

– зарплата, лікарняні, допомога по вагітності та пологах, яку виплачують підприємства та організації громадських організацій інвалідів: працівникам–інвалідам – 5,5%, іншим працівникам – 22%.

Виняток становлять тільки спеціальні ставки нарахування єдиного соціального внеску для інвалідів (8,41%, 5,3% і 5,5%), які залишилися без змін. Відрахування для працівника в розмірі 3,6% скасовані, єдиний соціальний внесок сплачує тільки роботодавець. Максимальна величина місячного доходу, на який нараховується єдиний соціальний внесок, становить 25 прожиткових мінімумів.

Підставою для нарахування заробітної плати є таблиць обліку робочого часу. Розрахунок заробітної плати оформлюється відповідною відомістю нарахувань та утримань, де по кожному працівнику окремо наводиться перелік доходів за видами нарахувань та перелік утримань за видами податків, та зазначається сума до виплати робітнику. Заробітна плата може виплачуватися через банк на картки співробітників та через касу. В обох випадках складається платіжна відомість, але при отриманні коштів через касу відомість повинна бути встановленого зразку. При необхідності заробітна плата може бути видана з каси за видатковими ордерами. Терміни виплати заробітної плати встановлюються колективним договором. Згідно зі статтею 115 Кодексу законів про працю заробітна плата повинна виплачуватися не рідше двох разів на місяць, при цьому проміжок між виплатами не має перевищувати 16 днів, а остаточний розрахунок за місяць має відбутися не пізніше ніж за сім днів після його закінчення.

Висновки

Винагорода, що обчислена, як правило, у грошовому еквіваленті, яку за трудовим договором роботодавець сплачує найманому працівникові за виконану ним роботу виступає заробітною платою.

Функціонування правового механізму регулювання заробітної плати працівників підприємств, установ та організа-

цій усіх форм власності та видів господарювання забезпечуються Законом України «Про оплату праці» від 24.03.1995 (зі змінами та доповненнями), Кодексом законів про працю України, Законом України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993, а також іншими численними нормативно-правовими актами, колективними договорами й локальними положеннями конкретних підприємств.

За тим наскільки ефективні механізми державного впливу на формування та розподіл заробітної плати, можна судити, наскільки заробітна плата виконує свої функції: регулюючу, фондоутворюючу, відтворювальну, стимулюючу.

Внесені у новому звітному (податковому) році нововведення суттєво вплинули на розрахунок суми податку з доходів фізичних осіб та нарахувань і утримань із заробітної плати.

У підсумованому вигляді проведені зміни розрахунку заробітної плати мають вигляд при:

- загальна ставка нарахування Єдиного соціального внеску змінена до 22% (тепер – без класів ризику) – 3,6% скасований;
- податок з доходів фізичних осіб – становить 18%;
- військовий збір – становить 1,5%.

Загалом всі зміни, що відбулися в податковому законодавстві, спрямовані на покращення економічного стану та збільшення грошових надходжень до бюджету країни. Одним із джерел надходжень до бюджету виступають нарахування та утримання із заробітної плати.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 №108/95–ВР.
2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2016 році» від 24.12.2015 №909–VIII.
3. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322–VIII.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755–VI.

I.C. MAPЧЕНКО,
студент, Національний університет харчових технологій,
Т.П. БАСЮК,
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій

Антикризове управління на підприємстві

У статті викладені особливості діяльності підприємства в кризових умовах, які сформувались. Узагальнено групи чинників, через які виникають кризові ситуації, викладено їх зміст. Обґрунтовано необхідність запровадження нових підходів до інновацій на підприємстві задля виходу з кризи. Сформульовано висновок про необхідність першочергового реформування системи фінансового управління на підприємстві задля подолання наслідків кризи.

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

I.C. MAPЧЕНКО,
студент, Национальный университет пищевых технологий,
Т.П. БАСЮК,
к.е.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий

Антикризисное управление на предприятии

В статье изложены особенности деятельности предприятия в кризисных условиях. Обобщены группы факторов, из-за которых возникают кризисные ситуации, изложено их содержание. Обоснована необходимость применения новых подходов к инновациям на предприятии для выхода из кризиса. Сформулирован вывод о необходимости первоочередного реформирования системы финансового управления на предприятии для преодоления последствий кризиса.

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

I. MARCHENKO,

a student is the National university of food technologies,

T. BASUK,

c. of e. s. associate professor is the National university of food technologies

Crisis management in the enterprise

The article lays down various features of the enterprise in crisis conditions, which are formed. Groups of factors were summarized and described their content through emerging crisis conditions. The need for new approaches to innovation in the enterprise was founded, to resolve the crisis. The conclusion about the need to reform primary financial management system at the company was formulated in order to overcome the crisis.

Keywords: Crisis; enterprise; mechanism; economic mechanism; management mechanism; crisis management; diagnostics; methods; principles; function.

Постановка проблеми. Більшість вітчизняних підприємств знаходяться у кризовому стані, який характеризується високим рівнем мінливості факторів зовнішнього середовища та складністю прогнозування наслідків їх впливу на результат господарювання. Це вимагає від управління підприємства чіткого розуміння процесів, що протікають на даний момент на підприємстві. У зв'язку з цим постає необхідність у визначенні концепції антикризового управління, на якій стадії розвитку кризи його необхідно застосовувати і за допомогою яких факторів його необхідно здійснювати. Всі ці фактори зумовлюють потребу в створенні та впровадженні системи антикризового управління на підприємстві.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. У сучасній науковій літературі антикризове управління трактується з різних позицій, єдиного вирішення проблеми не існує, що призводить до теоретичної невизначеності та необґрунтованості рішень. Проблема розвитку антикризового управління досліджували різні дослідники та вчені. Основний внесок у розвиток питань антикризового управління зробили у своїх роботах такі вчені, як: А. Градов, П. Грін, А. Грязнова, Х. Едісон, Дж. Камінски, Е. Коротков, В. Кошкін, С. Крейтмер, В. Крижановський, Л. Лігоненко, І. Мітрофф, С. Пірсон, С. Стоянова-Коваль, У. Розенталь, Р. Хітта інші.

Метою статті є дослідження формування антикризового управління на вітчизняних підприємствах в умовах нестабільної економіки.

Виклад основного матеріалу. Воєнні дії на сході України, політична криза, вимушена зміна збутового вектору призвели до ситуацій спаду і глибокої стагнації в економіці країни, що вплинуло на платоспроможність підприємств, як великих, так і малих. Періодично виникають ситуації, коли необхідно вживати заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових явищ або ліквідацію вже наявних ознак кризи. Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства: у певні моменти воно може не отримувати прибуток або зазнавати збитків. Це короткострокові ситуації, але вони можуть набувати затяжного характеру і загрожують банкрутством підприємства. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно знайти причини, внаслідок яких підприємство опинилося в такому стані, і здійснити відповідні заходи для їх усунення.

Суть антикризового управління – прискорена і дієва реакція на існуючі зміни навколишнього середовища на основі раніше ретельно розробленої системи альтернативних варіантів управлінських рішень. У його межах слід застосовувати такі

управлінські інструменти, які були б найбільш ефективними у вирішенні усіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових ускладнень. Також в основі антикризового управління повинен бути процес постійних та послідовних нововведень в усі ланки та галузі діяльності підприємства, щоб по можливості попередити виникнення кризової ситуації та запобігти подальшому її розвитку.

Суб'єктами антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми є: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингового підприємства, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [1].

Забезпечення підприємницької системи стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому випадку, на думку А.Г. Грязнова, існує три варіанта мети, які залежать від варіанту поведінки:

1) реактивне управління, що характерне для великих фірм, які мають багаторічний досвід успішної діяльності. Для таких підприємств часто переконливих даних виявляється недостатньо для того, щоб з їх боку відбулася швидка реакція. В таких випадках початок реакції запізнюється відносно моменту раціонального початку дій. Саме у випадку реактивного управління фірма зазнає найбільших збитків;

2) активне управління є характерним для невеликих фірм, які хоча й не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища та прогнозуванню, але завдяки енергійності своїх керівників реагують в момент початку раціональних дій. Як тільки надходить інформація про те, що зниження результативності не може бути наслідком нормальних коливань, керівництво підприємства вдається до необхідних дій;

3) планове управління пов'язане з використанням неекстраполятивного прогнозування розвитку, структурного економічного прогнозування, сценаріїв, що безпосередньо спрямовані на виявлення можливих змін та потенційних загроз. Такі прогнози дають фірмі можливість вжити превентивні заходи ще до початку події, завдяки цьому й досягається мінімізація збитків від негативного явища. Якщо за реактивного і в меншій мірі активного управління вживаються переважно оперативні превентивні дії (зниження цін на продукцію, заміна застарілого обладнання обмеження най-

му робочої сили тощо), то для планового управління характерним є застосування стратегічних заходів (проникнення у нові сфери бізнесу, зміна виробничої спеціалізації фірми, її суттєва реорганізація тощо) [2].

Дослідження та аналіз основних факторів, що визначають ефективність антикризового менеджменту дозволяють домогтися більш високих результатів у боротьбі з кризовими станами. Ці фактори полягають у наступному:

1) професійний рівень антикризового управління і спеціальна підготовка. Наявність професійних знань і навичок можна отримати тільки за допомогою спеціальної підготовки. Професійно підготовлений менеджер здатний вивести підприємство з кризи з найменшими втратами;

2) визначальним фактором пом'якшення кризи і навіть виходу з нього є індивідуальне вміння антикризового управління. Тому доцільно проводити відбір менеджерів, які здатні швидко вловлювати наближення кризи і також швидко приймати необхідні заходи в управлінні організацією в критичних ситуаціях;

3) особливе значення в антикризовому управлінні має система розробки рішень у кризових ситуаціях, оскільки саме від неї залежить якість прийнятих рішень, їх своєчасність, конкретність тощо;

4) корпоративність як результат посиленої управлінської політики є надійною опорою антикризового управління. Кризова ситуація не може бути вирішена тільки за рахунок прийняття плану дій виходу з цієї ситуації;

5) особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють оперативність і гнучкість. Необхідною якістю людей, що займаються антикризовим менеджментом, є вміння приймати швидкі і, найголовніше, корисні рішення, а також здатність адаптації до умов кризи;

6) важливим елементом, який повинен володіти достатньою мобільністю в сьогоdnішніх постійно мінливих умовах, є стратегія і якість антикризових програм;

7) лідерство також входить до сукупності факторів ефективного антикризового управління;

8) система моніторингу криз є значним фактором ефективності антикризового управління;

9) людський фактор кризових ситуацій [3].

Більшість керівників, підприємства яких опинилися у кризовому стані, звинувачують в основному державу і покладаються на її регулювання. Частково це також пояснюється специфікою окреслених відносин між керівниками та власниками підприємств з в основному протилежними інтересами [4]. Багато дослідників наголошують, що необхідно запроваджувати інновації на підприємстві для забезпечення виходу з кризи.

Очевидно, що необхідна розробка методології системного антикризового менеджменту, яка б враховувала і сприяла подоланню всіх перелічених проблем. Із опрацьованих нами джерел ми зробили висновок, що поняття антикризового управління використовується авторами дуже широко. Воно охоплює і суто кризові проблеми, і глобальні проблеми сьогоdnення, і проблеми зростання підприємств, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо. Формулюючи шляхи антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта, більшість авторів в основному виділяють загальні його напрями, зокрема: постійний моніторинг фінансово-економічного ста-

ну підприємства, розробку нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [5].

Інноваційна діяльність є одним із заходів по виведенню підприємства з кризи і більшою мірою, ніж інші напрями підприємницької діяльності, пов'язана з ризиком. Наукові дослідження, дослідно-конструкторські та технічні розробки, інноваційні, фінансові, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній меті – створенню й впровадженню інновацій. Сталий розвиток підприємств, як показує досвід успішних компаній, забезпечується на основі збалансованої комбінації інновацій. Система інноваційного управління має бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє функціонувати, уникаючи кризових ситуацій і займати лідируючі позиції. Однак для вибору тієї чи іншої стратегії антикризового інноваційного розвитку необхідно визначити як поточну міру готовності, так і майбутню ступінь ефективності освоєння підприємством нових технологій, тобто величину інноваційного потенціалу [6].

Стратегія управління знаннями повинна ґрунтуватися на корінному перегляді того, що є результатом діяльності підприємства. Зазвичай вважається, що таким результатом є виробництво продукції. Однак у зовнішньому середовищі циркулює не тільки продукція підприємства. Не менш важливу роль відіграють інші, нематеріальні продукти, які воно створює, – знання, технології, культура, інститути, ментальні моделі тощо. Крім нематеріальних продуктів підприємство у своїй діяльності широко використовує аналогічні продукти інших підприємств, часто імітує їх діяльність [7].

В умовах загального прискорення науково-технічного прогресу та глобалізації ринку, гострої конкуренції, що супроводжується скороченням термінів дії конкурентних переваг і необхідністю розподілення ринку на сектори та ніші, саме інноваційна діяльність стає ключовим чинником успіху. А стратегічне управління нововведеннями – найважливішим завданням антикризової політики підприємства, виконання якого багато в чому залежить від якості інноваційних рішень, можливості знаходити шляхи, які організаційно й економічно зможуть забезпечити досягнення поставленої мети зі створення конкурентоспроможної продукції [8].

Підприємство повинне своєчасно виявляти появу кризи, щоб мати час для розробки ефективної реакції, щоб поспішно ліквідувати всі проблеми за короткий термін.

Система управління фінансами відіграє ключову роль, оскільки відповідає за реалізацію таких завдань: забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства; формування ефективних інформаційних систем; здійснення аналізу фінансового стану і результатів фінансової діяльності підприємства; діагностика кризових симптомів розвитку підприємства; розробка дієвої системи стимулювання реалізації ухвалених управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства; здійснення планування фінансового оздоровлення підприємства; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства.

Створення на підприємстві системи антикризового управління має базуватися на певних принципах, дотримання яких

дозволить забезпечити її ефективне функціонування у майбутньому. Серед таких принципів фахівці виділяють своєчасну діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [9]. Вказаний перелік С. Паранчук пропонує доповнити принципами послідовності дій, постійного нагляду та динамічності. На думку вченого, кожний етап антикризового управління має відбуватися після виконання всіх завдань попереднього етапу, під постійним наглядом відповідальних осіб, з обов'язковим урахуванням усіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства [10].

Висновки

Продуктивність діяльності підприємств в умовах ринку на сьогодні залежить від своєчасного подолання впливу зовнішнього середовища і формування ефективної системи антикризового управління на них. Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований.

Успіх антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності підприємства, ефективністю безпосереднього протистояння кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів, що навіть у складній ситуації, в якій опинилося підприємство, важливо обрати правильну стратегію антикризового розвитку, яка дозволила б вибратися підприємству із труднощів з найменшими втратами.

Тому першочергова увага економістів має бути зосереджена на розробці методології антикризового управління, доведенні її до відома менеджерів підприємств. Кожне підприємство незалежно від діяльності повинно періодично проводити діагностику своєї діяльності для швидкої ліквідації кризових явищ у момент їх зародження тому керівництво

має усвідомити місце і роль системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми.

Список використаних джерел

1. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф., д.э.н. А.П. Градова и проф., д.э.н. Б.И. Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 510 с.
2. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент: навч. посібник / ред. проф. А.Г. Грязнова. – М.: Асоціація авторів і видавців «Тандем»; ЕК-МОС, 1999. – 368 с.
3. Коротков Е.М. / Антикризове управління: навч. посібник / ред. Е.М. Коротков. – М.: Инфра-М, 2003. – 432 с.
4. Кравченко М.О. Сучасні передумови антикризового системного менеджменту – [Електрон. ресурс] / М.О. Кравченко // Ефективна економіка: електронне наук. фах. видання. – 2014. – №11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3535>.
5. Теория и практика антикризисного управления / под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 2005. – 469 с.
6. Бондар-Підгурська О.В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи / О.В. Бондар-Підгурська // Технологічний аудит та резерви виробництва. – Харків. – 2013. – №2/2(10). – С. 18–22.
7. Клейнер Г.Б. Кризис корпоративного управления и мировой финансовый кризис в свете системной [Електрон. ресурс] / Г.Б. Клейнер // База данных Высшей школы экономики. – Режим доступу: https://www.hse.ru/data/2010/03/30/1217471638/VShe_KleinerSta2.doc
8. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/eupmg_2014_4_4.pdf.
9. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / В.О. Василенко // – Київ: ЦУЛ, 2003. – С. 289–299.
10. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: Навчальний посібник / О.О. Шеремет // – К.: 2005. – С. 117–120.

УДК 331.1

В.О. МОСКАЛЕНКО,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента та адміністрування, Національний університет харчових технологій

Ризик-менеджер як бізнес-партнер

У статті висвітлено актуальність та значення ризик-менеджера в сучасному бізнес-середовищі, відображені основні вимоги до посади і перспективи діяльності. Узагальнено результати останніх публікацій, пов'язаних з професійною діяльністю ризик-менеджера. Виділено основні відмінності ризик-менеджера і ризик-менеджера як бізнес-партнера. Висвітлено рівні оплати вищевказаних фахівців у РФ, Україні та Європі. Представлена супроводжувальна документація, а саме: бланк плану заходів з управління ризиками та їх контролю та спектр ризиків із зазначенням (об'єкта ризику, факторів і подій).

Ключові слова: ризик-менеджер, бізнес-партнер, управління ризиками, оцінка, функції, спектр ризиків.

В.А. МОСКАЛЕНКО,

к.э.н., доцент кафедры менеджмента и администрирования, Национальный университет пищевых технологий

Риск-менеджер как бизнес-партнер

В статье освещена актуальность и значение риск-менеджера в современной бизнес-среде, отражены основные требования к должности и перспективы деятельности. Отражены результаты последних публикаций, связанных с профессиональной деятельностью риск-менеджера. Выделены основные отличия риск-менеджера и риск-менеджера как бизнес-партнера. Освещены уровни оплаты вышеуказанных специалистов в РФ, Украине и Европе. Представлена сопроводительная документация, а именно: бланк плана мероприятий по управлению рисками и их контролю, а также спектр рисков с указанием (объекта риска, факторов и событий).