

УДК 121.547

К. С. Хорішко,  
аспірант, Дніпропетровський державний аграрний університет

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗМІСТ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРЕРОБНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ КРИЗИ

K. Khorishko,  
graduate student, Dnipropetrovsk State Agrarian University

FEATURES AND SIGNIFICANCE OF THE PROCESS MANAGEMENT PROCESSING  
ENTERPRISES IN TIMES OF CRISIS

У статті наведено результати узагальнюючого дослідження сутності, змісту та особливостей антикризового управління переробними підприємствами у сучасних умовах. Визначено структуру і зміст елементів системи антикризового управління.

The results of summarizing research of essence, maintenance and features of enterprises crisis management in modern terms are resulted in the article. A structure and maintenance of elements of the system of crisis management are certain.

*Ключові слова: підприємство, антикризове управління, банкрутство, розвиток.*  
*Key words: enterprise, crisis management, bankruptcy, development.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток кризових явищ у сучасній економіці України характеризується загостренням. Знижуються темпи економічного розвитку, зростає безробіття, відбувається зменшення державних соціальних гарантій та видатків. У цих умовах, важливим стає формування методичних основ подолання кризового стану в окремих господарських структурах. Це пояснюється тим, що вирішення існуючих проблем значною мірою залежить від стану господарських систем, з яких і складається національна економіка. Виходячи з цього, питання антикризового управління переробними підприємствами, набуває все більшої актуальності.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання теорії та практики антикризового управління підприємствами є об'єктом численних досліджень, викладених у працях Е. Короткова [1, с. 432], В. Крижанівського, В. Лапенкова [2, с. 432], Г. Іванова [3, с. 420], А. Градова, Б. Кузина [4, с. 512], С. Беляєва, В. Кошкіна [5, с. 469] та ін. Авторами достатньо багато уваги приділено питанням організації та управління господарською діяльністю підприємств в умовах економічної кризи. Виходячи з багатогранності та складності процесу антикризового управління підприємствами, наявності багатьох аспектів, на які акцентується увага авторами, важливим етапом теоретичного дослі-

дження питань антикризового управління підприємствами є узагальнення результатів існуючих досліджень з метою визначення існуючих переважачих поглядів на досліджуваній об'єкт.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є наведення результатів узагальнюючого дослідження сутності, змісту та особливостей антикризового управління підприємствами у сучасних умовах.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У зв'язку з кризами в діяльності підприємств виникають різного роду проблеми, які доводиться вирішувати як в стратегічному, так і в оперативному порядку. Антикризове управління передбачає своєчасну підготовку до появи проблем і їх ефективне усунення або вирішення. Проблеми антикризового управління, на думку авторів, в господарських системах будь-якого рівня можна розділити на три укрупнені групи: 1) етапні; 2) структурно-функціональні; 3) методологічні.

Етапні проблеми пов'язані із стадіями (фазами) кризового стану і включають проблеми: розпізнавання передкризових ситуацій, життєдіяльності підприємства в кризовій ситуації, виходу з кризи, ліквідації кризи та ін.

До структурно-функціональних проблем антикризового управління відносять: виробничо-технологічні, закупівельно-збутові, товарно-асорти-

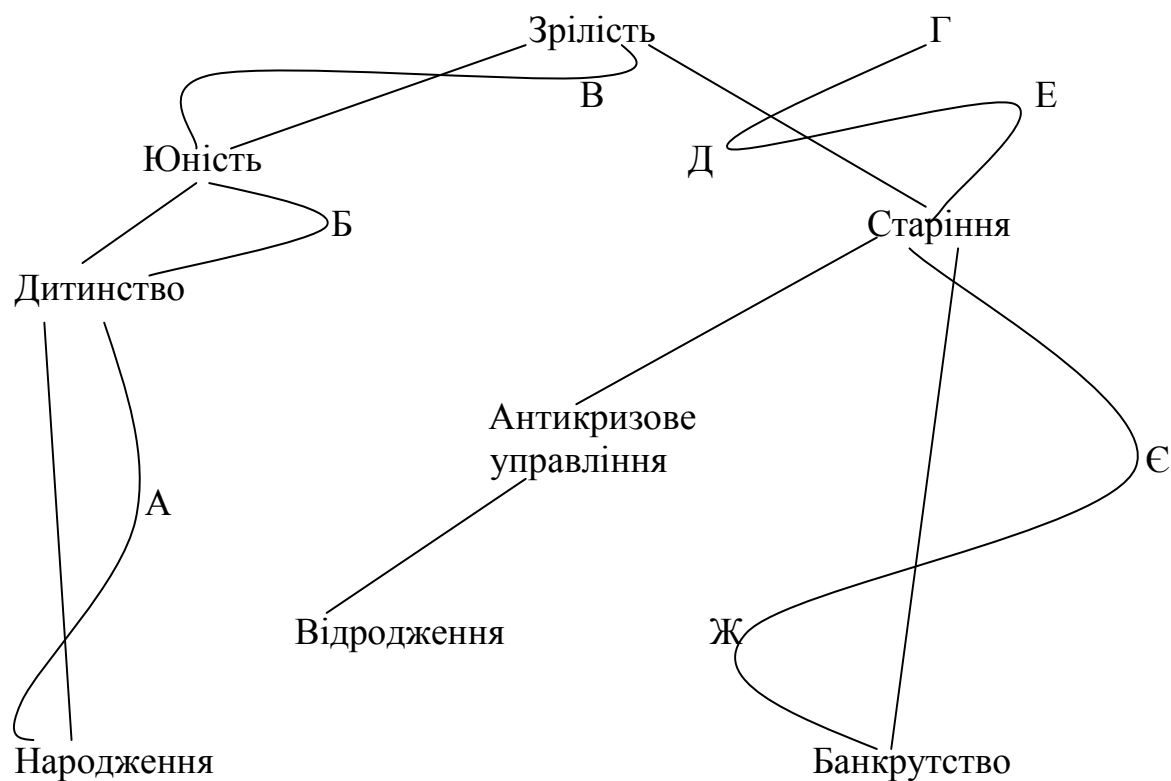


Рис. 1. Взаємозв'язок розвитку життєвого циклу підприємства і кризових ситуацій (А, Б, В, Г, Д, Е, Є, Ж)

ментні, правові, фінансові, економічні, соціально-психологічні, кадрові, інноваційні, інвестиційні.

Методологічні проблеми полягають у виборі комплексу ефективних засобів, методів, інструментів, здатних на науковій основі забезпечити вирішення конкретних питань антикризового управління. Методологічні рішення дозволяють забезпечити реалізацію приватних завдань, наприклад: прогнозування криз, фінансово-економічне регулювання кризових процесів, розробки концепції ефективного менеджменту і т.д.

Методологія антикризового управління, повинна будуватися на трьох основних блоках елементів: 1) підходи, орієнтири, пріоритети; 2) ресурси, засоби, методи, обмеження; 3) критерії, оцінки, корективи. Методологія, як відомо, реалізується за допомогою концепції, під якою розуміється цілісний комплекс ключових положень, відповідно до яких, формується і здійснюється антикризове управління. Концепція антикризового управління повинна описувати систему, механізми і процеси антикризового управління, етапи (терміни) здійснення заходів, а також результати діяльності.

Оскільки криза має для кожного підприємства свою специфіку, повинна розроблятися своя концепція антикризового управління, що враховує всі умови і особливості зовнішньої і внутрішньої господарської системи.

Під кризовою ситуацією розуміється процес нерівномірного розвитку економіки і тим більше окремих її частин, зміна обсягів виробництва і збуту, виникнення значних спадів виробництва. Кри-

зова ситуація розглядається нами як спільна закономірність, властива ринковій економіці, яка тісно пов'язана з певним характером життєвого циклу підприємства.

Життєвий цикл підприємства — сукупність стадій, які проходить організація за період свого функціонування: народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження. Взаємозв'язок життєвого циклу підприємства із причинами виникнення кризових ситуацій банкрутства ілюструє рисунок 1.

Кризові ситуації, що виникають на різних етапах розвитку підприємства (рис. 1) можна класифікувати як кризи, що викликаються внутрішньою логікою розвитку системи. Кризові ситуації, для подолання яких не було прийнято відповідних заходів, можуть привести до надмірного розбалансування економічного організму підприємства із відповідною нездатністю продовження фінансового забезпечення виробничого процесу, що кваліфікується як банкрутство підприємства.

Існуючі визначення антикризового управління сформульовано у наступному вигляді:

— управління в умовах кризи, що вже має місце, з метою ліквідації організації, або управління, спрямоване на виведення її з цього стану;

— сукупність етапів проведення оздоровлення стану підприємства на основі фінансових показників;

— управління по запобіганню банкрутству на основі аналізу ситуації, що склалася [1, с. 342; 3, с. 312; 5, с. 255].

Структура і зміст елементів системи антикризового управління представлені в таблиці 1.

При цьому потрібно враховувати, що:

— кожен елемент, що входить в систему, сам по собі може розглядатися як система, що складається з елементів іншого типу, тобто системи зазвичай є ієрархічною структурою;

— взаємозв'язок між елементами системи може мінятися в часі відповідно до ходу виконання покладених на ці елементи функцій;

— приведені процедури проводяться для першого етапу фінансового оздоровлення і орієнтуються на внутрішні резерви підприємства;

— при успішному виконанні завдань першого етапу можливий другий етап, орієнтований на зовнішні інвестиції і участь зовнішніх інвесторів.

Отже, антикризове управління займає тривалий період, протягом якого реалізуються стратегічні завдання підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення.

Цей період може займати від одного до п'яти років. Зрозуміло, що для вирішення конкретних завдань антикризового управління мають бути розроблені коротші процедури, які визначають тактику вирішення стратегічних завдань.

Сутність антикризового управління виявляється в меті, яка визначається як забезпечення стійкого положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних і соціальних змінах в країні.

### ВИСНОВОК

Результати дослідження сутності, змісту та особливостей антикризового управління переробними підприємствами у сучасних умовах, є теоретичним підґрунтям здійснення подальших досліджень, які слід спрямувати на встановлення методичних основ, зокрема, визначення цілей, завдань, принципів, методів та функцій суб'єктів господарювання.

Літератури:

1. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА — М, 2000. — 432 с.
2. Крыжановский В.Г. Антикризисное управление: учеб.пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. — М.: "издательство ПРИОР", 1998. — 432 с.
3. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / под. ред. Г.П. Иванова. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. — 420 с.
4. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под. ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина. — СПб.: "Специальнаялитратура", 1996. — 512 с.

Таблиця 1. Структура і зміст елементів системи антикризового управління

Найменування елемента	Зміст елемента системи антикризового управління
1	2
Аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства	Аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку на основі прогнозування свого фінансового стану
Попередня діагностика кризових ситуацій	Діагностика причин виникнення кризових ситуацій в економіці і фінансах підприємства з використанням традиційних методів аналізу фінансового стану, інтегральних показників, моделі оцінки платоспроможності і системи критеріїв для оцінки структури балансу
Вибір методів фінансового оздоровлення підприємства	Комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства для встановлення чинників, що впливають на економічні і фінансові показники, виявлення внутрішніх резервів з подальшою їх реалізацією
Бізнес-планування	Бізнес-планування фінансового оздоровлення з метою розширення комерційної привабливості проекту і здійснення оцінки змін в фінансовій діяльності свого підприємства і підприємства-партнера після його реалізації
Розробка процедур фінансового оздоровлення	Розробка процедур фінансового оздоровлення з використанням заходів реструктуризації підприємства, кредиторської заборгованості, процедур економії поточних витрат, податкового планування і інвестиційних процедур з використанням різних методів їх оцінки
Контроль за проведенням процедур фінансового оздоровлення	Збір інформації про фінансовий стан об'єкту за допомогою контролю, розтин додаткових резервів і можливостей, внесення змін у фінансовий план, в організацію фінансового менеджменту, здійснення перевірки і облік фінансового стану підприємства

Складено автором за матеріалами [1, с. 432; 2, с. 340; 4, с. 512].

5. Теория и практика антикризисного управления: учебник / под. ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. — 469 с.

References:

1. Korotkov, E.M. (2000), Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik. [Crisis management], INFRA — M, Moscow, Russia.
  2. Kryzhanovskij, V.G. Lapenkov, V.I. and Ljuter, V.I. (1998), Antikrizisnoe upravlenie: ucheb.posobie dlja tehniczeskih vuzov, [Crisis management: a textbook], PRIOR, Moscow, Russia.
  3. Ivanov, G.P. (1995), Antikrizisnoe upravlenie: ot bankrotstva k finansovomu ozdorovleniju, [Crisis management: from bankruptcy to financial health], Zakon i pravo JuNITI, Moscow, Russia.
  4. Gradova, A.P. and Kuzina, B.I. (1996), Strategija i taktika antikrizisnogo upravlenija firmoj, [Strategy and tactics of crisis management firm], Special'najalitratura, StPetersburg, Russia.
  5. Beljaeva, S.G. and Koshkina, V.I. (1996), Teorija i praktika antikrizisnogo upravlenija: uchebnik, [Theory and practice of crisis management], Zakon i pravo JUNITI, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 07.02.2014 р.

УДК 631.15/.16

І. В. Чукіна,

аспірант, Уманський національний університет садівництва

## УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

I. Cukina,

Post-graduate student, Uman National University of Horticulture

### MANAGEMENT OF INDUSTRIAL AND ECONOMIC ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES: THEORETICAL ASPECT

Стаття присвячена теоретичним аспектам виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств та управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств: визначено поняття, проаналізовано праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Розкрито зміст основних функцій, принципів, методів та їх взаємозв'язок в системі управління виробничо-господарською діяльністю.

The article is devoted to theoretical aspects of industrial and economic activity of agricultural enterprises and management of industrial and economic activity of agricultural enterprises defined the concept analyzes the works of domestic and foreign scientists-economists. Contents of the basic functions, principles, methods and their interaction in the system of management of industrial and economic activities.

*Ключові слова: виробничо-господарська діяльність, управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, управління, менеджмент.*

*Key words: industrial-economic activities, management of industrial and economic activity of enterprises, management.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За сучасних умов господарювання постає питання про необхідність підвищення конкурентноздатності продукції та послуг, ефективності виробництва на онові впровадження досягнень науково-технічного прогресу та економічної глобалізації бізнесу. Саме пошук ефективних форм господарювання і управління виробничо-господарською діяльністю займає вагомe місце в управлінні підприємством. Функціонування аграрних підприємств в сучасних умовах ринкової економіки неможливе без якісного управління виробничо-господарською діяльністю. Необхідним за таких умов є налагодження системи організації виробничо-господарської діяльності на підприємствах та управління нею, що у свою чергу, забезпечувало б цілеспрямований вплив на формування і розвиток галузі в цілому. Виходячи з цього управління розвитком виробничо-господарської діяльності є важливою та необхідною умовою стабільного розвитку аграрних підприємств в період формування ринкових відносин.

#### АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблему управління підприємством досліджували як класики економічної думки, зокрема теорії менеджменту, так і сучасні економісти, в тому

числі і вітчизняні. Першою школою теорії менеджменту була класична наукова школа, в період 90-х років 19 ст. по 20-і рр. 20 ст. Її представниками були Ф. Тейлор, М. Вебер, Ф. Гільберт та А. Файоль саме вони є авторами виробничого менеджменту на основі раціональної організації праці та розробки концепції раціональної управлінської бюрократії. Інші представники С. Бір, Р. Люс, Р. Акофф, А. Гольдбергер та Л. Клейн розробили підходи до вдосконалення управління підприємством в цілому, які полягали в створенні універсальних принципів управління, застосування яких призведе підприємство до успіху.

Вагомий внесок щодо концепцій управління виробничо-господарською діяльністю підприємств внесли вітчизняні вчені, серед яких: І. Блака, О. Кузьміна, А. Наливайка, О. Орлова, В. Стадник, В. Шершньова, Н. Хрущ, О. Стоянова, А. Большаков, В. Прохня, Л. Головова, Г. Семенов та В. Кнорринг. Питання становлення й розвитку теорії та практики управління виробничо-господарською діяльністю присвятило чимало фундаментальних праць відомих зарубіжних фахівців у цій галузі знань таких, як А. Градов, Б. Карлофф, А. Томсон, М. Портер, У. Шарп, А. Стрікленд, Р. Дафт, Дж. Еванс, П. Дойль, Р. Кох, А. Стрикленд та П. Друкер.

Наукові розробки в цій галузі знань відрізняються широким спектром досліджень. В них визначається