

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА СУЧАСНЕ КАТЕГОРІАЛЬНЕ ВИЗНАЧЕННЯ

**Постановка проблеми.** Глобалізація економічних процесів загострює проблеми на ринках товарів та послуг та негативно впливає на діяльність вітчизняних підприємств.

Управління набуває антикризового характеру оскільки необхідно враховувати високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища, а саме: глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики, підвищення конкурентоспроможності продукції

Розвиток теорії антикризового управління в Україні розпочався в умовах транзитивної економіки. Транзитивна економіка – це сучасна стадія розвитку світової економічної системи, що характеризується наступним: глобалізацією і урбанізацією, прискоренням темпів науково-технічного прогресу, інформатизаційними процесами, перетворенням екології на економічний ресурс, зміною функцій держави.

Характерними рисами транзитивної економіки є: обмеженість функціонування в часі, нестабільність і нестационарність здійснення соціально-економічних процесів, високий рівень ризику, можливість часткової втрати керованості на окремих етапах трансформаційних перетворень.

В умовах транзитивної економіки Україні необхідна активна державна політика залучення іноземних інвестицій, яка, з одного боку, повинна оптимізувати міжнародний інвестиційний режим, а з іншого боку - загально поліпшити ситуацію в країні, забезпечити стале економічне зростання, що має вирішальне значення для повноцінного розвитку інвестиційного, міжнародного інвестиційного процесу.

Здоровий ринковий простір забезпечує пришвидшений розвиток високотехнологічних виробництв, держава стає бажаним об'єктом для залучення капіталовкладень, а не відштовхування їх.

У світі відбувається глобальна неоекономічна революція, що характеризується економічними та фінансовими змінами, переходом на новітні гнучкі та високопродуктивні види виробництва.

Сучасний стан справ на більшості вітчизняних підприємств вимагає активно використовувати інструменти антикризового управління, як системи попереджувальних заходів в усіх сферах діяльності підприємства: економічній, соціально-політичній, психологічній, інноваційній, маркетинговій тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останній час посилення кризових явищ в світі, зростання фінансової кризи в країнах Євросоюзу все більше потребує більш детального розгляду і застосування антикризового менеджменту.

Основні концептуальні положення антикризового управління викладені в працях таких відомих науковців, як І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, М. Г. Чумаченко, І. В. Кольцова, Д. А. Рябих, А. М. Поддєрьогін, А. В. Череп, О. О. Терешенко та ін.

Аналіз наукових праць показує, що більшість авторів приділяє значну увагу питанням оздоровлення підприємств, які знаходяться на межі банкрутства, або є банкрутами, в той час як велике значення має відбір і оцінка факторів які спричиняють кризи і дають можливість визначити шляхи запобігання кризовій ситуації.

**Формулювання завдання дослідження.** Процес антикризового управління може бути описаний конкретним алгоритмом, який дозволяє формалізувати антикризове управління, передбачати умови формування кризової ситуації в компанії і прогнозувати більш результативну процедуру виведення компанії з кризи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття „криза” - одне з найбільш складних, яке має багато змістових інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний

термін походить від грецького *Krisis* — різкий перелом, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність, тяжкий перехідний стан при якому неадекватність засобів досягнення цілей народжує непередбачувані проблеми.

В економіці термін „криза” набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки (таблиця 1) [10].

Таблиця 1 – Формулювання поняття «криза» науковцями

Автори	Визначення поняття
Василенко В.О., Балдін К.В., Є.Коротков, Зверев В.С., Рукоусев А. В.	Крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі
Іванюта С. М. К. Херман	Складний, загострений стан, різкий перелом або занепад
Чернявський А. Д.	Несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетним цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішень
Бурий С. А., Мацеха Д. С.	Переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу зовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Штангрет А. М., Копилук О. І.	Перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого становища до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами
Жарковська Е. П., Бродський Б. Е.	Зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження
Жарковська Е. П., Бродський Б. Е.	Крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем
Єсакова А. М.	Будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього та внутрішнього середовища фірми
Лігоненко Л.О.	Віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи.

Сучасні економісти розглядають економічну кризу, як об'єктивно необхідний процес, що дає поштовх для модернізації всієї фінансово-економічної діяльності підприємства. У період функціонування підприємства можуть відбутися різні відхилення, які призводять до небажаного розвитку, ставлять під загрозу існування підприємства. Тому існує необхідність визначення основних факторів, що спричиняють кризовий розвиток підприємства.

Фактори кризи - це внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства, настання яких призводить до кризового стану.

Ці фактори взаємопов'язані і в своїй сукупності негативно впливають на фінансовий стан підприємства. Вони призводять до виникнення збитків у діяльності підприємства, неплатоспроможності, втрати конкурентоспроможності.

Розвиток кризових явищ і необхідність застосування заходів по збереженню підприємств обумовили виникнення і поширення специфічного за своїми цілями та функціями виду управління – антикризового.

Сьогодні в науковій літературі можна знайти різні визначення сутності терміну «антикризове управління». Термін «антикризове управління» міцно закріпився в науковому лексиконі як фахівців у галузях правових, економічних та суспільних наук і тому може змінювати свою сутність залежно від того, яким чином розставлені акценти.

Дослідження сутності антикризового управління завжди супроводжується вивченням його характеристик, специфічних особливостей, економічних, управлінських, організаційних і інституціональних відносин, проблем, механізмів та функціональних елементів процесу антикризового управління тощо.

Антикризове управління в зарубіжній літературі [2] найчастіше розглядається як зовнішнє управління, що здійснюється спеціально підготовленими та запрошеними на підприємство фахівцями і доцільно тільки на підприємствах, банкрутство яких має негативні суспільні наслідки.

І.О. Бланк [1] вбачає в антикризовому фінансовому управлінні систему принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які направлені на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків.

Протилежної точки зору дотримуються С. Беляєв і В. Кошкін, які антикризове управлінням трактують як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника [3]. Тобто, в даному випадку розглядається лише процес ліквідації наявної кризи на підприємстві без попереднього її передбачення.

На думку Л. Ситник, антикризове управління – це здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників по передбаченню кризи, добиватися ефективності їх праці в екстремальних умовах [4].

Досить послідовно й ґрунтовно поняття "антикризове управління" розкрито в монографії Л.О. Лігоненко [5], автор вважає, що більш коректно під антикризовим управлінням розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ і реалізацію генерального плану недопущення поширення цих явищ і стагнації розвитку суб'єкта господарювання протягом усього періоду його функціонування. Тобто, антикризове управління являє собою спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Отже, ряд спеціалістів у галузі менеджменту під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах вже існуючої кризи з метою ліквідації підприємства [3], або управління, яке спрямоване на виведення підприємства з кризового стану [2,4].

Тобто, по суті, обмежуються стадією банкрутства. Інші автори розглядають антикризове управління ще ширше [1,5]: антикризове управління повинно заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємств, а в стратегічному плані – забезпечити йому протягом тривалого часу конкурентні переваги [6].

Забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях.

Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, притаманних управлінським рішенням, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризових процедур. Так, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, зокрема, й в антикризовому. Водночас система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації є специфічним атрибутом процесів антикризового управління. Застосування всієї системи антикризового управління чи її окремих елементів залежить як від ситуації, що склалася на підприємстві, так і від типу управління підприємством.

Сучасне антикризове управління містить у собі не тільки процедуру банкрутства, та заходи для виведення підприємства з кризи, але і профілактику банкрутства та фінансової кризи підприємства. У цьому випадку система антикризового управління буде мати три елементи: прогнозування кризи/банкрутства; профілактика кризи/банкрутства; вивід підприємства з кризи (у разі потреби реорганізація).

Враховуючи особливості кожного елементу необхідно враховувати: специфічність заходів управлінського інструментарію; часові та ресурсні обмеження; орієнтацію на вирішення проблем, а не тільки їх зовнішніх проявів; максимальну мінімізацію втрат власників, кредиторів, персоналу, держави; впровадження інноваційного характеру змін.

Впродовж останніх років теорія та практика антикризового управління нагромадила певний досвід обґрунтування заходів із виведення організацій із кризи. Одночасно виявилися типові проблеми, притаманні підприємствам, які функціонують у різних постсоціалістичних країнах, а також у країнах із розвинутою економікою. Розкрито спільні механізми формування кризових явищ на підприємствах, а також підходи щодо їх подолання.

Для зменшення кризового стану та забезпечення значних змін показників діяльності підприємства пріоритетним є використання механізмів фінансової стабілізації, які направлені на мобілізацію внутрішніх резервів відновлення й зміцнення його платоспроможності. Для досягнення цього використовуються наступні групи ресурсів:

- раціоналізація ресурсного забезпечення і використання ресурсів; вдосконалення організації виробництва та праці й застосування найбільш ефективних способів просування товарів на ринку; впровадження інноваційного менеджменту на всіх ієрархічних рівнях підприємства; дієвий контроль і стимулювання високопродуктивної праці; гнучкі виробничі системи й оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності;

- оптимізація інвестиційного портфеля і вихід із 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 тощо;

- ефективне розміщення власного та іншого капіталу в рентабельні активи; залучення довгострокових позик і кредитів; ефективне реінвестування прибутку та раціональна дивідендна політика.

Якщо використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації не досягло своєї цілі або якщо за результатами діагностики було зроблено висновок про безперспективність спроб виходу з кризового стану за рахунок мобілізації тільки внутрішніх резервів, підприємство підлягає санації [7].

Антикризове управління підприємством дійсно відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи першого спрямовані виключно

на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті. У такому трактуванні антикризове управління набуває реального сенсу.

Узагальнюючи наведене, вивчаючи різні визначення та поняття можна дати тлумачення терміна "антикризове управління", як постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів і принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних й часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення стійкого економічного розвитку підприємства і недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання[8].

**Висновки.** В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання супроводжується виникненням кризових явищ.

Причинами виникнення кризи можуть бути як зовнішні (розвиток світової економіки, конкуренція, політична ситуація, недосконале законодавство тощо), так і внутрішні фактори (недостатній рівень кваліфікації персоналу, прорахунки в інвестиційній політиці, високий ступінь зношення виробничих засобів тощо), хоча зазначені причини впливають на виникнення кризового стану підприємства в комплексі, однак практично завжди є індивідуальними для кожного підприємства.

Аналіз теорії та практики процесу антикризового управління дозволяє зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій, що дозволить підприємству більш виважено визначати стратегічні орієнтири із зазначенням ключових показників діяльності підприємства та враховувати організаційну та фінансову структури суб'єкта підприємництва, що в свою чергу забезпечить ефективне функціонування системи раннього попередження та реагування.

Таким чином, в умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності й інших економічних проблем антикризове управління, зорієнтоване як на запобігання проблемам, так і на їх подолання, що стає необхідним для ефективної діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Головним шляхом виходу підприємства з кризи є впровадження антикризових заходів, чітких скоординованих дій щодо подолання негативних наслідків впливу факторів, що спричинили дану ситуацію. Для успішного функціонування підприємства повинні мати більш гнучкий та адаптивний антикризовий менеджмент.

**Анотація.** У статті обґрунтовано необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні визначення поняття «антикризове управління» підприємством та заходи необхідні для подолання кризової ситуації на підприємстві.

**Ключові слова:** антикризове управління, криза, банкрутство, неплатоспроможність, елементи антикризового управління.

**Аннотация.** В статье обоснована необходимость антикризисного управления в современных условиях хозяйствования, приводятся основные определения понятия «антикризисное управление» предприятием и меры необходимые для преодоления кризисной ситуации на предприятии.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис, банкротство, неплатежеспособность, элементы антикризисного управления.

**Annotation.** The article talks about the necessity of anti-recessionary management in modern conditions of managing, provides the basic definition of "crisis management" of the enterprise and the measures needed to overcome the crisis situation in the enterprise.

**Keywords:** crisis management, crisis, bankruptcy, insolvency, elements of crisis management.

**Список використаних джерел:**

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия /И.А.Бланк . – К.: Эльга, Ника-центр, 2004. – 784 с.
2. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / Н.В. Сапа // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2009. – № 38. – С. 106 - 116.
3. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві / Н.П. Приходько // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>
4. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О.Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
6. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О.В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41 - 46.
7. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві/Н. П. Приходько [Електронний ресурс].- Режим доступу: [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com)
8. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління
9. / В.В. Чернишов // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 6. – С. 21-24.
10. Ткаченко А. М. Антикризове управління підприємством/А. М. Ткаченко [Електронний ресурс].- Режим доступу: [ep.zgia@gmail.com](mailto:ep.zgia@gmail.com).

УДК: 352.075(477)

Соколова Л. В.

### РЕФОРМУВАННЯ ТА НОРМАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ НАБЛИЖЕННЯ ЇХ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ

**Постановка проблеми.** Розвиток системи надання адміністративних послуг та наближення їх якості до європейських стандартів є одною з ключових умов вдосконалення функціонування всіх органів влади та реалізації адміністративної реформи в Україні. Реформування адміністративного сектору спрямовується на підвищення ефективності державного управління в цілому та переорієнтацію діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на надання якісних адміністративних послуг громадянам, саме тому вдосконалення нормативного регулювання процесу надання адміністративних послуг є надзвичайно актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику надання адміністративних послуг, взаємодії органів державного управління та громадян, формування ефективної моделі публічного адміністрування досліджували своїх працях, вітчизняні теоретики та практики, зокрема: Бакуменко В.Д., Гончарук Н.Т., Коліушко І.Б., Коробов В.К. Надолішній П.І., Нижник Н.Р., Прокопенко Л.Л., Тимошук В.П., однак питання нормативного регулювання сфери адміністративних послуг та наближення їх до європейських стандартів залишаються відкритими для подальших розробок.

**Формулювання завдання дослідження.** У процесі реалізації адміністративної реформи основна увага повинна бути зосереджена на створенні зручних та доступних