
формується на основі планових і фактичних показників бюджету. Відсутність методики планування, управлінського обліку, невключення планових і фактичних показників бюджету в систему стимулювання і мотивування, а також нерегулярний контроль і неповний аналіз загрожує зривом планів, погіршенням якості роботи, падінням дисципліни, перевитратою ресурсів, а також не дозволяє правильно оцінити як досягнуті цілі, так і майбутні перспективи або негативні ситуації.

Подальші дослідження будуть направлені на вирішення питань управління проектами короткострокового і довгострокового характеру за допомогою проектно-орієнтованого бюджетування, що включає всі етапи процесу управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Управленческий учет / [Аткинсон Э.А., Банкер Р.Д., Каплан Р.С., Янг М.С.] / Пер. с англ.: А. Рахубовский, Д. Рахубовская. – М.: Вильямс, 2005. – 880 с.-ISBN 5-8459-0635-0.
2. Сокольникова И.В. Бизнес-курс МВА. Управленческий учет и бюджетирование: [навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.] / Сокольникова И. В., Сорокин А. А. - БизнесСофт-2006 г.
3. Хліпальська В. Бюджетне планування запасів і витрат, їх придбання і зберігання / В. Хліпальська // Бухгалтерський облік і аудит. - 2004. - вип. 3.-с.18-22.
4. Бюджетирование: шаг за шагом / [Е. Бреслав, Б. Карабанов, Е. Добровольский и др.]; под ред. Е. Строганова. - СПб: Питер - 2005. - 448 с. - ISBN 5-469-00712-X.
5. Семенов Г.А. Финансовое планирование и управление на предприятиях: [навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл.] / Г.А. Семенов, В.З. Бугай - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 432 с. - ISBN 966-364-400-1.

Пичка А.Н.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЧАСТЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье обосновано, что эффективность бюджетирования как инструмента управления зависит от комплексности использования на всех этапах процесса управления. Приведены пути внедрения бюджетирования на предприятиях.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, управленческий учет, этапы процесса управления.

A. Pichka

BUDGETING AS PART OF THE MANAGEMENT PROCESS ON THE ENTERPRISE

In the following article considered that efficiency of budgeting as management tool depends on the complexity of use on all stages of management proceses. Also reviewed ways of implementation budgeting on enterprises.

Keywords: budgeting, budget, management accounting, the stages of the process control.

УДК 656.614.3(477)

Боняр С.М., Скутова-Корх Я.О.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті розкривається поняття фінансової кризи на підприємстві, чинники її виникнення та проводиться систематизація наявних методів оцінки фінансового стану підприємства з метою попередження виникнення та усунення фінансової кризи.

Ключові слова: фінансова криза підприємства, антикризове управління, фінансова стійкість, платоспроможність.

Постановка проблеми. У будь-якому суспільстві як у цілісній соціально-економічній системі час від часу відбуваються кризові явища, які загрожують існуванню самої системи. Найбільш істотне значення в такій ситуації має подолання кризового стану на підприємствах, які складають первинний ланцюг економіки держави.

Кризовий стан виявляється в тому, що погіршуються фінансові результати діяльності підприємств, вони стають нездатним отримувати прибуток, тим самим втрачають свої конкурентні позиції на ринку, внаслідок чого можуть збанкрутувати. Таким чином, розробка механізмів антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища є актуальним науковим завданням, що вимагає ретельного і глибокого дослідження [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу проблемі антикризового управління приділяли такі науковці як О.О. Шапурова, В.О. Василенко, А.Г. Грязнова, Е.С. Мінаєв, О. Терещенко, А.Д. Чернявський та ін.

Невирішена частина проблеми. Основним засобом виживання підприємства, що перебуває в кризовому стані, виступає антикризове управління, яке повинно ґрунтуватись на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану та реалізації адекватних антикризових програм [7].

Постановка завдання (мета статті). Аналіз ефективного антикризового управління підприємством з метою стабілізації його фінансового стану.

Виклад основного матеріалу. Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, з іншого боку, обумовили виникнення і поширення нового для України, специфічного за своїми цілями і функціями виду управління – антикризового. Але на сьогодні поняття антикризового управління досить розпливчате і багатозначне. В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства. Таким чином, проблема формування системи антикризового управління як окремого специфічного виду управління потребує конкретного пояснення. Чітке визначення кризового стану завжди викликало полеміку серед практиків і науковців, оскільки не кожна негативна ситуація в діяльності підприємств призводить до кризи. Тому дослідження питань антикризового управління доцільно починати з визначення поняття «криза».

Ю. Розенталь зазначає, що криза – це ситуація, яка характеризується високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності [2].

А. Чернявський вважає, що криза є переломним етапом функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування [3].

Таким чином, можна зробити висновок, що криза – це ситуація, яка виникає внаслідок впливу зовнішніх або/і внутрішніх факторів та призводить до негативних наслідків. Так, головний вихід з кризового стану підприємства вбачаємо у антикризовому управлінні, тому необхідно визначити сутність антикризового управління. Сутність антикризового управління в літературі визначається теж неоднозначно.

За визначенням В.О. Василенко, антикризове управління – це управління, в якому передбачена безпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [1].

А.Г. Грязнова зазначає, що антикризове управління – це така система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквіду-

вати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів [4].

Отже, можна сказати, що антикризове управління – це ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи. А також, антикризове управління – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, «твердого» положення на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуаціях у країні.

Особливу увагу при антикризовому управлінні слід приділяти вибору напрямків та стратегії підприємства по виходу з кризи. Адже, виходячи з суті антикризового управління, видно, що саме вибір адекватного заходу подолання кризового стану гарантує відновлення «здорового» стану підприємства. Кожна організація має вибрати підходящу саме для її стану стратегію фінансового оздоровлення. Варто пам'ятати, що нераціональний підхід до подолання негативних тенденцій на підприємстві, тобто вибір неправильної стратегії виходу з кризи може призвести до гірших наслідків. Для того, щоб уникнути небажаних результатів, необхідно пам'ятати, що основна ціль антикризового управління – найшвидший вихід з кризи, а для реалізації даної цілі на підприємстві мають розробити спеціальний документ – антикризову програму.

Антикризова програма – 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 [7].

Мета антикризової програми вважається досягнутою, якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Реалізація стратегії антикризового управління підприємствами дозволить знизити імовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що виникає в кризовій ситуації, підвищити стратегічний потенціал і активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції.

Крім того, важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів (стратегій) є ідентифікація глибини фінансової кризи. Існують три фази кризи:

а) фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

б) фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення антикризових заходів;

в) кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його реорганізації або ліквідації [5].

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною передумовою правильною та своєчасною реакції на неї. Адже набагато легше шукати вихід із ситуації (кризи), коли знаєш «де ти знаходишся». Правильна оцінка фази, на якій перебуває підприємство – це вже половина успіху. Але доцільно враховувати, що подолавши одну фазу кризи, підприємство може опинитися в іншій, а отже потребує кардинально іншої стратегії антикризового управління.

Варто пам'ятати, що, опинившись у кризовому стані, підприємство виробляє певну реакцію. Тобто, в даній ситуації організація як живий організм реагує на дію зовнішнього подразника.

Відповідно, існує два види реакції підприємств на фінансову кризу:

1. Захисна реакція, яка передбачає різке скорочення витрат, закриття та розпродаж окремих підрозділів підприємства, скорочення та розпродаж обладнання, звільнення персоналу,

скорочення окремих частин ринкового сегменту, зменшення відпускних цін та (або) обсягів реалізації продукції.

2. Наступальна реакція, що передбачає активні дії: модернізація обладнання, освоєння нових предметів праці, введення нових технологій, запровадження ефективного маркетингу, пошук нових ринків збуту продукції, розробка і впровадження прогресивної стратегічної концепції контролінгу та управління [5].

Доцільно відмітити, що становище підприємства в умовах негативних тенденцій в економіці насамперед визначається активністю керівника в адаптації підприємства до нових умов. Перш за все, це перерозподіл обов'язків вищого керівництва через створення мережі оперативних груп управлінських працівників. До їх складу залучаються керівники структурних підрозділів, спеціалісти економічних та юридичної служб. Для координації діяльності таких груп створюється так званий Антикризовий центр на чолі з керівником підприємства. Кожна група, в залежності від напрямку діяльності, подає в Антикризовий центр аналіз ситуації на підприємстві, заходи щодо мінімізації впливу негативних чинників, можливий ефект від їх запровадження. Антикризовий центр узгоджує отримані пропозиції, розробляє антикризовий план, в якому передбачені планові показники, методи, якими вони мають досягатись, ресурси на їх здійснення, прогнози розвитку негативних чинників, відповідальні особи та терміни звітування.

Крім того, досить ефективним методом виходу з кризи є залучення зовнішніх консультантів з числа консалтингових компаній, адже «свіжий погляд зі сторони» дозволяє об'єктивно подивитись на ситуацію, і, відповідно, адекватно оцінити стан підприємства. Особливо цей захід доречний при нечисленному власному управлінському апараті, так як розробка антикризових заходів є трудомістким процесом [3].

Відповідно до складових антикризового управління Шапурова О.О. виділяє наступні основні групи цілей антикризового управління: організаційні, маркетингові, фінансові, виробничі, кадрові.

Маркетингова група цілей антикризового управління спрямована на виявлення симптомів кризи збутової діяльності. До цієї групи цілей можна віднести: запобігання зменшенню кількості замовників, запобігання зниженню якості своєї продукції, аналіз цінової ситуації на ідентичні товари, спостереження за якістю продукції конкурентів.

Фінансова група цілей антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення і запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи.

Виробничі цілі антикризового управління: зниження відсотка браку, запобігання моральному зносу обладнання, підтримка інноваційної активності, організація виробництва без простоїв.

Організаційні цілі антикризового управління: стабільні комунікаційні процеси між відділами, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства.

Кадрові цілі антикризового управління: зниження плинності кадрів і запобігання різноманітним кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин).

На основі сформованих цілей можна виділити такі головні завдання антикризового управління:

- своєчасне діагностування передкризового стану підприємства і вжиття необхідних заходів щодо прогнозування кризових явищ;
- усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи;
- запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових труднощів чи фінансової кризи;
- моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу [4].

Отже, виходячи з вище зазначеного, необхідно розуміти, що процес виведення підприємств з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований. Саме ефективне здійснення процесу оздоровлення підприємства дасть очікуваний результат.

Як і будь-якому процесу, антикризовому управлінню підприємством притаманні певні функції. В цілому антикризовому управлінню притаманні ті ж функції, що й звичайному управлінню:

- планування – процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;
- контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [5].

Та необхідно пам'ятати, що вище перелічені функції ефективно себе реалізують саме у сукупності, створюючи певні послідовні етапи виходу з незадовільної ситуації. Тобто, іншими словами - певну систему. Кожний елемент такої системи має взаємодоповнювати один одного, створюючи таким чином ефективний варіант налагодження функціонування підприємства в цілому.

Висновки. Однак не слід забувати, що хворобу краще попередити, ніж лікувати. Антикризові заходи мають реалізовуватись не тільки тоді, коли криза вже руйнує бізнес, але й для профілактики, систематично. Підприємство має керуватись у своїй діяльності стратегічним планом, мати розроблені бізнес-плани по кожному напрямку бізнесу, а на їх підставі – плани модернізації обладнання, план-графік маркетингових заходів тощо. А фінансування цих заходів має проводитись на підставі діючої на підприємстві системи бюджетування.

Отже, вибір правильної та найефективнішої стратегії антикризового управління, дотримання всіх правил та етапів виходу з кризи гарантує довгостроковий успіх підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В. О. Василенко – К., 2003. – 504 с.
2. *Коваленко В.В.* Банківська криза та інструменти антикризового управління / В. В. Коваленко, О. Г. Коренєва, О. В. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №2. – с. 144-150
3. *Чернявський А.Д.* Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / А. Д. Чернявський – Л. : МАУП, 2006. – 256 с.
4. *Шапурова О.О.* Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шапурова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2009. – №1. – с. 228-232.
5. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів ОПОЛ [Електронний ресурс] - <http://www.opol.org.ua/index.php/2009-04-11-18-57-30/10-anticrisis.html>
6. Волинські новини: На Волині побільшало збанкрутілих підприємств [Електронний ресурс] - <http://volyn-news.com/news/volyn/12582/>

Боняр С.М., Скутова-Корх Я.О.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В статье раскрывается понятие финансового кризиса на предприятии, факторы его возникновения и проводится систематизация имеющихся методов оценки финансового состояния предприятия с целью предупреждения возникновения и устранения финансового кризиса.

Ключевые слова: финансовый кризис предприятия, антикризисное управление, финансовая устойчивость, платежеспособность.

Bonyar S., Skutova-Korh Y.

THEORETICAL BASIS OF CRISIS MANAGEMENT

In the article the concept of the financial crisis at the plant, the factors for its occurrence and is held together existing methods for evaluating the financial condition of the company in order to prevent the occurrence and elimination of the financial crisis.

Keywords: financial crisis company, crisis management, financial stability, solvency.

УДК 656.078

Стрілок І.І., Шкляр В.В.

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА СУЧАСНИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ

У статті охарактеризовано складові частини підприємств водного транспорту та проаналізовано сучасний стан їх розвитку. Розглянуто специфіку функціонування підприємств водного транспорту.

Ключові слова: підприємства водного транспорту, стан розвитку підприємств, ефективність функціонування.

Постановка проблеми. Актуальною проблемою, що сьогодні стоїть перед водним транспортом України, є відновлення колишнього пріоритетного статусу в рамках національної економіки та завоювання міцних конкурентних позицій на світовому ринку транспортних перевезень.

В Україні налічується велика кількість компаній, які надають різноманітні транспортні послуги, такі як вантажоперевезення, переїзди, вантажно-розвантажувальні роботи, логістика, експедиція та інші. У зв'язку із зростанням попиту на транспортні послуги, кількість таких компаній постійно збільшується, розширюється список послуг, які вони пропонують [1]. Адже послуги перевезення - це життєво важлива частина будь-якого бізнесу, і часто від них залежить функціонування всієї компанії. Безумовно, ринок транспортних послуг в Україні переповнений, але тільки поодинокі транспортні фірми можуть надати своїм клієнтам повний комплекс послуг на найвищому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми функціонування та розвитку підприємств транспортної галузі, зокрема підприємств водного транспорту України розглядали та досліджували в своїх працях такі автори як Коба В.Г., Боняр С.М., Ковбатюк М.В., Майстенко О., Гурченков О., Котлубай М.І., Овдієнко І.М., Бикова О.Д., Семенов В.Ф. та інші.

Невирішена частина проблеми. Перетворення, що відбувалися останні роки з усією країною, не могли не торкнутися як транспортної галузі в цілому, так і підприємств водного транспорту. На жаль, не всі підприємства, що представляли водну індустрію, змогли пристосуватися до нових умов господарювання і продовжити ефективну діяльність. Тому на сьогоднішній день безліч науковців досліджують умови діяльності та проблеми розвитку як транспортного комплексу України в цілому, так і окремих його частин.

Мета дослідження полягає у характеристиці сучасного стану підприємств водного транспорту України, визначенні їх складу та специфічних особливостей розвитку.