
Ключевые слова: налоговая система, функции налогов, налоговая политика, общегосударственные и местные налоги.

Tyschenko V. M.

PRIORITY AREAS OF STATE TAX POLICY

The article analyses the tax system of Ukraine and highlights the main directions of its further reforming in terms of transformation of the national economy.

Keywords: tax system, tax functions, tax policy, national and local taxes.

УДК 658.5

Шкляр В.В.

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті проведено дослідження та сформовано систему антикризових заходів для транспортних підприємств, які розділено на сім груп відповідно до фаз життєвого циклу підприємства. Обґрунтовано доцільність використання запропонованої системи антикризових заходів, що спрощує процес та зменшує час прийняття управлінських рішень в кризових ситуаціях господарювання підприємств.

Ключові слова: антикризові заходи, фази життєвого циклу підприємства, транспортні підприємства.

Постановка проблеми. У сучасних умовах переходу та адаптації до ринкової економіки функціонування підприємств все частіше супроводжується тенденцією зростання кількості підприємств, які перебувають у кризовому стані. Однією з основних причин такого стану є недосконалість антикризового менеджменту та відсутність науково-обґрунтованих рекомендацій щодо забезпечення його розвитку, в результаті чого підприємство втрачає спроможність збереження виробничого апарату та ресурсного потенціалу, не запобігає втраті капіталу, платоспроможності та появі банкрутству.

В наукових працях, спрямованих на дослідження розвитку та впровадження антикризового менеджменту в діяльність підприємства чітко не відокремлюються антикризові заходи, які складають його основу. Це ускладнює процес прийняття рішень, оскільки в умовах кризи час на розробку та тестування антикризових заходів відсутній. Тому для ефективного попередження та подолання кризових явищ підприємству необхідно мати розроблений та перевірений перелік антикризових заходів, які при перших ознаках нестабільності ліквідують кризові прояви.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8] на сучасному етапі розвитку науковці значну увагу присвячують проблематиці застосування антикризових заходів, які б без значних витрат на їх реалізацію приносили відчутний результат в подоланні кризових явищ і ситуацій, які з'являються або настали. Бочарова Н.А., Верьовка Р.С [1] свої дослідження спрямовують на формування моделі антикризових заходів для автотранспортних підприємств, Токмакова І.В. [8] розглядає антикризові заходи на підприємствах залізничного транспорту, Добровольська О.В., Лисовська А.М. [2] досліджують сутність та етапи здійснення антикризових заходів, Полінкевич О.М. [5] пропонує шляхи управління розвитком підприємства в умовах фінансової кризи тощо.

Невирішена частина проблеми. У зв'язку зі швидкою зміною впливу факторів нестійкого зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність транспортних підприємств необхідним постає завдання формування системи антикризових заходів, яка надавала б чітку

інформованість про можливий комплекс заходів в умовах можливої появи чи існування кризових загроз. Розробка такої системи дозволить приймати ефективні та дієві управлінські рішення щодо функціонування, регулювання та контролю діяльності підприємства.

Мета дослідження полягає у формуванні системи антикризових заходів на основі раціонального підходу щодо розподілу заходів антикризового менеджменту на групи відповідно до видів антикризового менеджменту, котрі відповідають фазам життєвого циклу підприємства.

Виклад основного матеріалу. Розуміння циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем дозволяє передбачити кризові ситуації, готуватися до них, уникати небезпеки несподіваної кризи на основі спеціальних заходів антикризового менеджменту, які першочергово спрямовані на прогнозування та передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, розробку заходів для зниження негативних наслідків кризи та врахуванні подоланих ризикових ситуацій в подальшому функціонуванні підприємства.

Виходячи з життєвого циклу, підприємство під час свого функціонування проходить через чотири фази розвитку (підйом, пік, скорочення, криза), які періодично повторюються. Відповідно до них необхідно застосовувати окремі види антикризового менеджменту, котрі враховуючи специфіку розвитку кризової ситуації будуть визначати напрями антикризових заходів. Фазі зростання відповідає превентивний антикризовий менеджмент, який орієнтований на пошук та прогнозування таких тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Під час фази піку необхідним є застосування активного антикризового менеджменту, який окрім моніторингу середовища спрямований на формування запобіжних та адаптаційних антикризових заходів. Реактивний антикризовий менеджмент застосовується при фазі спаду. Його метою є визначення слабких сторін у діяльності підприємства, локалізація та контроль за їх станом, а також впровадження коригуючих заходів, за необхідності. При фазі кризи застосовуються заходи, спрямовані на ліквідацію кризових явищ, які вже існують, саме вони характеризують пасивний вид антикризового менеджменту. У випадку знаходження стану підприємства на межі двох фаз розвитку доцільним є використання змішаних антикризових заходів відповідних видів менеджменту (рис. 1).

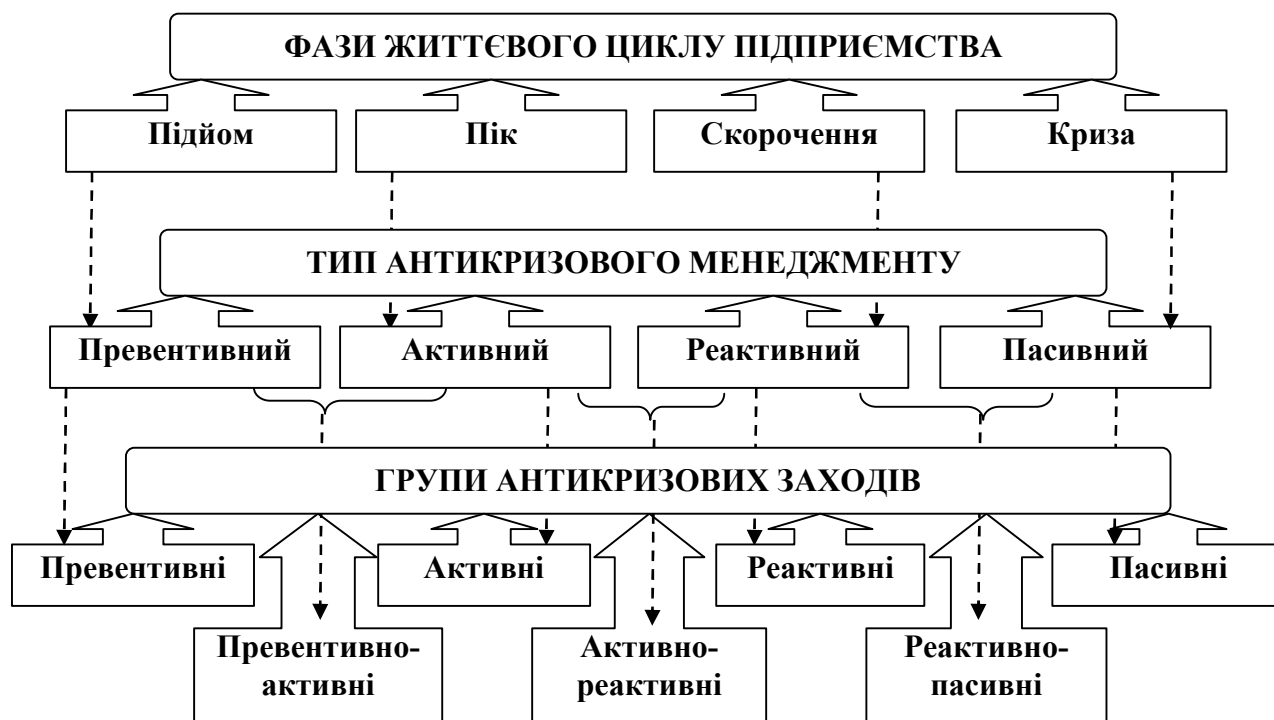


Рис. 1. Залежність груп антикризових заходів від типу антикризового менеджменту та фаз життєвого циклу підприємства

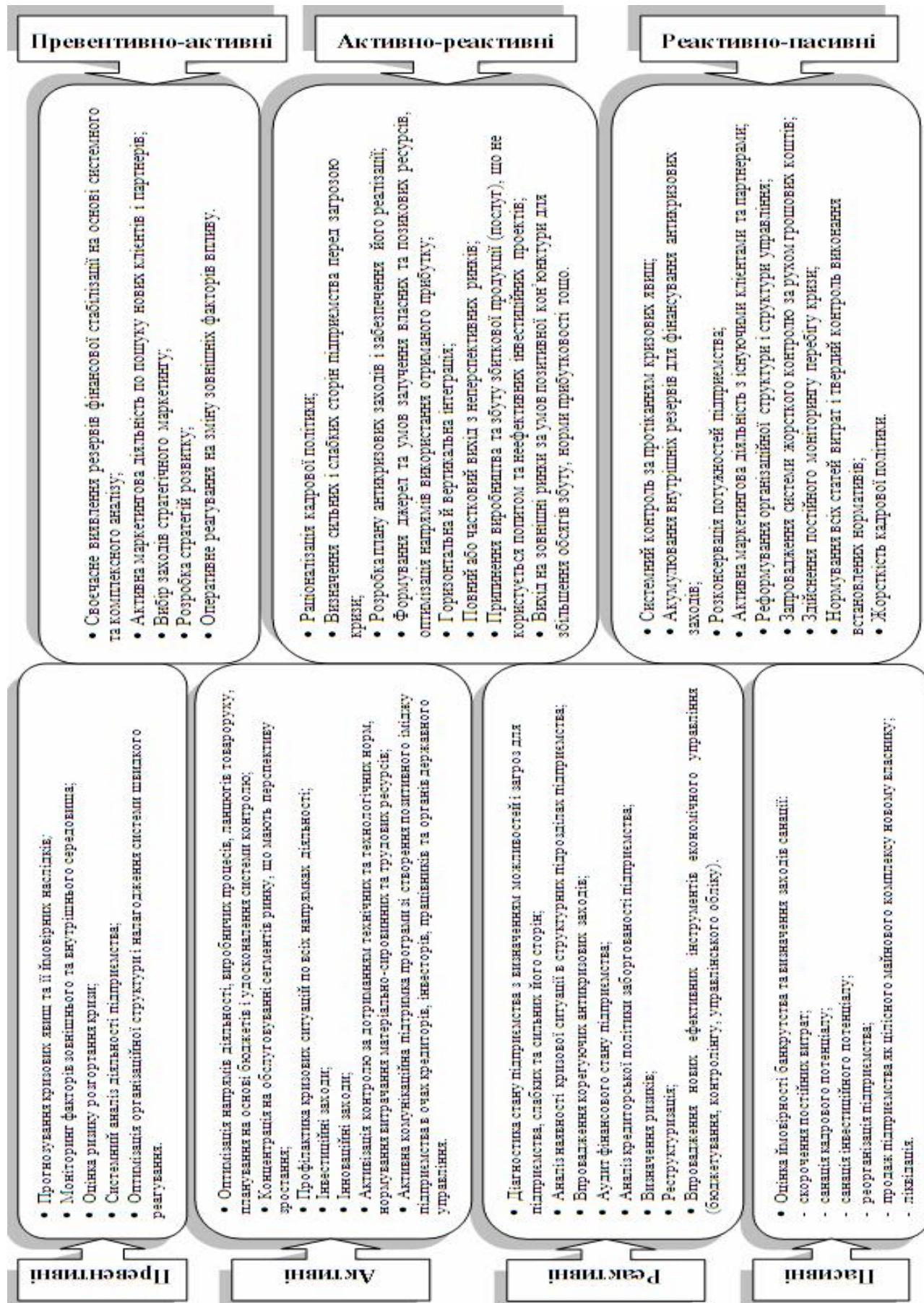


Рис. 2. Система антикризових заходів для транспортних підприємств

Резюмуючи вищевикладений матеріал, можемо виділити сім груп антикризових заходів, а саме: превентивні, превентивно-активні, активні, активно-реактивні, реактивні, реактивно-пасивні та пасивні, які формують систему антикризових заходів для транспортних підприємств (рис. 2).

Превентивні антикризові заходи здійснюються в наступних напрямках:

- прогнозування кризових явищ та її ймовірних наслідків;
- моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- оцінка ризику розгортання кризи;
- системний аналіз діяльності підприємства;
- оптимізація організаційної структури і налагодження системи швидкого реагування тощо.

Превентивно-активна група заходів представлена такими напрямками:

- своєчасне виявлення резервів фінансової стабілізації на основі системного та комплексного аналізу;
- активна маркетингова діяльність щодо пошуку нових клієнтів і партнерів (підвищення конкурентоспроможності підприємства щодо асортименту, цін та якості продукції і послуг, що пропонуються; поглиблене вивчення ринку з метою пошуку своєї індивідуальної групи споживачів; поліпшення збуту продукції (послуг); підвищення обґрунтованості цінової політики; впровадження системи цінових знижок; дослідження попиту споживачів тощо);
- вибір заходів стратегічного маркетингу;
- розробка стратегій розвитку;
- оперативне реагування на зміну зовнішніх факторів впливу (тобто підвищення здатності швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації).

Активні антикризові заходи включають напрями:

- оптимізація напрямів діяльності, виробничих процесів, ланцюгів товароруку, планування на основі бюджетів і удосконалення системи контролю (удосконалення нормування витрачання матеріально-сировинних та трудових ресурсів; зростання змінності роботи наявного обладнання та його завантаження; освоєння випуску нових конкурентоспроможних видів продукції чи послуг; удосконалення управління виробничим або торговельно-технологічним процесом; зміна технологічної основи виробництва тощо);
 - концентрація на обслуговуванні сегментів ринку, що мають перспективу зростання;
 - профілактика кризових ситуацій по всіх напрямках діяльності (фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою; інноваційна активність тощо);
 - інвестиційні заходи (перегляд інвестиційних проектів, залучення іноземних інвестицій для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції, лізинг транспортних засобів та перевантажувальної техніки вітчизняного виробництва);
 - інноваційні заходи (інноваційне фінансування у розвиток виробництва, купівля нової високопродуктивної техніки, впровадження нових технологій, фінансування науково-дослідних розробок та інноваційних рішень, використання ноу-хау);
 - активізація контролю за дотриманням технічних та технологічних норм, нормування витрачання матеріально-сировинних та трудових ресурсів;
 - активна комунікаційна підтримка програми зі створення позитивного іміджу підприємства в очах кредиторів, інвесторів, працівників та органів державного управління.
- Активно-реактивні заходи антикризового менеджменту складаються з напрямів:
- раціоналізація кадрової політики (за рахунок внутрішніх переміщень або залучення необхідних фахівців; форм та систем мотивації персоналу та оплати праці; підготовки фахівців з кризового менеджменту тощо);
 - визначення сильних і слабких сторін підприємства перед загрозою кризи;
 - розробка плану антикризових заходів і забезпечення його реалізації;

• формування джерел та умов залучення власних та позикових ресурсів, оптимізація напрямів використання отриманого прибутку;

• горизонтальна і вертикальна інтеграція (горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель разом із іншим покупцем, а вертикальна інтеграція передбачає більш тісну роботу з ключовими постачальниками сировини й матеріалів, а також проведення моніторингу цін на сировину, виходу на ринок нових потенційних постачальників як альтернативу більш дорогим матеріалам);

• повний або частковий вихід з неперспективних ринків;

• припинення виробництва та збуту збиткової продукції (послуг), що не користується попитом, та неефективних інвестиційних проектів;

• вихід на зовнішні ринки за умов позитивної кон'юнктури для збільшення обсягів збуту, норми прибутковості тощо.

Реактивні антикризові заходи є четвертою групою, якій характерні напрями:

• діагностика стану підприємства з визначенням можливостей і загроз для підприємства, слабких та сильних його сторін;

• аналіз наявності кризової ситуації в структурних підрозділах підприємства;

• впровадження корегуючих антикризових заходів;

• аудит фінансового стану підприємства;

• аналіз кредиторської політики заборгованості підприємства;

• визначення ризиків;

• реструктуризація (активів: продаж основних засобів та матеріальних активів, рефінансування дебіторської заборгованості, зворотний лізинг основних засобів, ліквідація і консервація частини потужностей; боргів: пролонгація, відстрочка, розстрочка, зміна матеріально-речової форми виконання зобов'язань; кредиторської заборгованості; а також вдосконалення: системи управління, фінансово-економічної політики підприємства, операційної діяльності, системи маркетингу і збуту, управління персоналом);

• впровадження нових ефективних інструментів економічного управління (бюджетування, контролінгу, управлінського обліку).

До групи реактивно-пасивних антикризових заходів слід віднести наступні напрями:

• системний контролінг кризового стану;

• акумулювання внутрішніх резервів для фінансування антикризових заходів;

• розконсервація потужностей підприємства;

• активна маркетингова діяльність з існуючими клієнтами і партнерами;

• реформування організаційної структури і структури управління;

• запровадження системи жорсткого контролю за рухом грошових коштів;

• здійснення постійного моніторингу перебігу кризи;

• нормування всіх статей витрат і твердий контроль виконання встановлених нормативів;

• жорсткість кадрової політики.

До пасивних антикризових заходів відносяться напрями з оцінки ймовірності банкрутства та визначення заходів санації:

• скорочення постійних витрат;

• заощадження постійних оперативних витрат;

• санація кадрового потенціалу;

• санація інвестиційного потенціалу;

• реорганізація (системи контролю, боргів (отримання нових кредитів та позик), підприємства (часткова чи повна приватизація, злиття з іншими підприємствами, дроблення підприємства);

• продаж підприємства як цілісного майнового комплексу новому власнику;

• ліквідація.

Висновки. Результати проведеного дослідження дають можливість зробити висновок, що як теоретики, так і практики у сфері антикризового менеджменту знаходяться в пошуках

ефективних антикризових заходів. Сформована система антикризових заходів та підхід щодо їх використання відповідно до фаз життєвого циклу підприємства спрощує процес прийняття управлінських рішень та надає можливість прогнозувати і контролювати кризові явища. Вчасне застосування визначених заходів дозволяє відстрочити настання фази спаду чи пришвидшити вихід з кризового стану.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бочарова Н.А., Верьовка Р.С. Формування моделі антикризових заходів на АТП / Н.А. Бочарова, Р.С. Верьовка // Економіка транспортного комплексу, 2012. – Вип. 19. – с.80-94.
2. Добровольська О.В., Лисовська А.М. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи / О.В. Добровольська, А.М. Лисовська // Економічний форум. Луцьк, 2012. – №2. – С. 288-292.
3. Мозгова Г.В. Напрями вдосконалення антикризових заходів з позиції превентивного маркетингу / Г.В. Мозгова // Бізнесінформ, 2012. – №2. – с.187-190.
4. Піддубняк Т.А., Покотілов І.П. Антикризові заходи в суднобудівній галузі України [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavnv/2009_67/67_48.pdf.
5. Полінкевич О.М. Управління розвитком підприємства в умовах фінансової кризи / О.М. Полінкевич // Вісник Університету банківської справи Національного банку України, 2011. – №1. – с.64-68.
6. Северина С.В., Череп А.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємств / С.В. Северина, А.В. Череп // Економічний простір, 2010. – №37. – с.277-282.
7. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ В.Л. Формування комплексної системи напрямків та заходів антикризового механізму стійкого розвитку промислового підприємства. [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/en_em/2010_7_3/19.pdf.
8. Токмакова І.В. Антикризове управління на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова // Вісник економіки транспорту і промисловості, 2010. – № 31. – с.59-62.

Шкляр В.В.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проведено исследование и сформирована система антикризисных мер для транспортных предприятий, которые разделены на семь групп в соответствии с фазами жизненного цикла предприятия. Обоснована целесообразность использования предложенной системы антикризисных мер, что упрощает процесс и сокращает время принятия управленческих решений в кризисных ситуациях хозяйствования предприятий.

***Ключевые слова:** антикризисные меры, фазы жизненного цикла предприятия, транспортные предприятия.*

Shklyar V.

FORMATION OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MEASURES FOR TRANSPORT COMPANIES

In this article was conducted research and was formed the system of anti-crisis measures for transport companies, which are divided into seven groups according to the phases of the life cycle of the enterprise. The expediency of using the proposed system of anti-crisis measures, which simplifies the process and reduces the time of decision-making in crisis management of enterprises.

***Keywords:** anti-crisis measures, phases of the life cycle of the enterprise, transport enterprises.*