

**Список литературы:**

1. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова / – М.: ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко / – К.: Київ. нац. торг.-екоп. Ун-т, 2001. – 580 с.
3. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: Уч. пос. для вузов / Н. В. Родионова / – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 273 с.
4. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие 2-е изд. испр. и доп. / под ред. А. П. Градова / – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
5. Унковская Т. Е. Финансовое равновесие предприятия [Текст] / Т. Е. Унковская / – К.: Генеза, 1997. – 326 с.
6. Василенко В. О. Антикризисное управління підприємством. Навч. пос. Видання 2-ге. / В. О. Василенко / – Київ: ЦУЛ, 2005. – 501 с.
7. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник / Б. З. Мильнер / – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 558 с.
8. Онуфриева Л. С. Антикризисное регулирование воспроизводственного процесса в Российской Федерации: монография / Л. С. Онуфриева / – М.: ТК Велби, Проспект, 2004. – 96 с.

**Костанецька Т.М.**

Харківський національний аграрний університет імені В.В. Докучаєва

**МІСЦЕ САНАЦІЇ ТА БАНКРУТСТВА В СИСТЕМІ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА****Анотація**

В сучасних умовах підприємства всіх галузей схильні до кризових проявів як політичного, так і економічного характеру. Кризи неминучі в розвитку будь-якої системи, в тому числі економічної. Сучасні види діагностики дозволяють виявити стан досліджуваного об'єкта і допомагають усунути причини, які перешкоджають сталому розвитку підприємства. Основне завдання керуючих підприємствами полягає у своєчасному аналізі ситуації, виявленні причин нестабільності та визначення дій, спрямованих на регулювання всіх складових кризового стану у вигідному для підприємства напрямку. Метою статті є виявлення особливостей розвитку сільськогосподарського підприємства і розробка системи розпізнавання кризового стану в стадіях життєвого циклу з метою недопущення банкрутства.

**Ключові слова:** банкрутство, санація, кризовий стан, стадія життєвого циклу, антикризове управління.

**Kostanetskaya T.M.**

Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchayev

**PLACE SANITATION AND BANKRUPTCY IN THE LIFE CYCLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISE****Summary**

Now, companies of all sectors of the economy vulnerable to crisis manifestations, both political and economic nature. Crises are inevitable in the development of any system, including economic. Modern types of diagnosis can detect the state of the object and help to eliminate the causes that hinder sustainable development of the enterprise. The main task of managers is the timely analysis of the current situation, identifying the causes of instability and definition of actions aimed at regulation of all components of the crisis state in the profitable direction. The aim of the article is to reveal the peculiarities of development of agricultural enterprises and development of a system of recognition of crisis conditions in stages of the life cycle to prevent bankruptcy.

**Keywords:** bankruptcy, sanitation, crisis condition, stage of life cycle, anti-crisis management

УДК 658.15

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ****Кучма С.В.**

Хмельницький національний університет

У статті обґрунтовано необхідність антикризового управління в сучасних умовах господарювання, наводяться основні визначення поняття «криза» та «антикризове управління» підприємством та заходи необхідні для подолання кризової ситуації на підприємстві.

**Ключові слова:** криза, кризова ситуація, антикризове управління підприємством, антикризові заходи, банкрутство.

**Постановка проблеми.** Розвиток кризових явищ, з одного боку, і зацікавленість держави в максимальному збереженні підприємств, з іншого, обумовили виникнення і поширення ново-

го для України, специфічного за своїми цілями та функціями виду – антикризового. Але на сьогодні поняття «антикризового управління» досить розпливчате та багатозначне.

В одних випадках під ним розуміють управління підприємством в умовах загальної кризи економіки, в інших – управління підприємством, що потрапило в кризову ситуацію в результаті незадовільного менеджменту, у третьому випадку – управління підприємством на порозі банкрутства, у четвертому – у період банкрутства.

Слід зауважити, що у країнах з ринковою економікою щорічно сотні тисяч підприємств припиняють свою діяльність, втративши актуальність внаслідок не відповідності виробничого й інтелектуального потенціалу запитам в першу чергу індустрії. Криза неефективних підприємств – це нормальне явище ринкової економіки, проте, варто відзначити, що важливою тенденцією залишається істотний вплив багатьох факторів і категорій, пов'язаних зі слабкою зацікавленістю державного сектору цими питаннями в Україні і тому це є погрозою для ефективного ведення бізнесу. Таким чином, дослідження функціонування механізму управління підприємством яке знаходиться у кризовому стані в умовах ринкової економіки та пошук шляхів його вдосконалення надзвичайно актуальні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам антикризового управління присвячені роботи таких учених, як І.О. Бланк, О.О. Терещенко, Л.О. Лігоненко, С.Я. Салила, Василенко В.О., Мескон М., Туленков Н.В., Уткін Е.А., Панагушена В.П., Мінаєва Є.С. Їх аналіз вказує на те, що немає єдиної думки стосовно визначення сутності категорії «криза» та «антикризове управління», і це стримує впровадження в практику дієвих заходів, щодо запобігання кризовим явищам.

**Мета статті.** Визначення сутності поняття «криза» та «антикризове управління» та уточнення змісту категорії. Для досягнення цієї мети було сформовано та вирішено задача – систематизація та узагальнення точок зору вчених, фахівців у формулюванні визначення поняття антикризового фінансового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «криза» – одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та різних характеристик. Поняття «криза» (від грецького krisis – поворотний пункт, рішення) – це різкий крутий перелом, скрутне становище.

В економіці термін «криза» набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки. Так, на сьогодні існує велика кількість суджень різних науковців з приводу визначення поняття «криза» (таблиця 1) [1, с. 21].

Тож слід зазначити, що криза – це негативне явище, яке зумовлене впливом зовнішніх або внутрішніх чинників, що призводять до відхилення від рівноважного стану, яке досягло крайньої точки рівноважної зони.

Кризові явища мають різний вияв і залежать від того, який вид економічної діяльності здійснюється суб'єктом підприємництва [2, с. 322].

Копя М.В. наводить погляди вчених, які трактують антикризове управління з точки зору «вузького» та «широкого» підходів. До «вузького» підходу автор відносить підходи науковців, що зазначають необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи; до «широкого» – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства. Спільною думкою розглянутих визначень є те, що антикризове управління спрямоване на вихід підприємства з кризи, запобігання та

пом'якшення її негативних наслідків. Проте даний підхід не враховує необхідності постійної діагностики суб'єкта господарювання, тобто безперервного процесу антикризового управління незалежно від наявності проблем у роботі підприємства. Також за такого підходу знижується ефективність антикризових заходів, оскільки вони запроваджуються на підприємстві при наявній кризі та мають на меті вже оздоровлення підприємства [4, с. 165-166].

Таблиця 1

**Різні підходи науковців до визначення поняття «криза»**

Автори	Визначення поняття
Василенко В.О., Балдін К.В., Зверев В.С., Рикосуев А.В.	Крайнє загострення протиріч у соціально – економічній системі, що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі
Херман К.	Несподівана і непередбачувана ситуація яка загрожує пріоритетним цілям організації при обмеженому часі для прийняття рішень
Іваннюта С.М.	Складний, загострений стан, різкий перелом або занепад
Бурий С.А., Мацеха Д.С.	Перелом, будь – яка якісна зміна процесу, перехід від одного середовища до іншого яке суттєво відрізняється за основними параметрами
Чернявський А.Д.	Переломний етап функціонування будь – якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування
Єсакова А.М.	Будь – яке відхилення від стану рівноваги будь яке обурення зовнішнього та внутрішнього середовища фірми
Жарковська Є.П., Бродський Б.Є.	Крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально – економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем
Штангрет А.М., Копилюк О.І.	Зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ які, призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричинюють руйнації системи самозбереження

Недоліками точки зору антикризового управління у «широкому» розумінні є ототожнення антикризового управління зі звичайним управлінням, проте, як показує практика, існують суттєві відмінності. Антикризове управління в умовах розвитку кризового становища передбачає:

1) термінову мобілізацію фінансових ресурсів, коли пріоритетом управління у звичайному режимі є отримання прибутку в довгостроковому періоді;

2) припинення інвестиційної діяльності на противагу інвестуванню грошових коштів у перспективні проекти;

3) забезпечення функціонування підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів, замість раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та якості продукції.

Тобто рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше компромісні та є найкращими із запропонованих альтернатив, кількість та якість яких менша ніж за безперебійної роботи підприємства [4, с. 165].

Термін «антикризове управління» набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумач

чення його сутності не завжди однозначне. Погляди на розуміння поняття «антикризове управління» узагальнено у табл. 2 [3, с. 53].

Таблиця 2  
Погляди науковців  
на суть антикризового управління

Автор	Сутність поняття
Лігоненко Л.О.	Антикризове фінансове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Василенко В.О.	Антикризове управління – це управління яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками
Мескон М.	Антикризове управління як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією
Туленков Н.В.	Будь – яке управління організацією повинно бути антикризовим
Уткін Е.А.	Антикризове управління – це складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання
Панагушен В.П., Мінаєва Є.С.	Антикризовим управління – це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а управління, яке здатне заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення

Підсумовуючи наведені трактування антикризового управління, на мою думку, під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів.

Саме забезпечення антикризової діяльності на постійній основі дає змогу цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності формування, а також ролі, місця та варіантів побудови системи антикризового управління на підприємстві як особливої підсистеми – нагальна проблема, що потребує подальшого розгляду.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, притаманних управлінським рішенням, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризових процедур. Так, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, зокрема, й в анти-

кризовому. Водночас система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації є специфічним атрибутом процесів антикризового управління. Застосування всієї системи антикризового управління чи її окремих елементів залежить як від ситуації, що склалася на підприємстві, так і від типу управління підприємством.

Впродовж останніх років теорія та практика антикризового управління нагромадила певний досвід обґрунтування заходів із виведення організацій із кризи. Одночасно виявилися типові проблеми, притаманні підприємствам, які функціонують у різних постсоціалістичних країнах, а також у країнах із розвинутою економікою. Розкрито спільні механізми формування кризових явищ на підприємствах, а також підходи щодо їх подолання.

Наголосимо, що проблематика антикризового управління підприємствами містить кілька напрямків. Головними об'єктами впливу антикризового управління є проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, проблеми запобігання кризі, проблеми життєдіяльності організації у кризовому становищі, проблеми виходу з кризи, проблеми ліквідації наслідків кризи, методологічні проблеми антикризового управління, фінансово – економічні проблеми антикризового управління, правові проблеми антикризового управління, проблеми організації антикризового управління, соціально – психологічні проблеми антикризового управління.

Як інструменти впливу можна виокремити пошук інформації, прогнозування кризи, розробку управлінських рішень в умовах ризику, аналіз і оцінювання кризових ситуацій, інноваційні стратегії кризової поведінки, розв'язання конфліктів, маркетинг (поведінка в умовах невизначеності, зовнішнє управління і проблеми санації), селекція персоналу в умовах кризи (оцінювання та мотивування, інвестиційне проектування) [5, с. 118–119].

Як і будь-якому процесу, антикризовому управлінню підприємством притаманні певні функції. В цілому антикризовому управлінню притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню:

- планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм;
- антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності контролю – прогнозування відхилень від накреслених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [6].

Та необхідно пам'ятати, що названі функції ефективно себе реалізують саме у сукупності, створюючи певні послідовні етапи виходу з незадовільної ситуації. Тобто, іншими словами, – певну систему. Кожний елемент такої системи має взаємодоповнювати один одного, створюючи, таким чином ефективний варіант підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи, налагодження функціонування підприємства в цілому.

Головне завдання управління полягає в оперативному виробленні таких рішень, які дозволили б досягти бажаного результату при мінімальних додаткових коштах і при мінімальних негативних наслідках. Це можливо на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій.

Отже, антикризове управління підприємством дійсно відрізняється від управління у звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів

останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи першого спрямовані виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті. У такому трактуванні антикризове управління набуває реального сенсу.

Узагальнюючи наведене, вивчаючи різні визначення та поняття можна дати тлумачення терміна «антикризове управління», як постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів і принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних й часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення стійкого економічного розвитку підприємства і недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання [1, с. 22].

**Висновки.** В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання супроводжується виникненням кризових явищ. Причинами виникнення кризи можуть бути як зовнішні (розвиток світової економіки, конкуренція, політична ситуація, недосконале законодавство тощо), так і внутрішні фактори (недостатній рівень кваліфікації персоналу, прорахунки в інвестиційній політиці, високий ступінь зношення виробничих засобів тощо), хоча зазначені

причини впливають на виникнення кризового стану підприємства в комплексі, однак практично завжди є індивідуальними для кожного підприємства. Головним шляхом виходу підприємства з кризи є впровадження антикризових заходів, чітких скоординованих дій щодо подолання негативних наслідків впливу факторів, що спричинили дану ситуацію.

Антикризове управління є надзвичайно важливим саме зараз, коли після світової фінансової кризи та її наслідків, потрібно повернути довіру клієнтів до банків, елементи антикризового управління повинні бути впроваджені як на рівні НБУ, так і комерційних банків України. Стан антикризового менеджменту у банківських установах України в загальному можна визначити як нижче середнього, оскільки це потребує від антикризових менеджерів надзвичайно глибоких знань та навичок управління банківськими структурами у кризових процесах та наявність ефективних антикризових програм. Антикризове управління – постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів і принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних й часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення стійкого економічного розвитку підприємства і недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання.

#### Список літератури:

1. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 6. – С. 21-24.
2. Супрун А. Антикризове фінансове управління в страхових компаніях: інституційний і фінансовий аспект / А. Супрун // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. Частина 1. – С. 321-324.
3. Сажієнко С. А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств / С. А. Сажієнко // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. – 2009. – № 6. – Т. 2. – С. 52-55.
4. Копа М. В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління / М. В. Копа // Управління ризиком. – 2010. – № 21. – С. 164-166.
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. – 196 с.
6. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств-членів ОПОЛ [Електронний ресурс] – <http://www.opol.org.ua/index.php/2009-04-11-18-57-30/10-anticrisis.html>

**Кучма С.В.**

Хмельницький національний університет

## АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

#### Аннотация

В статье обоснована необходимость антикризисного управления в современных условиях хозяйствования, приводятся основные определения понятия «кризис» и «антикризисное управление» предприятием и меры необходимы для преодоления кризисной ситуации на предприятии.

**Ключевые слова:** кризис, кризисная ситуация, антикризисное управление предприятием, антикризисные меры, банкротство.

**Kuchma S.V.**

Khmelnytsky National University

## CRISIS MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

#### Summary

The article substantiates the need for crisis management in the current economic conditions, are the main definition of «crisis» and «crisis management» now and measures needed to overcome the crisis in the enterprise.

**Keywords:** Crisis, crisis situation, crisis management, crisis measures, bankruptcy.