЮГ-Контракт»

Інтегральні показники	Періоди розвитку			
	1994-1997рр	1998-2007рр	2008-2018рр	2019рр
$I_{j(\text{ф.с.})}$	0,7443	0	0	1,5553
$I_{j(\text{лікв.})}$	1,0233	1,4285	0	1,3765
$I_{j(\text{д.а.})}$	0	0,8881	1,1831	4,4463
$I_{j(\text{рент.})}$	0	1,7720	3,2837	0,2075
$I_{j(\text{м.с.})}$	1	0	0	0
$I_{j(\text{заг.})}$	0,4782	0,6627	0,5638	1,0906
Стадія ЖЦП	Створення (сповільнене зростання)	Юність (зростання)	Зрілість (зростання)	Зрілість

Отже, розрахунок загального інтегрального показника ідентифікації життєвого циклу підприємства підтвердив результати попереднього аналізу, заснованого на нефінансових показниках діяльності підприємства.

ТОВ «Юг-Контракт» пройшов всі стадії життєвого циклу. Наразі компанія знаходиться на стадії «зрілості» з переходом на етап «старіння».

2.3 Виявлення головних причин виникнення кризових явищ в організації

Успішність превентивного антикризового управління залежить від симптоматики раннього оповіщення. Один з найбільш популярних списків симптомів раннього сповіщення про проблеми фірми був розроблений на замовлення Американської асоціації банкірів Дж. Баррікманом в 1993 р. і став свого роду класикою. Хоча спочатку список був складений для банкірів, що спостерігають за станом своєї клієнтури з метою моніторингу кредитного ризику, він придатний і для діагностики партнерів, і для самодіагностики фірми (табл. 2.15) [47].

Аналіз, проведений в роботі, дозволив виділити симптоми раннього сповіщення про проблеми ТОВ «Юг-Контракт» (рис. 2.1, рис. 2.2).

Криза може виникати на будь-якій стадії життєвого циклу і має свою специфіку, в залежності від якої керівництву підприємства необхідно вірно здійснити вибір заходів для усунення її проявів. Так, В.С. Домбровський щодо кожної стадії життєвого циклу підприємства виділяє так звані «критичні ризики» - ризики, що, як правило, призводять до появи глибокої кризи в діяльності суб'єкта підприємництва, в результаті чого він стає нездатним вести повноцінну фінансово-економічну діяльність [48].

Список симптомів раннього сповіщення про проблеми організації

«Тривожні» симптоми системи управління	«Тривожна» симптоматика балансу фірми
- помітна зміна поведінки, особистих звичок і способу життя ключового персоналу фірми; - нездатність ключових співробітників чітко сформулювати місію, загальну і конкурентну стратегії своєї фірми; - проблеми в сім'ї ключових співробітників фірми; - зміна ставлення фірми або її представника до банку або до банкіра, особливо помітне зниження інтересу до співпраці; - особиста необов'язковість клієнта (або його представника) або зниження рівня обов'язковості; - недосвідченість фірми в даній галузі або лінії бізнесу; - зміни у складі керівництва фірми; - зміни у складі власників фірми; - зміни у складі ключових фахівців; - повернення проблем, які вже були вирішені в минулому; - нездатність фірми якісно планувати свою діяльність; - погані фінансова звітність та контроль; - неувага до організаційної структури фірми; - спроби покупки інших компаній (злиття і аквізиції), вторгнення в нові галузі бізнесу та на нові географічні ринки, відкриття нових ліній бізнесу в рамках своєї галузі; - схильність до ризикованих операцій і незвичайним ризикам; - нереалістична цінова політика фірми; - неухважність до виробництва стандартної продукції або послуг, які до цієї пори були прибутковими лініями бізнесу фірми; - загальмована (несвоєчасна) реакція на негативні зміни ринку і загальноекономічні умови; - відсутність видимої наступності в керівництві; це робить фірму вразливою до ризику втрати ключових керівників; - необґрунтовані зміни в ступені централізації управління; - серйозні зміни в даному бізнесі, галузі та економіці країни; - наявність або виникнення у фірми трудових конфліктів чи проблем найму робочої сили; - несприятлива кваліфікаційна аудиторська думка; - наявність або поява у фірми серйозних ділових інтересів та операцій за межами нормальної зони інтересів і операцій банку; - загроза репутації та іміджу фірми.	- збої у своєчасній здачі балансів; - подовження періоду оплати рахунків до отримання (старіння дебіторської заборгованості); - зменшення залишків на поточних рахунках і рахунках до запитання, що належать фірмі, а також скорочення припливу готівки і залишків у касі.

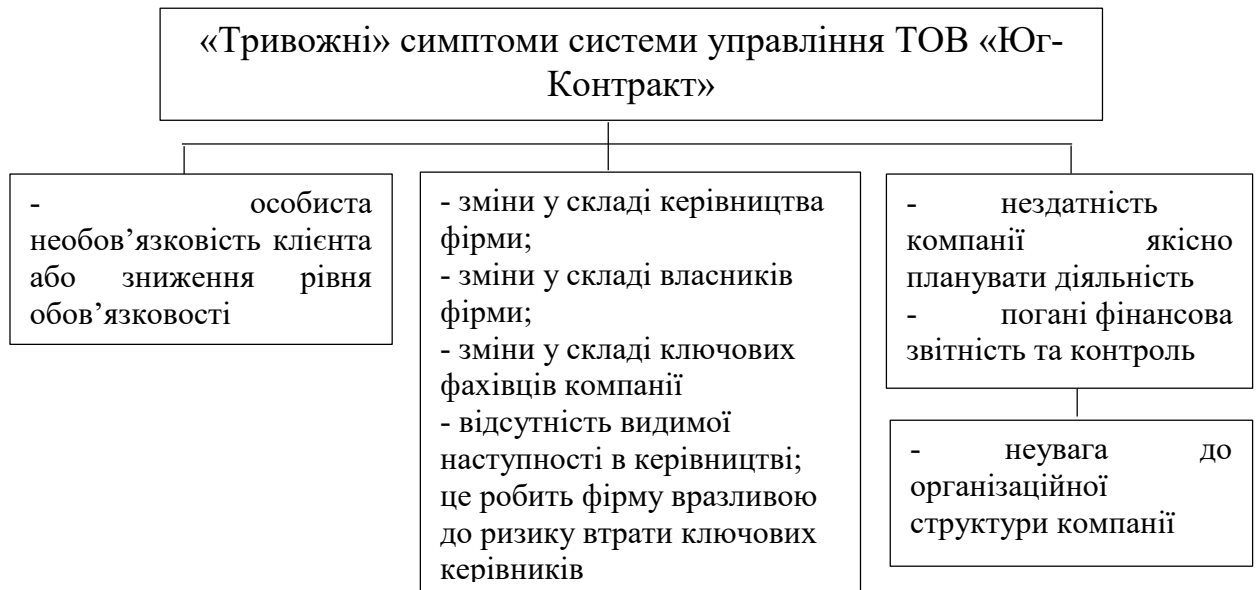


Рис. 2.1. Симптоми кризи системи управління ТОВ «Юг-Контракт»

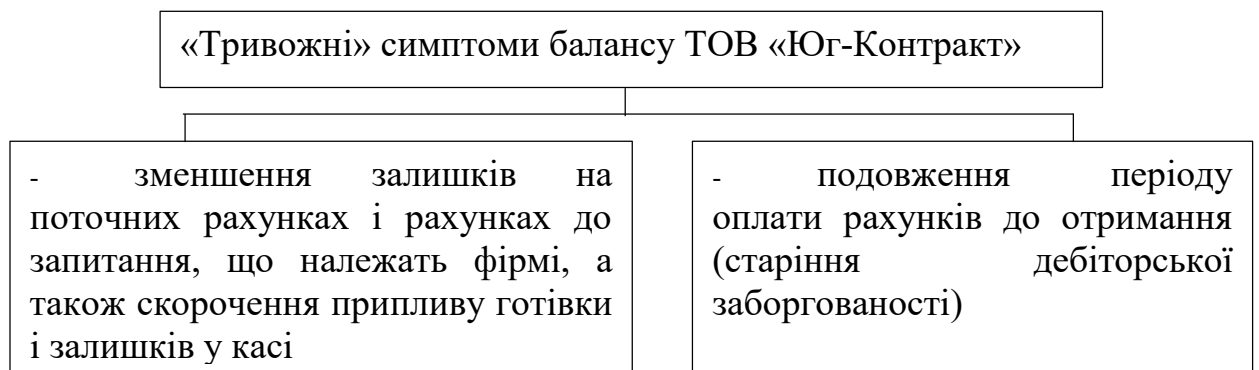


Рис. 2.2. Симптоми кризи балансу ТОВ «Юг-Контракт»

На думку [49], основними причинами виникнення кризового стану вітчизняних підприємств можна назвати:

- недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;
- низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;
- незадовільне управління, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва;

незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; недостатність ентузіазму);

- недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);

- неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та інше.

Кризові явища, як правило, формуються на основі зовнішніх та внутрішніх факторів, які зазвичай негативно впливають на діяльність підприємства.

Внутрішні фактори – виникнення кризових явищ, інтенсивність прояву яких залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи. Існує величезна кількість внутрішніх факторів, які призводять до виникнення кризових явищ, а саме:

- некомпетентність менеджменту;
- низький рівень кваліфікації персоналу;
- незадовільна організація маркетингу і збуту, втрата ринків;
- підвищення рівня витрат;
- недостатній або застарілий технічний рівень виробництва;
- прорахунки у сфері постачання;
- брак інновацій;
- постачання бракованої сировини;
- незадовільна робота планування, аналізу, інформаційного забезпечення, контролю;
- відсутність стимулів праці у персоналу тощо.

Зовнішні фактори – фактори, виникнення та інтенсивність прояву яких не залежать від діяльності підприємства, а обумовлюються станом зовнішнього оточення (соціальна, економічна, політична, екологічна та інші сфери). [50]

Щодо конкретних факторів, які зумовлюють збільшення ймовірності виникнення кризи на підприємстві, то їх достатньо багато. Для кожного підприємства такий набір є індивідуальний, він залежить від внутрішніх можливостей підприємства протидіяти факторам потенційної загрози. Система таких факторів не є статичною, вона змінюється в часі, фактори, які в минулому сприяли розвитку негативних тенденцій в тому чи іншому сегменті організаційно-виробничої сфери підприємства, та вхід його траєкторії розвитку в «кризову» область, можуть не бути такими в поточному чи майбутньому періоді.

Фактори, які можуть зумовити кризу на підприємстві наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Фактори кризи на підприємстві

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
- спад кон'юнктури в економіці в цілому	- незадовільна якість менеджменту
- зменшення купівельної спроможності населення	- недосконалість в організаційній структурі
- значний рівень інфляції	- недостатній рівень кваліфікації персоналу
нестабільність господарського та податкового законодавства	- недоліки у виробничій сфері
- нестабільність фінансових ринків	- прорахунки у сфері постачання
- посилення конкуренції в галузі	- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
- криза окремої галузі	- прорахунки в інвестиційній сфері
- сезонні коливання	- брак інновацій та раціоналізаторства
- посилення монополізму на ринку	- дефіцити у фінансуванні
- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальників сировини (споживачів продукції)	- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль)
- конфлікти між засновниками (власниками)	

Проведене в процесі виконання роботи опитування керівництва ТОВ «Юг-Контракт», дозволило виділити фактори, що в значній мірі впливають на діяльність компанії, представлені на рис. 2.3.

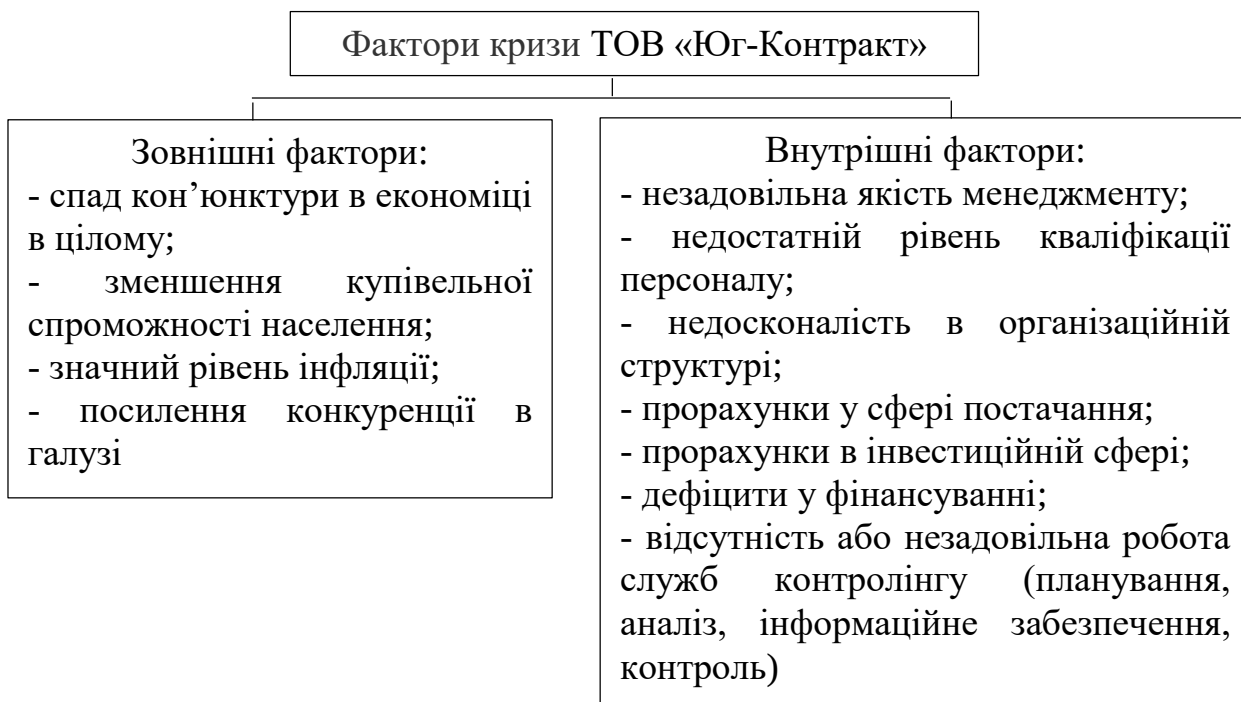


Рис. 2.3. Фактори, які можуть зумовити кризу на ТОВ «Юг-Контракт»

Отже, проведений в роботі аналіз, дозволив виявити основні симптоми кризи в ТОВ «Юг-Контракт», основні з яких пов'язані з недосконалістю організаційної структури, проблемами в управлінні персоналом, системі загального менеджменту.

Відповідно, основними факторами та причинами, що можуть викликати кризу в ТОВ «Юг-Контракт», є:

- незадовільна якість менеджменту;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- недосконалість в організаційній структурі;
- прорахунки у сфері постачання;
- прорахунки в інвестиційній сфері;
- дефіцити у фінансуванні;

- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

Висновки до розділу 2

ТОВ «Юг-Контракт» - один з найбільших в Україні національних дистриб'юторів з мультипродуктовим портфелем, в який входять більше 20 тисяч найменувань ІТ, цифрової, побутової техніки, мобільної телефонії, споживчої електроніки і посуду. Продуктовий портфель налічує більше 70 брендів.

Основними перевагами ТОВ «Юг-Контракт» є: ексклюзивні цінові пропозиції; індивідуальна програма співпраці з кожним партнером і клієнтом; наявність на складі повного асортименту товарів; здійснення дистрибуції товарів в найкоротші терміни завдяки наявності товарів на складах регіональних представництв; гарантійне і сервісне обслуговування; ефективна логістична інфраструктура; пакет унікальних сервісів; доставка «день в день»; складське обслуговування; рекламна і PR підтримка; маркетингова підтримка; інформаційно-аналітична підтримка; навчальні програми; мерчандайзинг торговельних точок партнерів; консультаційна підтримка з ведення роздрібного бізнесу.

Для виявлення кількісної оцінки факторів мікросередовища було здійснено експертне опитування керівників. Експертна оцінка значимості кожного фактору розраховувалася як середнє арифметичне суми бальних оцінок важливості фактору, даних експертами за шкалою від 1 (найменш значимий) до 9 (найбільш значимий).

Після цього розраховувалася експертна бальна оцінка значущості кожного фактору мікросередовища шляхом експертної оцінки значущості фактору на його вагомість. За допомогою експертного методу визначено значущість кожного виду факторів мікросередовища ринку оптової торгівлі.

Аналіз можливостей і загроз факторів мікросередовища свідчить, що на ринку оптової торгівлі існує більше можливостей (26,0), ніж загроз (17,7). Найбільш важливими погрозами для ринку оптової торгівлі є зниження попиту на продукцію, велика кількість існуючих конкурентів, збільшення закупівельних цін, зростання залежності споживчої поведінки від рівня доходів і ослаблення зростання ринку.

Серед основних можливостей можна виділити: завоювання частки ринку у конкурентів, поява нових постачальників, збільшення попиту на якісні товари, збільшення кількості власних торгових марок, модифікація і зменшення ролі цінової і посилення значення нецінової конкуренції.

Проведений в роботі розрахунок загального інтегрального показника ідентифікації життєвого циклу підприємства підтвердив результати аналізу, заснованого на нефінансових показниках діяльності підприємства - ТОВ «Юг-Контракт» пройшов всі стадії життєвого циклу. Наразі компанія знаходиться на стадії «зрілості» з переходом на етап «старіння».

Основні симптоми кризи в ТОВ «Юг-Контракт» пов'язані з недосконалістю організаційної структури, проблемами в управлінні персоналом, системі загального менеджменту.

Відповідно, основними факторами та причинами, що можуть викликати кризу в ТОВ «Юг-Контракт», є: незадовільна якість менеджменту; недостатній рівень кваліфікації персоналу; недосконалість в організаційній структурі; прорахунки у сфері постачання; прорахунки в інвестиційній сфері; дефіцити у фінансуванні; відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Формування механізму управління розвитком підприємства

Головна мета управління розвитком підприємства – забезпечення стійкого економічного зростання та одночасної збалансованості бізнес-процесів для стабільного функціонування та прогресивного розвитку підприємства в майбутньому. У процесі управління розвитком підприємства головна мета, його основні задачі та принципи реалізуються шляхом здійснення певних функцій.

Ґрунтуючись на загальній теорії менеджменту, процес управління розвитком на підприємстві може реалізовувати через такі основні функції:

- прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;
- стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;
- моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації [51, с.102].

На даному етапі розвитку економіки та суспільства умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлюють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям підходів щодо забезпечення успішного розвитку підприємства.

Потреба у постійному моніторингу середовища і його адекватному віддзеркаленні на рішеннях у процесі управління господарсько-фінансовою

діяльністю підприємства викликана різкими змінами оточення суб'єктів господарювання. Це вимагає перегляду підходів до управління, удосконалення механізмів формування, забезпечення і підтримки стійкості становища. Система урахування завдань ведення бізнесу у напрямку стратегічної спрямованості, завдань розвитку відповідно до вимог забезпечення конкурентоспроможності, фінансової незалежності, завдань щодо якості продукції, організації обслуговування, виконання фінансових зобов'язань дозволяє створити ефективний механізм досягнення цілей господарювання, розв'язання проблемних питань [52].

Застосування системного підходу в управлінні дозволяє гармонійно поєднати, узгодити управлінські дії і рішення, які стимулюють роботу бізнес-процесів на підприємстві; згенерувати потреби розвитку з урахуванням майбутніх переваг; упроваджувати принципи стратегічного управління діяльністю.

Отже, обґрунтування механізму формування системи управління розвитком підприємства є важливою складовою у вирішенні проблем розгортання кризових явищ, проблем дестабілізації відносин і зв'язків на рівні підприємства, галузі, країн, проблем досягнення ефективності відтворювальних процесів на стабільній довгостроковій основі.

Механізм формування системи управління розвитком організації представляє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, які на основі засобів управління розвитком, фінансово-економічних і виробничо-технічних методів управління, організаційних заходів налагоджують і забезпечують стабільну роботу підсистем і керованих елементів системи з урахуванням оточуючих умов господарювання.

Основне призначення механізму формування системи полягає:

- у мінливому зовнішньому просторі: у вчасній перебудові і пристосуванні до нових правил бізнес-поведінки усіх складових частин системи зі збереженням зв'язків, важелів взаємодії, координаційних узгоджень;

- при відносно стійкому оточуючому середовищі: у підтримці в робочому стані елементів і підсистем системи стратегічного управління розвитком, реалізуючи завдання і функції формування системи, забезпечуючи виконання цілей управління.

Система управління розвитком підприємства має активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням підприємства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи.

Отже, необхідність формування на підприємстві системи управління розвитком пояснюється:

- відсутністю єдиного цілісного підходу до розвитку підприємства;
- недоліками в існуючих системах управління, що призводить до настання кризових ситуацій, до втрати ринкових позицій, ділової репутації, банкрутства;
- неузгодженістю процесів управління, що викликає проблеми із спроможністю ефективно або навіть беззбитково функціонувати.

Слід підкреслити, що мета системи управління розвитком і мета побудови механізму її формування мають відповідати основному призначенню системи – реалізації цілей розвитку. Метою даної системи управління є протидія негативному впливу оточуючого середовища для забезпечення стратегічної спрямованості розвитку організації та ведення ефективного господарювання.

Метою побудови механізму формування системи управління розвитком організації є розробка дієвих засобів і методів управління розвитком організації, що відповідають принципам і цілям формування системи управління та забезпечують ефективне функціонування системи в цілому.

В роботі пропонується розглядати механізм формування системи за такими аспектами: компоненти механізму, базові механізми формування системи і підтримуючі механізми (рис. 3.1).

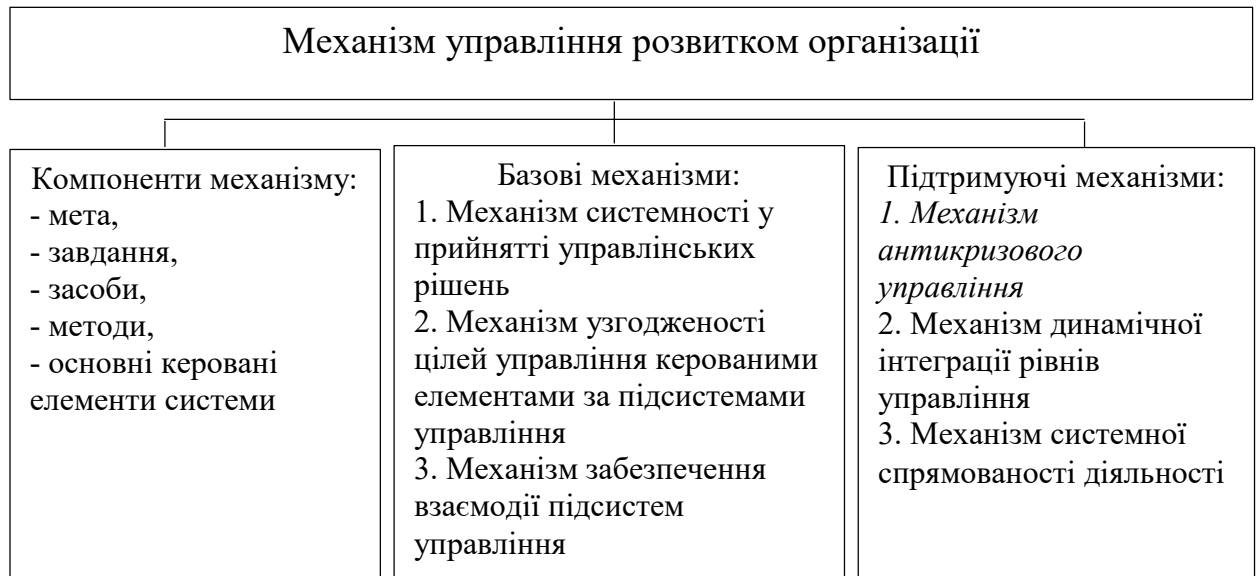


Рис. 3.1. Основні елементи механізму управління розвитком організації

Представлені на рис. 3.1 такі компоненти механізму, як засоби і методи, безпосередньо залежать від цілей розвитку організації.

Завданнями механізму формування системи управління розвитком організації визначено:

- об'єднання взаємозалежних процесів за першочерговістю здійснення (протікання), за силою впливу на розвиток, за призначенням процесу;
- регулювання взаємозв'язків усередині системи управління на основі синхронізації і оптимізації процесів, що забезпечують виконання цілей і завдань розвитку.

Керованими елементами системи виступають: операційний процес, реалізаційний процес, види ресурсів, індикатори фінансового стану промислового підприємства.

В табл. 3.1 та табл. 3.2 визначено мету і завдання базових механізмів і підтримуючих механізмів формування системи управління розвитком організації [52].

Таблиця 3.1

Мета і завдання базових механізмів формування системи управління розвитком організації

Назва механізму	Мета механізму	Завдання механізму
Механізм системності у прийнятті управлінських рішень	Розробка управлінських рішень відповідно до встановлених цілей, завдань, результатів виконання функцій у системі управління на основі цільових орієнтирів розвитку підприємства і управління складовими частинами системи управління	Визначення пріоритетності управлінських рішень залежно від цілей розвитку; формування часових обмежень щодо реалізації управлінських рішень; послідовна реалізація управлінських рішень з акцентом на встановлені пріоритети при постійній перевірці ступеня їх досягнення
Механізм узгодженості цілей управління керованими елементами за підсистемами управління	Генерування логічної послідовності цілей за елементами системи, спрямованої на підтримку вектора розвитку підприємства, забезпечення стійкості діяльності	Визначення першочергових цілей за підсистемами управління; формування алгоритму узгодженості цілей у змістовному і часовому розрізі; забезпечення реалізації цілей у встановленій послідовності дій з використанням координатних важелів
Механізм забезпечення взаємодії підсистем управління	Побудова системи ключових взаємодіючих характеристик розвитку, що зв'язують підсистеми управління на основі дослідження сценаріїв розвитку	Встановлення основних вимог до взаємодії підсистем управління у частині ключових співвідношень, рівнів показників; формування системи контрольних заходів у процесі моніторингу взаємодії підсистем управління; реалізація контрольних заходів із забезпечення взаємодії

Таблиця 3.2

Мета і завдання підтримуючих механізмів формування системи управління розвитком

Назва механізму	Мета механізму	Завдання механізму
<i>Механізм антикризового управління</i>	<i>Створення системи антикризового управління, що забезпечує стійкість організації у сформованих умовах конкурентного зовнішнього оточення</i>	<i>Гармонійне поєднання і ефективна реалізація цільових орієнтирів розвитку підприємства у системі антикризового управління</i>
Механізм динамічної інтеграції рівнів управління (вектор управління)	Забезпечення погодженості між поточним, тактичним і стратегічним рівнем управління підприємством	Координація завдань розвитку на різних рівнях управління і їх адаптація у системі стратегічного управління розвитком
Механізм системної спрямованості діяльності (вектор системи)	Регулювання взаємодії між організаційними структурами підприємства, видами діяльності, основними процесами і головними операціями	Адаптація системи стратегічного управління розвитком у системі

В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством є неефективними, тому постає необхідність розробки механізму управління економічним розвитком підприємства (рис. 3.2) [53].

Здійснення процесів управління розвитком підприємства відбувається на основі використання різних методів, інструментів, методик, а також техніки і технології. Для цілей управління саме розвитком підприємства як динамічного процесу зазвичай застосовуються статистичні методи, методи факторного аналізу, економіко-математичного моделювання, прогнозування та інші, які у поєднанні утворюють різні методики оцінки розвитку, вибору стратегії розвитку та його моделювання [54, с. 132].



Рис. 3.2. Основні компоненти механізму управління розвитком підприємства

При будь-якій серйозній зміні в організації існує ризик втрат. Більш того, втрати будуть обов'язково. Можуть піти люди, яким не сподобається «вітер змін», може піти частка клієнтів, які відстануть від нової політики формування цін. Може навіть кудись «зникнути» частка документації чи

почне виходити з ладу доти стабільна локальна мережа. Це все нормально, і до цього потрібно бути готовим. Питання полягає в тому, як мінімізувати ці втрати, як вийти з кризи з оновленою, а не втраченою вірою у власні сили і правильність обраного шляху [55].

Це можна зробити, якщо слідувати деяким загальним правилам будь-яких серйозних змін:

- робіть все поступово;
- проводьте зміни впевнено, наполегливо і достатньо швидко;
- будьте відкриті та чесні, відчувайте зворотний зв'язок;
- проведіть адаптаційні заходи.

На кожному етапі розвитку організації є свої власні ризики, характерні саме для цього етапу:

а) зародження:

- свобода слова і нетерпіння;
- випередження часу, невчасність;
- теоретизування та нездатність практичної реалізації, неможливість планомірної експансії;

- нелюбов до жорстких меж - заповідей, кодексів, правил, відсутність стабільності;

- заміна поняття моралі поняттям справедливості;
- нездатність зберігати і накопичувати ресурси;

б) впорядкування:

- немає місця інакомисленню, заборона на оригінальність мислення;
- етика підміняється ідеологією;
- продуктивність праці стимулюється вольовим натиском та напруженням ентузіазму;

- приватне підприємництво не цінується, неможливо гнучко реагувати на зміну ситуації;

- зневага до «звичайних радощів», отримання задоволення;

в) оптимізація:

- бажання змінити місце та рід занять, зневага до здоров'я;
- сухість в спілкуванні;
- боязнь відкрити свої творчі досягнення для загального огляду;
- руйнування суспільних цінностей, немає відчуття єдиного цілого;

г) стабілізація:

- страхи тиску ззовні, замах на свої зручності, особисті права та внутрішню свободу;
- поверхневність переконань;
- життя в сьогоденні, не замислюючись про минуле і майбутнє;
- неповага до знань та авторитетів;
- слаба конкурентоспроможність, зупинене зростання.

Отже, цілеспрямований розвиток промислового підприємства забезпечується на основі реалізації механізмів формування системи управління розвитком із використанням комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій. Запропоновано розрізняти базові і підтримуючі механізми з метою досягнення ефективної роботи системи управління розвитком.

Впровадження керівниками вищої ланки механізмів формування системи управління розвитком сприятиме своєчасній реалізації запобігливих адекватних заходів щодо зупинення розгортання дестабілізуючих тенденцій ведення господарства або їх недопущення і генерування позитивної динаміки у протіканні бізнес-процесів організації із отриманням конкурентних переваг на ринку.

3.2 Створення системи антикризового управління підприємствами

В сучасних умовах антикризове управління направлене не тільки на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, але і адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність формування системи

антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик організації, а також відновлення її ефективного функціонування.

При формуванні системи антикризового управління науковці відділяють наступні принципи, а саме [56; 57]:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;
- терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;
- формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;
- необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;
- принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;
- 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 втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

- принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

- принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

- кінцева орієнтація на діяльність в умовах післякризового розвитку.

Можна виділити три основні етапи розвитку кризової ситуації та особливості формування системи антикризового менеджменту, що характерні для кожного етапу (рис.3.3) [58, с. 151] .



Рис. 3.3 Складові системи антикризового менеджменту

В хронології кризової ситуації період між попереджувальними сигналами та початком катастрофи називається «виникненням кризи». Саме в цей період треба вжити заходів, щоб уникнути (частково або повністю) потенційної кризової ситуації. Сукупність заходів, зусиль та дій з

попередження кризової ситуації є «менеджментом запобігання (попередження)» або «передкризовим менеджментом».

Шкода, заподіяна кризовою ситуацією, називається «впливом кризи», а дії, спрямовані на усунення цієї шкоди – «менеджментом порятунку».

Діяльність спрямована на відтворення докризового ходу подій або переходу на іншу стадію розвитку (в інших сферах господарювання) є третім етапом виведення організації з кризового стану та націлена на відновлення роботи усіх засобів, систем та штатного забезпечення – нормального або нового для організації стану. Ця діяльність, що називається «менеджментом відновлення», розпочинається майже паралельно з менеджментом порятунку та може тривати досить довго – від моменту ліквідації основної загрози через судові процесів до повного відновлення (або ліквідації організації) [58, с. 153].

Введення антикризового управління на українських підприємствах торкається наступних підсистем управління підприємством (рис. 3.4) [59].



Рис. 3.4 Основні підсистеми системи антикризового управління організації

Підсистема управління персоналом, яка включає цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком;

підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. В умовах розробки антикризової концепції управління підприємством вона спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; омолодження кадрів шляхом залучення молодих фахівців і стимулювання дострокового виходу на пенсію осіб, що не «вписуються» в систему нових вимог і не здатних освоїти сучасні методи роботи; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні; залучення широких прошарків працівників до участі в управлінні організацією [60].

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню підприємства з кризи і більшою мірою, ніж інші напрямки підприємницької діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідно-конструкторські та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті – створення і впровадження інновацій. Сталий розвиток підприємств, як показує досвід успішних компаній, забезпечується на основі збалансованої комбінації інновацій. Система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції. Однак, для вибору тієї чи іншої стратегії антикризового інноваційного розвитку необхідно визначити як поточну міру готовності, так і майбутню ступінь ефективності освоєння підприємством нових технологій, тобто величину інноваційного потенціалу [61].

Інноваційна діяльність виступає інструментом оновлення та розвитку економіки, який згідно теорії циклів та криз органічно вписується в систему антикризового управління, яка не лише дозволяє усувати наслідки кризового стану, але й попереджувати кризові явища за умови застосування перспективних інновацій.

Підсистема управління фінансами відіграє ключову роль оскільки включає відповіді за реалізацію наступних завдань: формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень; здійснення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства; здійснення аналізу фінансового стану і результатів фінансової діяльності підприємства; розробка дієвої системи стимулювання реалізації ухвалених управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства; здійснення планування фінансового оздоровлення підприємства; діагностика кризових симптомів розвитку підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства; розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства.

Підсистема маркетингу і підсистема антикризової інвестиційної політики будуть включати комплекс оперативних та стратегічних заходів, які будуть направлені не тільки стабілізації фінансово-економічних показників, але і розвиток підприємства.

Отже, ефективна система антикризового менеджменту вирішує наступні задачі: запобігання кризового стану; використання можливостей кризової ситуації; зменшення чи пом'якшення впливу та розміру кризи; швидка та ефективна ліквідація наслідків кризи [58, с. 153].

Вирішення кожної з виділених задач потребує прийняття адекватного кризовій ситуації рішення, коли менеджерам «...доводиться працювати в умовах обмеженого часу та невизначеної інформації...», «...ресурси та люди піддаються ризику через кризу і спричиненого нею впливу (або впливів)» [62, с. 362].

Основними обмежувальними факторами в процесі прийняття управлінського рішення за умов кризи є час, інформація та витрати (рис.3.5) [63].

Фактори обмеження	Стратегічні рішення	Тактичні рішення	Оперативні рішення
Час	Економія часу	Розгортання антикризових дій відповідно до потреб ситуації	Розміщення ресурсів у вигляді поточних запасів
			Розміщення ресурсів на випадок виникнення кризових ситуацій
		Максимально швидке досягнення точки впливу	Визначення основних процесів та пунктів, що потребують захисту, для того, щоб організація продовжувала функціонувати
			Визначення сфер та пунктів, які становлять найбільший ризик для людей та ресурсів
	Відстрочка подій	Відстрочка впливу подій	Визначення можливих шляхів для розгортання ресурсів та того, яким чином можна реорганізувати, змінити та підтримувати ці шляхи
			«Стінові» стратегії
		Відстрочка самих подій	«Обвідні» стратегії
			Встановлення перешкод та зменшення тривалості впливу джерела кризової ситуації
Інформація	Стратегія «сифона»	Перехоплення інформації	Стратегії випереджувального удару
		«Всмоктування» інформації	Використання систем громадської комунікації
			Створення центрів прийому телефонних дзвінків
	Стратегія «факти-діалог»	Одержання систематизованих повідомлень	Індивідуальні інтерв'ю на місцях
		Розробка систематизованих способів реєстрації даних	Використання послідовно структурованого підходу до передавання інформації
Витрати	Стратегія «стерильного ґрунту»	Збереження рухомих ресурсів шляхом їх переміщення із зони небезпеки в спеціальну зону	Організація реєстрації даних способом «дружнім» відносно користувача
			Розробка надійних стратегій евакуації
			Створення буферних зон
	Стратегія «позитивного набутку»	Збалансування вигод, які необхідно отримати, та зусиль, яких необхідно докласти	Вилучення всіх ресурсів з небезпечних зон
			Забезпечення перевищення вигід над витратами
		Збереження ресурсів шляхом їх оптимального розміщення	Концентрація ресурсів в місцях з найнижчою ймовірністю загрози
			Концентрація ресурсів в найбільш небезпечних місцях

Рис.3.5 Матриця управлінського рішення за умов кризової ситуації

Основними складовими системи антикризового управління підприємством є: предмет, завдання і цілі, процес, суб'єкт і об'єкт управління, принципи, функції та критерії оцінки ефективності антикризового управління.

Суб'єктами антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми є: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингового підприємства, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [64].

Мета – забезпечення соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Існує 3 варіанта мети, які залежать від варіанту поведінки:

- реактивне управління, що характерне для великих фірм, які мають багаторічний досвід успішної діяльності. Для таких підприємств час- то переконливих даних виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку відбулася швидка ре- акція. В таких випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дій. Саме у випадку реактивного управління фірма зазнає найбільших збитків;

- активне управління є характерним для невеликих фірм, які хоча й не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища та прогнозуванню, але завдяки енергійності своїх керівників реагують в момент початку раціональних дій. Як тільки надходить інформація про те, що зниження результативності не може бути наслідком нормальних коливань, керівництво підприємства вдається до необхідних дій;

- планове управління пов'язане з використанням неекстраполятивного прогнозування розвитку, структурного економічного прогнозування, сценаріїв, що безпосередньо спрямовані на ви- явлення можливих змін та потенцій- них загроз. Такі прогнози дають фірмі можливість

вжити превентивні заходи ще до початку події, завдяки цьому й досягається мінімізація збитків від негативного явища. Якщо за реактивного і, в меншій мірі, активного управління, вживаються переважно оперативні превентивні дії (зниження цін на продукцію, заміна застарілого обладнання, обмеження найму робочої сили тощо), то для планового управління характерним є застосування стратегічних заходів (проникнення у нові сфери бізнесу, зміна виробничої спеціалізації фірми, її суттєва реорганізація тощо) [59].

Для кожного з наведених трьох варіантів поведінки керівництва можна виділити окрему мету антикризового управління:

- а) при реактивному управлінні метою є подолання кризи та її негативних наслідків або забезпечення проведення процедури банкрутства;
- б) при активному управлінні метою є подолання чи недопущення кризи при появі її симптомів;
- в) при плановому управлінні метою є забезпечення стійкого безкризового розвитку підприємства.

Наступний важливий елемент системи антикризового управління підприємством – завдання, які дозволяють досягнути поставленої мети. Визначаючи завдання антикризового управління, виділяють три основні його постулати:

- існуючий бізнес повинен бути ефективним;
- його потенціал має бути визначено й реалізовано;
- його слід перетворити на інший бізнес, який відповідає мінливим завданням майбутнього [59].

Сучасна економічна наука пропонує достатньо широкий арсенал інструментів антикризового управління. Вказані інструменти можуть суттєво відрізнитися за напрямом дії і силою впливу, за групами суб'єктів антикризового менеджменту, що їх застосовують. Тому групування інструментів антикризового управління дасть можливість наочніше відобразити їх функціональне призначення та допоможе спростити надання рекомендацій щодо вибору конкретного набору інструментів для подолання

певних видів патологій, що призводять до виникнення кризи (рис. 3.6) [65].



Рис. 3.6 Групування інструментів антикризового управління на підприємстві

Представлений на рис. 3.6 перелік інструментів антикризового управління на підприємстві не є вичерпним. В залежності від ситуації на рівні конкретного суб'єкта господарювання, галузі чи регіону, може бути розширений перелік інструментів кожної з груп.

Таким чином, діяльність будь-яких підприємств має бути спрямована на антикризове управління, тобто здійснювати його з врахуванням ризику та небезпеки кризових явищ.

Кожне підприємство, незалежно від галузі діяльності повинно періодично проводити самодіагностику своєї діяльності для швидкої ліквідації кризових явищ у момент їх зародження, поки наслідки не стали відчутними, тому керівництво має усвідомити місце і роль системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми.

3.3 Шляхи подолання причин виникнення кризових явищ в організації

Процес виведення підприємства з кризового стану не повинен бути хаотичним та безсистемним, він повинен бути належним чином організований та координований. Розуміння цих аксіоматичних істин визначає доцільність визначення основних документів, які слід розробити в процесі антикризового управління підприємством.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є програма заходів щодо подолання кризи та план заходів, пов'язаних з виведенням підприємства з кризового стану.

Програма заходів щодо подолання кризи – це спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

Програма заходів щодо подолання кризи має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розроблюватися підпрограми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства.

Програма заходів щодо подолання кризи розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи. Необхідно обговорити та узгодити програму щодо подолання кризи з власниками підприємства,

оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства. Внутрішня структура даної програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

План заходів, пов'язаних із виведенням підприємства з кризового стану розроблюється на підставі відповідної програми й являє собою форму її конкретизації та трансформації. Має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальну особу та виконавців.

Програма заходів щодо подолання кризи та план заходів, пов'язаних із виведенням підприємства з кризового стану мають задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення працездатності цілісного організму підприємства;
- бути підпорядкованими стратегічним інтересам підприємства і привабливими для власника, керівництва, персоналу підприємства;
- бути привабливими для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для їх здійснення;
- встановлювати цілі, які кількісно вимірюються та можуть контролюватися;
- містити рішення, що усувають існуючі проблеми і загрозу для функціонування підприємства;
- конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі терміни їх отримання [66].

Розробка конкретної політики управління підприємством в стані кризи базується на таких принципах, як:

- необхідність запобіжного управління кризовими явищами у фінансово-господарській діяльності підприємства шляхом ранньої їх діагностики та розробки превентивних заходів;

- диференційований підхід до кризових явищ (факторів виникнення, виду кризи та стадії її розвитку) залежно від рівня небезпеки для фінансового розвитку підприємства;

- своєчасне та адекватне реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства;

- першочергова реалізація внутрішніх можливостей фінансової стабілізації;

- використання при необхідності відповідних форм санації підприємства для уникнення його банкрутства [67].

Відповідно до зазначених принципів обов'язковими етапами формування і реалізації політики фінансового управління в умовах кризи є:

- постійний моніторинг фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ;

- ідентифікація основних факторів, що зумовили кризовий стан підприємства;

- виявлення масштабів фінансової кризи;

- формування мети політики в кризових умовах;

- вибір адекватних інструментів управління і розробка комплексу заходів щодо подолання кризи;

- контроль за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів; внесення коректив у політику з подолання кризи з урахуванням досягнутих результатів та зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища [68].

Причинами фінансової кризи на підприємстві можуть стати і загальний спад ринку, і неправильно вибрана стратегія розвитку, і неефективна робота менеджменту. Всі ці фактори можна розділити на зовнішні і внутрішні. Ті й інші необхідно розглядати в комплексі і тільки тоді можна дізнатися справжні причини фінансової кризи на підприємстві [69].

Незалежно від цього для виведення компанії з кризи можна використовувати універсальні інструменти: зниження витрат, стимулювання продажів, оптимізацію грошових потоків, роботу з дебіторами і реструктуризацію кредиторської заборгованості [68].

Швидкість і методи подолання кризи багато в чому залежать від того, які причини її виникнення і як швидко вона буде виявлена.

В процесі розвитку фінансової кризи можна виділити чотири її основні стадії:

- зниження ефективності використання капіталу;
- скорочення рентабельності і абсолютних значень обсягів прибутку;
- виникнення збитковості виробництва;
- відсутність власних коштів і резервних фондів, різке зниження платоспроможності компанії.

Найчастіше це супроводжується значним скороченням виробництва в силу того, що частина оборотних коштів спрямовується на обслуговування зрослої кредиторської заборгованості, стан гострої неплатоспроможності. У підприємства немає можливості профінансувати виробництво і здійснювати платежі по попереднім зобов'язанням. Виникає реальна загроза призупинення або навіть повного припинення виробництва, а потім банкрутства.

Одним з основних критеріїв фінансової кризи, що наближається, служить динамічний ріст простроченої кредиторської заборгованості, а також перевищення лімітів на відвантаженні товарів покупцям і недотримання ними встановлених термінів оплати.

У більшості випадків криза – наслідок неефективного управління за відсутності стратегії розвитку. Основною причиною, по якій підприємства опиняються на межі фінансового краху є робота на одного клієнта. Слабо диверсифікований портфель клієнтів призводить до негативних наслідків. Підприємство перестає бути гнучким, втрачає такі механізми управління як ціноутворення та управління дебіторською заборгованістю, оскільки змушене з метою утримання клієнта підлаштовуватися під його вимоги.

Інша поширена причина розвитку кризи – відсутність ефективного управління фінансово-економічним блоком на основі сучасних механізмів, таких як бюджетування, маржинальний аналіз, кредитна політика. Крім економічних причин необхідно зазначити існуючі юридичні ризики які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства.

При грамотному управлінні основна причина розвитку кризи в компанії – загальний спад ринку. Стійка стагнація компанії, що триває більше року – очевидний показник кризи. Такі явища нескладно відрізнити від сезонних коливань, які рідко тривають довше двох- трьох місяців.

Вихід із кризи можливий тільки при усуненні причин її появи. Для цього необхідно провести ретельний і всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виділити ті компоненти, які дійсно мають пріоритетне значення для підприємства (запаси, обладнання, ключовий персонал), зібрати інформацію по кожному компоненту, а також оцінити реальний стан підприємства.

Комплексна діагностика можливих причин розвитку кризи на підприємстві включає:

- аналіз ефективності поточної стратегії та її функціональних напрямків (стратегії в галузі управління фінансами, продажами і виробництвом). Для цього проводиться моніторинг зміни ключових показників діяльності компанії за функціональними напрямками;

- аналіз конкурентних переваг компанії, її сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз (SWOT-аналіз);

- аналіз конкурентоспроможності цін і витрат підприємства. Для цього проводяться періодичні маркетингові дослідження та оперативний моніторинг роботи конкурентів.

В силу своєї трудомісткості більшість з перерахованих процедур, за винятком моніторингу ключових показників діяльності, не можуть здійснюватися щомісяця. Можна порекомендувати проводити діагностику

щорічно або у випадках, коли істотно змінюються зовнішні та внутрішні умови роботи підприємства.

Причинами кризи можуть стати і загальний спад ринку, і неправильно вибрана стратегія розвитку підприємства, але найбільш важливою і часто зустрічається на практиці причиною є загальна криза менеджменту підприємства, в тому числі:

- зіткнення інтересів менеджменту і власників підприємства;
- недостатня кваліфікація менеджменту.

Крім того, для підприємств ще одна характерна причина кризи – невідповідність наявних засобів виробництва (виробничі фонди, технології, персонал) задачам, які ставить підприємство. Ця проблема, яка виникла після серйозних структурних змін в економіці в 90-х роках, не розв'язана досі.

Залежно від причин і глибини кризи план може передбачати різні заходи, аж до ліквідації або продажу бізнесу.

Виділяють наступні кроки, спрямовані на виправлення кризової ситуації:

- постановка діагнозу і визнання кризової ситуації;
- визначення кризового «вогнища». Це можуть бути застарілі технологічні процеси, некерований зростання витрат, некоректне позиціонування товару на ринку;
- вироблення методів «лікування»;
- формування укрупненого плану по виходу з кризи.

Незважаючи на те, що для всіх підприємств причини виникнення фінансової кризи індивідуальні, можна виділити кілька універсальних інструментів управління, що дозволяють подолати кризу:

- зниження витрат;
- стимулювання продажів;
- оптимізація грошових потоків;
- робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування;

- реструктуризація кредиторської заборгованості [70].

Очевидно, що для того, щоб підвищити рентабельність продажів і надалі збільшити приплив коштів, необхідно знизити витрати. В умовах кризи скорочення витрат - один з найбільш дієвих інструментів, яким підприємство може скористатися для стабілізації фінансового становища. Основні інструменти, які доводилося застосовувати на практиці в несприятливих фінансових умовах – нормування всіх статей витрат і жорсткий контроль виконання встановлених нормативів. Такий підхід не можна назвати революційним, але він приносить відчутні результати і дозволяє утримати витрати компанії на заданому рівні. Для зниження витрат компанії в умовах кризи необхідно наступне: посилення процедур авторизації витрат, мотивування персоналу на зниження витрат і скорочення витрат, що не пов'язані з основною діяльністю компанії.

В рамках перерахованих напрямків діяльності потрібно виконати наступні процедури:

- формування бюджету компанії;
- горизонтальна і вертикальна інтеграція;
- аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів;
- впровадження нових форм розрахунків з контрагентами (векселі, бартер);
- посилення контролю всіх видів витрат;
- оптимізація технологічних процесів;
- скорочення витрат на оплату праці.

Одна з широко поширених помилок полягає в тому, що в умовах кризи багато компаній намагаються збільшити приплив надходження грошових коштів, піднімаючи ціну на продукцію без попереднього дослідження ринку. Активізація продажів в ситуації кризи повинна виражатися в розвитку відносин з існуючими клієнтами та залучення нових, реченні ринку нової продукції, укладанні контрактів на роботу з давальницькою сировиною, а також у перегляді існуючої системи знижок і пільг для покупців.

Для цього можна порекомендувати реалізувати наступні заходи:

- проведення обмеженого маркетингового дослідження;
- виділення групи товарів, що приносять компанії найбільший прибуток;
- перегляд асортиментної і цінової політики компанії.

Донедавна процес трансформації підприємств був одним із методів подолання кризового становища в Україні. Комплексна трансформація передбачає виведення підприємства з кризи, доведення до бажаного для нього стану. Комплексна трансформація включає такі етапи роботи:

- розвиток місії і стратегії підприємства (визначення критичних факторів успіху для організації на сьогоднішній день і на майбутнє з урахуванням її конкурентних переваг, що можуть бути досягнуті і повинні підтримуватися та розвиватися);
- створення бажаної бізнесу-культури компанії;
- повне і часткове покращення підприємства (покращення/ реінжиніринг бізнес-процесів на підприємстві);
- розвиток технологічних рішень [66].

Розвиток місії і стратегії передбачає розробку стратегічного плану (плану трансформації), у якому визначаються основні «фішки», тобто ті результати, яких необхідно досягти. При цьому основними пунктами плану є:

- культура підприємства (норми, положення, цінності людей, залучених у бізнес-процеси);
- організація бізнес-процесів (послідовність дій, що трансформують ресурси в результати, задаючи напрямки підприємства, створюючи ресурси для його функціонування і додаткової вартості споживачу);
- технології (забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів).

Мета створення бізнес-культури на підприємстві полягає в тому, щоб сформувати культуру, яка буде спроможна підтримувати процес трансформації, певний рівень знань, мотивації, здібностей персоналу.

Добре зарекомендувала себе східна методологія виведення підприємства з кризи – «Практична програма революції у факторах». В її основі – акцентування уваги керівництва на «20 ключах» формування і підтримки бізнес-культури. Покращення одного з ключів (досягнення п'яти рівнів) призводить до радикальних змін на підприємстві, але зміни всіх ключів повинні бути проведені одночасно. Так, метою керівників підприємства є підтримка комплексної трансформації. Таким чином, одиничні покращення в бізнес-культурі здатні дати лише короткостроковий позитивний ефект. Тільки внаслідок системних покращень підприємства можна розраховувати на стабільну підтримку системи якості й адаптивності до змін, а не навпаки.

Повне і точкове покращення підприємства (покращення/реінжиніринг бізнес-процесів). Робота в цьому напрямку передбачає підвищення ефективності, результативності усіх бізнес-процесів на підприємстві, оптимізацію функцій всередині підрозділів, що підтримують процеси, усуваючи найбільш критичні аномалії в організації.

На більшості підприємств бізнес-процеси організовані за старими радянськими стандартами, коли увага була сконцентрована насамперед на виробництві продукту, а не на його ринковому потенціалі. Для підприємств, організованих подібним чином, характерна лінійно-функціональна структура управління, не виправдана залежність від постачальників і споживачів, втрата ринків збуту, зниження рентабельності, збільшення бартерних операцій тощо, що призводить до поступового їх витіснення з ринку [71].

Розвиток технологічних рішень. Активізація цього виду діяльності спрямована на забезпечення покращень і підтримку бізнес-процесів. Йдеться про поетапне впровадження на підприємстві автоматизованих систем управління (у випадку доведення їх окупності), що дозволить істотно знизити документообіг, проводити моніторинг функціонування основних і функціональних процесів, своєчасно виявляти кризові явища.

Потрібно розуміти, що кризи мають потенціал не лише відділяти минуле організації від її майбутнього, заміщувати безпеку небезпекою, відмежовувати

ефективних керівників від неефективних, але й водночас замінювати рутину творчістю та переорієнтовувати підприємство від лінії діяльності «бізнес – як зазвичай» до вагомих змін. Саме тому, недоцільно розглядати кризу підприємства винятково з негативного погляду її руйнівного характеру, оскільки це можливості здобуття досвіду, мобілізації зусиль щодо впровадження змін, виявлення того, що в нормальній ситуації є завуальованим, раціоналізації використання ресурсів, підвищення ефективності та прискорення генерації нових ідей, професійної ініціативи, нестандартних рішень. Підтвердженням цього є результати досліджень, проведені науковцями Центру креативного лідерства (Center for the Creative Leadership – CCL) впродовж більше п'ятнадцяти років. Результати дослідження показали, що труднощі, з якими стикається керівник в процесі кризової ситуації, дають змогу набути важливого досвіду та простору для навчання. Із сотень опитаних менеджерів 34 % зазначили, що здобули найцінніший досвід завдяки труднощам, які виникали в процесі керівництва компанією в несприятливий період та під час подолання кризового стану. Окрім можливого набуття досвіду та вміння «навчитись на труднощах», керівникам варто розраховувати і на перспективи розвитку особистих та професійно-ділових лідерських здібностей. Адже труднощі спонукають окремих керівників і організації в цілому досліджувати те, що є важливим для компанії, щоб в подальшому ідентифікувати або переосмислити ключові цінності компанії.

Крім того, варто пам'ятати, що кризи вносять новизну в усі процеси функціонування компанії, дають змогу позбутися неефективних звичок та застарілих категорій. Кризи каналізують появу таких позитивних характеристик поведінки керівників, як мужність, гідність, безкорисливість, лояльність тощо. Керівники або працівники, що так чи інакше втягнені в кризову ситуацію, мають змогу усвідомити наявність власних сильних сторін характеру та стимулювати появу впевненості, що виступають запорукою

особистого зростання та здатні забезпечити відчуття надійного партнерства серед працівників завдяки силі досвіду, який вони пережили спільно [72].

Щодо критичних ризиків можна сформулювати загальні напрями реагування на кризу. Враховуючи мету і цілі діяльності підприємства на різних стадіях життєвого циклу підприємства причини кризи та перелік заходів реагування на неї можна зобразити наступним чином (табл. 3.3) [73].

На кожному з етапів життєвого циклу виникають так звані «кризові точки», які при помилках і прорахунках системи менеджменту можуть стати причиною кризи і в подальшому банкрутства підприємства.

Специфіка кожної стадії життєвого циклу вимагає зосередження уваги на характерних для неї «кризових точках» та застосування на цій основі нових підходів до управління діяльністю. Чітке визначення фази розвитку підприємства дає масу корисної інформації з точки зору забезпечення його стабільної та ефективної діяльності. Зокрема, правильне визначення стадії життєвого циклу може надати підприємству інформацію про його типові ризики та методи боротьби з ними.

Встановлення причин кризи з урахуванням фази розвитку підприємства дозволяє вибрати найбільш доцільні заходи реагування на неї, а отже, не лише подолати складний період, не втративши свій потенціал, а й використати цей час для запровадження позитивних змін, впровадження інновацій, розширення виробництва, укріплення ринкових позицій.

Таблиця 3.3

Причини виникнення кризи та напрями реагування на неї залежно від стадії життєвого циклу підприємства

Стадії життєвого циклу	Мета та цілі діяльності	Причини кризи	Напрями реагування на кризу
1	2	3	4
Народження ідеї	Виживання. Вихід на ринок	Неефективна стратегія. Високі транзакційні витрати виходу на ринки. Неконкурентоспроможна продукція	Залежність від ресурсів і ринкової кон'юнктури породжує необхідність пошуку джерел фінансування, з них: кредитні гарантії, цільове фінансування, участь у державних програмах підтримки, грантове фінансування, консультаційна підтримка
Старт (дитинство)	Короткостроковий прибуток. Укріплення становища на ринку	Непрозора конкуренція на ринку. Високі транзакційні витрати подолання адміністративних бар'єрів. Неефективна кадрова політика підприємства.	Оскільки підприємство відчуває брак оборотного капіталу, основні зусилля мають бути спрямовані на управління короткостроковими грошовими потоками, пошук джерел залучення коштів, підвищення рівня професійних знань і навичок в управлінні фірмою, кадрову політику, набуття власниками управлінського досвіду, консультації.
Зростання (юність)	Прискорене зростання обсягів продажу і прибутку. Захоплення своєї частини ринку	Неефективна система збуту. Відсутність потенційних споживачів. Неефективна маркетингова політика.	Зростання товарних запасів вимагає поліпшення управління оборотними активами, удосконалення системи збуту (реклама, орієнтація на споживача). Поряд з цим необхідно удосконалювати управління прибутком, залучити пільгове кредитування, пільгове оподаткування, інвестиції.
Стабілізація (рання зрілість)	Постійне зростання обсягів діяльності. Диверсифікація діяльності.	Підприємство не застосовує методи диверсифікації. Висока собівартість продукції і логістичні витрати. Вузкий або відсутній спектр послуг післяпродажного обслуговування	Постійний моніторинг ринку споживачів і конкурентів. Контроль за цінами. Гнучка збутова політика, реклама, сервісне обслуговування. Проведення диверсифікації діяльності. Удосконалення структури управління. Технічне оновлення і удосконалення технічних характеристик товарів. Управління витратами.

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Експансія (зрілість)	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання. Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку	Негативний імідж підприємства на ринку. Укладання короткострокових контрактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва. Високі транзакційні витрати пошуку інформації. Зростання обсягів дебіторської заборгованості. Падіння попиту на продукцію.	Формування позитивного іміджу фірми, контакти зі споживачами продукції, післяпродажний сервіс, акції та знижки. Залучення додаткових кредитних ресурсів з метою розширення і технічного оновлення виробництва може спричинити дисбаланс між власним і позиковим капіталом, отже, важливою є політика управління капіталом, грошовими потоками, витратами і прибутком підприємства. Неефективна система знижок може спричинити розростання дебіторської заборгованості, при цьому варто використовувати факторинг. При зміні зовнішніх умов діяльності доцільним є страхування та хеджування ризиків. Актуальним на цьому етапі є залучення нових інвесторів і партнерів.
Спад (старіння)	Збереження позицій. Забезпечення стабільності господарської діяльності.	Неефективна система управління. Низька рентабельність. Застаріле обладнання та технології. Висока плинність кадрів. Втрата ринків збуту.	Закриття збиткових виробництв, згорання проєктів, запровадження режиму жорсткої економії. Управління прибутком і рентабельністю. Продаж частини обладнання, зворотний лізинг. Кадрові перетворення, скорочення управлінських ланок. Пошук напрямів реалізації найбільш прибуткових товарів.
Вихід	Виживання. Пошук напрямів переорієнтації виробництва. Санація підприємства.	Скрутне фінансове положення. Дефіцит коштів на інноваційний розвиток. Нечітка стратегія діяльності підприємства.	Для погашення заборгованості здійснюється продаж активів підприємства. Реструктуризація. Проведення досудової фінансової санації підприємства. Продаж всього бізнесу. Припинення діяльності шляхом банкрутства та ліквідації підприємства.
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Невдалий вибір стратегії розвитку. Брак фінансових ресурсів. Невдалий вибір напрямів діяльності, товарів, що виробляються.	Формування довгострокової стратегії з орієнтацією на ринок і зовнішні умови. Пошук інвестора. Технічне переозброєння виробництва, нові ідеї щодо асортименту та якісних характеристик товарів, нові постачальники, впровадження нових технологій тощо.

Висновки до розділу 3

Цілеспрямований розвиток промислового підприємства забезпечується на основі реалізації механізмів формування системи управління розвитком із використанням комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій. Запропоновано розрізняти базові і підтримуючі механізми з метою досягнення ефективної роботи системи управління розвитком.

Впровадження механізмів формування системи управління розвитком сприятиме своєчасній реалізації запобіжних адекватних заходів щодо зупинення розгортання дестабілізуючих тенденцій ведення господарства або їх недопущення і генерування позитивної динаміки у протіканні бізнес-процесів організації із отриманням конкурентних переваг на ринку.

Ефективна система антикризового менеджменту вирішує наступні задачі: запобігання кризового стану; використання можливостей кризової ситуації; зменшення чи пом'якшення впливу та розміру кризи; швидка та ефективна ліквідація наслідків кризи.

Основними обмежувальними факторами в процесі прийняття управлінського рішення за умов кризи є час, інформація та витрати.

Основними складовими системи антикризового управління підприємством є: предмет, завдання і цілі, процес, суб'єкт і об'єкт управління, принципи, функції та критерії оцінки ефективності антикризового управління.

Діяльність підприємств має бути спрямована на антикризове управління, тобто здійснювати його з врахуванням ризику та небезпеки кризових явищ. Процес виведення господарського суб'єкта з даного негативного стану має бути належним чином організований та скоординований.

Основними документами, які мають розроблятися на підприємстві, за даної ситуації, є антикризова програма та план заходів, яка представляє собою спеціальним чином підготовлений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та

функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення з кризового стану і перш за все недопущення її прояву.

Вихід із кризи можливий тільки при усуненні причин її появи. Для цього необхідно провести ретельний і всебічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виділити ті компоненти, які дійсно мають пріоритетне значення для підприємства (запаси, обладнання, ключовий персонал), зібрати інформацію по кожному компоненту, а також оцінити реальний стан підприємства.

Виділяють наступні кроки, спрямовані на виправлення кризової ситуації: постановка діагнозу і визнання кризової ситуації; визначення кризового «вогнища»; вироблення методів «лікування»; формування укрупненого плану по виходу з кризи.

Незважаючи на те, що для всіх підприємств причини виникнення фінансової кризи індивідуальні, можна виділити кілька універсальних інструментів управління, що дозволяють подолати кризу: зниження витрат; стимулювання продажів; оптимізація грошових потоків; робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування; реструктуризація кредиторської заборгованості.

В рамках перерахованих напрямків діяльності потрібно виконати наступні процедури: формування бюджету компанії; горизонтальна і вертикальна інтеграція; аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів; впровадження нових форм розрахунків з контрагентами (векселі, бартер); посилення контролю всіх видів витрат; оптимізація технологічних процесів; скорочення витрат на оплату праці.

Отже, на кожному з етапів життєвого циклу виникають так звані «кризові точки», які при помилках і прорахунках системи менеджменту можуть стати причиною кризи і в подальшому банкрутства підприємства.

Специфіка кожної стадії життєвого циклу вимагає зосередження уваги на характерних для неї «кризових точках» та застосування на цій основі нових підходів до управління діяльністю. Чітке визначення фази розвитку

підприємства дає масу корисної інформації з точки зору забезпечення його стабільної та ефективної діяльності. Зокрема, правильне визначення стадії життєвого циклу може надати підприємству інформацію про його типові ризики та методи боротьби з ними.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Управління розвитком в умовах кризи», передбачає виконання посадових обов’язків та проведення досліджень та розрахунків в галузі менеджменту в офісному приміщенні ТОВ «Юг-Контракт» обладнаному персональними комп’ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [75], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров’я працівників в галузі менеджменту:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов’язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них

можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- утворення озону, утворюється внаслідок впливу електричних зарядів, які виникають у лазерних принтерах, на кисень повітря, що сильно подразнює слиzystу оболонку носа, очей і горла та може призвести до ракових захворювань як канцерогенна речовина;

- відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ застосовується широке різноманіття електроприладів: периферійні пристрої (копіювальні пристрої, факсимільна техніка), прилади для забезпечення комфортних умов праці (освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо). Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом, відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [77] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [76] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [76] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [80] зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значення (площа на одне робоче місце має становити

не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [80] для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкцій всіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [80].

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані: робоча поза користувача; простір для розміщення користувача; можливість огляду елементів робочого місця; можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем.

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на рівні простягнутої ноги – 650 мм. Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [81] передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та

відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Штучне освітлення приміщення, розмірами: довжина – 3,5 м, ширина – 3,5 м, висота – 3,2 м і використанням світильника типу ЛПО (растровий), здійснено системою загального рівномірного освітлення відповідно до розрахунку:

1. Розрахунок кількості рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L / h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м (для кабінету $h_p = 0,8 \text{ м}$);

$[L / h]$ – числове значення коефіцієнта світильника ($L / h = 1,4$).

$$N_p = \frac{3,5}{(3,2 - 0,8) \cdot 1,4} = 2, \text{ шт.}$$

2. Визначення максимально припустимої відстані між рядами світильників $L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

$$L_{\max} = \frac{3,5}{2} = 1,75, \text{ м.}$$

3. Визначення значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м.

$$i = \frac{3,5 \cdot 3,5}{(3,2 - 0,8) \cdot (3,5 + 3,5)} = 0,73.$$

4. Визначення значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками типу ЛПО (растрові).

Виходячи з залежності від виду джерела світла, типу світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення $\eta = 36 \%$.

5. Визначення сумарного світлового потоку освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк ($E_H = 300 \text{ лк}$);

k_z – коефіцієнт запасу ($k_z = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 3,5 \cdot 3,5 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,36} = 15720,83, \text{ лм.}$$

6. Визначення умовної загальної кількості світильників у приміщенні

N_{ce}^* :

$$N_{ce}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

$$N_{ce}^* = \frac{3,5 \cdot 3,5}{1,75^2} = 4, \text{ шт.}$$

7. Розрахунок світлового потоку умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: $N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{ce}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{\text{л}}^* = 4 \cdot 4 = 16, \text{ шт};$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{15720,83}{16} = 982,55, \text{ лм.}$$

8. Вибір типу стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи Φ_L , і визначення коефіцієнту m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_L^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_L):

$$m = \frac{\Phi_L^*}{\Phi_L}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{982,55}{1050} = 0,94.$$

9. Визначення оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні N_{cv} :

$$N_{cv} = N_{cv}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

$$N_{cv} = 4 \cdot 0,94 = 4, \text{ шт.}$$

10. Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні N_L :

$$N_L = N_{cv} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

$$N_L = 4 \cdot 4 = 16, \text{ шт.}$$

11. Визначення загальної розрахункової освітленості E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_L \cdot N_L \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{1050 \cdot 16 \cdot 0,36}{3,5 \cdot 3,5 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 320, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 320 лк, що відповідає нормованому значенню. Як джерела штучного освітлення приміщення застосовано люмінесцентні лампи типу Т8.

Метеорологічні умови для приміщення з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [82] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к

воздуху рабочей зоны» [83]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [84].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [80], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [84].

Робота принтера не передбачає постійної присутності працівника поряд з ним, проте при роботі лазерних принтерів істотно змінюються параметри повітря в приміщенні. При розпечатуванні документа здійснюється запікання тонера, нагрівання паперу і в повітря виділяються озон, оксид азоту, оксид вуглецю, а також можливе толуол, ксилол, бензол, ізооктан та ін. Внаслідок цього прийняті міри про наявність вентиляції в приміщеннях з встановленими принтерами, регулярному провітрюванні і вологому прибиранні приміщень. Копіювальний апарат багато в чому аналогічний лазерному принтеру. Однак у сучасних копіювальних апаратах замість лазера використовується високовольтне коронування, що обумовлює більш високу концентрацію озону та оксиду азоту в повітрі. Наявність цих шкідливих факторів обумовлено вимогами, що пред'являються до приміщень, де використовується розмножувальна техніка, а саме згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні

санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [80]: площа не менш 6 м^2 на 1 робоче місце, кубатура приміщення не менше 15 м^3 , відстань з боку зони обслуговування не менше $1,0 \text{ м}$, з боку стіни $0,6 \text{ м}$, розміри проходів не менше $0,6 \text{ м}$. Також зменшення впливу озону на працівників в приміщенні з ПК здійснюється за рахунок розташування принтерів та БФП колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць або в окремих приміщеннях.

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [85].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [86] у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [87], воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до

ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [88] воно має II ступінь вогнестійкості.

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» [89], для попередження про виникнення пожежі в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачена автоматична пожежна сигналізація, яка виконує наступні функції:

- включає систему оповіщення про пожежу;
- передає сигнал про спрацювання на пульт централізованого спостереження;
- зупиняє роботу системи кондиціонування та припливної вентиляції.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу $12,25 \text{ м}^2$, тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [90], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотний вогнегасник типу ВВК-3,5 у кількості 1 штука (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м^2 площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

4.4.2 Забезпечення техногенної безпеки

Згідно вимог глави дванадцятої «Кодексу цивільного захисту України» [91] джерелами небезпеки виникнення надзвичайних ситуацій (далі – НС) техногенного характеру є:

- потенційно небезпечні об'єкти та об'єкти підвищеної небезпеки;
- будівлі та споруди з порушенням умов експлуатації;
- суб'єкти господарювання з критичним станом виробничих фондів та порушенням умов експлуатації;
- ядерні установки з порушенням умов експлуатації;

- наслідки терористичної діяльності;
- гідротехнічні споруди;
- неконтрольоване ввезення, зберігання і використання на території України техногенно-небезпечних технологій, речовин, матеріалів;
- надмірне та неврегульоване накопичення побутових і промислових відходів, непридатних для використання засобів захисту рослин;
- наслідки військової та іншої екологічно небезпечної діяльності;
- суб'єкти господарювання, на об'єктах яких здійснюються виробництво, зберігання та утилізація вибухонебезпечних предметів;
- об'єкти життєзабезпечення населення з порушенням умов експлуатації;
- інші об'єкти, що можуть створити загрозу виникнення аварії.

Діяльність із забезпечення техногенної безпеки є складовою виробничої, експлуатаційної та іншої діяльності відповідних посадових осіб і працівників підприємств, установ, організацій. Ця вимога відображається у відповідних статутах або положеннях.

Забезпечення техногенної безпеки суб'єкта господарювання покладається на його керівника.

Забезпечення техногенної безпеки під час проектування, будівництва об'єктів, будівель і споруд покладається на орган архітектури, замовників, забудовників, проектні та будівельні організації.

Забезпечення техногенної безпеки в жилих приміщеннях державного, комунального, приватного житлового фонду, фонду житлово-будівельних кооперативів покладається на житлово-експлуатаційні організації, квартиронаймачів та власників квартир, а в жилих будинках приватного житлового фонду – на їх власників або наймачів, якщо це обумовлено договором найму.

Вимоги щодо дотримання техногенної безпеки повинні відповідати нормам захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій, забезпечення санітарно-епідеміологічного благополуччя, охорони

навколишнього природного середовища, екологічної, пожежної та промислової безпеки, охорони праці, будівництва, а також вимогам національних стандартів.

Вимоги щодо дотримання техногенної безпеки розробляються центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями, суб'єктами господарювання відповідно до їх компетенції на підставі Кодексу ЦЗ України та інших законів.

На об'єктах підвищеної небезпеки з метою своєчасного виявлення на них загрози виникнення надзвичайних ситуацій та здійснення оповіщення персоналу та населення, яке потрапляє в зону можливого ураження, створюються та функціонують автоматизовані системи раннього виявлення загрози виникнення надзвичайних ситуацій та оповіщення населення у разі їх виникнення (далі – автоматизовані системи).

На гідротехнічних спорудах Дніпровського та Дністровського каскадів та в зонах їх можливого катастрофічного затоплення, на атомних електростанціях, магістральних аміакопроводах, нафто- та газопроводах створюються і функціонують автоматизовані системи раннього виявлення надзвичайних ситуацій та спеціальні системи оповіщення.

На об'єктах з масовим перебуванням людей створюються та функціонують об'єктові системи оповіщення.

Вимоги до автоматизованих систем раннього виявлення надзвичайних ситуацій та систем оповіщення, а також їх улаштування, експлуатації і технічного обслуговування визначаються правилами, що затверджуються центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Міста, на території яких розміщені суб'єкти господарювання, що мають важливе економічне і стратегічне значення для економіки і безпеки держави та становлять небезпеку для населення і територій у зв'язку з можливістю радіоактивного, хімічного забруднення чи катастрофічного затоплення, відносяться до відповідних груп цивільного захисту – особливої, першої,

другої чи третьої.

Суб'єкти господарювання, що мають важливе значення для національної економіки і оборони держави, відносяться до відповідних категорій цивільного захисту – особливої важливості, першої чи другої.

Таким чином передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для офісного приміщення ТОВ «Юг-Контракт» обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

Розвиток для організації розглядають, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого – як виділену у складі підприємства систему, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління і запускаються моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства можна трактувати як життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочество, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення.

Основними законами, яким підпорядковується життя організації є:

- закон синергії;
- закон композиції;
- закон самозбереження;
- закон пропорційності;
- закон онтогенезу;
- закон паралельності;
- закон поінформованості.

Через те, що розвиток організації відбувається циклічно і багато криз також виникають періодично, важливо розуміти, що організація, яка потрапила в кризу, майже завжди змушена боротися з кількома кризами одночасно. Часто стадія вирішення однієї кризи є прихованою фазою іншого. Саме циклічність криз створює труднощі розуміння того, де починається одна криза і закінчується інший. Криза, як правило, тягне за собою цілий ланцюжок кризових явищ, і не приходить одна. Цикл розвитку будь-якої системи (укрупнено) проходить чотири етапи. Переходи між етапами - це кризи. У сфері антикризового управління для прийняття правильних рішень важливо також розуміти сутність основних стадій кризового процесу підприємства, до

яких відносяться: потенційну кризу; латентна (прихована) криза; гостра криза; хронічна криза; розв'язання кризи або неспроможність (банкрутство).

ТОВ «Юг-Контракт» - це один з найбільших в Україні національних дистриб'юторів з мультипродуктовим портфелем, в який входять більше 20 тисяч найменувань ІТ, цифрової, побутової техніки, мобільної телефонії, споживчої електроніки і посуду. Продуктовий портфель налічує більше 70 брендів.

У числі основних переваг ТОВ «Юг-Контракт»:

- ексклюзивні цінові пропозиції;
- індивідуальна програма співпраці з кожним партнером і клієнтом;
- наявність на складі повного асортименту товарів;
- здійснення дистрибуції товарів в найкоротші терміни завдяки наявності товарів на складах регіональних представництв;
- гарантійне і сервісне обслуговування;
- ефективна логістична інфраструктура;
- пакет унікальних сервісів.

Місія ТОВ «Юг-Контракт» - постійно розвиваючи наші компетенції і досліджуючи можливості ринку, ми хочемо забезпечити кращі можливості розвитку для наших клієнтів і бути найбільш ефективним каналом збуту для наших постачальників.

Аналіз можливостей і загроз факторів мікросередовища, на основі проведеного експертного опитування керівників підприємства та рейтингової оцінки факторів мікросередовища, свідчить, що на ринку оптової торгівлі існує більше можливостей (26,0), ніж загроз (17,7). Найбільш важливими погрозами для ринку оптової торгівлі є зниження попиту на продукцію, велика кількість існуючих конкурентів, збільшення закупівельних цін, зростання залежності споживчої поведінки від рівня доходів і ослаблення зростання ринку. Серед основних можливостей можна виділити: завоювання частки ринку у конкурентів, поява нових постачальників, збільшення попиту на якісні

товари, збільшення кількості власних торгових марок, модифікація і зменшення ролі цінової і посилення значення нецінової конкуренції.

Аналіз розвитку ТОВ «Юг-Контракт» та оцінка фінансово-економічного стану підприємства дозволили визначити його позицію на кривій життєвого циклу, яка свідчить, що компанія пройшла всі стадії розвитку організації. Наразі компанія знаходиться на стадії «зрілості» з переходом на етап «старіння».

Аналіз, проведений в роботі, дозволив виділити симптоми раннього сповіщення про проблеми ТОВ «Юг-Контракт»: особиста необов'язковість клієнта або зниження рівня обов'язковості; зміни у складі керівництва фірми; зміни у складі власників фірми; зміни у складі ключових фахівців компанії; відсутність видимої наступності в керівництві; нездатність компанії якісно планувати діяльність; погані фінансова звітність та контроль; неувага до організаційної структури компанії; зменшення залишків на поточних рахунках і рахунках до запитання, що належать фірмі, а також скорочення припливу готівки і залишків у касі; подовження періоду оплати рахунків до отримання (старіння дебіторської заборгованості).

Проведене в процесі виконання роботи опитування керівництва ТОВ «Юг-Контракт», дозволило виділити фактори, що в значній мірі впливають на діяльність компанії:

а) зовнішні фактори:

- спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- зменшення купівельної спроможності населення;
- значний рівень інфляції;
- посилення конкуренції в галузі;

б) внутрішні фактори:

- незадовільна якість менеджменту;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу;
- недосконалість в організаційній структурі;
- прорахунки у сфері постачання;

- прорахунки в інвестиційній сфері;
- дефіцити у фінансуванні;
- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль).

В роботі механізм управління розвитком підприємства розглядається як система з трьох елементів: компоненти механізму, базові механізми і підтримуючі механізми та запропоновано в рамках підтримуючих механізмів виділяти механізм антикризового управління.

Цілеспрямований розвиток промислового підприємства забезпечується на основі реалізації механізмів формування системи управління розвитком із використанням комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і дій.

Виділяють три основні етапи розвитку кризової ситуації та особливості формування системи антикризового менеджменту, що характерні для кожного етапу: менеджмент попередження (докризова стадія), менеджмент порятунку (кризова стадія), менеджмент відновлення (післякризова стадія).

Введення антикризового управління на українських підприємствах торкається наступних підсистем управління підприємством:

- підсистема контролю виконання виробничої програми;
- підсистема управління персоналом;
- підсистема управління інноваціями;
- підсистема маркетингу;
- підсистема антикризової інвестиційної політики.

Запропонована система антикризового менеджменту вирішує наступні задачі:

- запобігання кризового стану;
- використання можливостей кризової ситуації;
- зменшення чи пом'якшення впливу та розміру кризи;
- швидка та ефективна ліквідація наслідків кризи.

Основними обмежувальними факторами в процесі прийняття управлінського рішення за умов кризи є час, інформація та витрати.

Виділяють наступні кроки, спрямовані на виправлення кризової ситуації:

- постановка діагнозу і визнання кризової ситуації;
- визначення кризового «вогнища». Це можуть бути застарілі технологічні процеси, некерований зростання витрат, некоректне позиціонування товару на ринку;
- вироблення методів «лікування»;
- формування укрупненого плану по виходу з кризи.

Незважаючи на те, що для всіх підприємств причини виникнення фінансової кризи індивідуальні, можна виділити кілька універсальних інструментів управління, що дозволяють подолати кризу:

- зниження витрат;
- стимулювання продажів;
- оптимізація грошових потоків;
- робота з дебіторами та реформування політики комерційного кредитування;
- реструктуризація кредиторської заборгованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Большая советская энциклопедия: Гл. ред. А.М. Прохоров. – Изд. 3-е, [перераб. И доп.]. М. : Изд-во "Сов. энциклопедия", 1975. Т. 1-30, т. 21. 640 с.
2. Розвиток (значення). URL : [http://www.uk.wikipedia.org/wiki/Розвиток_\(значення\)](http://www.uk.wikipedia.org/wiki/Розвиток_(значення)).
3. Розвиток : академічний тлумачний словник української мови (1970-1980). URL : <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>.
4. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление : учебник [для студ. ВУЗов]/ М. : Изд-во "ОМЕГА-Л", 2006. 464 с.
5. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
6. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. К., 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30-34.
7. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Сер.: Економічні науки. 2011. № 2, т. 2. С. 99-103.
8. Економічний розвиток. URL : <http://www.slovopedia.org.ua/29/53397/10788.html>.
9. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 190-194.
10. Надтока Т.Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. // *Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем* : монографія / Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О.В. Мартякової. Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. 744 с. С. 564-569.
11. Плугіна Ю.А. Інтелектуальний розвиток: сутність поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Харків, 2011. № 36. С. 193-196.

12. Побережний Р.О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету "ХПІ"*. – Харків, 2012. №13. С. 90-100.

13. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : Изд. Дом "ИНЖЭК", 2003. 184 с.

14. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М. : Изд-во "Дека", 1997. 304 с.

15. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття "розвиток підприємства". URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf.

16. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту : підручник. К. : ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.

17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Издво "Дело", 1994. 680 с.

18. Reinventing Organization Development: New Approaches to Change in Organizations), Pfeiffer, 2005, URL : <http://bit.ly/2vScpvb>.

19. Герасимчук А.А., Палеха Ю.І., Шиян О.М. Соціологія: навчальний посібник. Київ: Вид-во Європейського університету, 2004. 246 с.

20. Мильнер Б. З. Теория организации : учеб. 3е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРАМ, 2002. 558 с.

21. Бланк И. А. Управление активами. К. : НикаЦентр, 2000. 720 с.

22. Корягіна С. В. Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. Наук. Львів, 2004. 21 с.

23. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Пер. с англ. Питер, 2007. 384 с.

24. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы : учебн. пособ. Пер. с франц. под ред. Я. В. Соколова. М. : Финансы, Юнити, 1997. 576 с.

25. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. Greiner // Harvard Business Review. – Harvard, 1972. – Vol. 50 (4).

26. Толочко В.М., Міщенко І.В. Система основних понять теорії управління: метод. реком. Х: Вид-во НФаУ, 2012. 32 с.
27. Толочко В.М., Міщенко І.В. Системний підхід до управління організаціями: метод. реком. Х: Вид-во НФаУ, 2007. 36 с.
28. Управління фармацією: інтеракт. підруч. для студ. вищ. навч. закладів, слухач. сист. післядиплом. освіти, фахівців практичної фармації [Електрон. ресурс] / [В. М. Толочко, Ю. М. Пенкін, М. В. Зарічкова та ін.] ; за ред. В. М. Толочка. - [2-е вид.]. - Х.: НФаУ, 2012.
29. Управління розвитком організації. URL : https://imasiter.com/upravlinnja_rozvitkom_organizaci__art_20.htm
30. Даниленко О. А. Використання моделей життєвого циклу організації в управлінні персоналом: зарубіжний досвід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 6, Т. 2. С. 124-129. URL : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_2/124-129.pdf
31. Офіційний сайт ТОВ «Юг-Контракт». URL : <https://yugcontract.ua>
<https://yugcontract.ua/company/>.
32. Комаринець С.О. Оцінювання нестабільності зовнішнього економічного середовища підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.4. С. 220–226.
33. Портер М. Международная конкуренция /пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. М. : Международные отношения, 1993. 896 с.
34. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /пер. с англ. М. : Дело, 1997. 704 с. URL : http://tourlib.net/books_men/meskon.htm.
35. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга: Профессиональное издание / Пер. с англ. – 12-е изд. М.: Вильямс, 2009. 1072 с.
36. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2010-4_0-pages-82_91.pdf.

37. Любушин Н. П., Лещева В. Б., Дьякова В. Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учебн. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 471 с.

38. Шембель Ю. С. Оценка стадий жизненного цикла предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики* : міжвузівський зб. наукових праць. Вип. 96. Дніпропетровськ : Наука і освіта. 2001. С. 39–44.

39. Малаева Т. Определение жизненного цикла предприятия. *Бизнес-Информ*. 2002. № 3–4. С. 79–82.

40. Міночкіна О. М. Методика створення статистичних моделей життєвих циклів підприємства. *Проблеми науки*. 2005. № 4. С. 23–27.

41. Костина Г. П., Башмакова М. М. Управление ассортиментом производимой продукции и его превентивное планирование с использованием методологии комплексного подхода и аналитического моделирования. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2003. № 6. С. 39–50.

42. Ивашковская И. В., Янгель Д. О. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста. *Корпоративные финансы*. 2007. № 4. С. 97–110.

43. Иванов Ю. В. Организация и экономика предприятия на разных этапах жизненного цикла. *Проблемы региональной экономики*. Международный университет «Дубна», 2008. Т. 1. С. 3–18.

44. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Фаза життєвого циклу підприємства як важливе джерело інформації при попередженні криз. URL : www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42556.

45. Дідик Л. М. Фінансова складова життєвого циклу підприємства. *Економічний вісник НГУ*, 2010. № 1. С. 55-62. URL : http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/213/2010_1_p055-062.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

46. Стеців С.Р. Розроблення методу ідентифікування стадії життєвого циклу підприємства. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16039/1/32-Stetsiv-217-222.pdf>.

47. Жесткий руководитель: методы управления. URL : <http://www.elitarium.ru/rukovoditel-stil-rukovodstvo-podchinennyj-situaciya-delo-cel-zadacha-informaciya-reshenie-uspekhn-organizaciya-rabota-vozmozhnost-dostizhenie-optimizm-kollektiv/>.

48. Домбровський В. С., Пластун О. Л. Врахування фази життєвого циклу підприємства як чинника попередження його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 113-120.

49. Луцик І.Б. Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. URL : http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/14.pdf.

50. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf.

51. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99-103.

52. Харченко В. А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*, 2014. № 4 (68). С. 97-104. URL : <http://www.econindustry.org/arhiv/html/2014/10-68.pdf>.

53. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015. № 1. С.30-33. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf.

54. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128-133.

55. Управління розвитком організації. URL : https://imasiter.com/upravlinnja_rozvitkom_organizaci__art_20.htm.

56. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К. : Эльга, Ника- Центр, 2006. 672 с.

57. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. № 62. С.312-319.

58. Нечаєва І. А. Кризовий менеджмент чи антикризовий менеджмент. *Проблеми економіки та управління у промислових регіонах*: матеріали доповідей учасників V міжвуз. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 15–16 травня 2014 р. Запоріжжя, 2014. т.2. С.150-153.

59. Глєбова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *«Молодий вчений»*. № 11 (26). Частина 2, 2015. с. 35-40.

60. Міхова А. В. Антикризове управління персоналом як умова ефективного функціонування компанії в період кризи. URL : http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek6_mihova.php.

61. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків. 2013. № 2/2(10). С. 18-22.

62. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. Київ : Всеуито, Наук. Думка, 2002. 566 с.

63. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. Тернопіль. 2019. Том 29. №1. С. 156-163. DOI: <http://dx.doi.org/10.35774/econa2019.01.156>.

64. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф., д.э.н. А. П. Градова и проф., д.э.н. Б. И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996. 510 с.

65. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством *Ефективна економіка*, 2013. № 11. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467>.

66. Виведення підприємства з кризи: «Дешеві експерименти нам не по кишені». URL : <http://www.management.com.ua/strategy/str001.html>
<http://www.management.com.ua/strategy/str001.html>

67. Мазур В. С. Трансформаційні шляхи подолання фінансової кризи ТНК. URL :

<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9221/1/Трансформаційні%20шляхи%20подолання%20фінансової%20кризи%20ТНК.pdf>.

68. Сорос Дж. Мировой экономический кризис и его значение. Новая парадигма финансовых рынков. М. : Манн, Иванов и Фребер, 2010. 272 с.

69. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. №2. С.

70. Корисні поради щодо виходу підприємства з кризи. URL : <http://dtkt.com.ua/show/1cid03854.html>.

71. Причины возникновения финансового кризиса на предприятии. URL : <http://novosti-online.info/businesshkola/uroki-biznesa/115-prichiny-vozniknoveniya-finansovogo-krizisa-napredpriyatii.html#sel=>.

72. Білорус О. Сучасна світова фінансово-економічна криза як прояв тотальної кризи системи глобалізму. *Економічний часопис* — XXI. 2008. № 11-12. С. 3-7.

73. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45-49. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_4_11.

74. Нечаєва І. А., Гордієнко І. А. Особливості управління розвитком організації в умовах кризи. *Тиждень науки-2020. Факультет економіки та управління*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С.230 -233. https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2020/conf/4.1/TN_2020-FEU.pdf.

75. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартов безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М. : Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт)

76. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

77. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

78. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>. (Директива)

79. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

80. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми)

81. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України)

82. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>. (Державні санітарні норми)

83. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт)

84. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-

01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України)

85. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки)

86. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України)

87. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України)

88. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми)

89. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми)

90. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила)

91. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>. (Закон України)

92. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навчальний посібник вид. 2-ге, перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Перелік показників фінансового стану для ідентифікації стадії ЖЦП

Група показників	Перелік показників	Розрахунок	Нормативне значення
1	2	3	4
Фінансової стійкості	1. Коефіцієнт автономії (незалежності) (x1) 2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, (x2) 3. Коефіцієнт забезпечення запасів власним робочим капіталом, (x3) 4. Коефіцієнт фінансової стабільності, (x4)	1. Кавт = Власний капітал / Підсумок балансу 2. Кмнк = Власний оборотний капітал / Власний капітал 3. Кззврк = Власний робочий капітал / Матеріальні запаси 4. Кфс = Власний капітал / Позичений капітал	1. > 0,5 2. Збільшення 3. Збільшення 4. > 1
Ліквідності	1. Коефіцієнт готівкової ліквідності, (x5) 2. Коефіцієнт покриття, (x6) 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, (x7) 4. Коефіцієнт швидкої ліквідності, (x8)	1. Кгл = Грошові кошти / Поточні зобов'язання 2. Кп = Поточні активи / Поточні зобов'язання 3. Кал = (Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання 4. Кшл = (Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	1. > 1 2. В межах 1-1,5 3. В межах 0,2-0,35 4. В межах 1-1,5
Ділової активності	1. Коефіцієнт оборотності активів, (x9) 2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, (x10) 3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, (x11) 4. Коефіцієнт оборотності основних засобів, (x12) 5. Коефіцієнт оборотності запасів, (x13)	1. Коа = (Валовий дохід – ПДВ – АЗ – інші вирахування з доходу) / Середньорічні активи 2. Кокз = Чистий дохід від реалізації / (Кредиторська заборгованість на поч. зв. періоду + Кредиторська заборгованість на кін. зв. періоду) / 2 3. Кодз = Чистий дохід від реалізації / (Дебіторська заборгованість на поч. зв. періоду + Дебіторська заборгованість на кін. зв. періоду) / 2 4. Кооз = Чистий дохід від реалізації продукції / (Первісна вартість основних засобів на поч. зв. періоду + первісна вартість основних засобів на кін. зв. періоду) / 2 5. Козап = Собівартість реалізованої продукції / Середньорічна вартість запасів	1. Збільшення 2. Збільшення 3. Збільшення 4. Збільшення 5. Збільшення

Продовження табл. А.1

1	2	3	4
Рентабельності	1. Рентабельність реалізації, (x14) 2. Рентабельність виробництва продукції, (x15) 3. Рентабельність власного капіталу, (x16) 4. Коефіцієнт рентабельності активів, (x17)	1. $P_r = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід від реалізації продукції}$ 2. $P_{vp} = \text{Чистий прибуток} / \text{Собівартість реалізації продукції}$ 3. $P_{vk} = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість власного капіталу}$ 4. $P_a = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість активів}$	1. > 0 (збільшення) 2. > 0 (збільшення) 3. > 0 (збільшення) 4. > 0 (збільшення)
Майнового стану	1. Коефіцієнт зносу основних засобів, (x18) 2. Індекс постійного активу, (x19)	1. $K_{зош} = \text{Знос основних засобів у звітному періоді} / \text{Первісна вартість на поч. зв. періоду}$ 2. $K_{па} = \text{Основні засоби та необоротні активи} / \text{Власний капітал}$	1. Зменшення 2. Збільшення

