

*І. П. Ткаченко,  
к. е. н., доцент, Дніпродзержинський державний технічний університет  
О. Д. Удовиченко,  
магістрант, Дніпродзержинський державний технічний університет  
М. А. Миндря,  
магістрант, Дніпродзержинський державний технічний університет*

# УЗАГАЛЬНЕННЯ ДОСВІДУ РОЗРОБКИ ТА ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*I. P. Tkachenko,  
candidate of economic sciences, Dniprodzerzhynsk state technical university  
O. D. Udovichenko,  
M. A. Mindrja,  
students, Dniprodzerzhynsk state technical university*

## GENERALIZATION OF EXPERIENCE OF DEVELOPMENT AND USE OF SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT IS ON ENTERPRISE

***У статті визначено головні причини виникнення кризи на підприємстві. Розглянуто способи прогнозування банкрутства та напрями стратегічного управління.***

***The article outlines the main cause of the crisis at the company. The methods of prognostication of bankruptcy, and directions of strategic management, are considered.***

*Ключові слова: криза підприємства, антикризовий менеджмент, фінансова стабільність.  
Key words: crisis of enterprise, crisis management, financial stability.*

### ВСТУП

Сучасний розвиток вітчизняної економіки супроводжується новим етапом реформ, посиленням економічної глобалізації, зростанням невизначеності та мінливістю умов господарювання, вимагаючи від суб'єктів господарювання швидкої та гнучкої реакції на зміну чинників зовнішнього середовища. Тому адекватним до зазначених викликів має бути стратегічний підхід щодо організації розробки та впровадження системи антикризового менеджменту, що передбачає впровадження ефективних механізмів управління, які даватимуть змогу сприйняти зміни, ідентифікувати їх і забезпечити відповідну адаптацію господарської, фінансової та інвестиційної діяльності [1].

Слід зазначити, що зниження рівня кризових явищ на підприємствах можливе не лише завдяки покращенню макроекономічних умов господарювання, а й через збільшення здатності суб'єктів підприємництва в оціню-

ванні кризового стану та вміння розробляти і реалізувати найефективніші антикризові управлінські рішення. Це, в свою чергу, потребує узагальнення теоретичних досліджень та досягнення практики антикризового управління підприємствами, що повинно ґрунтуватися на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану, а також розробці і реалізації ефективних антикризових програм.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питанню аналізу банкрутства підприємств в економічній науці приділяється значна увага. Це зумовлене тим, що банкрутство певного суб'єкта господарювання призводить до порушення макроекономічної рівноваги; від того, наскільки об'єктивно проведено оцінку ступеня ймовірності банкрутства підприємства, залежить ціна підприємства, його інвестиційна привабливість, що також негативно відбивається на економічних інтересах держави.

**Таблиця 1. Визначення термінів "банкрутство" та "антикризове управління"**

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»	Банкрутство — це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури
Шермет А. Д.	Банкрутством вважається встановлена у судовому порядку фінансова неспроможність боржника здійснювати платежі за своїми зобов'язаннями. До стану банкрутства може призвести погіршення усіх показників, які визначають його фінансову нестійкість, тому саме на них базується аналіз ймовірності виникнення такого стану. Банкрутство є наслідком розбалансованості економічного механізму відтворення капіталу суб'єкта господарювання, результатом його неефективної цінової, інвестиційної і фінансової політики.
Копчак Ю.С.	Під банкрутством слід розуміти визнану господарським судом неспроможність підприємства. Під терміном «неспроможність» — фінансовий стан підприємства, при якому воно нездатне продовжувати виробничо-господарську діяльність, самостійно відновити свою платоспроможність і задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів окрім ліквідаційної процедури.
Білоліпецький Н. П.	Банкрутство — це крах, викликаний технічною або фізичною нездатністю суб'єкта господарювання погасити взяті на себе фінансові зобов'язання. Банкрутство суб'єкта господарювання — це стан, коли реальна ринкова вартість активів фірми нижче суми її зобов'язань.
Скворцова М. М.	Банкрутство означає фінансову неспроможність підприємства, що виявляється у перевищенні витрат на виробництво продукції над виторгом від її реалізації.
Константинова А. В.	Поняття банкрутства характеризується різними його видами (реальне, технічне, навмисне та фіктивне).
Бланк О.І.	... під антикризовим управлінням слід розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
Тельнова Г.В	... значення антикризового управління полягає в тому, що воно: проясняє виниклі проблеми в діяльності підприємства; дозволяє перебороти важкий період; знижує ризик банкрутства і ліквідації; координує діяльність підприємства в цілому; виділяє пріоритетність проблем; сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів; допомагає перебороти невизначеність ринкового середовища і вийти на новий виток свого розвитку. Наявність антикризового управління обумовлена необхідністю фінансового оздоровлення численних підприємств, що функціонують у стані хронічної неплатоспроможності.
Проскура О.Ю.	Головна мета антикризового управління підприємством полягає у відновленні та забезпеченні його стійкого положення на ринку і стабільних результатів діяльності. Воно передбачає прискорену і дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розроблених антикризових програм.

Питання сутності, специфіки, завдань та інструментарію антикризового управління стали предметом наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як Е. Альтман, І. Ансофф, С. Беляєва, П. Грінер, Р. Таффлер, Р. Хіт, І. Бланк, О. Градов, Е. Уткін, Р. Попов, О. Кузьмін, О. Мороз, А. Чернявський, І. Фаріон, С. Бурій, Л. Лігоненко, В. Гриньова, В. Астахов, А. Грязнова та ін. Таким чином, створено необхідний фундамент для продовження досліджень у напрямі більш повного визначення можливостей та перспектив застосування системи антикризового управління, а також практичних підходів до її вдосконалення. Вагомий внесок у дослідження економіки підприємства в умовах кризи та в теорію антикризового управління зробили такі відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Булеєв, В. Василенко, В. Загорський, Г. Іванов, В. Козик, Е. Коротков, В. Кошкін, В. Пономаренко, А. Пушкар, О. Терещенко, О. Тридід, А. Штангрет та інші. У працях цих авторів значну увагу приділено питанням ефективності та безпеки роботи підприємства, розробки теорії і практики діагностування кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в дослідженні кризових явищ на підприємстві, ряд методологічних та прикладних питань організації розробки та впровадження системи антикризового менеджменту банкрутства підприємства мають різний ступінь розробки, не пов'язані в єдину систему та потребують узагальнення.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є систематизація й узагальнення накопичених знань щодо визначення та обґрунтування теоретико-методологічних і організаційних засад функціонування механізму антикризового управління та їх інтерпретація, а також розробка практичних рекомендацій щодо упередження та подолання кризових явищ на промислових підприємствах.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність понять "криза підприємства" та "антикризове управління", проаналізувати основні види, характеристики, причини виникнення кризових явищ у діяльності підприємств;
- дослідити дію цілісного механізму антикризового управління підприємствами;
- дослідити методики проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства як базової функції антикризового управління.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Інститут банкрутства є правовим інструментом цивільно-правової відповідальності за неефективну організацію роботи підприємств, дозволяє створити умови для переливу капіталу від неефективних, нерентабельних виробництв у прибутковій сфері економічної діяльності, а отже, покликаний оздоровлювати економіку.

Розвиток процедур банкрутства як засобу економічного оздоровлення має виняткове значення з точки зору розвитку ринкових відносин. У той же час ефектне включення механізмів банкрутства гальмується сьогодні об'єктивними факторами, серед яких: недостатня упорядкованість відносин власності, відсутність системи страхування на випадок банкрутства підприємств, нестача бюджетних коштів для запобігання можливих негативних соціально-економічних наслідків банкрутства і багато інше.

Існують різні підходи до визначення терміну банкрутства, крім того, дослідження показали наявність різних трактувань антикризового управління, основні дефініції яких наведено в таблиці 1.

Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві, доцільно поділити на зовнішні та внутрішні [2]. Розрізняють три види фінансової кризи підприємств — це стратегічна, криза прибутковості і криза ліквідності, які ідентифікують три фази розвитку кризово-

го стану підприємства. Кожна з них має свої зовнішні ознаки.

1 фаза — криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яка виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та інше.

2 фаза — криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї кризи є періодичний і більш тривалий дефіцит грошових коштів підприємства для виконання своїх зобов'язань і фінансування своєї поточної діяльності.

3 фаза — криза рахунків за боргами (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, за якої підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів протягом певного часу. Це спонукає кредиторів до суворого захисту своїх справ шляхом порушення справи про банкрутство до об'єкту підприємницької діяльності.

Оцінку ідентифікації фаз кризи вітчизняних підприємств необхідно здійснювати з урахуванням особливостей їх діяльності, впливу ендегенних та екзогенних факторів. Однак, про стан економіки країни можна також робити висновки за результатами аналізу фінансових результатів діяльності підприємств України. Динаміку фінансових результатів діяльності промислових підприємств України та Дніпропетровської області наведено в таблиці 2. Результати розрахунків, здійснених за даними Держкомстату України (без урахування результатів діяльності малих підприємств, бюджетних установ, НАК "Нафтогаз України", ДК "Укртрансгаз", ВАТ "Укртранснафта", ЗАТ АК "Аеросвіт"), свідчать про те, що частка збиткових вітчизняних підприємств є досить великою.

Протягом 2000—2007 років їх питома вага скорочувалась з 42% до 33%. У 2008 році частка збиткових підприємств становила 41,3%, в 2009 році — 40,3%, а в 2010 році — 41,8% і загальні обсяги їхніх збитків до 2010 року зростали. У 2011 році частка збиткових підприємств скоротилась до 34,9%, однак, сума отриманих збитків зросла у порівнянні з попереднім роком більше, ніж на 65% — з 90883,7 млн грн. до 150516,2 млн грн.

Враховуючи результати здійснених розрахунків, можна засвідчити кризу ефективності діяльності майже 40% вітчизняних підприємств. Слід зазначити, що криза платоспроможності також є характерною для вітчизняних підприємств. Ми вважаємо, що вона пов'язана з тим, що на сучасному етапі Україна переживає вплив економічної та фінансової кризи, яка має всеохоплюючий характер.

Одним з атрибутів економічної кризи є криза платежів, яка проявляється в тому, що суб'єкти господарювання не в змозі здійснювати розрахунки за товари, роботи та послуги. Цей процес супроводжується невіршеними проблемами управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, яка постала особливо гостро, що пов'язано із проблемами несвоєчасних платежів, повернення боргів у неповному обсязі, виникнення сумнівних боргів унаслідок світової економічної кри-

зи. Одним з найважливіших показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, є стан розрахункової дисципліни, що характеризується наявністю дебіторської та кредиторської заборгованості і має суттєвий вплив на стійкість фінансового стану як окремо взятого підприємства, окремого регіону, так і країни в цілому.

З таблиці 3 видно, що протягом 2005—2011 років сума дебіторської заборгованості українських підприємств (без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ) зростала значними темпами на 20,2% — у 2006 р.; на 79,7% — у 2007 р., на 37,9% — у 2008 р.

Протягом наступних років темпи зростання дебіторської заборгованості українських підприємств скоротились до 15,9% у 2009 р., 18,3% — у 2010 р. та 14,7% — у 2011 р. Однак, починаючи з 2008 року, сума дебіторської заборгованості українських підприємств перевищує ВВП: у 2008 році — на 0,7%, у 2009 році — на 21,1%, у 2010 році — на 20,8%, у 2011 році — на 15,2%.

Темпи росту кредиторської заборгованості приблизно такі, як і темпи росту дебіторської заборгованості. Протягом 2005—2011 років сума кредиторської заборгованості українських підприємств (без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ) зростала значними темпами на 15,3% — у 2006 р.; на 79,7% — у 2007 р., на 31,3% — у 2008 р.

Протягом наступних років темпи зростання дебіторської заборгованості українських підприємств скоротились до 18,4% у 2009 р., 20,0% — у 2010 р. та 18,5% — у 2011 р. Однак, починаючи уже з 2007 року, сума кредиторської заборгованості українських підприємств перевищує ВВП: у 2007 році — на 15,7%, у 2008 році — на 15,3%, у 2009 році — на 41,7%, у 2010 році — на 43,4%, у 2011 році — на 41,27%.

Загалом, за даними Держкомстату України, станом на 01.01.2012 року обсяг ВВП становив 1302079 млн грн., дебіторська заборгованість — 1499971,5 млн грн., кредиторська заборгованість — 1839503,5 млн грн.

Вважаємо, що така динаміка викликана рядом негативних факторів: погіршенням платіжних можливостей покупців продукції, постійно зростаючою конкуренцією, консолідацією посередників збутової діяльності всередині країни, надзвичайно високими темпами інфляції, яка протягом 2008—2009 рр. стала неконтрольованою, невідповідністю між стадіями руху оборотного капіталу підприємств різних галузей. Протягом 2008—2011 років відмічено зменшення темпів зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, що викликано, в першу чергу, скороченням обсягів виготовлення і реалізації продукції підприємств.

Протягом усього аналізованого періоду кредиторська заборгованість підприємств значно перевищувала суми дебіторської заборгованості (рис. 1). Однак, побудовані тренди експоненціального згладжування темпів зростання часток кредиторської та дебіторської заборгованості у ВВП на 2012—2013 роки мають невтішні негативні тенденції до їх збільшення.

Для оцінки ефективності управління дебіторської та кредиторської заборгованостей на підприємствах України доцільно проаналізувати їх коефіцієнт співвідно-

**Таблиця 2. Фінансові результати діяльності підприємств України за 2006 – 2012 роки (млн грн.)**

Показники	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	Підприємства, які отримали прибуток		Підприємства, які отримали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
<i>В цілому по Україні</i>					
<b>2006 рік</b> - всього	76253,4	66,5	110648,6	33,5	34395,2
Промисловість	34699,9	65,3	45903,0	34,7	11203,4
<b>2007 рік</b> - всього	1345897,9	67,5	182994,4	32,5	47096,5
Промисловість	43700,9	66,6	56956,9	33,4	13256,0
<b>2008 рік</b> - всього	57910,2	66,1	140934,2	33,9	83024,0
Промисловість	311130,6	58,7	68539,9	41,3	37409,3
<b>2009 рік</b> - всього	-42414,7	60,1	144059,2	39,9	186473,9
Промисловість	-4788,1	59,7	43697,3	40,3	48485,4
<b>2010 рік</b> - всього	63266,4	63,2	154150,1	36,8	90883,7
Промисловість	26530,5	58,2	61629,1	41,8	35098,6
<b>2011 рік</b> - всього	126663,3	65,1	277179,5	34,9	150516,2
Промисловість	58892,4	62,6	107006,8	37,4	48114,4
<b>2012 рік</b> - 9 місяців	53162,4	60,9	135927,3	39,1	82764,9
Промисловість	19002,7	57,1	63567,2	42,9	44564,5
<i>По Дніпропетровській області</i>					
2006 рік	9953,0	66,4	11876,8	33,6	1923,8
2007 рік	16520,1	68,4	19342,2	31,6	2822,1
2008 рік	17941,5	62,1	29340,8	37,9	11399,3
2009 рік	-5816,7	57,9	13509,9	42,1	19326,6
2010 рік	10837,0	62,6	24414,3	37,4	13577,3
2011 рік	29737,9	62,8	43869,0	37,2	14131,1

шення. Як свідчать розрахунки, зведені у таблиці 3, протягом аналізованого періоду розмір коефіцієнта незначно коливався у межах від 0,80 до 0,87. Однак, даних для коректної оцінки цього показника недостатньо. Вважається позитивною ситуація перекриття дебіторською заборгованістю кредиторської заборгованості.

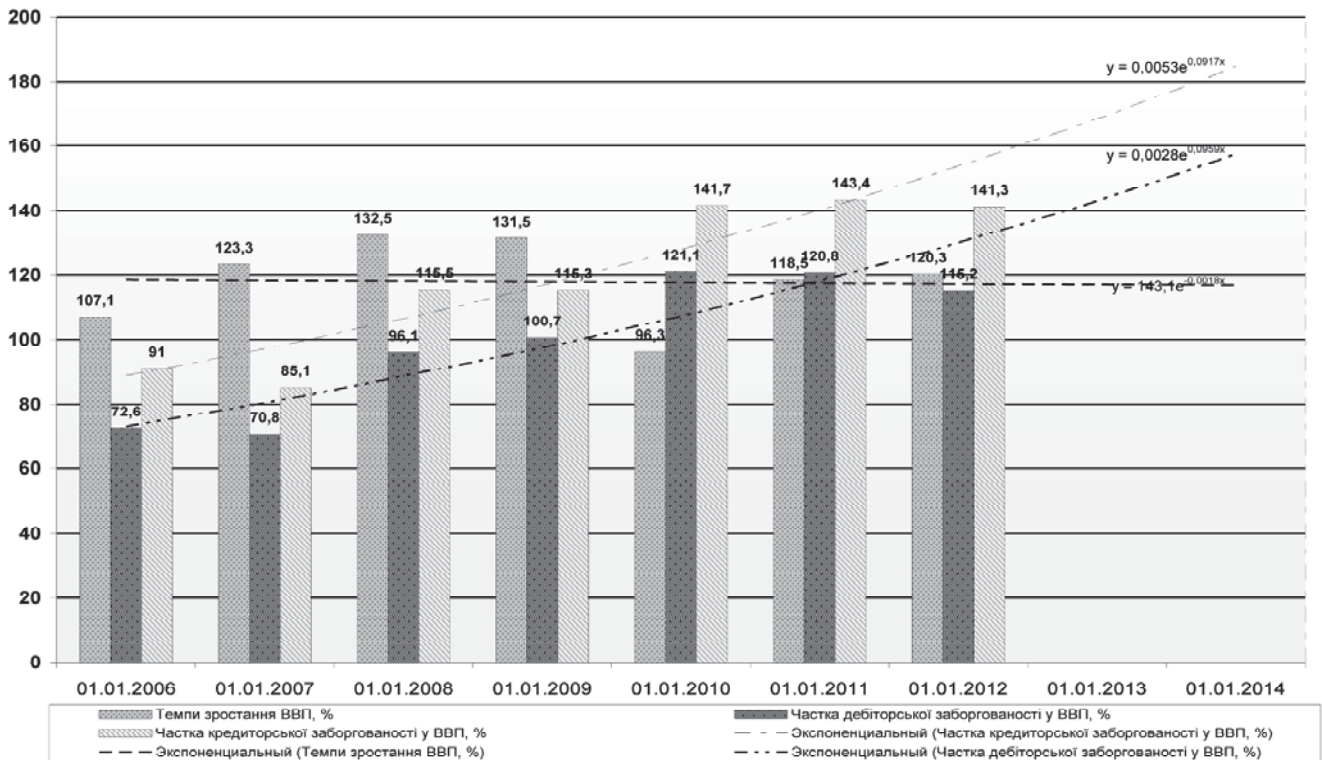
Слід зазначити, що коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей повинен постійно контролюватись, бо за умов інфляційного знецінення коштів, зниження обсягів виробництва, зростання цього показника, як це відбувалось у 2008 році, матиме нищівний вплив на платоспроможність та ліквідність підприємств та засвідчуватиме, врештірешт, лише перевищення відпускної ціни продукції над собівартістю.

Більш якісну оцінку ефективності управління дебіторською та кредиторською заборгованостями на підприємствах можна отримати визначенням співвідношення періодів їх обороту. В умовах фінансової кризи зростання невиконаних зобов'язань підвищує імовірність банкрутства суб'єктів господарювання. Загроза неплатоспроможності та банкрутства окремо взятого підприємства пов'язана з фінансовою кризою, під якою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей його впливу на фінансові відносини. Розрізняють три фази фінансової кризи:

— фаза, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

**Таблиця 3. Динаміка часток дебіторської та кредиторської заборгованості у ВВП України протягом 2005–2011 рр.**

Показник	Значення						
	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009	01.01.2010	01.01.2011	01.01.2012
Дебіторська заборгованість, млн грн.	320601,3	385228,4	692205,2	954606	1106143,6	1308084,8	1499971,5
Темпи зростання дебіторської заборгованості, %		120,2	179,7	137,9	115,9	118,3	114,7
Кредиторська заборгованість, млн грн.	401889,6	463205	832460,7	1093087,5	1293910,7	1552351,2	1839503,5
Темпи зростання кредиторської заборгованості, %		115,3	179,7	131,3	118,4	120,0	118,5
Перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, млн грн.	81288,3	77976,6	140255,5	138481,5	187767,1	244266,4	339532
ВВП, млн грн.	441452	544153	720731	948056	913345	1082569	1302079
Темпи зростання ВВП, %	107,1	123,3	132,5	131,54	96,3	118,5	120,3
Частка дебіторської заборгованості у ВВП, %	72,6	70,8	96,1	100,7	121,1	120,8	115,2
Частка кредиторської заборгованості у ВВП, %	91,0	85,1	115,5	115,3	141,7	143,4	141,3
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,80	0,83	0,83	0,87	0,85	0,84	0,82



**Рис. 1. Динаміка темпів змін ВВП України та часток дебіторської і кредиторської заборгованості у ВВП**

\* Розраховано за даними Держкомстату України.

— фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;

— кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

У дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук К.А. Мараховської влучно розкрито необхідність прогнозування банкрутства кількісними і якісними методами [3].

З метою своєчасного діагностування кризових явищ та можливості виникнення банкрутства у світовій практиці існують моделі оцінки фінансово-господарського стану підприємств, які в свою чергу можливо розділити на кількісні та якісні. Перші базуються на фінансових даних і включають оперування деякими коефіцієнтами. Найбільш відомими кількісними моделями передбачення банкрутства є наступні: коефіцієнт Альтмана, двохфакторна модель передбачення банкрутства, чотирьохфакторна прогнозна модель, запропонована у 1977 році британським вченим Таффлером, система показників Бивера, показник Аргенти (А-рахунок), модель Романа Ліса, модель Фульмера, модель Спрингейта, показник платоспроможності Копана і Гольдера, узагальнена модель на основі дискримінантної функції.

В якості самостійного методу передбачення банкрутства виділяють "якісний" підхід, заснований на вивченні характеристик, притаманних бізнесу, що розвивається в напрямі до банкрутства. Якщо для підприємства характерна наявність таких характеристик, надається експертний висновок про несприятливі тенденції розвитку [3].

У ситуаціях, коли підприємству загрожує криза і керівництву вдалося передбачити імовірність її настання, необхідна розробка і впровадження ефективної антикризової стратегії управління для недопущення настання кризи, чи подолання її наслідків і повернення підприємства до конкурентоздатного стану. Також на підприємстві потрібно постійно проводити аудиторську перевірку власного стану задля недопущення його погіршення.

Саме цим питанням присвячено дослідження необхідності розробки і впровадження стратегії антикризового управління, розкриті у дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Гайворонської Ю.Є. [4], яка беззастовно стверджує, що розробка стратегії є ключовим інструментом антикризового управління, оскільки розробка та вибір стратегії примушують керівників підприємств постійно мислити перспективно, роблять підприємство більш підготовленим до раптових змін та до кризових явищ. Саме антикризове управління є основою для визначення часу і критеріїв перегляду стратегій при появі нових можливостей у зовнішньому середовищі та стратегічних загроз. Залежність між антикризовим та стратегічним управлінням буде тим сильнішою, чим швидшими будуть зміни в оточуючому середовищі, які вимагають перегляду стратегічного портфелю.

У результаті розгляду основних положень, принципів та підходів до антикризового управління в дисертаційному дослідженні Гайворонської Ю.Є. розроблено цілісний механізм антикризового управління підприємством, виділені його фундаментальні елементи:

— цілі антикризового управління — забезпечення функціонування підприємства у зоні економічної безпеки, попередження переходу підприємства до кризової зони, у критичних випадках забезпечення максимально швидкого та ефективного виходу підприємства з кризової зони;

— принципи антикризового управління — рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства, терміновість, адекватність реагування на кризові явища тощо;

— функції антикризового управління, які розмежовуються відповідно до запропонованих цілей антикризового управління на функції двох окремих взаємопов'язаних видів антикризового управління — передкризового управління та управління в умовах кризи.

Оскільки обидва види антикризового управління базуються на результатах проведеної діагностики, саме діагностика є визначальною функцією обох видів антикризового управління, отже, при виборі методичних основ механізму антикризового управління, в першу чергу, необхідно приділити увагу методам проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства. Діагностика є основою для розробки стратегії функціонування підприємства як похідної від планової стратегії та адаптивної та адекватної реакції на зміни зовнішніх та внутрішніх умов.

Проведені дослідження показали, що в світовій практиці існує значна кількість різних методів проведення діагностики. На основі аналізу основних методів проведення діагностики пропонується здійснювати їх класифікацію залежно від мети проведення (розподіл на методи проведення експрес-діагностики та методи проведення фундаментальної діагностики).

Слід зазначити, що у нестійкому оточуючому середовищі керівництву підприємств необхідно приділяти увагу антикризовому управлінню з використанням принципів стратегічного управління. Ефективність реалізації антикризової політики напряму залежить від того, наскільки вдало антикризову стратегію було розроблено з урахуванням усіх особливостей того стану, в якому перебуває підприємство. У дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Проскури О.Ю. розглянуто можливості реалізації антикризових програм [5].

Розробку антикризової стратегії необхідно здійснювати на основі обраного напрямку з урахуванням рівня кризового стану підприємства. З цього погляду варто виділити стратегію скорочення (для підприємств, що знаходяться в катастрофічному стані чи глибокій кризі), стратегію обмеженого росту (для підприємств із зони легкої кризи) і стратегію зростання (для стійко працюючих підприємств). Реалізація антикризової стратегії полягає у виборі і використанні діючих внутрішніх механізмів нейтралізації кризової ситуації на підприємстві — антикризових заходів. Сукупність антикризових заходів, спрямованих на управління певним фактором, являє собою антикризову програму, здійснення якої відбувається за рахунок послідовної реалізації оперативних захисних, оперативних наступальних і стратегічних заходів. Оперативні захисні заходи щодо виходу з кризового стану не вимагають істотних витрат часу (1—3 місяця) і залучення додаткових коштів на їх підго-

товку та проведення. Вони мають здійснюватися в рамках "стратегії скорочення". Наступальні оперативні заходи доцільно застосовувати після захисних при здійсненні "стратегії обмеженого росту". Реалізація стратегічних заходів вимагає більше часу і залучення значних додаткових інвестицій. Вони є основою "стратегії зростання".

У системі організаційно-економічних антикризових заходів важливе місце належить санації — сукупності заходів, що здійснюються під час проходження справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом та його ліквідації. Упередженню та подоланню негативних тенденцій фінансової діяльності господарюючих суб'єктів сприяє організація системи раннього попередження та реагування на підприємствах та у структурі органів місцевого управління, специфічними функціями якої є діагностика фінансового стану господарюючого суб'єкта, санація, ризик-менеджмент, забезпечення фінансової стійкості та відтворювальних процесів виробництва, сприяє профілактиці кризових явищ. У той же час, формування інноваційної інфраструктури в нашому регіоні дозволить підвищити ефективність використання наявного потенціалу.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, антикризове управління господарською діяльністю підприємства — важливий елемент антикризового менеджменту, направлений на забезпечення високого рівня ефективності виробництва, залучення фінансових ресурсів, платоспроможності, прибутковості, а також стимулювання інвестиційної діяльності, з метою досягнення підприємством організаційно-господарських цілей на всіх етапах його життєвого циклу, попередження, ідентифікації та подолання кризових умов здійснення господарської діяльності на основі власного антикризового досвіду.

Залежність між антикризовим та стратегічним управлінням тим сильніша, чим швидшими є зміни в оточуючому середовищі, які вимагають перегляду стратегічного портфелю.

### Література:

1. Приймак І.І. Стратегія забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання в економіці України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Львів, 2007.
  2. Подольська А.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 488 с.
  3. Мараховська К.А. Науково-методичні засади державного регулювання відновлення платоспроможності (банкрутства) підприємств: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Київ, 2005.
  4. Гайворонська Ю.Є. Методичні основи функціонування механізму антикризового управління підприємством: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Київ, 2006.
  5. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Харків, 2002.
- Стаття надійшла до редакції 02.04.2013 р.*