

**УДК 338.124.4:338.2**

**Полінкевич О.М., доцент, к.е.н.**

**Довжик Ю.В., Козачук А.В.**

**Луцький національний технічний університет**

## **НЕОБХІДНІСТЬ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УКРАЇНІ**

У роботі досліджена суть банкрутства підприємств, визначені фактори, які йому сприяють. Запропоновані шляхи вирішення проблем, пов'язаних з банкрутством в Україні.

**Ключові слова:** банкрутство, оптимізація, збиткова діяльність, чистий прибуток.

Polinkevych O., Dovzhyk Ju., Kozachuk A.

## **THE NEED TO DEVELOP MEASURES FOR CRISIS MANAGEMENT IN UKRAINE**

In-process investigational essence of bankruptcy of enterprises, certain factors which he is assisted. Offered ways of decision of problems, related to bankruptcy in Ukraine.

The development of anti-crisis strategy should be based on defined strategic planning features with the changing economic conditions and criteria for effective action. The main targets in these conditions should be the search areas of growth in sales in physical terms or their contents at a constant level. The main problem in these conditions favor the limited funds for marketing activities and promotional purposes. One of the main tasks in crisis management are maintaining financial ratios at a level that is not critical for the enterprise, providing ongoing business needs financing, maintenance suppliers of raw materials, distribution channels and staff that despite the worsening situation should try to maintain a competitive advantage and market positions that provide a quick exit from the enterprise crisis. To keep the financial performance necessary to solve the problem of austerity. For this implemented measures to accumulate the necessary funds for the implementation of anti-crisis strategy. Under these conditions, conducted an aggressive policy of engagement with suppliers on prices of raw materials; shall be reduced by expenses that are not related to the organization and provision of primary production, namely reduced overhead and administrative costs; the optimization of the organizational structure of the enterprise; sold fixed assets that are not used in the manufacturing process; optimize inventory enterprise; realized excess capacity, excess leased space; conducted Restructuring accounts payable; develop

measures to reduce accounts receivable; costs involved stakeholders, developing effective policy management obligations of the company.

Often noted that crisis management is a system of special relationships both within the company and with external stakeholders. The components of the success of any crisis management are: strategy, availability of funds for the implementation of anti-crisis measures, clearly established control over how they developed and adopted to implement measures.

The main measures to improve the financial condition of the company are: 1 Optimizing control of its current assets. In the optimal management of current assets and current liabilities are subject to change daily and require careful monitoring. 2 Optimizing share in cash assets is calculated based on the minimum required amount of cash assets to current operations, the amount of payments on current business transactions and monetary assets turnover ratio should be about 2.43%. 3 It should be 73% of net income used for accumulation and 27% - for consumption. Under this condition will be ensured and production development company achieved an optimal value for the current conditions of profitability and capitalization of investments.

**Key word:** bankruptcy, optimization, unprofitable activity, net income.

Полинкевич О.Н., Довжик Ю.В., Козачук А.Ю.

## **НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗРАБОТКИ МЕР ПО АНТИКРИЗИСНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УКРАИНЕ**

В работе исследована сущность банкротства предприятий, определены факторы, которые ему способствуют. Предложены пути решения проблем, связанных с банкротством в Украине.

**Ключевые слова:** банкротство, оптимизация, убыточная деятельность, чистая прибыль.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** В сучасних умовах, що характеризуються політичною та економічною нестабільністю, діяльність українських підприємств може бути ускладнена різними кризовими ситуаціями, які в подальшому призводять до неплатоспроможності або банкрутства. Проблема банкрутства суб'єктів господарювання в Україні з кожним роком стає все більш актуальною.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Питання антикризового менеджменту для економічної науки не нові. В останній час все більше науковців

звертаються до проблеми антикризового менеджменту, що викликано посиленням кризових явищ в світі, розгортанням фінансової кризи в країнах Євросоюзу, намаганням з'ясувати вплив світової кризи на економіку країни в цілому та підприємств зокрема. Питання антикризового менеджменту розглядалися в працях таких відомих науковців, як І. О. Бланк, М. Г. Чумаченко, І. В. Кольцова, Д. А. Рябих, А. М. Поддєрьогін, А. В. Череп та ін. Але, попри різноманітну спрямованість цих публікацій питання ранньої діагностики кризи залишається до кінця не вивченим.

**Цілі статті.** Мета статті полягає у дослідженні необхідності антикризового управління підприємством в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Законом, грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури [3]. Базилінська О.Я. визначає банкрутство як неспроможність підприємства платити за своїми борговими зобов'язаннями та виконувати зобов'язання перед бюджетом [1]. На думку Скворцова М.М., банкрутство означає фінансову неспроможність підприємства, що виявляється в перевищенні витрат на виробництво продукції над виторгом від її реалізації [2]. Отже, як бачимо, банкрутство є складним процесом який можна охарактеризувати з різних сторін. В цілому можна констатувати, що процедура банкрутства є кінцевою стадією невдалого функціонування підприємства.

За даними Державної служби статистики України, за січень-червень 2013 р. фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування підприємств вилився у збиток у розмірі 5781,1 млн. грн., що майже втричі менше попереднього року Підприємства, які отримали чистий прибуток в 2013 р. за такими видами економічної діяльності: промисловість – 3410,8 млн. грн., транспорт, складське

господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 1642,3 млн. грн., інформація та телекомунікація – 2627,7 млн. грн. Найбільшими збитковими підприємства за видами економічної діяльності є оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 3375,4 млн. грн., фінансова та страхова діяльність – 6850,2 млн. грн. Отже, у збиткових підприємств виникає ймовірність невиконання боргових зобов'язань перед кредиторами після настання встановленого терміну їх сплати, у тому числі із заробітної плати, страхових внесків та податкових платежів. Для подолання цих негативних явищ необхідно застосовувати моделі прогнозування банкрутства підприємства [4].

Відповідно до цього потрібна розробка заходів антикризового управління підприємств. На нашу думку, антикризове управління являє собою комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих не на забезпечення виходу підприємства з кризи, а на дії запобігаючого характеру, які, пом'якшуючи дію негативних чинників, сприяють більш гнучкій адаптації підприємства до несприятливих умов зовнішнього середовища та підвищують ефективність позитивної дії чинників внутрішнього середовища. Часто зазначають, що антикризове управління представляє систему особливих взаємовідносин в середині підприємства та із зовнішніми зацікавленими особами. Складовими успіху будь-якого антикризового управління виступають: розроблена стратегія (її якість з позиції реалістичності та досяжності); фінансове забезпечення реалізації антикризової стратегії; посилення виконання управлінських функцій та відповідальності менеджменту.

Розробка антикризової стратегії повинна здійснюватися на засадах, визначених особливостями стратегічного планування з урахуванням зміни умов господарювання та критеріїв ефективної діяльності. Головним цільовим орієнтиром у цих умовах має стати пошук напрямів зростання обсягів реалізації в натуральних показниках або ж їх утримання на незмінному рівні. Основною проблемою в цих умовах виступає обмеженість грошових коштів на маркетингові заходи та просування товарів. Одним з головних завдань в антикризовому управлінні стають утримання фінансових

показників на рівні, який не є критичним для підприємства, забезпечення поточних потреб підприємства у фінансуванні, утримання постачальників сировини та матеріалів, каналів розподілу та персоналу, тобто, попри погіршення ситуації, необхідно намагатись утримати конкурентні переваги та ринкові позиції, що забезпечить більш швидкий вихід підприємства із кризового стану. Для утримання фінансових показників необхідно вирішити проблеми жорсткої економії. Для цього впроваджуються заходи з акумулювання необхідних коштів для реалізації антикризової стратегії. У цих умовах проводиться агресивна політика взаємодії з постачальниками щодо цін на сировину та матеріали; підлягають зменшенню витрати, які не пов'язані з організацією та забезпеченням основного виробництва, а саме: зменшуються загальновиробничі та адміністративні витрати; проводиться оптимізація організаційної структури підприємства; реалізуються основні засоби, які не використовуються у виробничому процесі; оптимізуються товарно-матеріальні запаси підприємства; реалізуються надлишкові потужності, здаються в оренду надлишкові площі; проводиться реструктуризація кредиторської заборгованості; розробляються заходи для зменшення дебіторської заборгованості; залучаються кошти зацікавлених осіб; розробляється політика ефективного управління зобов'язаннями підприємства.

Часто зазначають, що антикризове управління представляє систему особливих взаємовідносин як всередині підприємства, так і з зовнішніми зацікавленими особами. Складовими успіху будь-якого антикризового управління є: стратегія, наявність грошових коштів для реалізації антикризових заходів, чітко налагоджений контроль за реалізацією розроблених та прийнятих до виконання заходів.

Специфіка менеджменту в умовах кризи полягає в необхідності використання методів і підходів в управлінні, які відрізняються від здійснення таких дій в нормальних умовах. Антикризове управління вимагає від менеджерів дій, які мають підвищений ризик, що неприпустимий у роботі в звичайному

режимі. Склад та набір таких дій залежить від конкретних причин та допущених прорахунків і помилок у діях керівників, які призвели до фінансових ускладнень, прикрих змін, які викликали проблеми у взаємодії із зовнішнім середовищем, в адаптації підприємства до нових вимог ринку, споживачів, дій конкурентів.

До основних заходів щодо поліпшення фінансового стану підприємства можна віднести: 1. Оптимізацію керування його оборотними активами. При оптимальному керуванні поточні активи і поточні пасиви можуть змінюватися щодня і вимагають ретельного моніторингу. 2. Оптимізацію частки грошових коштів у активах, розраховану на основі мінімально необхідного обсягу грошових активів для здійснення поточної операційної діяльності, обсягу платіжного обороту за поточними господарськими операціями і коефіцієнтом оборотності грошових активів, має становити близько 2,43 %. 3. Слід 73% чистого прибутку використовувати на нагромадження, а 27% – на споживання. За такої умови забезпечуватиметься виробничий розвиток підприємства і досягатиметься оптимальне для сучасних умов співвідношення дохідності та капіталізації інвестиційних вкладень [5].

**Висновки.** Інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика є як антикризовими інструментами, так і інструментами, що забезпечують довголіття компанії за умови їх комплексного, системного та оперативного розроблення і реалізації. Прийняття управлінських рішень, спрямованих на покращання фінансового стану підприємства, без урахування їхнього впливу на якість задоволення споживача та якість трудового життя персоналу призводять до зростання фінансових проблем. Будь-які антикризові заходи мають бути орієнтовані на оптимізацію витрат, а не на їхню мінімізацію, яка може дозволити збільшити надходження коштів у короткостроковій перспективі, але суттєво знизити в довготривалому періоді або призвести до втрати значної частки ринку

1. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. / О.Я. Базилінська. – К.: ЦУЛ, 2009. – 328 с.

2. Благун І. Ю. Проблеми неплатоспроможності та банкрутства підприємств в економіці України / І. Благун // Економіст (укр.). – № 9. – 2009. – С.46–49.

3. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 30 червня 1999 р. N 784–XIV // Офіційний сайт «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).

4. Офіційний сайт Державної служби статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Подольська В.О. Фінансовий аналіз: навч. посіб./ В.О. Подольська, О.В. Яріш. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 488 с.

**УДК 330.3:338.48**

**Сидорук С.В., к.е.н., ст. викладач**

**Луцький національний технічний університет**

## **ІНСТРУМЕНТИ ПРОЕКТУВАННЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ**

Досліджено типи якості готельних послуг з врахуванням технічних та функціональних аспектів. Розгляд якості готельних послуг за технічним аспектом дає можливість контролювати стандартне та гарантійне забезпечення процесу реалізації готельних послуг. Якість готельних послуг за функціональним аспектом передбачає виконання функціональними структурними підрозділами сфери готельних послуг покладених на них обов'язків.

**Ключові слова:** якість, готельні послуги, технічна якість, функціональна якість.

Sidoruk S. V.

## **TOOLS DESIGN QUALITY ASSESSMENT OF HOTEL SERVICES**

Investigated types of quality hotel services taking into account the technical and functional aspects. Consideration of quality hotel services on the technical aspect makes it possible to control the standard warranty and ensure the implementation of hotel services. The quality of hotel services for the functional aspect involves the functional structural units hospitality services entrusting their duties. Criteria for evaluating the technical quality of hotel services include the following:

- standard compliance;
- star- hotels;