

- постійне розширення асортименту, що відводиться під власні марки;
- зменшення недовіри споживачів до власних марок;
- підвищення вимог до сертифікації на виробництвах ВТМ;
- значне відставання сегменту від розвинених країн;
- відсутність ВТМ високоякісних брендів з використанням їх логотипів.

Проведений аналіз дав змогу виявити істотне зростання ролі ВТМ в системі роздрібного товарообороту в Україні. Складна економічна ситуація в Україні може бути запорукою подальшого розвитку ВТМ, особливо бюджетної ланки. Так, подібні тенденції спостерігалися в період світової фінансової кризи 2008-2009 років, коли доля власних марок істотно зросла. Для того, щоб роздрібні підприємства змогли отримати максимальну вигоду від впровадження власного портфелю брендів, необхідно врахувати вимоги ринку. Підприємствам раціонально використати стратегію диверсифікації і захоплення сегментів ВТМ. На даний момент, основні за об'ємом продажів в натуральному вимірі займають товари базового асортименту і майже відсутні складнотехнічні вироби. В подальшому, підприємства, що зможуть створити власні бренди з максимальним охоптом споживача, зможуть істотно покращити свої позиції на ринку роздрібного продажу.

#### Список літератури:

1. Martínez-López F. J., Gázquez-Abad J. C., Sethuraman R. (ed.). *Advances in National Brand and*

*Private Label Marketing: Second International Conference*, 2015. – Springer, 2015.

2. What are Store Brands? [Електронний ресурс] // Private Label Manufacturers Association. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://plma.com/storeBrands/facts2015.html>.

3. Cuneo A. et al. The Growth of Private Label Brands: A Worldwide Phenomenon? // *Journal of International Marketing*. – 2015. – Т. 23. – №. 1. – С. 72-90.

4. Бренд-менеджмент: теорія і практика. навч. посібник / укл.: І. В. Струтинська. – Тернопіль: Принт-офіс, 2015. – 204 с.

5. Бровченко В. А. Власні торгові марки в роздрібній торгівлі // *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: збірник наукових праць. – 2010. – №. 7. – С. 143-148.

6. Abril C., Sanchez J. Will they return? Getting private label consumers to come back: Price, promotion, and new product effects // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2016. – Т. 31. – С. 109-116.

7. German G. Are Consumers Buying More Private Label (or Store Brand) Products? // *Ag Decision Maker*. – 2015. – Т. 6. – №. 8. – С. 2.

8. Kumar N. Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge / N. Kumar, J. Steenkamp., 2015. – 288 с. – (Harvard Business Review Press).

9. Ukraine Consumer Confidence [Електронний ресурс] // Gfk Consumer Confidence Index survey. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.tradingeconomics.com/ukraine/consumerconfidence>

## ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ТНК

*Мазур Володимир Степанович*  
канд.екон.наук, доцент кафедри  
міжнародного бізнесу та туризму

*Тернопільського національного економічного університету*

## TRANSFORMATIONAL WAYS OF OVERCOMING FINANCIAL CRISIS OF TRANSNATIONAL CORPORATIONS

*Volodymyr Mazur*  
PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of International  
Business and Tourism  
Ternopil National economic University

## АНОТАЦІЯ

У період розбалансованості економічної системи, жорсткої конкуренції, динамічності та постійної непередбачуваності змін у середовищі функціонування суб'єктів господарювання питання економічної стабільності підприємства є як ніколи актуальним. Особливе значення для підприємств, що знаходяться в кризовому стані, має формування і реалізація напрямків управління в цих умовах.

## SUMMARY

The article deals with the issues of economic stability of enterprise which are very important in the period of unbalanced economic system, severe competition, dynamic situation and constant unexpected changes in the surrounding of business entity functioning. Management directions development and implementation are very important for enterprises in crisis conditions.

**Ключові слова:** криза, іноземні інвестиції, міжнародний вектор, фінансова криза, бізнес-процеси, трансформаційні процеси, бізнес-культура, капітал підприємства, необхідність змін.

**Key words:** crisis, foreign investments, international vector, financial crisis, business-processes, transformational processes, business culture, capital of enterprise, necessity of changes.

**Постановка проблеми.** Глибоку кризу, яка спіткала Україну у 2014-2015 рр., можна охарактеризувати як системну кризу – кризу базових відносин у політико-правовій та соціально-економічній сферах, на яких будувалася чинна модель розвитку країни. Тривале нехтування потребою здійснення суспільних перетворень, яких вимагали виклики сучасності, турбулентний післякризовий світ, призвело до деградації більшості важливих суспільних інститутів в Україні, погіршило ситуацію із забезпечення базових прав і свобод людини та громадянина, поставило під загрозу суверенітет нашої держави. Суспільство здійснило спробу радикального оновлення – через системний злам, у надії стати іншим – справедливим, сучасним, цілісним, конкурентоспроможним [1].

На нашу думку, чинники, які поглибили кризу в Україні у 2014-2015 рр., можна класифікувати на політичні (анексія Автономної Республіки Крим та розгортання воєнних дій на сході держави, надмірна централізація фінансових ресурсів та влади, невизначеність з міжнародним вектором, неузгодженість та непомітність між політичними силами, які займають різні гілки влади.), економічні (вплив капіталу у формі зростання залишків від зовнішньоторговельних операцій на закордонних рахунках, скорочення припливу прямих іноземних інвестицій та падіння інвестиційних рейтингів України, нестабільність на валютному ринку та його спекулятивний характер, зростання дефіциту бюджету та державного боргу) і соціальні (соціальна несправедливість, зменшення середнього класу в суспільстві, значне розшарування населення на багатих людей і людей, які перебувають за межею бідності, надмірне зрощення бізнесу та влади).

У період розбалансованості економічної системи, жорсткої конкуренції, динамічності та постійної непередбачуваності змін у середовищі функціонування суб'єктів господарювання питання економічної стабільності підприємства є як ніколи актуальним. У статті зазначається, що економічну стабільність підприємства доцільно розглядати як здатність останнього в умовах дестабілюючих

чинників бізнес-середовища ефективно здійснювати виробничо-господарську діяльність, формувати якісний стратегічний потенціал, підтримувати заданий рівень конкурентоспроможності та результативності у довгостроковій перспективі з економічною вигодою та фінансовою незалежністю для підприємства.

У широкому розумінні, це надійність цілісної відкритої системи, спроможність навіть у разі зміни внутрішніх та зовнішніх умов ефективно адаптуватись, підтримувати існуючий рівень основних параметрів та забезпечувати постійний розвиток. Інакше кажучи, це своєрідний «імунітет» підприємства від різного роду криз та невизначеностей. Відтак, оскільки одну із основних загроз економічній стабільності підприємства становлять фінансові кризи та кризові явища, необхідно дослідити їхню сутність та причини виникнення, найхарактерніші симптоми та наслідки для суб'єктів господарювання [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики фінансових криз відображено у наукових публікаціях таких вчених: В. Ковалев, П. Стецюк, О. Тивончук, О. Барановський. Значну увагу приділено питанням фінансових процесів суб'єктів господарювання в умовах кризового стану, які розглянуто в наукових працях Л. Абалкіна, В. Геєця, Б. Кваснюка, М. Чумаченко та ін.

Значний внесок у дослідження проблеми розробки теоретичних та методологічних основ формування фінансових стратегій внесли вітчизняні та зарубіжні дослідники. Впродовж останніх років також збільшилася кількість наукових праць присвячених подоланню фінансово-економічних проблем на підприємстві та виведенню їх з кризового стану. Ряд дослідників розкривають особливості вибору фінансової стратегії, загальні підходи до аналізу та оцінки фінансового стану підприємства, проте багато питань потребують подальшої розробки, насамперед це стосується проблеми формування фінансової стратегії в контексті управління підприємством в умовах кризи. При розгляді даної проблеми доцільно використати досвід сучасних

менеджерів, які розробили власні шляхи подолання кризи на підприємстві. За основу у цій доповіді взято рекомендації В'ячеслава Гвоздьова, Григорія Дорохіна, Марії Осипової, Анни Нехіної. Їх погляди на вирішення даної проблеми будуть подані у викладі основного матеріалу.

**Мета дослідження** полягає в тому, щоб детальніше розкрити зміст фінансової кризи на рівні держави та підприємства, вказати основні симптоми та фактори її виникнення та систематизувати основні методи діагностики фінансового стану для попередження виникнення кризи, а також дослідити можливі шляхи виходу підприємства з фінансової кризи.

**Виклад основного матеріалу.** Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Розуміння цих аксіоматичних істин обумовлює доцільність визначення основних документів, що повинні розроблятися у 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 [3].

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.

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 [4].

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 [5].

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 [4].

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.

В'ячеслав Гвоздьов твердить: «У нашій компанії основним критерієм фінансової кризи, що наближається служить динамічний ріст простроченої кредиторської заборгованості, а також часте перевищення лімітів на відвантаженні товарів покупцям і недотримання ними встановлених термінів оплати».

Григорій Дорохін вважає: «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».

На думку Марини Осипової: «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 двохтрьох 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.

Анна Нехіна стверджує, що 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.

Вона діагностує початок серйозної кризи на підприємстві, якщо протягом декількох кварталів поспіль воно не отримує прибутку. Однак в сучасних компаніях ця величина, відображена в бухгалтерській звітності, дуже умовна, з цього її можна визначити тільки на підставі консолідованої звітності всіх юридичних осіб, які мають відношення до підприємства. Вона вважає, що неможливо вийти з кризи з допомогою тих же людей, під керівництвом яких підприємство до кризи прийшло.

Необхідно створити робочу групу (до неї можуть входити як сторонні фахівці, так і працівники компанії), яка наділяється особливими повноваженнями. Ця група повинна зібрати необхідну інформацію і розробити план заходів, пов'язаних із виведенням підприємства з кризового стану (план фінансового оздоровлення). Його необхідно детально обговорити власникам підприємства спільно з керівництвом, робочою групою та компетентними в цьому питанні фахівцями. Залежно від причин і глибини кризи план може передбачати різні заходи, аж до ліквідації або продажу бізнесу.

Марина Осипова виділяє 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 [6].

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 бізнескультури компанії; повне і часткове покращення підприємства (покращення/ реінжиніринг бізнеспроцесів на підприємстві); розвиток технологічних рішень [3].

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 напрямок 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 сформувані культуру, яка буде спроможна підтримувати процес трансформації, певний рівень знань, мотивації, здібностей персоналу. При проведенні реструктуризації в Молдові 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 бізнескультурі 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, невідрізнена залежність від постачальників і споживачів, втрата ринків збуту, зниження рентабельності, збільшення бартерних операцій і т.д., що призводить до поступового їх витіснення з ринку [7].

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.

Аналізування літературних джерел дало змогу виділити та узагальнити можливі наслідки фінансових криз та кризових явищ для підприємства.

Передусім на думку І.В. Зятковського, наслідки кризи можуть бути як позитивні для підприємства, так і негативні. Крім того, вони здатні спричинити якісні ті кількісні зміни в організації, зворотні та незворотні, довгострокові та короткострокові. Відтак, наслідки кризи можуть ініціювати оновлення організації чи її ліквідацію, послаблювати кризовий стан чи загострювати його.

Достатньо вичерпну класифікацію наслідків фінансових криз підприємства представляють А.М. Штангерт, О.І. Копилук. Автори пропонують виділяти: фінансові (зміна структури капіталу підприємства, порушення в кругообігу грошових потоків тощо), адміністративні (негативні тенденції в системі та процесі управління підприємством, неефективність апарату управління та ін.), маркетингові (пов'язані з ринковими змінами) та виробничотехнологічні наслідки (проявляються шляхом збоїв у процесі виробництва, технологічних циклах, технічному забезпеченні тощо). Крім того, автори наголошують на так звані «завуальовані» втрати підприємства, тобто зменшення або втрата довіри і лояльності зацікавлених сторін (стейкхолдерів), зниження рівня конкурентоспроможності, падіння авторитету, іміджу тощо.

Узагальнення літературних джерел та власні дослідження дають підстави стверджувати, що наслідки фінансових криз та кризових явищ для підприємства доцільно ділити на: фінансово-економічні, адміністративно-організаційні, виробничо-технологічні, ресурсні, ринкові та соціальнопсихологічні.

Тим не менше, потрібно розуміти, що кризи мають потенціал не лише відділяти минуле організації від її майбутнього, замінювати 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 набутися 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 [8].

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розробок у даному напрямку.** Фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві. Діагностика фінансової кризи підприємства є узагальненням всіх складових економічної стратегії. Її головним завданням є визначення потенційних можливостей кризових ситуацій та банкрутства, і формування заходів їх запобігання. Фундаментальна діагностика банкрутства підприємств характеризує систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, яка здійснюється на основі методів факторного аналізу та прогнозування. Особливе значення для підприємств, що знаходяться в кризовому стані, має формування і реалізація напрямків управління в цих умовах.

#### Список літератури:

1. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналіт. доп. / Я.А. Жаліло,

К.А. Кононенко, В.М. Яблонський [та ін.]; за заг. ред. Я.А. Жаліло. – К. : Вид-во НІСД, 2014. – 132 с.

2. Фінансові кризи та кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7943/1/19.pdf>

3. Виведення підприємства з кризи: «Дешеві експерименти нам не по кишені» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str001.html><http://www.management.com.ua/strategy/str001.html>

4. Сорос Дж. Мировой экономический кризис и его значение. Новая парадигма финансовых рынков [Текст]/ Джордж Сорос ; пер. с англ. Кристофа Вангера. — М. : Манн, Иванов и Фребер, 2010. — 272 с.

5. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання/ Шершньова З.Є. // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2010. - №2.

6. Корисні поради щодо виходу підприємства з кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dtk.com.ua/show/1cid03854.html>

7. Причини виникнення фінансового кризиса на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://novosti-online.info/biznesshkola/uroki-biznesa/115-prichiny-vozniknoveniyafinansovogo-krizisa-na-predpriyatii.html#sel=>

8. Білорус О. Сучасна світова фінансовоекономічна криза як прояв тотальної кризи системи глобалізму [Текст]/ О. Білорус // Економічний часопис — XXI. — 2008. — № 11—12. — С. 3—7.

9. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. — Harvard Business School Press, Boston, 2000.

10. Meyhew Ed. Organizational Change Processes / Ed Meyhew // Jones Brenda B. The NTL handbook of organization development and change: principles, practices, and perspectives. – San Francisco : Pfeiffer, 2006 – P. 104–120.