

Погребняк А.Ю.

Національний технічний університет України «КПІ»

СУТНІСТЬ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

СУЩНОСТЬ СОСТАВЛЯЮЩИХ ЭЛЕМЕНТОВ МЕХАНИЗМА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

ESSENCE OF CONSTITUENTS MECHANISM CRISIS MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті досліджено теоретичні підходи до визначення поняття «механізм», «механізм управління», «господарський механізм», «механізм антикризового управління». Автором визначено, що вихідним, системооб'єднуючим доцільно вважати господарський, який складається з механізмів, спрямованих на врахування специфічних аспектів функціонування підприємства. У статті зазначено, що під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища нормальний стан функціонування підприємства може порушуватись, відхилятися від планових чи бажаних параметрів роботи. Такі ситуації вимагають формування і використання в рамках структурних елементів господарського механізму відповідних заходів, які будуть носити антикризовий характер. Основними елементами механізму антикризового управління запропоновано визначати: фактори впливу, діагностику кризових явищ на підприємстві, потребу у антикризового управління, мету, принципи, функції, методи та інструменти, нормативно-правове забезпечення, а також рівні управління. На відміну від існуючих визначень враховує цільове спрямування антикризового управління та деталізує його структурні елементи, які спрямовані на виявлення, недопущення та ліквідацію кризових явищ шляхом реалізації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

Ключові слова: криза, підприємство, механізм, господарський механізм, механізм управління, антикризове управління, діагностика, методи, принципи, функції.

В статье исследованы теоретические подходы к определению понятий «механизм», «механизм управления», «хозяйственный механизм», «механизм антикризисного управления». Автором определено, что исходным, системообъединяющим целесообразно считать хозяйственный, состоящий из механизмов, направленных на учет специфических аспектов функционирования предприятия. В статье указано, что под влиянием факторов внешней и внутренней среды нормальное состояние функционирования предприятия может нарушаться, отклоняться от плановых или желаемых параметров работы. Такие ситуации требуют формирования и использования в рамках структурных элементов хозяйственного механизма соответствующие меры, которые будут носить антикризисный характер. Основными элементами механизма антикризисного управления предложено определять: факторы влияния, диагностику кризисных явлений на предприятии, потребность в антикризисного управления, цель, принципы, функции, методы и инструменты, нормативно-правовое обеспечение, а также уровни управления. В отличие от существующих определений учитывает целевое направление антикризисного управления и детализирует его структурные элементы, направленные на выявление, предупреждения и ликвидации кризисных явлений путем реализации на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления.

Ключевые слова: кризис, предприятие, механизм, хозяйственный механизм, механизм управления, антикризисное управление, диагностика, методы, принципы, функции

This article explores the theoretical approaches to the definition of «crisis management mechanism». The author determined that the source systems unifying advisable to consider the economic, which consists of mechanisms to take account of the specific aspects of the business. The article states that under the influence of factors external and internal environment of the normal state of operation of the business can be violated, deviate from planned or desired operation parameters. The article states that under the influence of factors external and internal environment of the normal state of operation of the business can be violated, deviate from planned or desired operation parameters. Such situations require creation and use in the structural elements of the economic mechanism for appropriate measures to be wearing an anti-crisis character. The main elements of crisis management mechanism suggested to determine: impacts, diagnose the crisis in the company, the need for crisis management, objectives, principles, functions, methods and tools, regulatory support and management level. Unlike existing definitions into account the purposes of crisis management and details of its structural elements that are designed to detect, prevent and eliminate the crisis by implementing strategic, tactical and operational levels of management.

Keywords: crisis, enterprise mechanism, economic mechanism, the mechanism of control, crisis management, diagnostics, methods, principles, functions.

Вступ. В умовах системної кризи національного господарства у керівників підприємств виникає потреба удосконалення методичного забезпечення оцінювання та формування відповідного механізму антикризового управління. Особливо гостро ця проблема стоїть перед промисловими підприємствами, серед яких, як свідчать аналітичні дані, кількість збиткових підприємств значно зростає у динаміці 2007-2013 рр. [18].

Проблематиці визначення та трактування поняття «механізм антикризового управління» присвячені дослідження авторів, як О.В.Василенко, Е.М.Коротков, Л.О.Лігоненко, О.М.Скібіцький, А.Д.Чернявський, З.Є.Шершньова та інші [1;9;11;25;29]. Серед зарубіжних вчених, механізм антикризового управління як елемент теорії антикризового управління досліджувалась І.Ансоффом, М.Месконом, А.Томпсоном, Й.Шумпетером, їх послідовниками та опонентами.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження складових елементів механізму антикризового управління підприємством.

Методологія. Теоретико-методологічну основу дослідження складають праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з питань антикризового управління на підприємстві. На основі використання монографічного методу, методів наукової абстракції і узагальнення було обґрунтовано сутність механізму антикризового управління. Логічний і порівняльний методи, системний підхід забезпечили поетапне уточнення структурних елементів механізму антикризового управління на підприємстві, статистичний метод було використано для актуалізації питань реалізації механізму антикризового управління на підприємстві в сучасних умовах.

Результати дослідження. Термін «механізм» не зважаючи на широке використання залишається дискусійною категорією.

Як наукову категорію «механізм» виокремлював у своїх роботах уже мислитель і філософ Г. Гегель [5]. Він називав його формою об'єктивності теорії буття. У свою чергу німецький філософ, соціолог, економіст, політолог К. Маркс пов'язував поняття механізму з «капіталістичним способом виробництва», тобто розглядав механізм як взаємодію системи господарської організації і розвитку суспільства [10].

У техніці механізм визначається як сукупність штучних, рухомопоєднаних ланок, які здійснюють задані рухи, причому кожному положенню однієї ланки відповідає певне положення інших його ланок [21].

У економічній енциклопедії механізм розуміється як «...система, пристрій, спосіб, що визначає порядок діяльності, а також як – система певних елементів, що приводить у дію внутрішній пристрій машини, устаткування тощо» [7].

Історичне та етимологічне визначення механізму дає певне уявлення і про механізми, які, за визначенням ряду дослідників [10; 15; 25], утворюються в соціально-економічних системах, кожній із яких притаманні взаємопов'язані підсистеми, що об'єднують множину різних елементів. При цьому відповідне співвідношення суб'єктів управління, пов'язаних між собою комунікаційними каналами, утворює структуру системи і відображає статику менеджменту, а сукупність методів, технологій тощо – його механізм [19], тобто динаміку менеджменту.

Виходячи з подібних міркувань, загалом під механізмом доцільно розуміти сукупність методів, принципів, інструментів та функцій, які реалізуються для досягнення конкретних цілей та завдань

системи.

Підприємство - це відкрита система, яка є керованою, тому тут механізм слід розглядати як механізм управління.

У вітчизняній літературі, що стосується проблеми управління, містяться окремі підходи до визначення терміну «механізм управління».

Авторами [3] цей термін трактується переважно як внутрішня організація, сукупність станів і процесів, із яких складається управління як явище соціального життя, або як внутрішня організація системи управління, процес узгодження впливу суб'єктів управління на явища оточуючої соціальної дійсності та реалізацію в управлінській діяльності встановлених норм і правил поведінки [2].

Такий широкий спектр поглядів та позицій різних авторів на механізм управління формує певні загальні його ознаки, – проте не дає детального його розуміння та опису.

Цю проблему частково прагнув вирішити в наукових роботах Е. М. Коротков, який поняття механізму управління розглядав із позиції впливу управлінців на працівників. За його дослідженнями, механізм управління формується на основі взаємодії та поєднання різних важелів дії, до яких відноситься інтереси, цінності, установки, мотиви, побоювання працівника, стимули та соціально-психологічні норми щодо персоналу [1]. Проте, на нашу думку, такий підхід до формування механізму управління розкриває лише взаємодію керівника і підлеглого, а взаємодія керівника і такої соціально-економічної системи, як підприємство, підприємство та середовище не беруться до уваги, що не відображає управлінський процес у повній мірі.

Тобто механізм управління не повинен обмежуватися лише даними складовими. З огляду на це, варто врахувати ширше розуміння механізму управління М. М. Мартиненком, який виділяє у ньому процес управління, засоби реалізації цілей та рівні управління [11]. Але при цьому, на наш погляд, не враховуються умови його функціонування.

Дослідження наукових позицій [9;10;20;24] свідчать також і про різноманітність механізмів, які використовуються по відношенню до підприємства як системи та прагнення пояснити особливості його функціонування і управління ним: «господарський механізм», «економічний механізм», «організаційний механізм», «механізм управління» і т. д. Вищезазначені категорії, як свідчить аналіз, можуть бути різними за суттю, доповнювати одна одну, або ототожнюватися.

На нашу думку, варто говорити про те, що механізм управління є базовим по відношенню до ряду з цих видів механізму, тобто всі вони є механізмами управління за своєю природою, а їх назва лише виражає той аспект управління, на якому акцентовано увагу як на основному при вирішенні тих чи інших завдань системи. Крім того, серед вказаних механізмів управління вихідним, системооб'єднуючим доцільно вважати господарський. Подібна думка прослідковується у [12;14], де вказано, що господарський механізм є механізмом управління, який складається з механізмів, спрямованих на врахування специфічних аспектів функціонування підприємства.

Саме поняття господарського механізму набуло широкого використання, насамперед, на макрорівні, де науковці С. С. Ніколенко, Г. В. Саєнко, О. О. Папаїка визначають його як абстрактну суспільну систему, наповнену сукупністю зв'язків і відносин, що діють у суспільно-економічній системі держави [16]. Разом із тим, зміст господарського механізму розглядається як засіб управління суспільними й економічними процесами суспільства; при цьому автори не формують методів використання даних засобів управління.

На рівні підприємства господарський механізм розглядається найчастіше як сукупність організаційних форм і методів ведення господарювання, що включають систему планування, економічне стимулювання, структуру апарату управління, стилю його роботи [16]. Основу господарського механізму становлять система виробничих відносин, форм власності на засоби виробництва, загальні закономірності виробництва, розподілу, обміну та споживання [10]. Такий підхід до визначення господарського механізму спирається на економічні чинники і лише частково – на управлінські, що не дає підстав для розгляду господарського механізму як механізму, що забезпечує взаємодію складових, – з точки зору їх організації та управління.

У роботі [14] господарський механізм представляє собою сукупність механізмів, в основі яких лежать певні методи управління.

Коротко представимо механізми, що формують його структуру.

Економічний механізм підприємства, у якому можна виділити такі складові, як механізм формування і використання ресурсів (капіталу); механізм управління затратами; механізм управління фінансами; мотиваційний механізм; механізм взаємодії з ринком. Таким чином, економічний механізм підприємства, з одного боку, має забезпечувати зовнішні зв'язки останнього і створювати відповідні умови отримання доходу. З іншого боку, цей механізм спрямований на розвиток вироб-

ничих відносин усередині підприємства. У першому випадку його принципи цілком визначаються особливостями господарського механізму суспільства (домінуючою формою власності на засоби виробництва, існуючими системами ціноутворення, оподаткування, планування тощо), а в другому випадку — особливостями виробничих відносин на підприємстві. Різні аспекти економічних відносин (організаційних, технічних чи соціальних), соціальних відносин та нормативно-правового забезпечення.

Соціальна складова (механізм) господарського механізму включає сукупність способів, методів і показників, за допомогою яких удосконалюються соціально-політичні, соціально-технологічні, соціально-побутові, соціально-особистісні та інші відносини між людьми в процесі виробництва матеріальних благ.

Правовий механізм визначає спектр нормативно-правового забезпечення, який забезпечує легітимність функціонування підприємства та визначає порядок реалізації відносин всередині підприємства та ззовні (з контрагентами) (рис. 1).

Система управління на підприємстві

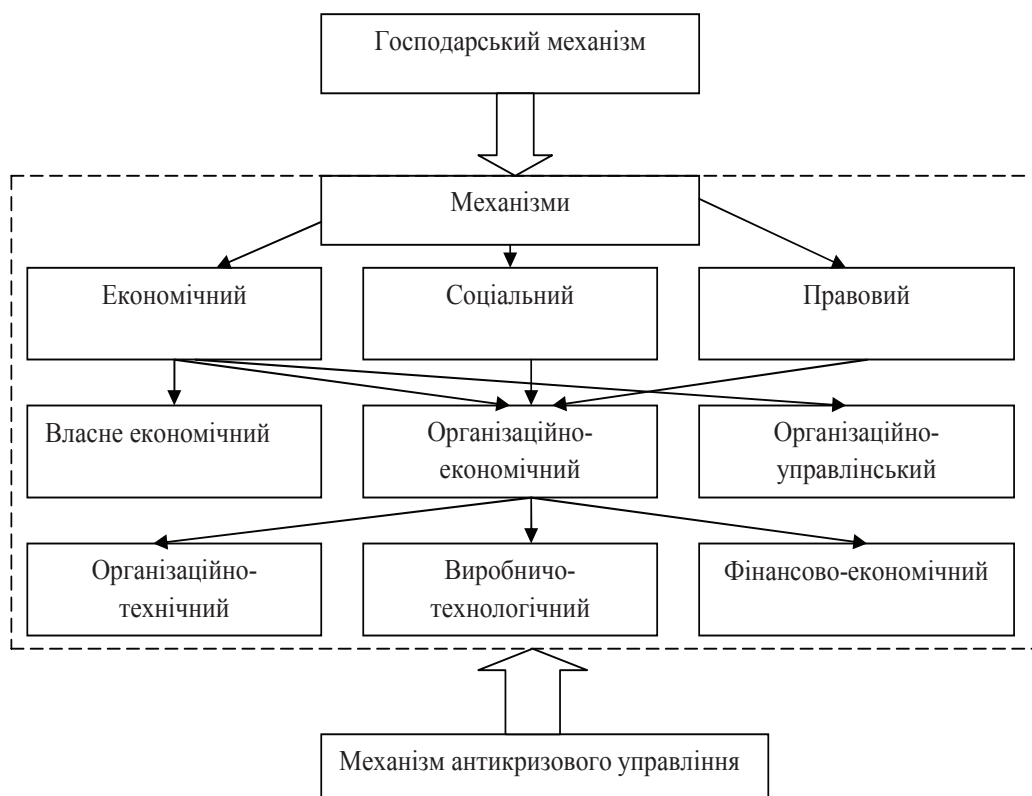


Рис. 1. Складові елементи господарського механізму в системі управління на підприємстві

При цьому складність їх структури дає можливість розглядати їх і як елемент господарського механізму і як самостійний об'єкт дослідження.

Таким чином, у рамках реалізації господарського механізму доцільно виділяти такі його складові, які у процесі діяльності підприємства забезпечують його стабільне функціонування (показники фінансового стану знаходяться в межах оптимальних значень; продукція підприємства конкурентоспроможна на ринку; відсутність ознак кризових явищ на підприємстві і т.п.), за якого підприємство здатне виконувати поставлені цілі, завдання, функції.

Під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища нормальний стан функціонування підприємства може порушуватись, відхилятися від планових чи бажаних параметрів роботи. Такі ситуації вимагають формування і використання в рамках структурних елементів господарського механізму відповідних заходів, які будуть носити антикризовий характер (рис. 1).

Сукупність таких заходів, методів, важелів та інструментів у науковій літературі розкривається через поняття механізму антикризового управління. Для конкретизації доцільно проаналізувати погляди вчених на його сутнісне бачення (табл. 1)

Узагальнене бачення поняття «механізм антикризового управління»

Автор	Сутнісне бачення
Гордієнко Т.В.	засіб виявлення кризових ознак на кожній стадії існування економічної системи, це система управління економічними відносинами між власниками, інвесторами, кредиторами, податківцями та ін. за допомогою важелів (системи показників), які є індикаторами, що характеризують стан фінансово-господарської діяльності, спрямована на впровадження відповідних стимулів, методів та заходів запобігання або усунення кризових явищ [7]
Павлова О.	сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [19]
Хлевицька Т.Б.	сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різномірних систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи [24]
Щербань І.О.	складна система, орієнтована на запобігання виникненню кризових явищ та усунення несприятливого впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє зберегти і збільшити конкурентні переваги підприємства завдяки переважно власним ресурсам [27]
Скибицький О.М.	система дій на об'єкт з метою досягнення бажаного результату, що включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить механізм у рух [21].
Масенко Б.П., Афонченкова Т.М.	сукупність основних підсистем: підсистеми діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу; підсистеми маркетингу; підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми виробничого менеджменту; підсистеми організації ліквідації підприємства; характеристики заходів щодо виходу із кризи [13]
Коротков Е.М.	механізм антикризового управління поділяється на два види: механізми попередження кризи на підприємстві та механізми усунення наслідків кризи, до яких відносять організаційні перетворення, управління ризиками, контролінг, інвестиційну політику та санацію [1]
Чернявський А.Д.	для ефективно організації управління на мікрорівні при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідні такі дії: організація стратегічного (перспективного) планування; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ознак кризи, що загрожують діяльності підприємства; розробка попередніх заходів для зниження вразливості підприємства, у тому числі із запобігання аварій, екологічних загроз, природних катаклізмів (повеней, злив, зсувів тощо); створення резервів (фінансових, сировинних тощо); скорочення поточних витрат на виробництві; створення дублюючих систем управління; диверсифікація; трансформація організаційних форм управління; активна інноваційна політика як основний механізм виходу з кризи [26]

Враховуючи вищезазначені погляди сучасних вчених-економістів, у процесі дослідження визначено механізм антикризового управління як сукупність взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих елементів, узгоджена взаємодія яких сприяє виявленню, недопущенню та подоланню кризи, під впливом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 2). Основними елементами запропоновано визначати: фактори, діагностику кризових явищ на підприємстві, потребу у антикризового управління, мету, принципи, функції, методи та інструменти, нормативно-правове забезпечення, ресурси, а також рівні управління.

Діагностика кризових явищ здійснюються на початковому етапі для визначення потреби антикризового управління. Основними інструментами діагностики виступають: експрес-діагностика; моніторинг та оцінка загальних показників фінансового стану; діагностика із застосуванням

фінансового аналізу та методик оцінки ймовірності банкрутства; методи оцінки потенціалу підприємства (конкурентоспроможності підприємства); та здійснення інших додаткових заходів).

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів - стан в майбутньому, котрий можливо змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути.

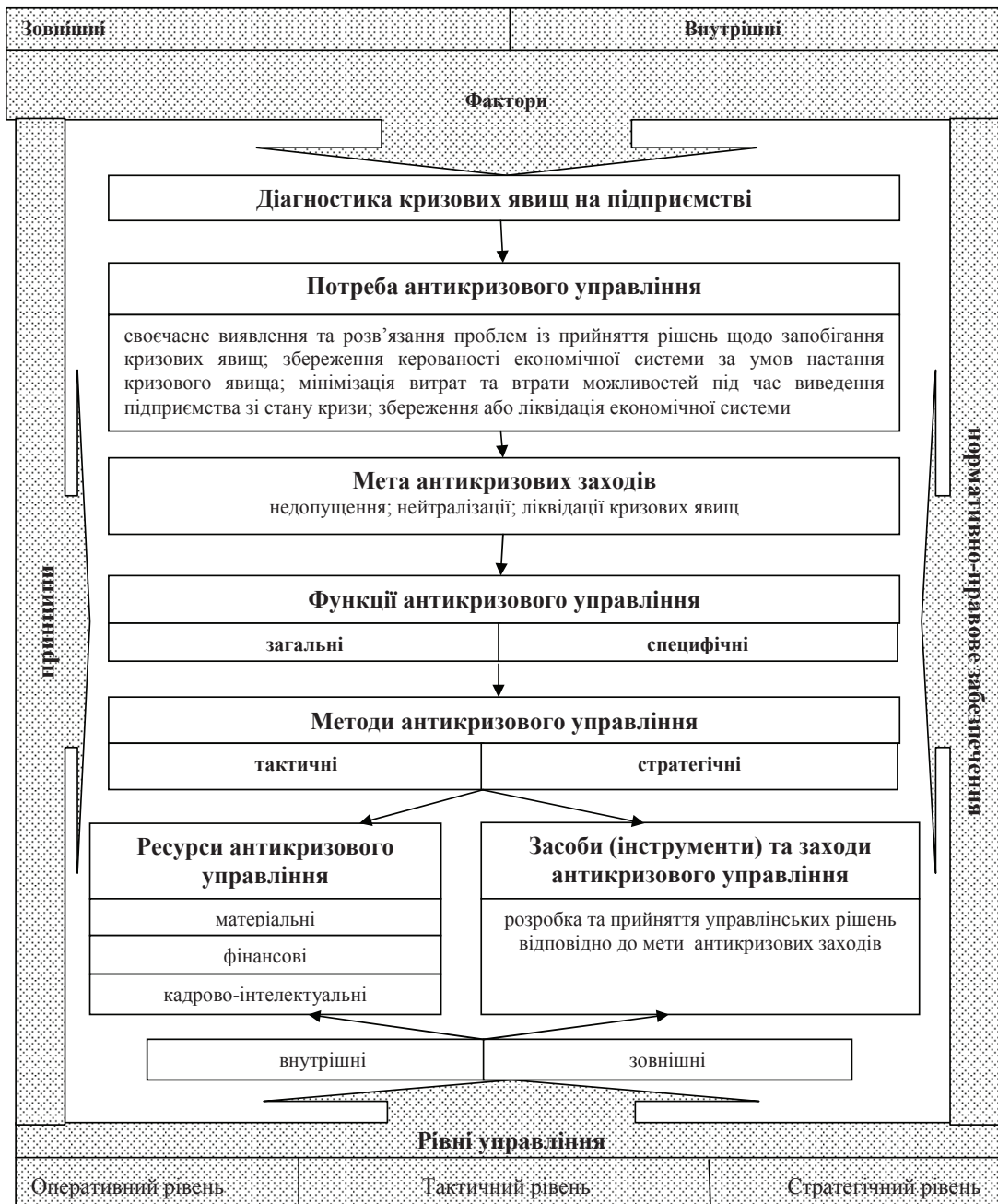


Рис. 2. Структура механізму антикризового управління
Джерело: складено автором

Розглянемо основні функції антикризового управління. Так, антикризове управління, як і будь-який інший вид управління, виконує п'ять основних функцій: планування; організацію; мотивацію, координацію та контроль за виконанням цілей. Прийняття рішення і комунікаційний процес є сполучними ланками між зазначеними функціями.

Крім цього О. Б. Афанасьева зазначає, що антикризове управління має ряд специфічних функцій [13]. У результаті аналізу наукової економічної літератури ми дійшли висновку, що вони є деталізацією основних функцій, враховуючи специфічність його сутнісних ознак та форм прояву (рис. 2).



Рис. 2. Специфічні функції антикризового управління (уточнено автором на основі [1;13;23])

Виконання цих функцій має специфічну спрямованість, яка полягає у своєчасній ідентифікації кризових явищ, що існують зовні та всередині підприємства, розробці та впровадженні заходів щодо запобігання, ліквідації або пом'якшення впливу негативних факторів на діяльність підприємства, прискореній та дієвій реакції на зміни в зовнішньому оточенні, розробці та введенні в дію інструментів в рамках складових елементів господарського механізму, які у критичній ситуації (наприклад, на межі банкрутства) могли б забезпечити вихід підприємства з такого стану з найменшими втратами.

Особливою функцією в системі антикризового управління виступає діагностика кризового стану підприємства. Слід зауважити, що вона є функцією і специфічною стадією антикризового управління. Це вихідний пункт для прогнозу альтернативного розвитку підприємства.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації (табл.2).

Методи першої групи (табл. 2) спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів спрямовано на покращення якісних характеристик діяльності підприємств.

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

Розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до мети антикризових заходів (табл. 3).

Надзвичайно важливе місце у структурі механізму антикризового управління на підприємстві займає нормативно-правове забезпечення, яке можна розділити на дві групи: зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління своєю метою має комплексне регулювання питань діяльності підприємства, а також його взаємозв'язків із заінтересованими сторонами в процесі його функціонування в кризовій ситуації. До основних нормативно-правових документів цієї групи варто відносити Конституцію України, Господарський Кодекс України, Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361).

Систематизація методів антикризового управління

Назва методу	Сутність	Мета
Тактичні		
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей.	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ
Стратегічні		
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат.
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

Джерело: складено автором на основі: [1;6;15;20;26]

Таблиця 3

Засоби (інструменти) та заходи антикризового управління

Мета антикризових заходів	Недопущення	Нейтралізація/стабілізація	Подолання/ліквідація
<p>Напрямами стратегічних рішень</p>	<p>стратегії формування фінансових ресурсів, досягнення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки</p> <p>підтримка інвестування у виробничі процеси; зацікавлення акціонерів очікуваними дивідендами; обґрунтування здійсненості інвестиційних проєктів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізація витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва та реалізації нарощення фінансового потенціалу контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій; проведення дослідження собівартості витрат</p>	<p>збалансування способів залучення фінансових ресурсів таким чином, щоб мінімізувати ризики і забезпечити розширення обсягів реалізації, завоювання ринкової ніші; підбір інвестиційних проєктів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; врівноваження обсягів дебіторської й кредиторської заборгованості; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізація витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу); скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; нарощення власних засобів шляхом випуску акцій чи залучення інвестицій; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; запровадження системи попередньої оплати за продукцію; прискорене погашення дебіторської заборгованості; диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; оптимізація цінної політики; реструктуризація портфеля короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові;</p>	<p>стратегії досягнення фінансової безпеки, недопущення банкрутства</p> <p>економія інвестиційних ресурсів за рахунок обрання найбільш перспективних бізнес-проєктів; страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економія поточних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю; утримання результативності використання капіталу; консервація капіталомістких проєктів; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; скорочення витрат діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення реалізація зайвих або неживаних активів підприємства; жорсткий контроль витрат; пролонгація кредитних зобов'язань; ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації підприємства; скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій на ринку</p>
Спрямованість управлінських заходів			

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління забезпечує організацію та регулювання діяльності підприємства як системи, досягнення постійних цілей в рамках реалізації стратегій у розрізі часового проміжку. До основних нормативно-правових документів цієї групи доцільно відносити: установчі документи; положення, які визначають організаційну структуру управління підприємства (положення про загальні збори, про раду акціонерного товариства, про правління, про ревізійну комісію, про збільшення (зменшення) статутного фонду, відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами, про прийняття внутрішньо корпоративних нормативних актів, про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств та ін.); положення, які визначають особливості взаємодії між підприємством та середовищем функціонування, деталізуючи питання комерційної таємниці, прав, обов'язків та відповідальності за порушення базових нормативів діяльності, мотивації, організації роботи персоналу, взаємовідносин з ринковими контрагентами та усіма стейкхолдерами тощо (наприклад, про оплату праці членів правління, про цінні папери товариства, про інтелектуальну власність, про дивідендну політику, про комерційну таємницю, про внутрішній трудовий розпорядок, про відділи, про персонал та ін.); документи, які характеризують операційну діяльність підприємства (розпорядження, накази та нормативи тощо).

Реалізація вказаних елементів механізму антикризового управління забезпечується використанням відповідних матеріальних, фінансових та кадрово-інтелектуальних ресурсів, що можуть концентруватись як на рівні самого підприємства, так і залучатись ззовні.

Таким чином, механізм антикризового управління забезпечує реалізацію цілей та завдань підприємства як системи через узгодження своїх інтересів із середовищем функціонування та враховує ступінь потреби, наявні можливості та мету антикризових заходів.

Висновки. У процесі дослідження дістав подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат теорії антикризового управління у частині уточнення поняття «механізм антикризового управління», на відміну від інших враховує цільове спрямування антикризового управління та деталізує його структурні елементи (принципи, мету, потребу, функції, методи, інструменти, нормативно-правове забезпечення, фактори впливу та рівні управління), які спрямовані на виявлення, недопущення та ліквідацію кризових явищ шляхом реалізації на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління.

Теоретичне та практичне значення дослідження полягає у тому, що для сучасних підприємств, враховуючи кризовий стан, в якому вони знаходяться, особливо актуальним є процес оздоровлення, недопущення кризових ситуацій, забезпечення стійкого розвитку через використання стратегічного підходу до управління ними. Тобто для забезпечення функціонування підприємств необхідний комплексний підхід до управління, який передбачає формування механізму антикризового управління, що може бути дієвим інструментом виходу з кризи та підтримки відповідних параметрів діяльності підприємства, орієнтованих на своєчасне виявлення кризових явищ, їх недопущення, мінімізацію чи подолання.

В перспективних подальших наукових розробках за даним напрямом можуть бути досліджені форм механізму антикризового управління на підприємстві, оскільки комплексний підхід до формування механізму антикризового управління припускає, що необхідно враховувати всі умови його діяльності, а сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему їх дії та взаємодії.

Література

1. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд доп. и перераб./ Под ред. проф. Э.М.Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 620 с_Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : [монографія] / С. Г. Бабенко. – К. : Наукова думка, 2003. – 332 с.
2. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічних наук України. – 2007. – №1. – С. 11–16.
3. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – К. : УФИМБ, 1997. – 408 с
4. Варічева Р. В. Організаційні передумови удосконалення економічного механізму внутрішньовиробничого управління / Р. В. Варічева // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 7–8. – С. 60–68.
5. Веснин В. Р. Менеджмент : [учебник] / В. Р. Веснин – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Проспект, 2006. – 504 с.
6. Гордієнко Т. В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf.
7. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / [уклад. Б. Д. Гаврилишин, О. А. Устенко та ін., ред. С. В. Мочерний]. – Т. 2. – К. : Академія, 2001. – 848

8. Заблодська І. Економічний механізм забезпечення виробництва та збуту товарів на регіональному ринку / І. Заблодська, В. Максимов // Економіст. – 2007. – № 10. – С. 38–39.
9. Завадський Й. С. Менеджмент: у 3-х т.: [підручник] / Й. С. Завадський. – Т. 2. – К.: Європейський ун-т, 2002. – 640 с.
10. Ластенко А. В. Основы управления внутренним хозяйственным механизмом предприятия / А. В. Ластенко, Е. М. Зайцева // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 1 – С. 11–16.
11. Мартиненко М. М. Основы менеджменту: [підруч.] / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
12. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с. – С.11
13. Москаленко В.П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: научно-методическое издание / В.П. Москаленко, О.В. Шипунова / Под научной редакцией д.э.н., проф. В.П. Москаленко. – Сумы: Изд-во «Довкілля», 2003. – 176 с.
14. Немцов В. Д. Менеджмент організацій / Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. – К.: УВПК ЕксОб, 2001 – 392 с.
15. Ніколенко С. С. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки: [монографія] / С. С. Ніколенко, І. О. Пінчук. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 153 с.
16. Осовська Г. В. Економічний словник / Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. – К.: Кондор, 2007. – 358 с.
17. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua>
18. Павлов О. Антикризіві механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_4/44.pdf
19. Саєнко Г. В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії / Г. В. Саєнко, О. О. Папаїка. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2005. – 928 с.
20. Скибицький О.М. Антикризівий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с. – С. 26-27.
21. Словник з теорії організації: [навч. посіб.] / [Бакай С. С., Білун С. О., Світлична А. В. та ін.]; за ред. С. С. Бакай. – Полтава: РВВ ПДАА, 2002. – 146 с.
22. Філософський енциклопедичний словник / [відп. ред. Шинкарук В. І.]. – К.: Абрис, 2002. – 742 с.
23. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства / Т. Б. Хлевицька // Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць. — Донецьк: ДонНУЕТ. - 2008. - Вип. 26, Т.1. - С. 313-318.].
24. Хміль Ф. І. Основы менеджменту: [підручник] / Ф. І. Хміль. – [2-е вид.]. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
25. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006. — 256 с.: іл. — Бібліогр.: 242–245.
26. Щербань І.О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств / І.О. Щербань // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. - 2010. – Вип. 2 (50) [Електронний ресурс] / Режим доступу:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vnuvgrp/ekon/2010_2/index.htm]