

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

0 0 0 0 0 0 0 ◀ 0

УДК 338.24.01

Г. В. Ортіна,

*к. е. н., доцент, директор Мелітопольського відокремленого підрозділу
Запорізького інституту економіки та інформаційних технологій, м. Мелітополь*

СКЛАДОВІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З СИСТЕМНИХ ПОЗИЦІЙ

G. V. Ortina,

ph.D., associate professor,

*director of Melitopol Separate Subdivision of the Private Higher Educational Establishment
"Zaporizhzhya Institute of Economics and Information Technologies", Melitopol*

COMPOSITION OF CRISIS MANAGEMENT BUSINESS FROM SYSTEM POSITIONS

В статті приділено увагу складовим аспектам антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. У сучасних умовах підприємницької діяльності, що характеризуються економічною та політичною нестабільністю в Україні, багато підприємств потерпають від погіршення результатів своєї діяльності, згідно з загальносистемними закономірностями кількісні зміни, які накопичуються в системі призводять до якісної трансформації. Тому, якщо необхідні зміни не здійснити цілеспрямовано, формою розв'язання суперечностей стануть механізми самоорганізації, які передбачають стихійний перехід системи в стан нестійкості, супроводжуваний неконтрольованим розвитком подій. Налагодити сталі зв'язки в економічних системах дуже складно, тому все більшої ваги набуває запровадження на підприємствах антикризового управління.

The paper paid attention to integral aspects of crisis management business from system positions. In today's business environment, characterized by economic and political instability in Ukraine, many enterprises suffer from a deterioration of its activity in accordance with the laws of wide quantitative changes that accumulate in the system lead to a qualitative transformation. Therefore, if changes are not required to carry out purposeful form of resolving contradictions become self-organization mechanisms that include spontaneous transition of the system into a state of instability, accompanied by uncontrolled developments. Establish sustained ties in economic systems very difficult, so becoming more important in enterprises implementing crisis management.

Ключові слова: антикризове управління, протиріччя, взаємодія, економічна система, мультистабільності, аттракторів.

Keywords: Crisis management, conflict, cooperation, economic system, multistabilnosti, attractors.

Головною умовою виживання підприємства є швидке реагування на ситуацію. При цьому, кожен крок підприємства має бути прорахований наперед, а кроки конкурентів – на багато кроків вперед. Проте такий досконалий і повний аналіз в умовах кризи навряд чи можливий.

Щодо моделей антикризового управління, то поширеним теорії є підхід, відповідно до якого виділяють два типи антикризового управління: по-перше, консервативне (традиційне або «теорію торнадо»); по-друге еволюційний («теорію метелики»). У консервативній моделі антикризового управління криза сприймається як стихійне лихо, яке загрожує існуванню організації. У цій моделі основна увага приділяється не стратегії розвитку, а тактиці виживання, коли вирішуються нагальні проблеми, переважає прагнення усунути кризову ситуацію в найкоротші терміни. Еволюційна модель передбачає, що криза містить можливість розвитку, після проходження якої підприємство має оновитись, стати більш потужним.

Якщо ринкова ціна окремих компонентів власності перевищує пов'язані з продажем витрати (витрати на розчищення території, знищення неліквідних компонентів, витрати на пошук покупців, а також витрати на оформлення угоди, включаючи податки), то продаж частини підприємства є ефективним способом підвищення ліквідності активів і створення фінансового потенціалу для проведення змін в частині.

Також поширеним в теорії є підхід до типізації антикризових процесів, який ґрунтується на праві користування власністю. В цьому випадку для розробки і реалізації ефективної антикризової програми необхідно обрати тип процесу зміни функціонування, які наведені нижче.

Перший тип – зростання або скорочення, кількісні зміни без якісних трансформацій. Мається на увазі, що вдаючись до традиційних методів зниження витрат, можна до певних меж зрушувати точку беззбитковості в бік менших значень обсягу продажів і в окремих випадках зробити підприємство прибутковим без якісних змін. Той ефект, який можуть забезпечити такі кількісні зміни, іноді може в прийнятний термін поліпшити фінансовий стан підприємства до рівня, що дасть змогу проводити якісні зміни в плановому порядку.

Другий тип змін – усунення перешкод в процесів функціонування – може бути використаний, коли підприємство рентабельне, але певні перешкоди порушили сформоване функціонування і спричинили збитки.

Третій тип - еволюція, передбачає якісні зміни, що відбуваються без активного втручання управлінців, під впливом природних причин. Еволюція може бути продуктивною лише у невеликих колективах на перших стадіях їх існування, коли в цьому колективі тільки напрацьовуються певні стереотипи діяльності. Далі стереотипи приходять у невідповідність зі змінами зовнішнього середовища і необхідною стає активне управлінське втручання в еволюційний процес.

Четвертий тип – продукуванні зміни. В результаті певного управлінського втручання створюють нові структури, перепрофілюють діяльність, закладають нові стереотипи. Після цього запускається новий процес функціонування, ефективний в тих умовах, для яких він був розрахований, і до тих пір, поки ці умови зберігаються. Після зміни умов необхідно продукування нових змін. Існує два основні варіанти цього типу, які різняться в залежності від того, чи передбачається збереження існуючого технологічного потенціалу або його зміна.

П'ятий тип - процес розвитку, коли "ядро", що ініціює зміни, створюється всередині організації, і складається з управлінців в широкому сенсі слова. «Ядро» розробляє і реалізує вплив на поточні процеси, виходячи з аналізу ситуацій, наявних на підприємстві стереотипів діяльності, матеріальних, кадрових, інтелектуальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів, можливої протидії змінам, можливих побічних (незапланованих) ефектів проведених заходів та інших факторів реалізації прийнятих рішень. Це найбільш складний шлях проведення змін, що вимагає особливого поєднання формальних і неформальних структур в системі управління.

Виділяють також концептуальний підхід, відповідно до якого найбільш ефективним є антикризове управління підприємством на основі інновацій (продуктові, процесні, інституційні) [5; 6]. Змістом антикризового управління підприємництва є система відповідних інновацій.

Таким чином, антикризове управління передбачає, як вдосконалення поточних операцій підприємства, так й планування та здійснення інвестиційних проектів щодо розвитку підприємства. Останнє передбачає професійну активність в частині маркетингових досліджень, техніко-економічних обґрунтувань і бізнес-планування проектів розвитку на основі інновацій.

В широкому розумінні терміну «антикризове управління» [7], криза на підприємстві розглядається як процес зміни, руйнування сформованої структури зв'язків, відносин, виходом з якої може стати або заново сформована структура зв'язків, відносин, або ліквідація підприємства.

В рамках такого підходу виділяють дві групи проблем: по-перше, функціональні, які можуть вирішуватися шляхом зміни способу дій персоналу; по-друге, системні, вирішення яких потребує докорінної реструктуризації підприємства. При цьому, розрізняють управління підприємством в умовах потенційно можливої і наявної кризи. У першому випадку має бути створена система превентивного управління, що дає змогу своєчасно виявляти сигнали про формування внутрішніх і зовнішніх факторів і процесів, здатних викликати кризу, передбачити її наступ. Така система управління має запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства, забезпечувати стійкий розвиток підприємства за траєкторією економічного зростання.

В умовах наявної кризи потрібні механізми, спрямовані на пошук шляхів виходу з неї, досягнення точки безбитковості. При цьому мають здійснюватися відповідні заходи стратегічного і тактичного (оперативного) характеру.

Тактичні (оперативні) заходи можуть бути захисними і наступальними. Оперативні заходи притаманні реактивному антикризовому менеджменту, який спрямований на планування і впровадження заходів, метою яких є відновлення докризового стану.

Стратегічні заходи, сукупність яких утворює антиципативне (передбачаюче) антикризове управління, складаються з розробки загальних цілей, довгострокових завдань управління, аналізу і оцінки стану суб'єкта господарської діяльності, вивчення виробничого потенціалу, розробки інноваційної стратегії, загальної концепції його фінансового оздоровлення.

Поряд із загальними закономірностями антикризовому управлінню притаманні й специфічні особливості, пов'язані із здійсненням антикризових процедур. Для підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації, максимум прибутку (рентабельності) перестає бути цільовою функцією. Метою може стати збереження підприємства, персоналу, мінімізація збитків.

Західноєвропейські фахівці виділяють наступні види антикризового управління: антиципативне, превентивне та реактивне. Такі види управління, на нашу думку, необхідно співвіднести з різними станами підприємства і цілями управління ним. Зокрема, антиципативне антикризове управління передбачає реалізацію політики гнучкості (забезпечення прискореної адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища), активне управління ризиками. Таке трактування відповідає стратегічному управлінню підприємством, яке здійснюється задовго до настання кризи.

Превентивне антикризове управління передбачає проведення діагностики стану суб'єкта господарювання і виявлення кризових тенденцій в його розвитку завчасно, щоб мати можливість провести попереджувальні дії.

Реактивне антикризове управління, або управління в умовах кризи передбачає дії щодо вирішення фінансової проблеми, тобто екстрені заходи, які передбачають поступки минулими досягненнями і майбутніми можливостями підприємства.

У багатьох випадках кризу в процесі розвитку підприємницької діяльності не можна усунути. Вона приходить як об'єктивне явище, що відбиває циклічний характер розвитку. Але гостроту кризи можна знизити, якщо врахувати її особливості, вчасно розпізнати і побачити її виникнення. В цьому відношенні будь-яке управління має бути антикризовим, тобто побудованим на урахуванні можливості і небезпеки кризи.

В антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Вона повинна бути диференційована за видами криз. В якості основних різновидів кризи підприємницької діяльності можна розглядати кризи дефіциту або надлишку ресурсів, його соціальне або економічне становище, перспективи розвитку, якість, масштаби управління, наслідки економічної діяльності (зокрема, екологію), аварії або природні явища, криза прорахунку, нестійкості [8].

Залежно від характеру кризи (вона може бути змішаною), менеджеру необхідно обирати відповідну стратегію управління. Існують різні альтернативи стратегій управління. Зокрема, стратегія попередження кризи. Її використання значною мірою залежить від своєчасного розпізнавання кризових явищ, аналізу їх характеру і тенденцій.

Стратегія вичікування зрілості кризи і після цього вирішення комплексу проблем виходу з кризи. Використовується у випадках криз поновлення, коли криза не несе абсолютно явно руйнівного характеру.

Стратегія протидії всім явищам кризового характеру, прагнення уповільнити настання кризи, що не завжди раціонально, але іноді необхідно, для підготовки до гострих варіантів прояву кризи.

Необхідно зазначити, що не всяке управління має ознаки антикризового, тобто готового до кризи. Кризи бувають різними (за причинами свого виникнення, за характером протікання та наслідків). Тому в управління мають бути закладені механізми як попередження кризи, так і зниження її гостроти, мінімізації наслідків. Управління також може провокувати кризу, якщо немає безпеки, що вона буде руйнівною, і якщо є впевненість, що криза сприятиме необхідному оновленню.

Аналіз наукових досліджень [1; 2; 3; 4], а також практичної діяльності різних суб'єктів підприємницької діяльності дає змогу зробити висновок, що в загальноприйнятому розумінні суть антикризового управління полягає в своєчасній профілактиці банкрутства або – при входженні підприємства у кризовий стан – в своєчасному «оздоровленні» підприємства, виведенні його з кризи.

В цілому, антикризове управління можна визначити як систему, що має чотири яскраво виражених елемента: прогнозування кризи / банкрутства; профілактика кризи / банкрутства; безпосередньо криза; виведення підприємства з кризи [8].

Відповідно до теорії криз антикризова політика являє собою поєднання трьох елементів: антикриза - криза - антикриза. При цьому «докризова» антикриза складається з прогнозування та профілактики, є своєрідною підготовкою до кризи; це загальна, абстрактна антикриза. «Післякризова» антикриза, згідно з цією схемою, передбачає виведення підприємства з кризової ситуації, це антикриза, що має конкретний характер [8].

Антикризове управління суттєво відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій управління. По-перше, його головною метою є забезпечення надійного становища на ринку і стабільно стійких фінансів суб'єкта підприємницької діяльності за будь-яких економічних, політичних і соціальних змін в країні. По-друге, в процесі його реалізації застосовуються в основному ті управлінські інструменти, які в наявних умовах є найбільш ефективними щодо усунення тимчасових фінансових труднощів та розв'язання інших поточних проблем. По-третє, головним в антикризовому управлінні є прискорена і дієва реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розробленої тактики альтернативних варіантів, які передбачають різні трансформації в цій сфері в залежності від ситуації. По-четверте, в основу антикризового управління покладено процес постійних і послідовних інновацій в усіх ланках і сферах діяльності суб'єкта господарської діяльності. По-п'яте, антикризове управління спрямоване на те, що навіть у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було запровадити такі управлінські і фінансові механізми, які б дали змогу подолати труднощі з найменшими для втратами.

Безумовно, стратегічне управління не може скасувати дію об'єктивних економічних законів і закономірностей. Воно відіграє важливу роль в антикризовому управлінні, але відносно до останнього займає підлегле становище [5]. Проте, якщо розвиток організаційної системи відбувається в планомірному, а не в примусовому порядку, про таку підпорядкованість стратегічного управління антикризовому говорити не можна. Структура антикризового управління представлена на рис. 1 [5].

При цьому, необхідно звернути увагу на принципово важливу обставину: поєднання стратегії і тактики антикризового управління. Економісти вважають, що основна складність цієї проблеми полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, які спрямовані на запобігання кризи, мають бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру, а тому не став незворотним [9, 10]. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на вкрай слабких, а тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний (станом на даний момент) стан виробничої системи. Проте часу для докорінної перебудови діяльності суб'єкта підприємницької діяльності з метою запобігання кризи – вкрай мало або зовсім немає. В цьому випадку йдеться або про надзвичайні заходи з недопущення кризи, які ще можна реалізувати в короткий період, або про заходи, спрямовані на вихід з наявної кризи.



Рис. 1. Структура антикризового управління суб'єкта підприємницької діяльності

Для відображення основних елементів поєднання стратегії і тактики може бути використана таблиця О.С. Виханського (табл.1).

Антикризову стратегію управління можна визначити як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, що стосується сфери діяльності підприємства, засобів і форм його діяльності, системи взаємин усередині підприємства, а також позиції підприємства у навколишньому середовищі, що пом'якшує кризову ситуацію, в яку може потрапити підприємство, і сприяє його фінансового благополуччя.

Таблиця 1.
Співвідношення стратегії і тактики в антикризовому управлінні

Показник	Стратегічне управління	Оперативне управління (тактика)
Місія	Вживання підприємства в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного рівноваги з зовнішнім середовищем	Виробництво підприємством товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації з обов'язковою умовою підтримки оптимальної структури балансу
Основний акцент	Пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, адаптація до змін в оточенні (акцент на зовнішньому середовищі)	Робота зі структурою балансу, забезпечення більш ефективного використання ресурсів (акцент на внутрішньому середовищі)
Врахування часового чинника	Орієнтація на довгострокову перспективу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу
Основні чинники формування системи управління	Персонал, системи інформаційного забезпечення, ринок	Функції та організаційні структури, процедури, техніка і технологія
Управління персоналом	Сприйняття працівників як на основи суб'єкта господарської діяльності, його основну цінність і джерело його благополуччя	Сприйняття працівників як ресурсу, як виконавців окремих робіт та функцій
Оцінка ефективності	Ефективність антикризового управління визначається відсутністю кризової ситуації на підприємстві, викликаній внутрішніми причинами	Ефективність антикризового управління підприємством виражається в тому, наскільки своєчасно і точно підприємство в змозі реагувати на тривожні сигнали і змінюватися в залежності від зміни оточення

Антикризова стратегія дає відповідь на питання – яким способом, за допомогою яких дій підприємство зможе досягти стабільного функціонування, зберігши або зміцнивши своє фінансове становище в умовах мінливого і конкурентного оточення. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм в поведінці підприємства, оскільки стратегія, визначаючи напрям у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням ситуації, що постійно змінюється [5].

Вибір антикризової стратегії, а також практичних заходів для вирішення питань організації антикризового управління суб'єктів підприємницької діяльності вимагає розгляду ряду проблем, безпосередньо пов'язаних з критеріями формування антикризової стратегії. Необхідно виявити, чим визначається та чи інша стратегія, від чого залежить вибір і ефективна її реалізація.

Ефективність антикризового управління безпосередньо залежить від правильності вибору відповідної стратегії і тактики. Можна виділити низку критеріїв цього вибору. Зокрема, такі критерії можуть бути оцінені з позиції теорії життєвого циклу підприємства. Необхідно враховувати, що кризи в розвитку суб'єкта підприємницької діяльності відбуваються кожен раз при переході від однієї стадії його розвитку до іншої.

Здійснивши поділ криз на види і простеживши залежність виду кризи від динаміки факторів її виникнення, можна визначити шляхи її подолання. Найскладніша і глибока криза може бути пов'язана із загальноекономічною ситуацією в країні або з діями конкурентів, а також із насиченням ринку і падінням привабливості бізнесу. У такій ситуації необхідна докорінна перебудова підприємства, а іноді навіть самої ідеї бізнесу. До незначних криз можна віднести тимчасові фінансові труднощі, які не складно подолати підприємству.

Для ідентифікації глибини кризи необхідно розробити систему критеріїв, яка може включати як фінансові коефіцієнти, так і абсолютні показники діяльності суб'єкта підприємницької діяльності.

Більшість фахівців рекомендують проводити коефіцієнтний аналіз за наступними напрямками: оцінка платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності суб'єкта господарської діяльності. В економічній літературі рекомендації щодо нормальних значень того чи іншого показника можуть суттєво відрізнятися. Крім того, залежно від розміру підприємства і його галузевої приналежності «нормальні» значення фінансових коефіцієнтів також можуть істотно змінюватися. У зв'язку з цим досить складно встановити порогові значення коефіцієнтів, які сигналізують про настання кризи. Можливим виходом з такої ситуації може бути порівняння

показників діяльності суб'єкта господарської діяльності з їх середньогалузевими значеннями. Проте статистичні дані по галузях включають в себе обмежений набір коефіцієнтів. Тому найбільш простим способом інтерпретації результатів коефіцієнтного аналізу є оцінка тенденцій зміни показників (табл. 2).

Негативна динаміка коефіцієнтів ліквідності, в загальному випадку, показує зниження платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності і, відповідно, сигналізує про високу ймовірність фінансової кризи.

Зниження рентабельності продажів свідчить про настання кризи рентабельності. Воно може бути пов'язано із зростанням витрат на виробництво (для його вимірювання пропонується використовувати показник витрат на одиницю продукції) або зі зменшенням доходу. При цьому причиною зниження доходу може бути падіння попиту на вироблену продукцію, зниження обсягів виробництва, зниження ціни на аналогічну продукцію конкурентами.

Зростання витрат на виробництво є індикатором кризи рентабельності або стратегічної кризи, якщо він відбувається за рахунок збільшення витрат на експлуатацію обладнання внаслідок його старіння. Збитковість діяльності також є показником кризи рентабельності.

Оскільки в якості причин стратегічної кризи розглядаються низька конкурентоспроможність продукції, неефективна маркетингова політика і низький рівень технічної і технологічної оснащеності виробництва, то його індикаторами можуть бути низька якість продукції, збільшення залишків готової продукції на складі підприємства (як наслідок незатребуваності продукції, що виробляється), зниження використання виробничих потужностей.

Таблиця 2.
Види криз та можливі шляхи їх подолання

Вид кризи	Джерело	Шляхи подолання
Економічна криза	Ресурси	Підвищення продуктивності праці, підвищення фондо- і капиталовіддачі
	Процеси	Маркетинг. Організаційні процеси. Виробничо-технологічні процеси. Оцінка співвідношення вартості процесу і його ефективності. Пошук шляхів мінімізації витрат, пов'язаних з цими процесами, і підвищення їх економічної ефективності.
Криза виробництва	Ресурси	Такий вид кризи пов'язаний зі зміною якості ресурсів або цін на ресурси, що використовуються у виробничому процесі. Шлях виходу з такої кризи - зниження витрат шляхом пошуку нових видів ресурсів або за допомогою заходів реструктуризації або реінжинірингу виробничого процесу, спрямованих на оновлення ресурсної бази суб'єкта господарської діяльності.
	Процеси	Найбільш глибока виробнича процесна криза - криза довгострокової маркетингової стратегії, оскільки цей вид кризи зачіпає фундаментальні економічні питання про те, що як і для кого виробляти. Єдина можливість виходу з такої кризи - коригування стратегічних цілей компанії при достатності ресурсів для її здійснення. Аналогічний вихід з криз, пов'язаних з виробничим процесом, - реструктуризація відповідних виробничих систем.
Фінансова криза		Залучення позикових фінансових ресурсів. Пошук нових способів фінансування. Створення резервів. Страхування фінансових ризиків.

У таблиці 3 наведені можливі заходи з відновлення платоспроможності суб'єкта підприємницької діяльності, залежно від стадії кризи.

Таблиця 3.

Залежність заходів антикризового управління від стадії кризи суб'єкта підприємницької діяльності

Вид кризи	Причина кризи	Заходи антикризового управління
Ліквідності	Зниження або втрата платоспроможності	Продаж невикористаного майна, поступка прав вимоги, скорочення витрат в майбутньому періоді, реструктуризація кредиторської заборгованості
Рентабельності	Зниження попиту на продукцію	Пошук нових каналів збуту продукції, оцінка можливості підвищення цін
	Зростання витрат	Пошук шляхів зниження витрат
Стратегічна	Ефективність довгострокової маркетингової стратегії	Коригування стратегічних цілей суб'єкта підприємницької діяльності, перепрофілювання виробництва

	Низька технічна і технологічна оснащеність виробництва	Модернізація обладнання, вдосконалення застосовуваної технології
Банкрутство		Процедура ліквідації

Вбачається доцільним розглянути підхід П. Дойля до виведення суб'єкта підприємницької діяльності з кризи [11]. В даному випадку причиною кризи суб'єкта підприємницької діяльності завжди є трансформація галузі, за якої організаційна інерція не дозволила такому суб'єкту швидко адаптуватися до нових ринкових умов.

Подолання суб'єктом підприємницької діяльності кризи, на думку П. Дойля, здійснюється в результаті послідовного проходження двох фаз: фази консолідації і фази трансформації. Консолідація спрямована на відновлення прибутковості, збільшення ліквідності, і в основному пов'язана з цільовим управлінням поточними грошовими потоками підприємства. Основна увага у фазі консолідації приділяється фінансовим цілям підприємства.

У свою чергу, трансформація передбачає докорінні зміни в образі діяльності підприємства, перегляд стратегії та інше. Основна увага в фазі трансформації приділяється маркетинговим цілям підприємства. Тут превалює ринкова орієнтація підприємства з акцентом на отримання довгострокових результатів.

На нашу думку, механізм управління розвитком підприємств на основі системних перетворень (трансформації) з використанням керованої кризи передбачає зміну порядку проходження фаз, запропонованих П. Дойлем. В першу чергу в даному випадку буде реалізована фаза трансформації, включаючи всі аспекти стратегічної перебудови організації. Після цього необхідно реалізувати фазу консолідації, яка передбачає реалізацію всіх заходів тактичного характеру.

Таким чином, з метою використання механізму антикризового управління для рестабілізації соціально-економічної системи необхідно змінити акценти. Завдання профілактики кризи перетворюється на протилежну – вибір і ініціація необхідної для трансформаційного процесу кризи. Завдання ліквідації наслідків кризи також модифікується, тепер її метою буде не досягнення докризового рівня, а адаптація соціально-економічної системи до нового якісного стану.

Література.

1. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації: моногр. / Л.Л. Антонюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
2. Б'юкенен Джеймс М. Суспільні фінанси і суспільний вибір: два протилежних бачення держави / Джеймс М. Б'юкенен, Річард А. Масгрейв; пер. з англ. А. Ю. Іщенко. – К.: Вид. дім «КМ Академія», 2004. – 175 с.
3. Історія економічних учень: Навчальний посібник / Базилевич В.Д., Гражевська Н.І., Гайдай Т.В., Леоненко П. М., Нестеренко А. П. - К.: Знання, 2004.- 1300 с.
4. Конкурентоспроможність економіки України: стан і перспективи підвищення: моногр. / О.М. Бородіна, Т.В. Бурлай, Н.І. Горшкова, Н.Ю. Гончар, В.І. Дубровський; Ін-т економіки та прогнозування НАН України / І.В. Крючкова (та ін.). – К.: Основа, 2007. – 488 с.
5. Войтович Р. Регіоналізація як обернена форма глобалізації та її вплив на систему державного управління / Радмила Войтович // Вісник НАДУ. – 2004. – №3. – С.15– 25.
6. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: моногр. / А.Э. Воронкова / Восточноукраинский нац. ун-т. – Луганск: ТОВ «СЦ «ЧП», 2000. – 315 с.
7. Леонтьев В. Межотраслевая экономика / В. Леонтьев; пер. с англ. – М.: Экономика, 1997. – 479 с.
8. Карпенко Г. Африка: перспективы для украинских металлургов [Электронный ресурс] / Г. Карпенко. – Украинская горно-металлургическая компания. – 2008. – Режим доступа к статье: <http://www.ugmk.info/print?php/art/1225899508.html>.
9. Савчук А. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства / А. Савчук // Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58-61.
10. Світове господарство в умовах глобалізації: Монографія / за ред. Я. Б. Олійника, Б. П. Яценка, В. К. Бабарицької. – К.: Вид.-поліграф. центр “Київський університет”, 2004. – 145 с.
11. Информация о пакетах мер по стимулированию экономики, принятых в странах-производителях стали с целью преодоления кризиса [Электронный ресурс] / Союз Экспортеров Металлопродукции России // Информационный бюллетень. – 2009. – № 8. – 9 с. – Режим доступа к статье: http://www.sempr.ru/user/uploads/inf_bul_8-2009.doc.

References.

1. Antoniuk, L.L. (2004), *Mizhnarodna konkurentospromozhnist' krain: teoriia ta mekhanizmy realizatsii: monohrafiia* [The international competitiveness of countries: theory and implementation mechanisms: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
2. B'iukenen, J, M. (2004), *Suspil'ni finansy i suspil'nyj vybir: dva protylezhnykh bachennia derzhavy* [Public finance and public choice: two opposing visions State], КМ Akademiia, Kyiv, Ukraine.
3. Bazylevych, V.D. Hrazhevs'ka, N.I. Hajdaj, T.V. Leonenko, P.M. Nesterenko, A. P. (2004), *Istoriia ekonomichnykh uchen': Navchal'nyj posibnyk* [History of economic studies: Textbook], Znannia,

4. Borodina, O.M. Burlaj, T.V. Horshkova, N.I. Honchar, N.Yu. Dubrovs'kyj, V.I. (2007), *Konkurentospromozhnist' ekonomiky Ukrainy: stan i perspektyvy pidvyschennia: monohrafia* [Competitiveness of Economy of Ukraine: state and prospects for improvement: monograph], Osnova, Kyiv, Ukraine.

5. Vojtovych, R. (2004), “ Regionalization of the inverted form of globalization and its impact on the public administration”, *Visnyk NADU*, №3, pp. 15– 25.

6. Voronkova, A.E. (2000), *Stratehycheskoe upravlenye konkurentosposobnym potentsyalom predpriyatiya: dyahnostyka y orhanyzatsyia: monohrafia* [Strategic management of the competitive potential of the enterprise: diagnostics and organization: monograph], Vostochnoukrayns'kyj natsionalny universitet, TOV STs ChIP, Lugansk, Ukraine.

7. Leont'ev, V. (2008), *Mezhotraslevaia ekonomyka* [Interindustry Economy], Ekonomyka, Moscow.

8. Karpenko, H. (2008), “ Africa: Prospects for Ukrainian metallurgy”, *Ukraynskaia horno-metallurhycheskaia kompanyia*, available at: <http://www.ugmk.info/print?php/art/1225899508.html>.

9. Savchuk, A. (2001), “Systemic approach for analysis competitiveness industrial production”, *Ekonomist*, № 12, pp. 58-61.

10. Olijnyk, Ya. B. Yatsenko, B. P. Babaryts'ka V. K. (2004), *Svitove hospodarstvo v umovakh hlobalizatsii: Monohrafia* [The world economy under globalization: Monograph], Kyivs'kyj universytet, Kyiv, Ukraine.

11. Export Union of metal Russia (2009), “ Information on packages of measures to stimulate the economy adopted in the producing countries have become to overcome the crisis”, available at: http://www.sempr.ru/user/uploads/inf_bul_8-2009.doc.

Стаття надійшла до редакції 18.01.2017 р.



Вропу

ТОВ "ДКС Центр"