

3. Линенко А.В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання / А.В. Линенко, О.Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2008. – №4. – С. 111–116.
4. Михайленко О.В. Теоретичні аспекти розвитку та оцінки трудового потенціалу [Електронний ресурс] / О.В. Михайленко // Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_1/Mihaylenko_110.htm
5. Радько С. Оценка трудового потенциала предприятия с учетом рисков его управления / С. Радько // Управление риском. – 2003. – №2. – С. 30–41.
6. Ровенська В.В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура [Електронний ресурс] / В.В. Ровенська // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traev/2011_3/110.Pdf
7. Сімчера О.І. Наукові підходи до дослідження сутності трудового потенціалу підприємства / О.І. Сімчера // Економічний простір. – № 75. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2013. – 308 с.
8. Трункін Л.В. Сучасні імперативи формування і розвитку трудового потенціалу персоналу підприємства: автореф. дис.канд. екон. наук: 08.00.05 – економіка та управління національним господарством / Л.В. Трункін – Омск: Росія, 2011. – 20 с.
9. Шевчук Л.Т. Медико-соціальні основи використання трудового потенціалу в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка та політика» / Л.Т. Шевчук, НАН України. Ін-т регіон. досліджень. – Л., 2005. – 46 с.
10. Шило К.М. Структура трудового потенціалу України [Електронний ресурс] / К.М. Шило // Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – 2011. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vbumb/2011_4/28.pdf.

УДК 330.115:658

Погребняк А.Ю.

Національний технічний університет України «КПІ»

НАПРЯМИ ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

НАПРАВЛЕНИЯ ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

RATIONALE FOR STRATEGIC DIRECTIONS CRISIS MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті досліджено сучасний стан збиткових вітчизняних промислових підприємств у динаміці, узагальнено підходи до визначення кризи на підприємстві, етапи кризових процесів на підприємстві.

Автором визначено, що інтенсивність впливу зазначених факторів є визначальною для розуміння сутності кризи, її різновиду у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Дослідження показує, що етапи розгортання кризових явищ тісно пов'язані з напрямками реалізації антикризових дій. Реалізацією механізмів антикризового управління та відповідних їм стратегій, тісно пов'язаних з етапом розгортання кризи та завданнями, які мають бути вирішені у процесі їх застосування. Підприємство має не просто точково шукати вихід з кризи, а на основі використання

інструментів визначити стратегічні дії та формувати механізм антикризового управління. При цьому стратегічні рішення мають бути науково обґрунтовані.

Зазначено, що чітке розуміння глибини та причин кризи – основа для формування механізму і стратегії антикризового управління. Напрямок вибору необхідної стратегії залежить від правильного та вчасного визначення типології кризи, об'єктивної оцінки потенційних і реальних загроз та ризиків, а також науково обґрунтованих управлінських рішень.

Ключові слова: криза, підприємство, розвиток, банкрутство, стратегія, антикризове управління, критерії ефективності, індикатори.

В статье исследовано современное состояние убыточных отечественных промышленных предприятий в динамике, обобщены подходы к определению кризиса на предприятии, этапы кризисных процессов на предприятии.

Автором определено, что интенсивность влияния указанных факторов является определяющим для понимания сущности кризиса, ее разновидности в процессе функционирования и развития предприятия.

Исследование показывает, что этапы развертывания кризисных явлений тесно связаны с направлениями реализации антикризисных действий. Реализацией механизмов антикризисного управления и соответствующих им стратегий, тесно связанных с этапом развертывания кризиса и задачами, которые должны быть решены в процессе их применения. Предприятие не просто точечно ищет выход из кризиса (локализовать ее), а на основе использования инструментов (диагностика, оценка финансового состояния, мониторинг рисков, экспертная оценка и т.п.) определить стратегические действия и сформировать механизм антикризисного управления. При этом стратегические решения должны быть научно обоснованы.

Указано, что четкое понимание глубины и причин кризиса - основа для формирования механизма и стратегии антикризисного управления. Направление выбора необходимой стратегии зависит от правильного и своевременного определения типологии кризиса, объективной оценки потенциальных и реальных угроз и рисков, а также научно обоснованных управленческих решений.

Ключевые слова: кризис, предприятие, развитие, банкрутство, стратегия, антикризисное управление, критерии эффективности, индикаторы.

This paper investigates the current state of unprofitable domestic industry dynamics, generalized approach to the definition of the crisis at the plant, the stages of crisis processes in the enterprise.

The author states that the intensity of the impact of these factors is essential for understanding the essence of the crisis of its kind in the operation and development of the company.

Research shows that the deployment phases of the crisis is closely related to the areas of crisis activities. Implementation of mechanisms of crisis management and corresponding strategies are closely related to the deployment phase of the crisis and challenges to be addressed in the process of their application. The company is not just a point to look for a way out of crisis (to locate it), and through the use of tools (diagnostics, assessment of the financial condition, risk monitoring, expert evaluation, etc.) to identify strategic actions and form of crisis management mechanism. With this strategic decisions should be evidence-based.

The findings indicated that a clear understanding of the depth and causes of the crisis - the basis for the formation mechanism and strategies for crisis management. Direction selecting the strategy depends on proper and timely determination of the typology of crisis, an objective assessment of potential and actual threats and risks, as well as scientifically sound management decisions.

Keywords: crisis, enterprise development, bankruptcy, strategy, crisis management, performance criteria, indicators.

Вступ. У сучасних умовах актуальним є питання про взаємозв'язок таких важливих категорій, як «криза», «стратегія» та «розвиток», який є природним. З однієї сторони, він виражається в тому, що сам по собі розвиток передбачає абсолютну необхідність вироблення і прийняття відповідної стратегії. Коли мова йде про промислове підприємство, актуальність цього питання зростає, оскільки в кінцевому підсумку ефективно формування стратегії, безумовно, зумовлює майбутні фінансові результати підприємства. З іншої сторони, як би ефективно не була вироблена стратегія, все одно доводиться мати на увазі, що так чи інакше підприємство зіткнеться в своєму розвитку з певними кризовими явищами, які є елементами стратегічного розвитку.

Проблемам кризи на підприємстві присвячено ряд праць як зарубіжних так і вітчизняних вчених-економістів, зокрема Е. Альтмана, Т. Таффлера, Л. Грейнера, У. Бівера [5;6;8], І. Георгіца, Е. Короткова, Л. Лігоненко, В. Василенко, У. Крістека, Чернявського [9], А. Войтоловського Н. та ін [1-3].

Постановка завдання. Метою даної статті є узагальнення наукових підходів до визначення видів криз на підприємстві; дослідження взаємозв'язку між факторами, що спричиняють кризи на підприємстві та аналіз напрямів обґрунтування стратегії антикризового управління на промислових підприємствах.

Методологія. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, такі як: метод синтезу та аналізу, прийоми логічного узагальнення, системний аналіз, методи порівнянь, узагальнень і аналогій, аналіз статистичних даних та наукових публікацій, табличний метод. Теоретичною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо антикризового управління підприємством.

Результати дослідження. В Україні на сьогодні нараховується 8811 підприємств у процедурі банкрутства за даними Міністерства юстиції України [7].

З них 438 підприємств - це державні або підприємства, у статутному фонді яких державі належать більше 25%. Решта - підприємства приватного сектору економіки, у тому числі фізичні особи - підприємці. При цьому, в державному секторі за загальною процедурою ліквідується 84% банкрутів, 7% - припадає на випадки банкрутства боржника, що ліквідується власником, 6% - банкрутство відсутнього боржника, 3% - санація боржника його керівником. Підприємства-банкрути приватного сектору економіки: понад 38% - це банкрутство відсутнього боржника, 37% - загальна процедура банкрутства, майже 12% - банкрутство фізичних осіб - підприємців, 11% - банкрутство боржника, що ліквідується власником, понад 1,5% - санація боржника його керівником [7].

Зростаюча кількість підприємств-банкрутів є індикатором кризових явищ в економіці в цілому та на кожному з цих підприємств зокрема.

Таку ситуацію можна пояснити стійкою тенденцією до наявності внутрішніх та зовнішніх факторів. До зовнішніх факторів відносяться: спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення купівельної спроможності населення; значний рівень інфляції; нестабільність господарського та податкового законодавства; нестабільність фінансового та валютного ринків; посилення конкуренції в галузі; криза окремої галузі; сезонні коливання; посилення монополізму на ринку; дискримінація підприємства органами влади та управління; політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємств; постачальників сировини (споживачів продукції) і т.п. Якщо говорити про внутрішні фактори, то в ряді випадків, вони є чітким свідченням неправильно обраної стратегії розвитку. Проте в деяких випадках до кризи можуть призводити і неправильні тактичні кроки, пов'язані з різними управлінськими рішеннями. Загалом же, саме поєднання неефективних стратегічних рішень і спроб виправити їх миттєвими тактичними ходами - типова причинна картина кризи.

Інтенсивність впливу зазначених факторів є визначальною для розуміння сутності кризи, її різновиду у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Загалом, на сьогоднішній день виділяють різні класифікації криз, притаманних підприємству (рис. 1).

З огляду на те, що підприємство кінцевою метою свого функціонування має максимізацію прибутку, збільшення сегменту ринку, підвищення конкурентоспроможності, подовження життєвого циклу у часовому вимірі і т.п., то його цікавить не лише вид кризи, а і етап її розгортання та глибина. Саме це може бути основою для відпрацювання та реалізації антикризових дій.

З урахуванням усього зазначеного перейдемо до аналізу й оцінки етапів кризи, як вони виглядають з точки зору сучасної теорії і практики антикризового управління. Зіставимо в цьому зв'язку погляди деяких дослідників.

Зважаючи на роль ендогенних факторів виникнення кризових явищ на підприємстві, розглянемо класичну структуру етапів розвитку кризового процесу за У. Крістеком (рис. 2).

Як видно з рис. 2, криза починається з так званої потенційної фази, яка визначається як квазінормальна: немає явних симптомів кризи і важко визначити точку його початку. Потім настає латентна або прихована криза, коли власне криза вже почалася і вже є її перші ознаки, проте керівництво підприємства не володіє повним об'ємом інформації для констатації кризи, тому є схильність розглядати її симптоми просто як наслідок тактичних помилок. На третій стадії всі зовнішні ознаки кризи чітко усвідомлені, необхідно приймати складні і невідкладні рішення, виявляються основні точки цих рішень і має місце спроба мобілізації сил на все ще можливе подолання кризи. Можна визначити, що, за У. Крістеком, саме на цьому етапі закінчується потенційна можливість подолання кризи, використовуючи внутрішні резерви та власний антикризовий потенціал підприємства. Мова йде про те, що настає гостра нездоланна криза, яка вимагає зовнішнього втручання і оперативних антикризових заходів.

За аналізом економічної літератури [2; 3; 5], дослідники виділяють наступні чотири етапи кризової ситуації:

1. Прихована або латентна стадія: падіння граничної ефективності капіталу, показників ділової активності фірми, зниження рентабельності та обсягів прибутку.

2. Поява збитковості виробництва з усіма наслідками.
3. Внаслідок усього зазначеного вище - практична відсутність власних коштів і резервних фондів у промислового підприємства .
4. Стан гострої неплатоспроможності і неспроможність підприємства профінансувати навіть скорочене виробництво та продовжувати платежі по попереднім зобов'язанням. Виникнення реальної загрози зупинки виробництва, його припинення, а потім і банкрутство підприємства в цілому.



Рис.1 Класифікаційні види криз при функціонуванні та розвитку підприємств [уточнено автором на основі: 2-5]

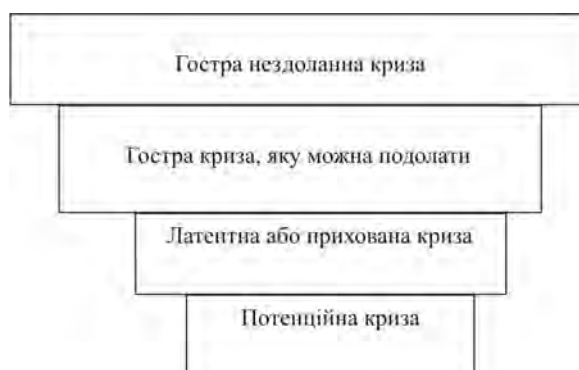


Рис.2. Етапів кризового процесу за У. Крістеком [2]

Ще більшого уточнення ці стадії набувають у фінансовому підході, де більш чітко визначено за показниками діяльності підприємства як проявляється криза.

Розгляд цих класифікацій та деяких інших показує, що в основному сучасне тлумачення криз та їх причин досить схожі і, по суті, радикальних розбіжностей в даному випадку немає. Більше того, такий класифікаційний збіг змушує з особливою увагою поставитися до одного, на наш погляд, важливого моменту, який зумовлює і успіх застосування антикризових дій підприємства. Пояснимо цю думку докладніше.

Потрапивши в кризу, підприємство починає намагатися вийти з неї і розробляти відповідну стратегічну концепцію. Але це - тільки ззовні. По суті, слід визнати той факт, що у кризи були ендо- та екзогенні причини; стадії її розвитку, в кожній з яких закладені напрямки майбутнього виходу з кризи.

Насамперед, можна погодитись з Л. Грейнером, що оскільки будь-яка з криз виникає всере-

дині відповідних колективів, ними ж сприймається і вимагає їх реакції, то не потрібно нехтувати інформацією моніторингу - опитування та колективні експертні оцінки як мінімум з тих видів криз, які відзначені в структурі Л. Грейнера [3].

Крім того, криза на підприємстві, як зазначалося вище, має зовнішні та внутрішні фактори, що її викликають. Тому стратегія підприємства повинна включати в себе заходи, які зможуть одночасно протистояти впливу цих факторів та не допускати поширення кризи на інших підприємствах, в галузі, регіоні та національній економіці в цілому. Статистика свідчить про те, що антикризові дії повинні носити не локальний характер, а стратегічний для всіх промислових підприємств.

Як показує дослідження етапи розгортання кризових явищ тісно пов'язані з напрямками реалізації антикризових дій. На наш погляд, мова має йти про реалізацію механізмів антикризового управління та відповідних їм стратегій, тісно пов'язаних з етапом розгортання кризи та завданнями, які мають бути вирішені у процесі їх застосування.

Тобто підприємство має не просто точково шукати вихід з кризи (локалізувати її), а на основі використання інструментів (діагностика, оцінка фінансового стану, моніторинг ризиків, експертна оцінка і т.п.) визначити стратегічні дії та формувати механізм антикризового управління. При цьому стратегічні рішення мають бути науково обґрунтовані.

Так, запобіжна стратегія має формуватись та реалізовуватись на стадії потенційної кризи (на стратегічному, тактичному й оперативному рівнях управління). Стабілізаційна стратегія повинна концентруватися на тактичному й оперативному рівнях управління із урахуванням стратегічних цілей та альтернатив і реалізовуватись на стадії латентної кризи та кризи, яку можна подолати. Стратегія радикального механізму найбільшою мірою має оперативний характер та доцільно реалізувати на стадії гострої кризи.

У процесі реалізації стратегії розвитку підприємства в цілому та на різних стадіях зокрема, доцільно визначати також варіанти управління підприємством у стані кризи: превентивне, активне, реактивне, інтерактивне управління.

Превентивне антикризове управління здійснюється за рахунок використання антикризового потенціалу підприємства. Часто превентивне управління не ототожнюють з антикризовим управлінням через відсутність явних криз та відповідних активних дій.

Для активного антикризового управління характерна початкова реакція на оперативні заходи, коли підприємство ще не підготовлено до незвичних стратегічних загроз, але замість того, щоб застосовувати послідовний ряд відповідних заходів, воно аналізує дані, обирає і здійснює комбінацію контрзаходів, яка видається оптимальною. Коли їх низька результативність стає очевидною, підприємство рішуче переходить до стратегічних заходів антикризового управління.

В основі реактивного антикризового управління лежить припущення, що труднощі можна здолати звичними, хоча б і радикальними оперативними контрзаходами. Така реакція передбачає послідовне застосування певних заходів, починаючи з тих, які в минулому були ефективними.

Промислові підприємства, що успішно функціонують у ринкових умовах, останнім часом дедалі більше дотримуються інтерактивного типу управління. У даному випадку застосовується екстраполятивне прогнозування, яке доповнюється вивченням зовнішнього середовища з метою виявлення можливих змін. Під час початкового діагностичного аналізу розглядаються можливості одночасного застосування оперативних і стратегічних заходів. Організація цього типу дає змогу реалізувати ті чи інші заходи одночасно [9].

Для наочності все вищезазначене можна представити в табл. 1.

Як показує табл. 1, напрямками прийняття та реалізації стратегії антикризових дій тісно пов'язані зі стадіями розгортання кризового явища.

Зважаючи на вищевикладене, для підвищення об'єктивності вибору комплексних антикризових заходів доречним буде обрати таку стратегію, яка забезпечить максимальний вигравш за будь-яких антикризових заходів.

У теорії статистичних рішень існує оцінка реалізації кожної стратегії для кожного антикризового заходу. Проте зовсім невідомо, який із них реально можна буде застосувати. Для розв'язання таких задач пропонується використовувати наступні критерії (табл.2) [1; 4].

Таким чином, чітке розуміння глибини та причин кризи – основа для формування механізму і стратегії антикризового управління. Напрямок вибору необхідної стратегії залежить від правильного та вчасного визначення типології кризи, об'єктивної оцінки потенційних і реальних загроз та ризиків, а також науково обґрунтованих управлінських рішень.

**Взаємозв'язок етапів розвитку кризи
та процес обґрунтування антикризових стратегічних рішень**

Стадія розвитку кризи	Особливості прояву кризового явища	Процес антикризового управління	Прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії антикризових дій
1. Передкризова ситуація	Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді стагнації або незначного зменшення найважливіших виробничо-господарських показників до 15%	Нормалізація діяльності підприємства: визначення та усунення причин розвитку кризи; припинення зниження показників виробничо-господарської діяльності підприємства	Стратегія превентивного антикризового управління та/або запобіжна стратегія з метою недопущення кризи
2. Легка криза	Стале зниження найважливіших економічних показників, збитковість господарської діяльності	Усунення причин розвитку кризи: припинення зниження найважливіших показників фінансового стану; мінімізація збитків і вимивання власного капіталу.	Стратегія активного антикризового управління та/або стабілізаційна стратегія з метою локалізації кризи та недопущення її поширення
3. Криза поточної платоспроможності	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності	Недопущення розвитку (поглиблення) кризи: пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства; пошук внутрішніх механізмів надходження грошових коштів.	Стратегія реактивного антикризового управління та стабілізаційна стратегія
4. Криза боргової платоспроможності (загроза банкрутства)	Фактичний або прогнозований дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів)	Недопущення порушення справи про банкрутство (мирова угода): пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань; залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позичок	Стратегія реактивного антикризового управління; стратегія інтерактивного управління та/або стратегія радикального механізму
5. Криза майнової платоспроможності (банкрутство)	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань перед кредиторами над активами (власним капіталом) підприємства	Виведення підприємства зі стану банкрутства (санація): часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях; проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства	стратегія радикального механізму

[складено автором на основі: 1;8;5; 9]

Критерії теорії статистичних рішень в процесі розробки стратегії розвитку підприємства

Назва критерію	Сутність застосування	Формула для розрахунку
Критерій песимізму (критерій Уолда)	Для кожної стратегії існує найгірший з можливих результатів; обирається при цьому така стратегія, яка забезпечує найкращий з найгірших результатів, тобто забезпечує максимальний з можливих мінімальних результатів.	$\max(\min R_{ij})$
Критерій оптимізму	Для кожної стратегії є найкращий з можливих результатів; обирається стратегія, яка забезпечує максимальний результат з числа максимально можливих	$\max(\max R_{ij})$
Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца)	В реальності, особа яка приймає рішення, не є абсолютним песимістом або абсолютним оптимістом. Звичайно вона знаходиться десь між цими крайніми позиціями. У відповідності до таких передбачень і використовується критерій коефіцієнта оптимізму. Для математичної формалізації коефіцієнта оптимізму до його формули вводиться коефіцієнт λ , який характеризує (у долях одиниці) ступінь відчуття особою, яка приймає рішення, що вона є оптимістом. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує максимальний ефект	$\max \left[\lambda(\max R_{ij}) + (1-\lambda)(\min R_{ij}) \right]$
Критерій Лапласа	Передбачає розрахунки очікуваних ефектів від реалізації кожної стратегії, тобто суми можливих результатів виникнення кожного стану природи, зважених на ймовірності появи кожного з них. Вибирається при цьому стратегія, яка забезпечує максимальний очікуваний ефект:	$\max \left(\sum_{n=1}^n R_{ij} \times P_j \right)$ де P_j – ймовірність виникнення j -го антикризового заходу (у долях одиниці)
Критерій жалю (критерій Севіджа)	Особа, яка приймає рішення, має мінімізувати свої втрати при виборі стратегії. Іншими словами, вона мінімізує свою потенційну помилку при виборі неправильного рішення. Використання критерію жалю передбачає: - побудову матриці втрат. Втрати (b_{ij}); - вибір кращої стратегії	$b_{ij} = (\max R_{ij}) - R_{ij}$ $\min (\max b_{ij})$

[складено автором на основі: 1;4]

Висновки. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні наукових підходів до визначення видів криз на підприємстві та дослідження взаємозв'язку між факторами, що спричиняють кризи на підприємстві та стратегічними заходами, що вживаються керівництвом в рамках здійснення антикризового управління.

Результати дослідження мають теоретичне та практичне значення, оскільки можуть бути використані для недопущення, попередження та ліквідації наслідків кризи на підприємстві в процесі розробки відповідних антикризових дій в рамках стратегії розвитку підприємства.

Зважаючи на той факт, що антикризові заходи не є універсальними та уніфікованими для різних типів криз з різною глибиною та формою прояву розгортання на відповідній стадії, в перспективних подальших наукових розробках даний напрям потребує ряду досліджень, які пов'язані з визначенням взаємозв'язку етапів кризи та етапами життєвого циклу підприємства, а також уточненні та відпрацюванні відповідних стратегій та реалізацій антикризових дій.

Література:

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебник / И. А. Бланк – К. : Ника-Центр, Эльга, 2001. – 528 с.
2. Войтоловский Н. В. Управление стратегическим развитием кризисного предприятия / Н.В. Войтоловский, С.Б. Рябов. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 111 с
3. Грайнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – № 4.
4. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: [навчальний посібник] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.
5. Макогонова Н. В. Экономические кризисы в условиях глобализации : [Дис. канд. экон. наук.] / Н. В. Макогонова. – М., 2003.
6. Мержа Н. В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці України / Н. В. Мержа //Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №9 (51). – С. 65 - 69.
7. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua>
8. Теренков Е. М. Диагностика в антикризисном управлении / Е. М. Теренков, С. А.Дведеннидова // Антикризисное и внешнее управление. – 2006. – № 3.
9. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : [Навч. посіб.] / А. Д. Чернявський. — К. : МАУП, 2006. — 256 с.

УДК 336.761.3

Радчук А.П.*канд. техн. наук, доцент**Брестский государственный технический университет,
Республика Беларусь***Куган С.Ф.***канд. эконом. наук**Брестский государственный технический университет,
Республика Беларусь***УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ЗАПАСАМИ
НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
В БУДІВНИЦТВІ****УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ ЗАПАСАМИ
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
В СТРОИТЕЛЬСТВЕ****MANAGEMENT OF MATERIAL STOCKS AT
THE INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CONSTRUCTION**

Ефективна господарська діяльність будівельно-монтажного підприємства неможлива без раціональної організації бухгалтерського обліку витрат, строгого обліку використання тих або інших матеріальних ресурсів. В даний час керівники виробничих підприємств сприймають інформаційні системи підтримки управлінських рішень як один з чинників, сприяючих здобуттю переваг в умо-