

УДК 65.012.23

О. Р. Сергеева,
к. держ. упр., доцент кафедри "Товарознавство і торговельне підприємництво",
Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля

МОЖЛИВІСТЬ КРИЗ І НЕОБХІДНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

O. Sergeeva,
PhD in Public Administration., Associate Professor of Department
of commodity research and commercial business Alfred Nobel University, Dnipropetrovs'k

CRISIS POSSIBILITY AND THE CRISIS MANAGEMENT NECESSITY IN DOMESTIC ENTERPRISES

У статті розглядається необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні заходи необхідні для подолання кризової ситуації на підприємствах. Досліджено сучасний стан підприємств України, визначено можливість криз та необхідність антикризового управління на підприємствах. Визначено, що багато підприємств України перебувають в кризовому або передкризовому стані. Тому система антикризового управління передбачає їх фінансово-виробниче оздоровлення і розвиток в оптимальному режимі. Крім того, навіть при усталеному функціонуванні економіки підприємства повинні вживати заходи, спрямовані на запобігання різкому погіршенню економічних показників діяльності. Зазначено, що антикризове управління необхідно розглядати незалежно від величини підприємств та галузевої належності, оскільки для такого управління є загальні базові чинники, які можна застосовувати в усіх випадках.

It is examined the crisis management necessity in the current economic conditions, the main measures needed to overcome the crisis in the enterprises are given in the article. It is investigated the modern state of Ukrainian enterprises, the crisis possibility and the crisis management necessity in the enterprises are detected. It is determined that many enterprises in Ukraine are in crisis or pre-crisis condition. Therefore, the crisis management system provides their financial and production improvement and development optimally. Furthermore, even in the steady functioning of the economy the enterprises should take measures to prevent the sharp deterioration of the economic indexes. It is indicated that crisis management should be considered regardless of the enterprises size, the business and industry sector, because there are the basic factors of the general management that can be applied in all cases.

Ключові слова: криза, кризова ситуація, антикризове управління, антикризові заходи, ефективність управління.

Key words: crisis situation, crisis management, crisis measures, the management effectiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Дослідження сучасної економічної ситуації в Україні показують, що кризові ситуації частішають, а їх наслідки набувають все більших масштабів. З огляду на це, підприємства повинні адаптуватись до тих умов, що створюються факторами зовнішнього середовища, а внутрішні фактори повинні визначати можливість антикризової діяльності та адаптації підприємств.

У таких умовах тема впливу кризових явищ на діяльність підприємств набуває особливої актуальності. Актуальність обраної теми в цілому пояснюється необхідністю формування ефективного механізму оздоровлення підприємств для забезпечення їх конкурентоспроможності. Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємствами в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхід-

Таблиця 1. Сума збитків підприємств України за видами економічної діяльності, млн грн.

Галузь	2003 р.	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Сільське господарство	2162,6	6072,4	6427,4	4997,8	6914	11349,2	30493,6
Промисловість	11944	49432,8	47495	40923,7	65150,7	67638,6	242667,3
Будівництво	1309,4	13371,5	8921,4	7311,3	9210,2	11094,6	33584,1
Торгівля	7098,9	57024,2	33437	57198,2	34269,8	42576	162495,7
Готелі та ресторани	224,1	1878,5	1323,4	1086,5	1721,2	2058,8	6949,2
Транспорт і зв'язок	959,4	12060,5	7874,4	7692	6421,6	8595,6	32479,2
Фінансова діяльність	325,7	9638,6	8282,1	22606,8	10682,1	14493,1	86176,7
Операції з нерухомістю	1572	31629,7	27700	39059,5	15492,1	16321,5	110879,5
Комуніальні послуги	371,6	3102,6	3980,9	3684,7	3311,3	3805,1	11765,6
Всього	26174	184715	145985	156541,9	176053,8	205230,5	858104

Джерело: [9].

ності формування системи антикризового управління на підприємствах як особливої підсистеми — нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Методики антикризового управління сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт. Серед вітчизняних дослідників можливість криз та антикризове управління досліджували такі науковці: Гасанов С.С. [1], Ареф'єва О.В., Прохорова Ю.В. [2], Захаренко Н.С. [3], Коваленко О.В. [4], Линник О.І., Смоловик Р.Ф., Юр'єва І.А. [5], Омелянович Л.О., Чимирич С.В. [6], Піюренко І.О. [7], Швець І.Ю. [8].

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідити сучасний стан підприємств України, визначити можливість криз та необхідність антикризового управління на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Деякі автори розглядають проблеми, які пов'язані не тільки з кризою окремого підприємства, але й із несприятливими фінансовими умовами в економіці країни в цілому [2, с. 71].

Антикризове управління підприємством — це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою

забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства [1, с. 495]. Поняття антикризового управління дуже широке. Воно включає й глобальні проблеми, і проблеми росту підприємства, і періодично виникаючі поточні проблеми, спричинені порушеннями стратегії і тактики тощо.

Багато підприємств України перебувають у кризовому або передкризовому стані. Тому система антикризового управління передбачає їх фінансово-виробниче оздоровлення і розвиток в оптимальному режимі. Крім того, навіть при усталеному функціонуванні економіки майже всі підприємства мають вживати заходи, спрямовані на запобігання різкому погіршенню економічних показників діяльності. Тому аналіз має проводитись практично постійно з метою виявлення больових пунктів і наступного оперативного втручання.

Ознаки прийдешньої кризової ситуації включають також характер змін фінансових показників діяльності підприємства. В таблиці 1 розглянемо динаміку величини збитків підприємств різних галузей народного господарства України.

Аналізуючи дані таблиці 1, ми бачимо стрімке зростання величини збитків підприємств України. Антикризове управління розглядається незалежно від величини підприємств та галузевої належності, оскільки для такого управління є загальні базові чинники, які можна застосовувати в усіх випадках.

Є деякі відмінності антикризового управління для державних підприємств і для корпоративних структур. По-перше є можливість державного інвестування для

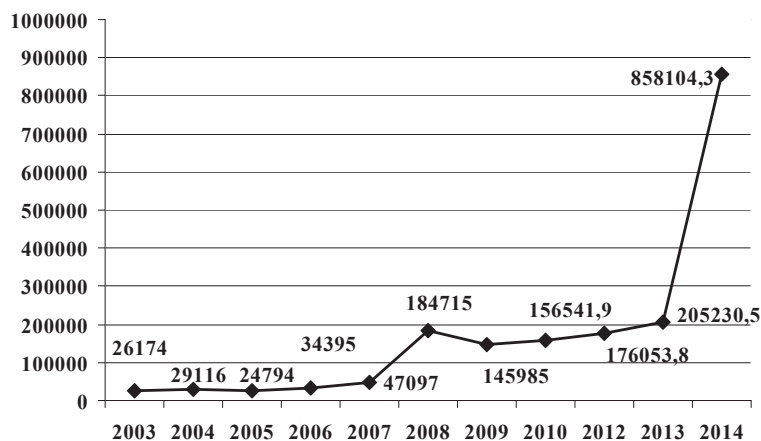


Рис. 1. Динаміка величини збитків підприємств України

Джерело: розрахунки автора за даними [9].

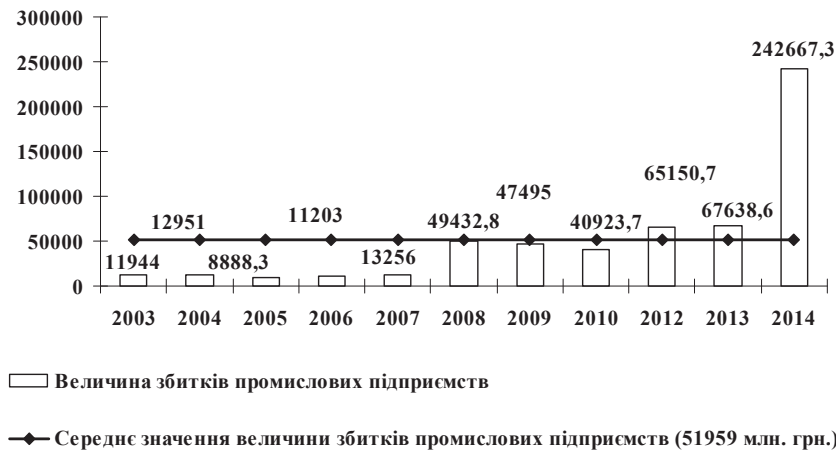


Рис. 2. Динаміка величини збитків промислових підприємств України, млн грн.

Джерело: розрахунки автора за даними [9].

державних підприємств і більш оперативного прийняття ними радикальних рішень. Отже, антикризове управління застосовується залежно від організаційно-економічної форми підприємства, належності його до корпоративного чи некорпоративного сектору, конкретного економічного стану підприємства. При усіх особливостях проведення антикризових заходів потрібно враховувати, що на глибину і масштабність заходів впливає ряд чинників.

В Україні з переходом до ринку склалися умови порушення діяльності підприємств. Кризовий стан виявився в тому, що погіршуються фінансові результати діяльності підприємств, вони не здатні отримувати прибуток, у результаті це зможе призвести до банкрутства. Незважаючи на те, що підприємства поступово виходять з кризи, цей процес потребує прискорення. Основним засобом виживання підприємства у таких умовах є антикризове управління. Розробка та впровадження політики антикризового управління дасть змогу поліпшити стан вітчизняних підприємств.

Сучасний стан української економіки, характеризується певним ступенем збитковості усіх галузей народного господарства, і промислових підприємств зокрема. Причиною є нестабільність економічного середовища й велика кількість дестабілізуючих факторів, які безпосередньо впливають на промислові підприємства України. Глобальна проблема неплатежів і ріст збитків зумовили неможливість розвитку виробничого потенціалу через дефіцит ресурсів.

Розглянемо комплекси проблем антикризового управління на підприємствах України на рисунку 2.

Антикризове управління складом своїх типових проблем відбиває ту обставину, що воно є особливим типом управління, яке володіє як загальними для управління рисами, так і неспецифічними його характеристиками. Можливість антикризового управління визначається в першу чергу людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використо-



Рис. 3. Групи проблем антикризового управління на підприємствах та їх рішення

увати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Розглядаючи різні антикризові заходи, до яких удаються сьогодні сучасні підприємства, найпоширенішими та найактуальнішими можна назвати:

- скорочення витрат;
- горизонтальна й вертикальна інтеграція;
- аналіз можливостей передачі на аутсорсинг до-рогих процесів;
- жорсткість контролю всіх видів альтернативних витрат;
- перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівнів управління;
- оптимізація технологічних процесів;
- оптимізація оподаткування;
- жорсткість кадрової політики;
- покращення якості інформації;
- здійснення стратегічного планування;
- формування бюджетів;
- підвищення якості групових рішень;
- проведення профілактики кризових ситуацій за основними напрямками показаних на рисунку 3.

Ал, основною умовою виходу підприємств з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливості істотного збільшення обсягу власних фінансових ресурсів, в умовах кризового розвитку, обмежені. Тому основним напрямом забезпечення досягнення точки фінансової рівноваги підприємствами в кризових умовах є скорочення обсягу споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів з покращення фінансового становища є індивідуальним для кожного з підприємств та залежить від сфери в якій ведеться бізнес, груп продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління, структури витрат на виробництво і управління, техніко-технологічних особливостей та інших факторів.

Отже, успішна реалізація антикризових заходів буде можливою лише за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві, який передбачає використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження та ліквідації кризи надасть змогу сформувати ефективну систему антикризового управління на підприємствах, адекватну сучасним умовам господарювання.

Література:

1. Антикризове корпоративне управління. Теоретичні та прикладні аспекти [Текст] / [С.С. Гасанов та ін.]; Держ. навч.-наук. установа "Акад. фін. упр.", Ін-т післядиплом. освіти. — К.: ДННУ "Акад. фін. управління", 2012. — 300 с.
2. Ареф'єва О.В. Антикризове фінансове управління підприємством [Текст]: монографія / О.В. Ареф'єва, Ю.В. Прохорова. — Л.: Укр. акад. друкарства, 2011. — 249 с.
3. Захаренко Н.С. Необхідність розробки алгоритму антикризового управління підприємством / Н.С. Захаренко // Университетская наука — 2015: тезиси докладов Междунар. науч.-техн. конф., 19—20 мая 2015 г.: в 4-х т. / ГВУЗ "ПГТУ". — Мариуполь, 2015. — Т. 3. — С. 7.
4. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації [Текст]: моногра-

фія / О.В. Коваленко; Запоріж. держ. інж. акад. — Запоріжжя: ЗДІА, 2011. — 466 с.

5. Линник О.І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління [Текст]: монографія / О.І. Линник, Р.Ф. Смоловик, І.А. Юр'єва; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". — Х.: Підручник НТУ "ХПІ", 2013. — 543 с.

6. Омелянович Л.О. Адаптивне антикризове управління фінансовими ресурсами торговельних підприємств [Текст]: монографія / Л.О. Омелянович, С.В. Чимириш; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. — 277 с.

7. Піюренко І.О. Антикризове управління харчовими підприємствами: проблеми теорії і практики [Текст]: [монографія] / І.О. Піюренко. — Херсон: Гринь Д.С. [вид.], 2013. — 331 с.

8. Швець І.Ю. Антикризове управління [Текст]: навч. посіб. / І.Ю. Швець, Ю.Ю. Швець. — Сімф.: ДІАЙПІ, 2013. — 206 с.

9. Сайт Державного управління статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

References:

1. Hasanov, S. S. (2012), *Antykryzove korporatyvne upravlinnja, teoretychni ta prykladni aspekty* [Crisis corporate management. Theoretical and applied aspects], DNNU, Kyiv, Ukraine.
2. Aref'jeva, O. V. and Prohorova, Ju.V. (2011), *Antykryzove finansove upravlinnja pidpryjemstvom* [Crisis financial management], Ukr. akad. drukarstva, Lviv, Ukraine.
3. Zaharenko, N. S. (2015), "Need to develop the crisis management algorithm in enterprise", *Tezysi dokladov mezhdunar. nauch.-tehn. konf.* [International theoretical and practical Conference], GVUZ "PGTU", Maryupol', Ukraine.
4. Kovalenko, O.V. (2011), *Antykryzove upravlinnja: teorija, metodologija ta mehanizmy realizacii* [Crisis management: theory, methodology and mechanisms of implementation], Zaporiz. state. Ing. Acad., Zaporozhye, Ukraine.
5. Linnik, O.I. Smolovyk, R. F. and Jur'jeva, I.A. (2013), *Antykryzove upravlinnja na vitchyznjanjykh ta zakordonnykh pidpryjemstvax: teorija, diagnostyka kryzovogo stanu, social'no-ekonomichni aspekty upravlinnja* [Crisis management for domestic and foreign enterprises: theory, crisis diagnostic, socio-economic aspects], *Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т"*, Kharkiv, Ukraine.
6. Omelyanovych, L.O. and Chymyrysh, S. V. (2013), *Adaptyvne antykryzove upravlinnja finansovymy resursamy torgovel'nykh pidpryjemstv* [Adaptive crisis financial management of commercial enterprises], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
7. Piyurenko, I.O. (2013), *Antykryzove upravlinnja harchovymy pidpryjemstvamy: problemy teorii i praktyky* [Crisis management in food enterprises: problems of theory and practice], Grin D, Kherson, Ukraine.
8. Shvets, I.Y. and Shvets, Y.Y. (2013), *Antykryzove upravlinnja* [Crisis management], DІАЙПІ, Simferopol, Ukraine.
9. State Statistics Service of Ukraine (2015), *Statistical information*, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 20 Dec 2015).

Стаття надійшла до редакції 17.12.2015 р.