

1.4. Ефективність адаптації вітчизняних підприємств до кризових умов

Перехід України до соціально-орієнтованої економіки зумовив поступові зміни сутності та характеру ринкових відносин між суб'єктами господарювання. Внаслідок цього сформувалася нова ринкова система, яка функціонує у мінливому динамічному світі. За час існування України як незалежної країни стан економіки тривалий час характеризувався як кризовий, внаслідок трансформаційних реформувань і становлення ринкових відносин.

Гіпотетично нинішній кризовий стан України можна назвати феноменальним. По-перше, його витoki визначаються нашою історією. Так, тривале поневір'яння українського народу та відсутність стабільної державності призвели до відсутності патріотизму, формування комплексу «національної меншовартості» та звички жити в кризових умовах (час постійних трансформацій – соціально-економічних, політичних та інших змін). Феномен вітчизняних кризових явищ не має прямого історичного аналога, але як невід'ємна складова розвитку – він не є винятком, а лише різновидом.

Постійні кризові прояви свідчать про помилки реформування та необхідність подальших трансформацій вітчизняної економічної системи. У зв'язку з цим нами було проаналізовано етапність накладання кризових явищ на розвиток економіки країни. У країнах пострадянського простору вченими виділено чотири трансформаційні процеси на шляху до постіндустріального суспільства. З цими процесами відповідно взаємопов'язані чотири кризи, які протікали майже одночасно:

- 1) криза індустріального суспільства, що охарактеризувалась стагфляцією та інфляцією, її наслідком стало зростання сфери послуг;
- 2) криза комуністичної системи, яка охопила 25 пострадянських країн;
- 3) макроекономічна криза, викликана переходом пострадянських країн від адміністративно-командної до ринкової економіки;
- 4) соціальна революція.

Чотири етапи трансформації вітчизняної економічної системи під впливом криз виділяє В.Є. Реутов⁴⁷:

1-й етап – раптової трансформації – тривав протягом 1991-1993 років і характеризувався частковим збереженням планової економічної системи та спробами її модернізації без докорінного руйнування колишньої структури шляхом імплементації нових господарських елементів і відносин у структуру національної економіки. Незважаючи на формування правової бази, трансформації не сприяли подоланню кризи та ліквідації існуючих протиріч. Як наслідок, відбулося різке скорочення показників господарювання. На нашу думку, вказаний період трансформацій економічної системи був недостатньо підкріплений законодавчим, інституційним та інфраструктурним, інформаційним забезпеченням, що призвело до загострення кризи планової економіки;

2-й етап – поглиблених трансформацій – тривав протягом 1994-1999 років. За цей час відбулася повна руйнація планово-розподільчих відносин, сформувалася галузева й територіальна структура економіки, відбулися зміни у політичній, правовій сферах. Однак шоківі наслідки швидкого, революційного переходу до ринкових відносин та невідповідна державна політика зберегли кризові тенденції в економіці, посилили соціальну напруженість і тінзували економіку;

3-й етап – глобальних трансформаційних зрушень – 2000-2010 роки. Період адаптації національної економіки до світового ринку, переходу до п'ятого технологічного укладу, дотримання нового глобального вектора – сталого розвитку. На нашу думку, неготовність економіки швидко впроваджувати світові інновації зумовила виникнення нових передумов кризових явищ у вітчизняній економіці. Провідні країни світу, які поступово переходять на стадію занепаду, з метою затягування моменту настання кризи, нав'язували політику сталого розвитку для інших країн світу. Звідси, для

⁴⁷ Глобальні трансформаційні імперативи сталого розвитку національної економіки : [монографія] / [за заг. ред наук. ред. В.Є. Реутов]. – Саки : ПП «Підприємство «Фенікс», 2011. – 284 с.

української економіки сталий розвиток не є прийнятним, оскільки економіка країни в умовах трансформації потребує інтенсивного розвитку;

4-й етап – глобальної «зеленої» економіки – з 2011 року і донині. В умовах поширення техногенної кризи актуалізувалася необхідність впровадження еколого-орієнтованої економіки. Цей етап трансформації економіки набув поширення в країнах Західної Європи і передбачає підвищення ефективності використання природних благ на засадах транснаціональної кооперації та взаємної компенсації заподіяних збитків. «Зелена» економіка спрямована на зменшення екологічного забруднення й екологічних витрат виробництва за рахунок спеціально акумульованих фінансових ресурсів.

За часів незалежності України економіка тривалий час перебувала у стані кризи, тому частково погоджуючись з В.Є. Реутовим, ми виокремлюємо такі етапи найбільш характерних проявів криз в економіці України з виділенням характерних рис та наслідків їх подолання (табл. 1.6):

1-й етап – революційних перетворень економічної системи (1991-1995 роки);

2-й етап – реформування економічної системи (1996-2000 роки);

3-й етап – гетерогенного зростання економіки (2001-2008 роки);

4-й етап – економічних коливань (2009-донині).

Перший етап – революційних перетворень економічної системи (1991-1995 роки), співпав з формуванням Україною власної державності та одночасним переходом від адміністративно-командної економіки до ринкової. В цей період виявилася, на наш погляд, цивілізаційна криза командно-адміністративної економіки (соціалістичної системи), яка вичерпала свою ефективність у межах СРСР.

Трансформація криз в економіці України

Етапи становлення економіки України	Види криз та форми прояву в економіці України	Світові економічні кризи	Характер впливу світових економічних криз	Наслідки перебігу світових економічних криз для України
Революційні перетворення економічної системи (1991-1995 роки)	Цивілізаційна криза соціалістичної системи; структурна; політична; технологічна; соціальна; Економічна	Криза СРСР (1990-1991 р.) Мексиканська і Бразильська кризи (1993-1996 р.)	Негативний	Трансформаційний спад економіки, зниження виробництва, дефіцит товарів, інфляція, розпад грошово-кредитної системи, падіння доходів населення, безробіття
			Нейтральний	
Реформування економічної системи (1996-2000 роки)	Економічна; політична; демографічна; технологічна; соціальна; міжнародна	Азіатська і Російська кризи (1997-1999 р.)	Негативний	Девальвація гривні, інфляція, кон'юнктурні зміни на ринку
Гетерогенне зростання економіки (2001-2008 роки)	Економічна; політична; соціальна; технологічна; міжнародна	Криза у США (2008 р.)	Негативний	Нестабільність банківської системи, дефіцит фінансових ресурсів, відтік іноземного капіталу, зупинка іпотечного ринку, девальвація гривні, спад виробництва і експорту
Економічні коливання (2009- донині)	Економічна; політична; соціальна; технологічна; міжнародна	Світова рецесія	Негативний	Нестабільність банківської системи, дефіцит фінансових ресурсів, відтік іноземного капіталу, зупинка іпотечного ринку, девальвація гривні, спад виробництва і експорту, зниження цін на експортну продукцію

Джерело: Складено авторами

У підтвердження фактів прояву визначених нами видів криз на різних етапах становлення економіки України наведено перелік економічних явищ, які на думку В. Гейця свідчать про кризу⁴⁸:

- рецесія (падіння ВВП упродовж двох кварталів поспіль);
- падіння ділової та інвестиційної активності;
- зниження рівня використання виробничих потужностей;

⁴⁸ Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України : [монографія] / В. М. Гець, О. І. Барановський, Ю. В. Василенко [та ін.] ; (за ред. В. М. Гейця), НАН України. Ін-т екон. прогнозування. – К. – 2002. – 76 с.

- погіршення ситуації на ринку зайнятості;
- зниження споживацького попиту (особливо стосовно предметів довготривалого використання);
- зменшення роздрібного продажу, погіршення споживацьких настроїв;
- підвищення боргового тягаря населення, виникнення труднощів із виплатами за кредитами;
- швидке накопичення банківською системою прострочених кредитів;
- зниження корпоративних прибутків;
- значне скорочення офіційних валютних резервів;
- загострення проблеми зовнішньої державної заборгованості;
- зростання інфляції;
- значна девальвація національної валюти;
- довготривалий дефіцит національного платіжного балансу;
- зростання безнадійних банківських кредитів;
- зростання вартості банківських кредитів (відсоткової ставки);
- зниження фондових індексів; масове «скидання» акцій, вимушений продаж акцій, які використовувалися як забезпечення за кредитами;
- стрімкий відтік іноземних інвестицій, особливо короткострокового капіталу, так званих «гарячих грошей», що шукають високоприбуткового вкладення;
- значний бюджетний дефіцит;
- зниження кредитного рейтингу країни.

Сучасний стан економіки України супроводжується гострою загальноекономічною кризою. При таких соціально-економічних умовах для досягнення відповідного рівня ефективності виробництва, отримання максимального прибутку, лідерства у жорсткій конкурентній боротьбі вітчизняним підприємствам необхідно застосовувати сучасні управлінські

заходи⁴⁹. На наш погляд, дієвими у таких умовах є адаптаційні засоби управління господарською діяльністю.

Адаптація є процесом цілеспрямованої зміни параметрів та структури системи з метою визначення критеріїв її ефективного функціонування⁵⁰. Виходячи з даного визначення ми можемо зробити висновок, що адаптація – це процес управління спрямований на розробку та впровадження системи антикризових заходів, які б забезпечували ефективну роботу підприємства в умовах кризи.

На наш погляд, впровадження на підприємстві адаптивної системи управління є найбільш доцільним, оскільки адаптація вітчизняних підприємств передбачає перебудову та удосконалення системи управління враховуючи мінливий стан умов функціонування і дозволяє підприємству не лише долати наслідки негативного зовнішнього впливу, а й запобігати їх виникненню, поширенню.

У теорії та практиці управління виділяють три типи систем адаптивного управління підприємством у залежності від стану зовнішнього середовища:

- управління за умов стабільного зовнішнього середовища;
- управління за умов динамічного зовнішнього середовища;
- управління в кризових умовах.

І. Ансофф запропонував три моделі адаптивного управління, що можуть застосовуватись підприємством у кризових умовах: реактивне, активне, планове⁵¹.

Реактивне управління використовує попередній досвід подолання кризових явищ і не передбачає застосування стратегічних та нових заходів, що здатні кардинально змінити існуючу систему управління.

⁴⁹ Ольшанська О. В. Аграрні відносини та їхня роль у формуванні локальних соціально-економічних систем / О. В. Ольшанська // Формування ринкових відносин в Україні: [зб. наук. пр.]. — К.: Науково-дослідний економічний інститут, 2013 р. — № 9 (148). — С. 103-106.

⁵⁰ Ярошенко М.Ф. Адаптація – направляючий фактор еволюції. – Кишинев: «Штиинца», 1985. – 184 с.

⁵¹ Ансофф І. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Ефенко. – М.: Экономика, 1989. – 498 с.

Активне управління передбачає оптимізацію внутрішнього середовища підприємства до зовнішніх умов функціонування та при необхідності застосування стратегічних засобів, які можуть кардинально зміни діяльність підприємства.

Планове управління передбачає застосування неекстраполярного прогнозування, структурне економічне прогнозування, розробку сценарій розвитку зовнішнього середовища, які спрямовані на виявлення змін зовнішнього середовища та визначення характерну їх впливу на діяльність підприємства. Внаслідок їх застосування підприємство має підґрунтя проводити попереджувальні заходи до настання кризових умов, які зменшать їх негативний вплив або його нейтралізують. Управлінські дії, як реакція підприємства застосовують при виявленні чи прогнозі прояву передумов кризових явищ.

Вибір моделі управління залежить від рівня мінливості зовнішнього середовища. Оскільки умови функціонування вітчизняних підприємств є дуже мінливими їм потрібно застосовувати активне та планове управління, а вони, в свою чергу, схильні застосовувати на сьогодні лише реактивне управління. Реактивне управління, в умовах сьогодення, є неефективним, оскільки підприємства функціонують в умовах, які значно відрізняються від попередніх, і застосування попереднього досвіду є недоцільним, необхідно впроваджувати нові стилі і форми управління.

Підприємство функціонує ефективно за умов пристосування до умов функціонування. Адаптація досягається шляхом приведення у відповідність зовнішнім умовам внутрішнього середовища підприємства, при цьому формуючи гнучкі організаційно-управлінські структури. Такі умови забезпечують гармонізовані зв'язки між підприємством і умовами функціонування⁵². За умов загострення суперечностей між зовнішнім

⁵² Чубукова О. Ю. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства / О. Ю. Чубукова, О. В. Ольшанська // Ефективна економіка [Електронний ресурс] : електр. наук. фах. вид. / Дніпропетр. держ. агр.-екон. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Дніпропетровськ, 2015. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3765>.

середовищем і внутрішнім здатність підприємства адаптуватись зменшується і виникає загроза кризи на підприємстві.

Виникнення криз на підприємстві може бути зумовлене різними явищами. При цьому варто розрізняти симптоми, фактори і причини криз.

Симптоми кризи – це попередні прояви криз, які вказують на вірогідність її розвитку і обумовлюють її специфіку.

Причини – явища чи події, які зумовлюють виникнення симптомів кризи.

Фактори – події які посилюють чи послаблюють причини криз і визначають у сукупності її параметри (глибину, масштабність, характер наслідків тощо).

Велике значення при подоланні кризи відіграють наслідки її протікання. На нашу думку, наслідки кризи це організаційно-економічні трансформації, які відбулись на підприємстві в результаті її подолання чи боротьби з нею. Наслідки можуть бути позитивними і негативними. Також кризи можуть виникати внаслідок ланцюгової реакції, тобто можливий перехід від одного кризового стану до іншого, більш глибокого і тривалого. Саме пристосування до кризових умов дозволить підприємству зменшити негативний характер наслідків кризи і збільшити позитивний.

Можна визначити типові наслідки впливу кризових чинників на фінансово-господарський стан підприємств: скорочення обсягів збуту продукції; недовантаження виробничих потужностей; зниження продуктивності праці; підвищення собівартості продукції; зростання неліквідних оборотних засобів; зменшення обсягів доходів і прибутків.

Кризи у діяльності вітчизняних підприємств можуть проявлятися у різних сферах: соціальні, економічні, фінансовій, технологічній, виробничій, управлінській.

На наш погляд, найбільш загрозливими є прояви кризи в управлінській сфері. Криза системи управління на підприємстві є найбільш небезпечною, оскільки вказує на неспроможність підприємства ефективно організувати процес управління, який є рушійною силою діяльності підприємства. У

залежності від етапів життєвого циклу підприємства виділяють різні види управлінських криз (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Управлінські кризи на періодах життєвого циклу підприємства⁵³

Джерело: Складено авторами

Криза стилю управління може виникнути на підприємстві у зв'язку з неправильним вибором стилю (авторитарний, демократичний, ліберальний) та способів управління, допущення помилок при визначенні місії та цілі.

Розвиток підприємства та розширення його економічних інтересів вимагає здійснення постійного контролю за всіма сферами виробництва, визначення видів та способів його здійснення. За умов відсутності налагодженої і ефективної системи контролю існує вірогідність виникнення кризи контролю.

Криза координації управлінських дій може виникнути на підприємстві у зв'язку зі стрімким розвитком та розширенням сфер діяльності, диверсифікацією видів діяльності.

Криза системи управління виникає за умов невідповідності управлінських дій умов зовнішнього середовища. Які не забезпечують досягнення цілей організації.

Більшість вітчизняних підприємств продовжують працювати за інерцією, не змінюючи стилів, форм і методів управління відповідно до сучасних умов функціонування. Це і створює передумови розвитку кризових явищ у роботі підприємства. З метою збереження та продовження терміну свого

⁵³ Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення: Монографія. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

функціонування підприємства повинні враховувати чинники зовнішнього впливу і у відповідності перебудовувати свою систему управління.

Виробничо-технологічна криза проявляється у технологічній відсталості, проблемах організації виробничого процесу, втраті виробничих потужностей, низькому рівні якості, неповному використанні виробничих потужностей.

Соціальна криза на вітчизняних підприємства може виникати за відсутності належної системи стимулювання і оплати праці, відсутності соціальних гарантій, недотриманні прав і свобод працюючих.

Економічна криза на підприємстві може бути викликана змінами кон'юнктури ринку та структури попиту, коливанням цін на продукцію, реорганізацію інфраструктури ринку, умов здійснення торгових, зовнішньоекономічних операцій, не прогнозованим підвищенням собівартості продукції, неможливістю виконати визначені плани виробництва та отримання прибутку.

За останні роки посилилась роль фінансової сфери на підприємстві і великою загрозою для результативної діяльності підприємств є нестабільний фінансовий ринок, вплив якого зростає за рахунок розширення і впровадження нових інструментів фінансового забезпечення. Відсутність досвіду роботи на лібералізованому фінансовому ринку призвели до важкого фінансового стану підприємств машинобудування і формування передумов прояву фінансової кризи.

Фінансова криза це невідповідність між фінансовими можливостями і потребами підприємства. Як правило це зумовлює у подальшому неплатоспроможність, неприбуткову діяльність, банкрутство. З позиції антикризового управління кризовий стан підприємства полягає в його нездатності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Виділяють такі параметри фінансової кризи на підприємстві як: джерела виникнення, вид кризи; стадія її розвитку. З їх врахуванням керівництво має

можливість визначити інструменти для подолання кризи і прогнозувати її наслідки.

Причини, які можуть призвести до фінансової кризи на підприємстві, поділяють на екзогенні та ендогенні.

Головними екзогенними причинами фінансової кризи на підприємствах машинобудування є: спад економічного розвитку, зниження рівня доходів населення; інфляція; невизначеність законодавства; кон'юнктурні коливання на фінансовому і валютному ринках; збільшення конкурентного тиску, коливання цін, та інші.

Вплив екзогенних причин має здебільшого стратегічний характер і викликають кризу на підприємстві в умовах їх повного ігнорування і неврахування при управлінні.

Можна назвати багато ендогенних причин фінансової кризи. З метою систематизації їх можна згрупувати в такі групи:

- низький рівень менеджменту та професіоналізму кадрів;
- нераціональна організаційна структура;
- неефективна постачальницько-збутова діяльність;
- ризикова інвестиційна діяльність;
- відсутність технологічного і технічного оновлення;
- незабезпеченість фінансовими ресурсами.

Фінансова криза на конкретному підприємстві звичайно має причини властиві його діяльності та особливостям функціонування, але по суті вони зводяться до вище зазначених.

На підприємстві в умовах постійних змін розрізняють три види фінансових криз⁵⁴:

- стратегічна криза (коли на підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху);

⁵⁴ Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Праця, зазначена на с. 80.

- криза прибутковості (перманентні збитки спустошують власний капітал, і це призводить до незадовільної структури балансу);
- криза ліквідності (підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності).

Основні ознаки, які характеризують зазначені види криз, зведені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Ознаки фінансових криз на підприємстві за їх видами⁵⁵

Стратегічна криза	Криза прибутковості	Криза ліквідності
Неефективна постачальницько-збутова діяльність	Невідповідність ринкових цін і собівартості продукції	Неефективна структура капіталу
Невідповідне реаліям планування і прогнозування	Високий ризик інвестиційної діяльності	Відсутність фондів фінансових резервів
Низький професійний рівень апарату управління	Зменшення обороту від реалізації продукції	Високий рівень дебіторської і кредиторської заборгованості
Надмірність і недовантаженість виробничих потужностей	Збитковість чи ротаційність окремих структурних підрозділів	Зниження кредитоспроможності підприємства
Відсутність моніторингу змін зовнішнього середовища	Високий рівень адміністративних витрат	Низький рівень ліквідності оборотних активів підприємства
Відсутність адаптаційних механізмів на підприємстві	Висока вартість запозичених фінансових ресурсів	Зменшення вартості активів підприємства

Види кризи, що наведені, взаємопов'язані між собою, зумовлюючи і посилюючи вплив одна одної, так: стратегічна криза може призвести до кризи прибутковості, а у сукупності вони зумовляють кризу ліквідності. Розвиток передумов фінансової кризи на підприємстві відображено на рис. 1.5.

Так зменшення обсягів реалізації продукції на підприємстві призводить до зниження прибутковості і зниження ліквідності. Відсутність дієвих засобів управління призводить до зниження платоспроможності, зростання кредиторської заборгованості, і в найгіршому результаті, до банкрутства.

Ефективність антикризових заходів залежить від визначення глибини фінансової кризи, яку розрізняють на такі⁵⁶:

⁵⁵ Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Праця, зазначена на с. 80..

⁵⁶ Мельник А.О. Адаптація вітчизняних підприємств в умовах світової економічної кризи / А.О. Мельник // «Бізнес-інформ» Науковий журнал. – 2012. – № 10. – С. 30-32.

- кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);
- криза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;
- криза, яка виключає сенс подальшого існування підприємства і призводить до його ліквідації.

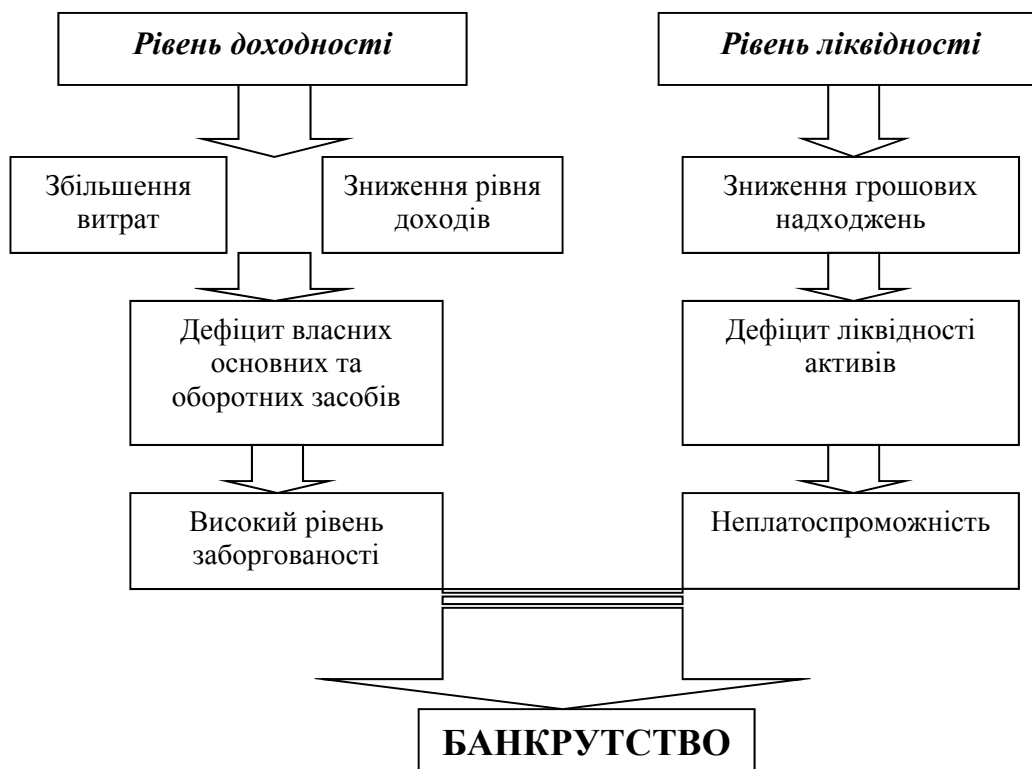


Рис. 1.5. Передумови банкрутства в умовах фінансових криз⁵⁷

Залежно від ступеня фінансової стійкості підприємства пропонується розрізняти такі кризові зони підприємства⁵⁸: абсолютної фінансової стійкості; допустимої фінансової стійкості; нестійкого фінансового стану; критичного фінансового стану; катастрофічного фінансового стану.

⁵⁷ Булеев И.П., Брюховецкая А.И. Антикризисное управление предприятием. – М.: Перспективы, 2000. – 420 с.

⁵⁸ Там само.

Зоні абсолютної фінансової стійкості відповідає беззбиткова зона діяльності, коли втрати ресурсів підприємства практично дорівнюють нулю або значно менші за величину прибутку, який прогнозується.

Зоні допустимої фінансової стійкості відповідає зона «мінімального збитку», у межах якої діяльність підприємства зберігає економічну доцільність, тобто є втрати ресурсів, але їхня величина менша за величину прибутку, який прогнозується.

Зона нестійкого фінансового стану відповідає зоні підвищеного збитку і характеризується можливістю втрат аж до розміру валового доходу від діяльності підприємства.

Зона критичного фінансового стану виникає при перевищенні розмірів збитків обсягу валового доходу, але ситуація передбачає покращення у майбутньому і можливість покриття збитків майбутніми доходами.

Зона катастрофічного фінансового стану відповідає зоні недопустимого збитку, коли втрати за своїм обсягом більші від прогнозованого валового доходу підприємства і виникає загроза банкрутства підприємства.

Наслідками перебігу кризових процесів на підприємстві можуть бути:

- повне або часткове оздоровлення підприємства;
- реструктуризація підприємства шляхом зміни власника чи організаційно-правової форми господарювання;
- повна ліквідація підприємства з продажем майна, втратою робочих місць та податкових надходжень.

З'ясувавши вагомість фінансових кризових проявів у діяльності підприємства обумовлюється необхідність адаптації підприємства до кризових умов функціонування.

Т. Хайман та У. Скотт⁵⁹ вперше виділили три аспекти адаптації, як властивості ефективної організації:

⁵⁹ Кудлаєнко С.В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств» / С.В. Кудлаєнко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №5. – С.172-174.

- соціальна адаптація – передбачає врахування зміни соціального стану у зовнішньому і внутрішньому середовищах у процесі розробки і прийняття управлінських рішень;
- науково-технічна адаптація – застосування на підприємстві досягнень НТП у різних сферах діяльності;
- адміністративна адаптація – гармонізація організаційних структур потребам управління⁶⁰.

Ми вважаємо дані аспекти доцільно доповнити фінансовою адаптацією, яка спрямована на формування оптимальної системи забезпечення і розподілу фінансових ресурсів, формування структури капіталу, які у сукупності будуть забезпечувати платоспроможність і фінансову стійкість підприємства.

Використання розглянутих адаптаційних інструментів на різних підприємствах мають свою специфіку і особливості, що визначають їх рівень ефективності. Процес обґрунтування, вибору і застосування адаптаційних інструментів реалізується шляхом розробки спеціального економічного механізму.

Адаптація у кризових умовах повинна бути спрямована на пошук найбільш прийнятної організаційно-правової форми господарювання, які б дозволяли подолати кризові явища і забезпечили беззбиткове функціонування у складних зовнішніх умовах.

Ефективність адаптації в умовах економічної кризи може забезпечуватись при дотриманні таких методологічних принципів:

- система господарювання повинна бути динамічною, гнучкою і легко пристосовуватись до змін зовнішнього середовища;
- форма господарювання повинна відповідати вимогам ринку і забезпечувати раціональне використання матеріально-технічної бази підприємства, фінансових і трудових ресурсів;
- форма господарювання повинна забезпечувати досягнення соціально-економічних інтересів власників підприємства та його працівників.

⁶⁰ Кудласенко С.В..Праця, зазначена на с. 85. – С. 28.

Ефективність – це характеристика процесів і впливів управлінської діяльності, яка відображає ступінь досягнення визначених цілей. Крім того, ефективність проявляється у таких аспектах, як:

- досягненні визначеного конкретного результату діяльності підприємства;
- відповідності отриманого результату запланованому;
- функціональній різноманітності управління та прийняття альтернативних управлінських рішень;
- можливості обрахунку відповідності управлінських дій умовам функціонування;
- вірогідності досягнення цільових завдань управління підприємством;
- співставленні реальних ефектів і нормативних або планових.

У наукових економічних працях з проблем оцінки ефективності діяльності підприємства, сформувався теоретична концепція ефективності, яка включає і зарубіжні наукові доробки з цього питання. Основні положення даної концепції включають:

- поняття «ефективність» застосовується для оцінки досягнутих підприємством результатів;
- основним показником економічної ефективності є прибуток підприємства;
- оцінка показників ефективності здійснюється шляхом співставлення досягнутого значення з базовим чи науково обґрунтованими нормативами.

На вітчизняних підприємствах поширені ситуації, коли підприємства працюють рентабельно, а через дефіцит оборотних коштів можуть стати неплатоспроможними і, як наслідок, банкрутами. Також бувають ситуації, що по сучасному оснащенні підприємства мають збиткові результати діяльності.

Тому критерії ефективності мають бути комплексними, що дозволить враховувати їх взаємовплив.

Ефективність адаптації може розглядатись як відношення:

- визначених цілей адаптації до потреб підприємства;
- результату діяльності до визначених цілей адаптації;
- результату діяльності до затрат необхідних для його досягнення через адаптацію.

Багатоаспектність прояву ефективності вимагає від нас визначення концептуальних підходів щодо трактування сутності ефективності реалізації економічного механізму адаптації підприємства до кризових умов.

Вирізняють декілька концепції ефективності управління, а саме: цільова, системна, «балансу інтересів»⁶¹. Аналізуючи зазначені концепції трактування ефективності управління, спробуємо визначити найбільш відповідну щодо визначення ефективності реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов.

Цільова концепція передбачає, що діяльність підприємства спрямована на досягнення заздалегідь визначених цілей, а ефективність управління характеризує ступінь їх досягнення⁶². Варто зазначити, що у кризових умовах цілі підприємства можуть змінюватись, а визначити ефективності управління в таких умовах буде неможливо.

Концепція «балансу інтересів» передбачає спрямованість діяльності на задоволення очікувань, сподівань, потреб контактних груп підприємства, а ефективність характеризує ступінь досягнення балансу їх інтересів з інтересами підприємства. Визначення ефективності управління передбачає вимірювання ступеня задоволення потреб контактних груп в процесі діяльності підприємства. Дана концепція не може бути використана при визначенні ефективності реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов, оскільки в кризових умовах всі дії повинні бути спрямовані на подолання

⁶¹ Деминг Э. Выход из кризиса : Новая парадигма управления людьми, системами, процессами/ Э. Деминг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.

⁶² Там само.

негативних впливів зовнішнього середовища, а не на співставлення інтересів контактних груп.

Системна концепція передбачає, що на діяльності підприємства впливають внутрішні і зовнішні чинники, а ефективність характеризується ступенем пристосування (адаптації) підприємства до умов зовнішнього середовища.

Оскільки формування і реалізація економічного механізму адаптації спрямовані на нормалізацію роботи підприємства в складних кризових умовах, найбільш прийнятною для визначення ефективності є системна концепція.

Для визначення ефективності можуть використовуватись такі підходи:

- розрахунок синтетичних показників ефективності (коефіцієнти оперативності, надійності, оптимальності та інші);
- шляхом порівняння реальних результатів з плановими, нормативними чи ідеальними;
- шляхом проведення експертного опитування.

Функціонування підприємства в кризових умовах, як правило, передбачає збиткову та не ефективну діяльність, порушення комерційних та виробничих циклів на підприємстві. Досліджуваний нами механізм спрямований на попередження збиткової діяльності чи її мінімізацію, отже передбачає отримання певного ефекту.

«Ефект» в перекладі з латинської це – результат. Ефект застосування економічного механізму адаптації до кризових умов передбачає визначення результату в наслідок зміни стану підприємства, в наслідок дії зовнішніх і внутрішніх чинників. У даному випадку внутрішніми чинниками буде реорганізація роботи підприємства при застосуванні економічного механізму адаптації. Вплив на роботу підприємства, на нашу думку, може бути нейтральним або позитивним, у виняткових випадках негативним. Джерелом зовнішніх чинників є кризові умови функціонування, характер впливу цих чинників може бути негативним або нейтральним, у виняткових випадках позитивним. За своїм призначенням економічний механізм адаптації до

кризових умов спрямований на ліквідації та нейтралізацію негативних впливів кризових умов функціонування на роботу підприємства.

Результатами реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов є, на нашу думку, ефект адаптації.

Ефект адаптації – це результат отриманий на підприємстві в процесі реалізації економічного механізму адаптації, який оцінюється об'єктивним економічним станом підприємства і рівнем досягнення суб'єктивних очікувань керівництва (власників) підприємства.

Якісний характер ефекту визначається значенням розрахованого показника ефективності; при позитивному значенні ефект має місце і свідчить про доцільність і відповідність економічного механізму адаптації кризовим умовам; нульове значення вказує на відповідність економічного механізму адаптації кризовим умовам та на значний обсяг втрачених можливостей підприємства; від'ємне значення ефекту вказує втрачені можливості підприємства та невчасне і недоцільне застосування адаптаційних заходів.

Розрахунок ефекту адаптації, на нашу думку, може здійснюватись шляхом співставлення прогнозних збитків при виявленні негативного впливу кризових умов на діяльність підприємства з реальними, які все ж мали місце після реалізації економічного механізму адаптації, результатами. Якщо прогнозні обсяги збитків є меншими ніж реальні збитки в кризових умовах, ефект адаптаційних заходів є від'ємним, за інших умов ефект адаптації може бути позитивним і передбачає перевищення прогнозованих збитків над реальними та нейтральним за умов відповідності прогнозних збитків реальним. Нейтральний ефект адаптації вказує на те, що адаптаційні заходи невдало використані і підприємство втратило адаптаційні можливості на даному етапі функціонування.

На нашу думку, ефект адаптації має місце на підприємстві не лише в умовах прибуткової діяльності, але й при збитку, який є меншим ніж прогнозований при виявленні впливу на діяльність підприємства кризових умов.

Адаптаційні можливості підприємства – це потенціал підприємства, що може бути використаний для ліквідації, подолання чи нейтралізації негативних впливів кризових умов функціонування на його діяльність. У практиці підприємств адаптаційні можливості можуть визначатись обсягом резервного капіталу (фінансові), недовантаженість основних фондів – обсяг збільшення виробництва (виробничі), обсяг незадоволеного попиту продукцією підприємства на ринку (ринкові).

$$AM = V_M + P_M + \Phi_M, \quad (1.1)$$

V_M – виробничі можливості передбачають використання всіх основних фондів підприємства з максимальною віддачею, при визначенні даного показника визначаємо обсяг виробництва, який забезпечить довантаженість ОФ до повної виробничої потужності, даний показник має місце за умов неповної завантаженості основних фондів підприємства (тис. грн);

Φ_M – фінансові можливості, це грошові кошти які підприємство має у своєму розпорядженні, завдяки раціональному розміщенню, використанню та залученню фінансових ресурсів у діяльності підприємства, пропонуємо визначати їх як обсяг резервного фонду підприємства чи спеціально створеного адаптаційного фонду (тис. грн).

P_M – ринкові можливості формуються шляхом підвищенні обсягів реалізації продукції і послуг чи рівня доходів підприємства від реалізації продукції. Ринкові можливості можуть мати місце у двох випадках при розширенні ринків збуту чи кон'юнктурних змінах (підвищенні) відпускних цін на продукцію. У першому випадку визначаються як обсяг незадоволеного попиту продукцією підприємства на ринку, а у другому випадку як обсяг зростання доходів в наслідок підвищення відпускних цін (тис. грн).

На нашу думку, ефективність адаптації підприємства до кризових умов необхідно розраховувати у відносному та абсолютному значенні. Особливістю розрахунку його ефективності є те, що необхідно враховувати не лише результати і витрати пов'язані з реалізацією даного механізму, а й розмір

можливих збитків, які б мали місце на підприємстві, що функціонує в кризових умовах і не використовує адаптаційних заходів.

Значення відносного показника ефективності вказує на характер ефекту адаптації. Як відносний показник ефективності пропонується обраховувати коефіцієнт ефективності ($Ke\phi$) застосування економічного механізму адаптації підприємства до кризових умов:

$$Ke\phi = (PP - A\epsilon) / ПВ, \quad (1.2)$$

де PP – реальні результати підприємства при використанні економічного механізму адаптації;

$ПВ$ – прогнозовані обсяги втрат підприємства внаслідок функціонування у кризових умовах;

$A\epsilon$ – витрати підприємства, які виникли у процесі реалізації економічного механізму адаптації.

Розраховуючи даний показник за PP , пропонується брати значення валового прибутку, а при визначенні $ПВ$ можливі втрати внаслідок зменшення обсягів реалізації продукції, підвищення цін на матеріали, сировину та фінансові ресурси.

Якщо, значення коефіцієнта $Ke\phi > 1$, то ефект застосування заходів адаптації має місце і свідчить про його доцільність і відповідність кризовим проявам. При $Ke\phi = 1$, ефект також має місце і свідчить про попередження заходами адаптації збитків підприємства. Якщо $Ke\phi < 1$, ефект від адаптації не отриманий, що в свою чергу свідчить про допущення помилок в процесі його застосування і неадекватну оцінку впливу кризових умов функціонування.

Відповідно до значення $Ke\phi$, можна виділити три види ефекту адаптації:

- доцільний ефект адаптації;
- нейтральний ефект адаптації;
- втрачений ефект адаптації.

Для визначення конкретних, вартісних результатів застосування економічного механізму адаптації підприємства до кризових умов необхідно

розраховувати абсолютні показники ефекту адаптації. До абсолютних показників відносимо:

Ефективність застосування заходів адаптації підприємства до кризових умов ($E\Phi_M$):

$$E\Phi_M = (PP - Ae) - ПВ, \quad (1.3)$$

Чиста адаптаційна ефективність ($E\Phi_{ч}$) передбачає врахування втрачених можливостей підприємства в кризових умовах функціонування під час застосування адаптаційних заходів підприємствами.

$$E\Phi_{ч} = E\Phi_M - МД, \quad (1.4)$$

$$МД = B_m^* + P_m^* + \Phi_m^*, \quad (1.5)$$

де $E\Phi_{ч}$ – чиста ефективність застосування економічного механізму адаптації;

$МД$ – це обсяг можливих доходів підприємства при використанні його втрачених адаптаційних можливостей (виробничих, фінансових, ринкових) у кризових умовах.

B_m^* – обсяг скорочення виробництва внаслідок кризи (тис. грн);

Φ_m^* – фінансові втрати підприємства внаслідок підвищення цін на фінансові ресурси, невчасних розрахунків з контрагентами, додаткові затрати по обслуговуванню і залученню фінансових ресурсів (тис. грн);

P_m^* – втрачений обсяг попиту на ринку (тис. грн).

В результаті реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов на підприємстві можуть мати місце різні види адаптаційних ефектів (рис. 1.6). Їх визначення можливе лише шляхом суб'єктивної оцінки керівництва результатів застосування заходів адаптації до кризових умов.

За характером отриманих результатів виділяємо:

– економічні адаптаційні ефекти, проявляються у проміжних і кінцевих результатах діяльності підприємства (зростанні продуктивності праці, зниженні собівартості, нарощуванні обсягів виробництва, підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції, збільшенні прибутку);

– соціальні адаптаційні ефекти, виявляються у покращенні умов праці, застосуванні прогресивних форм морального та особистісного стимулювання працівників, вирішенні соціальних проблем, задоволенні потреб суспільства (збільшення кількості робочих місць, розширенні сфер діяльності, підвищенні добробуту працівників, забезпечення охорони здоров'я та соціального захисту працівників).



Рис. 1.6. Види адаптаційних ефектів на підприємстві

Джерело: Складено авторами

За сферами застосування заходів адаптації:

фінансові адаптаційні ефекти, виявляються у підвищенні платоспроможності, ліквідності підприємства, освоєнню нових фінансових видів діяльності, збільшенні прибутку;

– виробничі адаптаційні ефекти, проявляються у покращенні виробничого процесу, оновленні обладнання, застосуванні новітніх технологій, які у сукупності призводять у подальшому до зменшення загально виробничих витрат, нарощування обсягів виробництва, диверсифікації виробництва;

– управлінські адаптаційні ефекти, проявляються у вчасному реагуванні на зміни зовнішнього середовища застосовуючи адаптаційні заходи,

формуванні потенціалу підприємства, гнучкій організаційні та виробничій структурах підприємства, наявності висококваліфікованого персоналу, формуванні корпоративної культури і духу на підприємстві;

– ринкові адаптаційні ефекти, проявляються у розширенні ринків збуту та сировини, збільшенні обсягів реалізації продукції, підвищенні рівня конкурентоспроможності продукції.

За способами оцінювання:

– реальні адаптаційні ефекти, виявляються у фактичному скороченні загально виробничих витрат підприємства та збільшенні доходів;

– розрахункові адаптаційні ефекти, отримуються шляхом розрахунку визначених показників ефективної діяльності підприємства (продуктивність праці, трудомісткість, матеріаломісткість, енергомісткість, рентабельність, платоспроможність, ліквідність);

– умовні адаптаційні ефекти, виявляються у покращенні діяльності підприємства, яку не можливо розрахувати але їх наявність є очевидною (згуртованість колективу, трудова самовіддача працівників, формування ділового іміджу і репутації, формування корпоративного духу);

За масштабами поширення ефективності:

– первісні адаптаційні ефекти, проявляються одразу в процесі реалізації механізму адаптації, заходами, що передбачають миттєву і одноразову, місцеву дію. Такі ефекти проявляються лише за місцем дії адаптаційних заходів і не розповсюджуються на інші сфери підприємства, оскільки є специфічними;

– мультиплікаційні адаптаційні ефекти, виникають в наслідок застосування універсальних адаптаційних заходів, їх дія може розповсюджуватись на інші сфери підприємства і примножуватись у сукупності застосованих адаптаційних заходів;

У відповідності до мети визначення ефективності:

- абсолютні адаптаційні ефекти, характеризують загальну чи питому величину економічного ефекту за результатами реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов;

- порівняльні адаптаційні ефекти, визначаються шляхом прогнозування результатів реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов альтернативними засобами, при цьому критерієм ефективності є можливість досягнення адаптаційних цілей з меншими витратами.

В залежності від часового чинника:

- довгостроковий адаптаційний ефект, проявляється у виживанні підприємства і можливості здійснювати свою діяльність незалежно від зміни умов функціонування;

- середньостроковий адаптаційний ефект, проявляється у спроможності організації розвиватись і підтримувати належний рівень конкурентоспроможності;

- короткостроковий адаптаційний ефект, визначається можливістю подолання існуючих негативних впливів зовнішнього середовища

Відсутність адаптаційних ефектів за результатами реалізації економічного механізму адаптації на підприємстві може свідчити про виникнення помилок у процесі адаптації, які проявляються у такому:

- неправильному трактуванні загроз кризових умов для нормального функціонування підприємства;

- нечітких, нереальних визначених адаптаційних цілях;

- відсутності ефективної системи мотивації реалізації адаптаційних заходів;

- формальному сприйнятті функцій управління щодо реалізації економічного механізму адаптації до кризових умов;

- відсутності системи оцінки результатів;

- «ручному управлінні», відсутності сучасних методів, стилів і форм управління підприємством;
- неготовності відповідальних осіб за впровадження адаптаційного механізму діяти нестандартно, швидко, приймати ризик і відповідальність при виборі адаптаційних заходів на себе.

Дослідження ефективності застосування заходів адаптації відіграє важливу роль, оскільки вказує на доцільність удосконалення системи управління підприємством.

1.5. Тенденції впливу зовнішнього середовища на діяльність швейних підприємств

Розвиток України у стратегічному вимірі спрямований на побудову сильної та сучасної європейської демократичної держави з потужною економікою, яка б забезпечувала гідне життя кожному її громадянину. Першочергове значення тут належить економічному зростанню. Як і раніше основою зростання залишаються традиційні чинники, пов'язані з позитивною світовою кон'юктурою на базові низько- та середньотехнологічні категорії товарного експорту України, відносно дешевою ресурсною базою, низькою вартістю робочої сили. Можливості інерційного зростання економіки поступово вичерпуються, що підтверджується звуженням зовнішнього попиту, динамічним зростанням імпорту та надмірним насиченням внутрішнього ринку імпортованими товарами. Це спонукає спрямовувати особливу увагу як на чинники утримання високих темпів зростання імпорту, так і на інструменти та механізми економічної політики, що дозволить стримати це зростання та удосконалити структуру імпорту, орієнтуючись на стратегічні пріоритети та завдання соціально-економічного розвитку України⁶³.

⁶³ Жаліло Я. А., Гацько В. М. Проблеми формування сучасних засад політики імпортозаміщення в Україні // Стратегічна панорама. – 2006. – № 1. – С. 102-111.