

ЛІТЕРАТУРА

1. Тарасенко І. О. Інноваційна складова в системі забезпечення конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів / І. О. Тарасенко, Т. М. Нефедова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Тематичний випуск. — 2012. — № 4(66). — С. 206—212.
2. Воронкова Т. Є. Механізм інноваційного розвитку вищої освіти України / Т. Є. Воронкова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Тематичний випуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України. — 2012. — № 4 (66). — С. 259—264.
3. Сафонова В. Є. Інноватика та інноваційна здатність системи освіти: економіко-теоретичний аспект / В. Є. Сафонова // Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. — 2014. — № 4 (52). — С. 230—239.
4. Хмелевська Л. П. Створення концепції інноваційної освіти як основи подальшого економічного розвитку держави / Л. П. Хмелевська, С. А. Кузьміна, О. А. Музиченко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Тематичний випуск. 2012. — № 4 (66). — С. 102—107.
5. Рожнова Т. Є. Інноваційні технології в управлінні вищим навчальним закладом / Т. Є. Рожнова // Сборник научных трудов SWorld. — 2012. — № 24(4). — С. 72—80.
6. Полохало В. Вимога часу – інвестиції в освіту [Електронний ресурс] / В. Полохало. — Режим доступу : http://osvita.ua/school/school_today/2346.
7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV [Електронний ресурс]. — (Чинний з 07.08.2002). — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

REFERENCES

1. Tarasenko, I.O. (2012), “Innovative component in the system providing competitive support for higher educational establishments”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, vol. 4, pp. 206-212.
2. Voronkova, T.Ye. (2012), “Innovative development of higher education in Ukraine”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, vol. 4, pp. 259-264.
3. Safonova, V.Ye. (2014), “Innovation theory and innovativeness of system of education: economic and theoretic aspect”, *Universytetski naukovi zapysky Khmelnytskoho universytetu upravlinnia ta prava*, vol. 4 (52), pp. 230-239.
4. Khmelevska, L.P. (2012), “Innovative education concept creation as a basis for further economic development of the state”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*, vol. 4, pp. 102-107.
5. Rozhnova, T.Ye. (2012), “Innovative technologies in the management of higher educational establishment”, *Sbornyk the Scientific LaborSWorld*, vol. 24(4), pp. 72-80.
6. Polokhalo, V. (2009), “Imperative of time – investment in education”, available at: http://osvita.ua/school/school_today/2346 (access Ganuary 12, 2009).
7. “On innovative activity” : Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. vol. 40-IV (Chynnyi z 07.08.2002), available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

УДК 005.59:005.334

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Череп А.В., д.е.н., професор, Корженевська В.М., аспірант

*Запорізький національний університет
Україна, 69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66*

Cherep_a_v@mail.ru, beautyviktoriya@rambler.ru

В умовах нестабільної ситуації в Україні, яка характеризується непостійністю факторів зовнішнього середовища, система антикризового управління діяльністю підприємств, потребує особливої уваги. Посилення уваги до використання заходів антикризового управління діяльністю підприємств є одним із домінуючих

напрямоків у процесах трансформації сучасного світового господарства. У статті досліджено парадигму циклічності розвитку економіки та виникнення кризових явищ в економіці. Розглянуто основні внутрішні та зовнішні фактори, що можуть спричинити появу кризи на підприємстві. Досліджено особливості діяльності підприємств у кризових умовах. Виокремлено головні причини виникнення кризових ситуацій. Визначені антикризові інструменти в управлінні діяльністю підприємств. Розглянуто сучасні проблеми діяльності промислових підприємств та основні шляхи їх вирішення. Висвітлено роль кадрової та маркетингової політики для забезпечення ефективної роботи підприємства. Зазначено необхідність комплексного та своєчасного прийняття управлінських рішень щодо забезпечення інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства. Акцентовано увагу на доцільності та важливості формування фінансової політики підприємства. З метою пом'якшення наслідків кризи, а також для забезпечення значних змін показників діяльності підприємства в бік покращення в статті наголошується на пріоритетності використання механізмів фінансової стабілізації, які направлені на мобілізацію внутрішніх резервів, відновлення і зміцнення його платоспроможності. Визначені основні критерії, яких необхідно дотримуватися при здійсненні оцінки ефективності заходів антикризового управління діяльністю підприємства. Обґрунтовано необхідність розробки та впровадження програми антикризових заходів на кожному підприємстві з метою попередження виникнення кризових явищ та запобігання банкрутству.

Ключові слова: кризові явища, антикризове управління, причини кризи, фактори впливу, банкрутство, антикризові інструменти, антикризова політика підприємства, антикризова програма.

РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Череп А.В., д.э.н., профессор, Корженевская В.Н., аспирант

*Запорожский национальный университет
Украина, 69600, г. Запорожье, ул. Жуковского, 66*

В условиях нестабильной ситуации в Украине, которая характеризуется непостоянством внешних факторов, система управления антикризисной деятельностью предприятий требует особого внимания. Уделение повышенного внимания к использованию мер антикризисного управления деятельностью предприятий является одним из доминирующих направлений в процессах трансформации современного мирового хозяйства. В статье исследована парадигма цикличности развития экономики и возникновения кризисных явлений в экономике. Рассмотрены основные внутренние и внешние факторы влияния, которые могут привести к появлению кризиса на предприятии. Исследованы особенности деятельности предприятий в кризисных условиях. Выделены главные причины появления кризисных ситуаций, а также определены антикризисные инструменты в управлении деятельностью предприятий. Рассмотрены современные проблемы деятельности отечественных предприятий и основные пути их решения. Отражена роль кадровой и маркетинговой политики для обеспечения эффективной работы предприятия. Отмечена необходимость комплексного и своевременного принятия управленческих решений относительно обеспечения инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. Акцентируется внимание на целесообразности и важности формирования финансовой политики предприятия. С целью смягчения кризисных последствий, а также для обеспечения значительных изменений показателей деятельности предприятия в сторону улучшения в статье отражена приоритетность использования механизмов финансовой стабилизации, которые направлены на мобилизацию внутренних резервов, восстановление и укрепление его платежеспособности. Определены основные критерии, которых необходимо придерживаться при осуществлении оценки эффективности мероприятий антикризисного управления деятельностью предприятия. Обоснована необходимость разработки и внедрения программы антикризисных действий на каждом предприятии с целью предупреждения возникновения кризисных явлений и предотвращения банкротства.

Ключевые слова: кризисные явления, антикризисное управление, причины кризиса, факторы влияния, банкрутство, антикризисные инструменты, антикризисная политика предприятия, антикризисная программа.

A ROLE AND VALUE OF ANTIRECESSIONARY MANAGEMENT IN ACTIVITY OF ENTERPRISE

Cherep A.V., dr. sci. (econ.), prof., Korgenevskaya V.N., postgraduate student

*Zaporizhzhya national university
Ukraine, 69600, Zaporizhzhya, Zhukovsky str., 66*

In the conditions of unstable situation in Ukraine that is characterized by inconstancy of external factors, anticrisis management activity system in enterprises needs the special attention. The emphasis is given to the use of crisis management activities of enterprises which are the dominating trends in the processes of transformation the modern world economy. The article explores the paradigm of the cyclicity of the economy and the emergence of the crisis phenomena in the economy. The main internal and external factors which can lead to the emergence of the crisis in the

enterprise are considered in the article. The peculiarities of the activity of enterprises in crisis conditions are analyzed. Main reasons of forming crisis situations are presented. Management antirecessionary instruments of activity of enterprises are defined. Modern problems of activity of Ukrainian industrial enterprises and basic ways of decision the problems are considered in the article. The role of skilled and marketing politics is reflected for providing effective work in enterprise. The necessity of complex and timely acceptance management decisions is noted in relation to providing investment and innovative activity of enterprise. Attention is accented on expediency and importance of forming financial politics in enterprise. With the purpose of softening crisis consequences, and also for providing considerable changes in forming enterprise's indicators toward improvement, priority is given to the use of mechanisms of the financial stabilizing, that is sent to mobilization of internal reserves, renewal and strengthening its solvency, is reflected in the article. Main criteria that should be followed when assessing the effectiveness of the crisis management activities of the enterprise are defined. There is a necessity of developing and implementing anti-crisis measures at each enterprise for the purpose of preventing the crisis and prevent bankruptcy.

Key words: crisis phenomena, antirecessionary management, cause crisis, factors of influence, bankruptcy, antirecessionary instruments, antirecessionary policy of the enterprise, antirecessionary program.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах невизначеності зовнішнього середовища, воєнних конфліктів, реформування економічної системи будь-яке вітчизняне підприємство може опинитися в ситуації погіршення фінансово-господарської діяльності. Незадовільні умови та відсутність будь-яких гарантій підтримки з боку держави вимагають нових знань від керівництва вітчизняних підприємств у напрямку застосування антикризових заходів та нових підходів в управлінні діяльністю.

Управлінський персонал підприємств повинен усвідомити, що тільки налагоджена система антикризового управління дасть змогу своєчасно виявити «слабкі місця» та попередити загрозу банкрутства підприємства в майбутньому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У своїх роботах значну увагу антикризовому управлінню підприємством приділяли такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф [1], О. Скібіцький [2], О. Терещенко [3], Е. Коротков [4], Л. Лігоненко [5], А. Грязнова [6], Е. Уткін [7]. У працях науковців висвітлено різні погляди щодо розуміння економічної сутності антикризового управління, представлено різні методичні підходи до антикризового управління підприємством, обґрунтовано доцільність проведення своєчасної діагностики та оцінки діяльності підприємства з метою попередження банкрутства.

Проведений критичний аналіз робіт вітчизняних та зарубіжних учених свідчить про відсутність єдиних теоретичних та методичних підходів щодо застосування економічних інструментів, які дозволили б менеджерам проводити оцінку, здійснювати антикризову стабілізацію поточного стану і прогнозування діяльності підприємства. Особливо гостро постають невирішені методичні питання щодо виявлення кризових ознак та антикризового управління станом підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження впливу антикризового управління на діяльність підприємства, визначення причин виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств, антикризових інструментів та особливостей їхньої реалізації в діяльності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне антикризове управління є запорукою міцного положення підприємства на ринку, стійких фінансів за будь-яких економічних, політичних та соціальних метаморфозів у країні.

Антикризове управління – це управління, яке націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання [2, с. 44].

Проведений аналіз економічної літератури дає змогу стверджувати, що здебільшого науковці розглядають антикризове управління підприємством як управлінський процес, який

спрямований на попередження виникнення кризи, її подолання та зменшення кризових наслідків.

Значна увага в економічній літературі приділяється проблематиці антикризового управління. До основних проблем антикризового управління підприємством належать проблеми розпізнавання кризових ситуацій, методологічні проблеми життєдіяльності підприємства (проблеми фінансово-економічного характеру, організаційного, правового, соціально-психологічного змісту), проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій, проблеми прогнозування кризи, проблеми пошуку інформації, проблеми розробки інноваційних стратегій, проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, проблеми банкрутства і санації підприємств [4, с. 226-229].

Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання таких принципів: цілеспрямованості; послідовності вирішення проблем; своєчасності прийняття управлінських рішень; гнучкості; оцінки позитивних та негативних наслідків рішень [5, с. 79-80].

Глибина та тривалість кризового стану підприємства будуть залежати від: кількості і розповсюдження економічних явищ; ступеня впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; співвідношення сили впливу проміжних кризових явищ кожного фактора внутрішнього стану підприємства; значущості окремого фактора в межах діяльності конкретного підприємства.

Поняття «криза» має багато змістових відтінків, інтерпретацій та сутнісних характеристик. В економіці термін «криза» набув поширення у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки.

Парадигма циклічності змін сукупного попиту та пропозиції, обсягу виробництва та доходу і відповідно стану економіки є основою теорії економічних циклів та економічної кон'юнктури, яку досліджували такі видатні економісти, як Д. М. Кейнс [8], М. Кондратьєв [9], М. Туган-Барановський [10], К. Маркс [11], їхні послідовники та опоненти.

Кейнс Д. М. розглядав явище кризи як несподівану та бурхливу зміну зростаючої тенденції спадаючої, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту в більшості випадків не буває. У його розумінні криза, як правило, супроводжується катастрофічним падінням інвестицій, скороченням господарської активності та масовими звільненнями.

Кондратьєв М. дослідив великі цикли кон'юнктури, їх основу та взаємозв'язок із середньостроковими циклами, проаналізував структуру та наслідки економічних циклів. Учений показав, що будь-яка криза є хворобливою реакцією на невідповідність пропозиції та попиту, оскільки вона завжди призводить до ліквідації основних невідповідностей, що породжені кризою.

Згідно з теорією М. Туган-Барановського кризи виникають внаслідок того, що пропорційність розвитку різних галузей виробництва під тиском внутрішніх сил капіталістичної системи народного господарства порушується. Наслідком цього є переповнення каналів товарного обігу (всезагальне перевиробництво), різке коливання цін, грошового обігу, кредиту і безробіття.

За К. Марксом, найважливіша передумова криз хоча і полягає в суперечності між постійною тенденцією капіталістичного виробництва до експансії та обмеженими можливостями при цій системі господарювання щодо зростання споживання, однак основною причиною криз є диспропорційно великий розвиток виробництва засобів виробництва.

З позиції теорії управління кризи класифікують так: криза як результат «зовнішнього» шоку; циклічна криза; структурна криза; криза системи регулювання; криза способу надання фінансових послуг [12, с. 97].

До факторів зовнішньої дії, що спричиняють кризові явища на підприємстві, належать: негативні тенденції в галузі (насиченість ринків, падіння попиту, монополізація ринків, прояви недобросовісної конкуренції); зацікавленість акціонерів та кредиторів у банкрутстві (невигідні для підприємства умови укладання угод, невиконання зобов'язань, викуп зовнішніх зобов'язань підприємства); перевищення витрат над ціною реалізації (зростання збитків, зменшення витрат на оплату праці); невідповідність стратегії вимогам ринку (відсутність змін у товарній структурі реалізації, відсутність продуктивних та технологічних інновацій); криза у пов'язаних галузях (подорожчання продукції, загострення конкуренції на ринках пов'язаних галузей).

До факторів внутрішньої дії, що можуть призвести до появи кризи на підприємстві, відносять: внутрішні конфлікти (збільшений обсяг делегування повноважень); невдало обрана стратегія (зниження показників ефективності); неузгодженість позиції менеджменту та власників (збільшення терміну виконання управлінських рішень, неефективність управлінських дій).

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути зовнішніми і внутрішніми, об'єктивними та суб'єктивними. До основних причин виникнення кризи на підприємстві належить: недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи; неефективне управління, яке проводить керівництво; неефективна кадрова, фінансова та маркетингова політика; недостатній контроль.

Виникнення кризової ситуації на підприємстві можливе за наявності великого обсягу незавершеного будівництва, значних запасів готової продукції, великої частки позикового капіталу, значних обсягів дебіторської та кредиторської заборгованостей, при втраті ліквідності та платоспроможності, зниженні прибутковості, збільшенні плинності кадрів, зниженні попиту на товари та послуги, появи значних збитків.

Сьогодні в умовах незадовільної воєнної обстановки кризові явища прогресують, набувають нового характеру, здобуваючи все більшу глибину і дедалі ширших вимірів, розповсюджуючись на усі галузі вітчизняної промисловості.

Велику роль у вітчизняній промисловості та економіці в цілому відіграє машинобудування. Період з 1990 по 2000 рік для машинобудівної галузі став фазою рецесії. До 2008 року переважали позитивні процеси в розвитку галузі, хоча в цілому 2001-2011 роки характеризувалися хаотичною динамікою. У 2009 році відбувся значний спад обсягів виробництва. 2010-2011 роки характеризувалися незначним підйомом галузі після важкого стану у 2009 році, але починаючи з 2012 року, знову спостерігався спад у розвитку підприємств важкого машинобудування і всієї галузі в цілому [13, с. 113].

Питома вага машинобудівної галузі в обсязі промислового виробництва у 2013 році склала – 9,8%, у ВВП – 5,4%, у кількості працюючих у промисловості – більше 20%, в експорті товарів із країни – 16,8%. Товарні потоки експорту-імпорту у 2011-2012 роках мали тенденцію до зростання, проте у 2013 році спостерігалось значне зменшення обсягів експорту продукції машинобудівної галузі – на 20,3% (або на 2,7 млрд. дол.) у порівнянні з 2012 роком. Імпорт продукції машинобудування протягом 2011-2013 років зростав значно більшими темпами ніж експорт. Одночасно збільшилося від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі України продукцією підприємств машинобудування. У 2013 році спостерігалось його скорочення на 300 млн. дол. у результаті падіння обсягів експорту та імпорту продукції.

Серед найбільших країн-імпортерів продукції машинобудівної вітчизняної галузі слід виділити країни Митного союзу, зокрема Російську Федерацію. З країнами Митного союзу склалося позитивне сальдо зовнішньої торгівлі України на відміну від зовнішньої торгівлі держави з країнами ЄС та іншими країнами. Однією з найважливіших проблем 2013-2014 років стало зниження обсягів виробництва та загроза втрати ринку Російської Федерації. У незадовільному стані опинилися галузі масового виробництва – автомобільна, локомотивна і вагонобудівна. Від погіршення взаємовідносин з Російською Федерацією машинобудівна галузь втратила до 75% (від зменшення обсягів експорту в РФ) у порівнянні з 2013 роком.

У протистоянні викликам кризи держава та керівництво підприємств повинні використовувати інструменти антикризового управління з метою адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. До 2016 року необхідно вирішити питання по збільшенню обсягів експорту електротехнічної продукції України в країни ЄС, яка є домінуючою серед інших видів продукції з ЄС. Необхідно комплексно та своєчасно приймати економічні і політичні рішення щодо збільшення обсягів торгівлі з іншими країнами.

Розвиток промисловості, і зокрема, машинобудівної галузі, потребує з боку держави системної виваженої політики, яка повинна бути спрямована на координацію і підтримку інноваційної та інвестиційної діяльності, захист інтересів вітчизняних підприємств (у рамках тендерних закупівель та інфраструктурних проєктів), а також підтримку присутності на пріоритетних ринках збуту. У 2013 році питома вага експорту продукції машинобудування в інші країни світу склала 19%, у країни ЄС – майже 20%. Це свідчить про поступову орієнтацію продукції машинобудування на інші країни світу.

До головних причин неефективної діяльності промислових підприємств в Україні сьогодні слід віднести воєнні події, складну політичну ситуацію, консервативні методи господарювання, неефективну фінансово-економічну (значний рівень інфляції, зростання податків) та соціальну політику (низька платоспроможність споживачів продукції), неефективне управління на підприємствах, зокрема, відсутність ефективного системи антикризового управління на підприємствах.

Залежно від причини виникнення кризи кожним підприємством розробляються і реалізуються методи її подолання в межах відповідної антикризової політики, яка враховує сферу та специфіку діяльності, форму власності, розмір, наявні ресурси і можливості, реальне становище та глибину кризи.

Основними завданнями антикризової політики на мікрорівні є: оперативне виявлення ознак кризового стану; локалізація кризових явищ; фінансово-економічна стабілізація підприємства; запобігання повторенню кризи. Основними антикризовими інструментами політики управління діяльністю підприємства може виступати інвестиційна, інноваційна, маркетингова, кадрова, фінансова політика підприємства [14, с. 189].

Інвестиційна політика підприємства має бути спрямована на: вироблення стратегії і тактики економічної діяльності підприємства на короткостроковий і довгостроковий період; пошук найбільш ефективних об'єктів для інвестування; вибір оптимального варіанта інвестиційного проєкту; пошук альтернативних джерел фінансових ресурсів для здійснення інвестиційного процесу; досягнення максимального результату при мінімально можливому обсязі капіталу.

Інноваційна політика повинна бути спрямована на створення умов для: формування інноваційних підходів до визначення позиції підприємства на ринку; прогнозування, формування програмно-цільових підходів до прийняття інноваційних рішень з метою обґрунтування та організаційного супроводу розробленої на перспективу концепції розвитку підприємства; проведення робіт щодо вдосконалення існуючої технології та організації виробництва продукції; створення технологічної бази, яка уможливлуватиме в майбутньому гнучкішу, швидшу та ефективнішу реакцію на інновації, вимоги і потреби ринку; підвищення рівня креативності інноваційних ідей.

Маркетингова політика підприємства повинна бути спрямована на ефективне управління, яке починається від вибору товару, визначення його ціни, застосування різних методів збуту, і закінчується якнайшвидшим просуванням товару на ринок з метою отримання високого прибутку від продажу товару.

Кадрова політика підприємства повинна бути спрямована на вирішення проблем недостатньої кваліфікації персоналу, високої плинності кадрів, неефективних методів роботи, мікроменеджменту в управлінні, необґрунтованого зростання штату персоналу та витрат на оплату праці, некомпетентності керівників.

На окрему увагу заслугоує фінансова політика підприємства. Вона повинна бути спрямована на визначення перспективних напрямів розвитку фінансових взаємовідносин підприємства з діловими партнерами; обґрунтування основних джерел фінансового забезпечення діяльності підприємства; зведення до мінімуму фінансових ризиків підприємства; забезпечення фінансової стійкості і рентабельності діяльності підприємства; визначення способів та методів виходу підприємства з фінансової кризи.

Для зменшення кризового стану, покращення показників діяльності підприємства пріоритетним є використання механізмів фінансової стабілізації, які направлені на мобілізацію внутрішніх резервів відновлення та зміцнення його платоспроможності. Для досягнення цього використовуються три основні групи резервів: резерви операційної діяльності (раціоналізація ресурсного забезпечення і використання ресурсів, вдосконалення організації виробництва та праці, застосування ефективних способів просування товарів на ринку, впровадження інноваційного менеджменту, дієвий контроль і стимулювання високопродуктивної праці, гнучкі виробничі системи, оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності); резерви інвестиційної діяльності (оптимізація інвестиційного портфеля, вихід з неефективних інвестиційних проектів, підвищення ефективності реалізації проектів реального та фінансового інвестування, скорочення строків будівництва, поетапне виведення на проектну потужність об'єктів, вкладення вільних фінансових ресурсів у венчурні підприємства, наукомісткі виробництва); резерви фінансової діяльності (ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні активи, залучення довгострокових позик і кредитів, ефективне реінвестування прибутку, раціональна дивідендна політика) [15].

Успішна діяльність підприємства залежить від завчасної підготовки керівництва до майбутніх загроз. Завчасна підготовка програми антикризових заходів на підприємстві допоможе значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ та дозволить йому бути успішним і конкурентноздатним.

Антикризова програма являє собою комплекс заходів, що планується здійснити в межах підприємства з метою запобігання виникненню кризової ситуації або виведенню його з кризового стану.

Програму антикризового управління на підприємстві доцільно формувати згідно зі сферами його діяльності, такими як маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика, організаційне управління і операційний менеджмент [16].

На нашу думку, програма антикризових заходів будь-якого підприємства має відповідати таким вимогам: забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення; бути підпорядкованою стратегічним інтересам підприємства; ставити завдання, які реально можуть бути реалізовані; конкретизувати завдання в розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства; прогнозувати результати, отримані внаслідок запропонованих заходів, а також можливі терміни їх отримання.

Оцінку ефективності заходів антикризового управління доцільно здійснювати за такою системою критеріїв: досягнута позитивна зміна найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності підприємства; швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал; економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якої є співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних із досягненням цього ефекту; достатність змін для відновлення життєздатності підприємства.

Визначені критерії є підґрунтям для побудови системи показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового управління підприємством.

На нашу думку, програма антикризових заходів – це цілеспрямований комплекс дій щодо управління підприємством у напрямку проведення діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ з використанням усіх можливих методів та засобів сучасного управління.

Програма антикризових заходів підприємства передбачає такі етапи: проведення комплексної діагностики процесів і тенденцій, які призводять до кризового стану; визначення рівня розповсюдження кризових явищ у фінансово-господарській діяльності підприємства; здійснення комплексу заходів антикризового управління залежно від визначеного рівня розповсюдження кризових явищ на досліджуваному підприємстві; оцінка ефективності реалізованих антикризових заходів; прогнозування діяльності підприємства на перспективу; розробка рекомендацій щодо подальшої роботи підприємства з урахуванням причин виникнення кризових явищ; контроль усіх сфер діяльності підприємства з метою запобігання повторенню кризи; прогнозування виникнення та розвитку кризових ситуацій.

Визначення рівня розповсюдження кризових явищ у фінансово-господарській діяльності підприємства, своєю чергою, передбачає такі варіанти:

1. Підприємству не загрожує криза. Достатньо проведення постійного антикризового моніторингу.
2. У підприємства спостерігається незначне погіршення значень основних показників діяльності протягом останніх 2-х років. На підприємстві повинні здійснюватися профілактичні заходи з метою запобігання виникненню кризи.
3. На підприємстві спостерігається погіршення значень основних показників діяльності протягом 3-х останніх років. На підприємстві необхідно здійснювати виконання антикризової програми відновлення та розвитку.
4. Головні показники діяльності підприємства мають тенденцію до погіршення протягом останніх 5-ти років. Керівництво підприємства повинне залучити всі структурні підрозділи та функціональні служби для «запуску» програми подолання кризових явищ.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління має важливе значення для підприємств усіх рівнів та форм власності. Антикризове управління можна представити як комплексну цілеспрямовану систему заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ. На вітчизняних підприємствах, на жаль, приділяється недостатньо уваги саме профілактичним заходам, спрямованим на попередження виникнення кризових явищ та запобігання банкрутству. Кожне підприємство, на нашу думку, повинне мати власну розроблену антикризову програму діяльності і впродовж свого функціонування реалізовувати таку програму з метою попередження виникнення проблем порушення фінансово-економічної рівноваги. При ефективно організованій системі антикризового управління діяльністю підприємства негативні тенденції будуть своєчасно виявлені і усунені на ранніх стадіях.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегическое управление : монография / И. Ансофф ; [науч. ред. и автор предисл. Л. И. Евенко]. — М. : Экономика, 1989. — 519 с.
2. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 568 с.
3. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2000. — 412 с.
4. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учеб. / под ред. Э. М. Короткова. — М. : ИНФРА-М, 2000. — 512 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2001. — 580 с.
6. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова. — М. : ЭКМОС, 1999. — 368 с.
7. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин. — М. : ЭКМОС, 2002. — 400 с.

8. Кейнс Д. М. Общая теория занятости, процента и денег. Избранное / Д. М. Кейнс ; перев. с англ. Н. А. Макашевой. — М. : Эксмо, 2007. — 960 с.
9. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды / Н. Д. Кондратьев. — М. : Экономика, 2002. — 766 с.
10. Туган-Барановський М. І. Основи політичної економії / М. І. Туган-Барановський ; [наук. ред. і вступ. стат. С. М. Злупка]. — Львів : ВЦ ЛНУ ім. І. Франка, 2003. — 627 с.
11. Маркс К. Избранные сочинения. Т. 2: Немецкая идеология / К. Маркс, Ф. Энгельс. — М. : Политиздат, 1985. — 377 с.
12. Ярошенко Т. О. Антикризове моделювання в проектах розвитку фінансових установ [Електронний ресурс] / Т. О. Ярошенко. — Режим доступу : <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-14/96-99.pdf>.
13. Жорова Є. Оцінка стану антикризового управління на вітчизняних підприємствах галузі машинобудування / Є. Жорова // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. — 2013. — № 10 (151). — С. 112—118.
14. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 4. — С. 186—192.
15. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. П. Приходько. — Режим доступу : <http://www.confcontact.com/2009new/3-prihodko>.
16. Гаврилко Т. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс] / Т. О. Гаврилко, Д. О. Лабунський. — Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/464>.

REFERENCES

1. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], monograph, Ekonomika, Moscow, Russia.
2. Skibitskyi, O.M. (2009), *Antykryzovyi menedzhment* [Antirecessionary management], tutorial, Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
3. Tereshchenko, O.O. (2000), *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Korotkov, E.M. (2000), *Antikrizisnoe upravlenie* [Antirecessionary management], textbook, INFRA-M, Moscow, Russia.
5. Ligonenko, L.O. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodologichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Antirecessionary management enterprise: theoretical and methodological foundations and practical tools], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
6. Gryaznova, A.G. (1999), *Antikrizisnyi menedzhment* [Antirecessionary management], EK MOS, Moscow, Russia.
7. Utkin, E.A. (2002), *Antikrizisnoe upravlenie* [Antirecessionary management], EK MOS, Moscow, Russia.
8. Keynes, J.M. (2007), *Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg. Izbrannoe* [The General Theory of Employment, Interest and Money. Favorites], Translated by Makasheva, N.A., Eksmo, Moscow, Russia.
9. Kondratyev, N.D. (2002), *Bolshie tsikly konyunktury i teoriya predvideniya. Izbrannye trudy* [Big cycles of conjuncture and the theory of foresight. Selected works], Ekonomika, Moscow, Russia.
10. Tugan-Baranovskyi, M.I. (2003), *Osnovy politychnoi ekonomii* [Principles of political economy], VTS LNU im. I. Franka, Lviv, Ukraine.
11. Marks, K. (1985), *Izbrannye sochineniya. T. 2: Nemetskaya ideologiya* [Selected writings. Vol. 2: The German ideology], Politizdat, Moscow, Russia.
12. Yaroshenko, T.O. (2013), “Crisis simulation in development projects financial institutions”, available at: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-14/96-99.pdf> (access February 10, 2015).
13. Zhorova, Ye. (2013), “Assessment of crisis management in domestic enterprises engineering”, *Visnyk Kyivskogo natsionalnogo universytetu im. T. Shevchenka*, no. 10(151), pp. 112-118.
14. Khandii, O.O. (2012), “Crisis management tools enterprise: practical aspects of implementation”, *Marketing i menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 186-192.
15. Prykhodko, N.P. (2009), “The Essence of crisis management on enterprises”, available at: www.confcontact.com/2009new/3-prihodko (access February 15, 2015).
16. Gavrylko, T.O. (2010), “Management of the enterprise in the conditions of crisis”, available at: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/464> (access February 15, 2015).