

## Література

1. Економіка України. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.chamber.ua/Printed\\_Publications/Country\\_Profile\\_Ukr/Country-Profile-UKR-2011.pdf](http://www.chamber.ua/Printed_Publications/Country_Profile_Ukr/Country-Profile-UKR-2011.pdf)
2. Стельмах В. Грошово-кредитна політика в Україні / В. Стельмах, В. Спіфанов. – К., 2000. – 306 с.
3. Селіверстова І.О. Безпека грошового ринку та інфляційних процесів як елемент фінансової безпеки країни / І.О. Селіверстова, О.І. Шемет // Вісник Національного авіаційного університету : наук. журнал. – 2010. – № 3. – С. 42-47.
4. Бюлетень Національного банку України (електронне видання). [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=57446>

### **Пелех У.В. Проблемы и перспективы государственной регуляции процентных ставок денежного рынка в Украине**

Очерчены этапы становления и развития государственной регуляции процентных ставок денежного рынка в переходной экономике Украины. Определены возможности и приоритеты применения процентной политики в условиях углубления трансформационных процессов.

**Ключевые слова:** денежный рынок, денежно-кредитная политика, инструменты денежно-кредитной политики, процентные ставки, процентная политика.

### **Pelekh U.V. Problems and prospects of government control of interest rates of money-market are in Ukraine**

Outlined the stages of becoming and development of government control of interest rates of money-market in the transitional economy of Ukraine. Possibilities and priorities of application of percent policy are certain in the conditions of deepening of transformation processes.

**Keywords:** money-market, monetary policy, instruments of monetary policy, interest rates, percent policy.

УДК 65.012.32

*Доц. В.Ф. Проскура, канд. екон. наук;  
магістрант Е.В. Шкурта – Мукачівський ДУ*

## **ЩОДО ПРИНЦИПІВ ТА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Розглянуто поняття та необхідність антикризового управління, розкрито основні заходи, що входять до механізму антикризового управління в сучасних умовах господарювання, а також основні принципи, які впливають на формування цього механізму. Наведено критерії успішності здійснених антикризових заходів.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління підприємством, принципи та механізм антикризового управління.

**Постановка проблеми.** Світова фінансова криза спровокувала поглиблення фінансових ускладнень на підприємствах України, що пов'язані як із зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні метаморфози), так і з внутрішніми проблемами.

З огляду на це, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління підприємством в умовах кризи, загострюються питання визначення глибини кризи, дослідження причин її розвитку й контролю розподілу грошових коштів для санації. Тому виникає необхідність в таких дослідженнях, які націлені на розробку системного підходу до управління підприємством в умовах кризи й підтримки необхідного організаційно-економічного статусу.

Основним способом виживання підприємства у таких умовах виступає антикризове управління, яке повинно ґрунтуватись на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану і реалізації адекватних антикризових програм.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В процесі дослідження ми спиралися на роботи таких науковців: Лігоненко Л.О., Колісник М.К., Скібіцький О.М., Василенко В.О., Чернявський А.Д., Іванюта С.М., Брігхем Є.Ф., Терещенко О.О.

**Метою дослідження** є аналіз впливу певних принципів на механізм здійснення антикризового управління підприємством, з метою стабілізації його фінансово-господарського стану.

**Виклад основного матеріалу досліджень та публікацій.** Стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи. Криза є неминучим явищем будь-якого сучасного ринку і відображає об'єктивні процеси структурної перебудови економіки. Незапланований і обмежений в часі процес, який у змозі істотно вплинути або навіть зробити неможливим функціонування підприємства, становить загрозу для його мети і місії. Розвиток кризових ситуацій може привести або до ліквідації підприємства, або до успішного подолання кризи.

Напрямок розвитку кризи багато в чому залежить від якості управління підприємством. Концепція антикризового управління акумулює в собі наукові знання і практичні методики в сфері аналізу і управління всіма господарськими процесами на підприємстві. У процесі антикризового управління підприємством проводиться аналіз його фінансово-економічного стану, розробляються стратегії в сфері маркетингу, інвестицій, управління ризиком і фінансування. Воно містить також підсистеми виробничого менеджменту, контролю, податкової політики і підсистему забезпечення безпеки підприємства, що особливо важливо в умовах конкуренції.

Антикризове управління – це різновид управління, яке спрямоване на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протидію екстенсивному розвитку. Воно становить систему управлінських заходів щодо діагностики, упередження, нейтралізації і подолання кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки. Основною метою антикризового керування є швидке поновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стабільності підприємства для запобігання його банкрутству, забезпечення стійкого фінансового стану внаслідок своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (в економічній, політичній, соціальній та інших сферах) через введення в дію антикризових інструментів [5].

Можливість антикризового управління визначається, насамперед, людським фактором. Свідома діяльність людини дає змогу шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, зосереджувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Суть цього виду управління виражається в таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

- кризи до певної міри можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки [1].

Антикризовому управлінню притаманні специфічні принципи. Під принципами управління розуміють правила управлінської поведінки, що забезпечують діагностику, упередження, нейтралізацію та ліквідацію кризи. До основних принципів антикризового управління можна віднести:

- принцип упередження у вирішенні проблем – передбачає врахування механізмів запобігання виникненню та нейтралізацію кризових явищ;
- принцип максимізації сприятливих можливостей, що полягає в тому, щоб знаходити шляхи виходу з кризи на основі унікальних умов для підприємства, відповідно до цього концентрувати ресурси в перебігу цього виявлення специфічних умов розвитку підприємства, враховуючи всі стадії життєвого циклу і наявності конкурентних переваг. Цей принцип передбачає ефективність не через вирішення проблем, а шляхом використання сприятливих можливостей через мінімізацію трудових, матеріальних та фінансових витрат;
- принцип концентрації виробництва, що спрямований на зусилля підприємства зосереджувати ресурси на малій кількості конкурентоспроможної продукції, яка може забезпечити значний економічний ефект;
- принцип часових обмежень – це той час, визначений законодавством, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур;
- принцип головної ланки, що передбачає пошук головної проблеми (каталізатора кризи), визначає глибинні першопричини виникнення кризових явищ, зосередження відповідно до цього зусиль (правових, фінансових, матеріальних, трудових) на вирішення цієї проблеми;
- принцип об'єктивності та реалістичності в оцінюванні ситуації, можливості подолання кризи, спираючись на об'єктивну реальність;
- принцип оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті управлінських рішень – передбачає максимальне залучення персоналу до розроблення та централізоване прийняття і впровадження антикризових заходів;
- принцип багатоваріантності та ризиковості, дотримання якого потребує висунення та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив для врахування ризиків неефективності окремих заходів;
- принцип кадрової політики – збереження та формування унікального кадрового потенціалу шляхом відбору, підготовки та перепідготовки кваліфікованих спеціалістів, які здатні приймати нестандартні, ризикові антикризові заходи, бути стресово-стійкими в умовах кризи;
- принцип мотивації полягає у використанні засобів мотивації (стимулюванні персоналу, збільшенні частки в прибутку), спрямованих на антикризову свідомість персоналу та вирішення кризових проблем [2].

Під впливом зазначених принципів формується механізм антикризового управління господарюючим суб'єктом, який передбачає здійснення таких заходів:

1. Періодичне дослідження фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку, що засвідчують загрозу банкрутства. З цією метою у системі загального аналізу фінансового стану підприємства виділяється особлива група об'єктів спостереження, що формує можливе "кризове поле", реалізує загрозу банкрутства.
2. Визначення масштабів кризового стану підприємства. У разі виявленні істотних відхилень від нормального ходу фінансової діяльності, зумовленого напрямками його фінансової стратегії й системою планових і нормативних фінансових показників, виявляються масштаби кризового стану підприємства, тобто його глибина з позицій загрози банкрутства.
3. Вивчення основних факторів, що зумовили (і спричиняють в майбутньому періоді) кризовий розвиток підприємства. Розроблення політики антикризового керування визначає необхідність попереднього групування таких факторів за основними визначальними ознаками; дослідження ступеня впливу окремих факторів на форми й масштаби кризового фінансового розвитку; прогнозування розвитку факторів, що чинять такий негативний вплив.
4. Формування цілей і вибір основних механізмів антикризового управління підприємством у разі загрози банкрутства. Цілі й механізми антикризового управління повинні відповідати масштабам кризового стану підприємства й ураховувати прогноз розвитку основних факторів, що визначають загрозу банкрутства.
5. Запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства. Внутрішні механізми фінансової стабілізації повинні забезпечити реалізацію термінових заходів щодо поновлення платоспроможності й відновлення фінансової стабільності підприємства за рахунок внутрішніх резервів.
6. Вибір ефективних форм санації підприємства. Якщо масштаби кризового фінансового стану підприємства не дають змоги вийти з нього за рахунок реалізації внутрішніх резервів, підприємство змушене вдатися до зовнішньої допомоги, що зазвичай набуває форми його санації.
7. Забезпечення контролю результатів розроблених заходів щодо виведення господарюючого суб'єкта з кризового стану. Він покладається, зазвичай, безпосередньо на керівників підприємства. Результати контролю періодично обговорюють з метою внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [3].

Успіх антикризового управління підприємства визначається ефективністю безпосереднього протистояння кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів. Обов'язковою складовою успіху повинно бути виокремлення цієї сфери управління в певну, відносно самостійну систему. Антикризові заходи потрібно здійснювати, коли фінансові результати функціонуючого на ринку підприємства становлять загрозу виживанню та самому існуванню підприємства.

### Література

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В.О. Василенко. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2003. – 504 с.
2. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посібн. / С.М. Іванюта. – К. : Центр навч. літ-ри., 2007. – 288 с.

3. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посібн. / М.К. Колісник. – К. : Вид-во "Кондор", 2007. – 272 с.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методичні заходи та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005.
5. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навч. посібн. / О.М. Скібіцький. – К. : Центр навч. літ-ри., 2009. – 568 с.
6. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / А.Д. Чернявський. – К. : Вид-во МАУП, 2006. – 256 с.

**Проскура В.Ф., Шкурта Е.В. О принципах и механизме антикризисного управления предприятием**

Рассмотрены понятие и необходимость антикризисного управления, раскрыты основные меры, входящие в механизм антикризисного управления в современных условиях хозяйствования, а также основные принципы, которые влияют на формирование данного механизма. Приведены критерии успешности проведенных антикризисных мер.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление предприятием, принципы и механизм антикризисного управления.

**Proskura V.F., Shkyrta E.V. In the reference to the principles and mechanism of anti-crisis management of an enterprise**

In the article we consider the concept and necessity of anti-crisis management, the basic steps that make up the mechanism of anti-crisis management in the modern business environment and the principles that affect the formation of this mechanism. And also present the criteria of success of the anti-crisis measures.

**Keywords:** crisis, crisis management, the principles and mechanism for crisis management.

**УДК 339.9 Аспір. Т.Г. Шоломінська<sup>1</sup> – Львівський НУ ім. Івана Франка**  
**ВАЛЮТНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО КРАЇН СНД**

Проаналізовано особливості взаємодії монетарних політик країн СНД. Досліджено на якому етапі виконання угоди про співробітництво у валютній сфері знаходяться держави-учасниці договору. Запропоновано запровадження можливих механізмів взаємодії монетарних політик, зважаючи на поточний ступінь монетарної кооперації та фінансового розвитку країн-членів СНД.

**Ключові слова:** ступінь взаємодії монетарних політик, механізми взаємодії монетарних політик, монетарна кооперація, валютне співробітництво, конвергенція макроекономічних показників, таргетування інфляції.

**Постановка проблеми.** Прискорений розвиток глобалізації засвідчили ХХ-ХХІ ст., що супроводжується регіоналізацією і проявляється у всіх сферах міжнародних відносин, зокрема у сфері монетарної політики через вплив глобалізації на економічне та фінансове середовище, в якому і здійснюється монетарна політика. Співдружність Незалежних Держав (СНД) є цікавим регіоном для дослідження, оскільки тут процес глобалізації майже торкнувся сфери монетарної політики, хоча певні кроки у сторону поглиблення монетарної кооперації все ж були зроблені.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям валютно-фінансових інтеграційних процесів у Співдружності Незалежних Держав

приділяють увагу вітчизняні дослідники та вчені з колишнього пострадянського простору, серед яких: О. Буторіна, Г. Коваль та Ю. Долиняк, А. Лібман, А. Румянцев, Н. Федулова та ін. Новим і цікавим для дослідження є регіон СНД і для зарубіжних учених, зокрема: П. Келлер та Т. Річардсон, Ф. Ломберде та Л. Соза, Б. Фріц та Л. Мюліх.

**Невирішені частини проблеми.** Вчені висвітлюють різноманітні проблеми монетарної кооперації країн регіональних об'єднань. Однак питання механізмів взаємодії монетарних політик залишається недостатньо вивченим. Також рідко можна зустріти пояснення причин відсутності монетарної кооперації серед країн регіональних об'єднань, які існують вже досить давно, однак успіхів у поглибленні монетарної кооперації не засвідчують.

**Метою дослідження** є вивчення особливостей валютного співробітництва країн СНД.

**Виклад основного матеріалу.** Співдружність Незалежних Держав (СНД) створена 8 грудня 1991 р. як господарський, політичний та економічний союз Білорусі, Росії та України. 21 грудня на умовах Алма-Атинської угоди приєдналися ще вісім колишніх республік СРСР: Азербайджан, Вірменія, Казахстан, Киргизстан, Молдова, Таджикистан, Туркменістан та Узбекистан. Серед основних цілей створення СНД названо: співпраця в політичній, економічній, екологічній, гуманітарній, культурній та інших галузях, а також всебічний розвиток держав-членів у рамках єдиного економічного простору, міждержавної кооперації та інтеграції [6]. Наразі, Співдружність Незалежних Держав – регіональне об'єднання держав, яке характеризується кооперацією монетарних політик на рівні проведення зустрічей, семінарів, конференцій, прийняття рішень, в яких йдеться про кооперацію у сфері монетарної політики [9]. Крок у сторону поглиблення монетарної кооперації між країнами СНД було зроблено у 2004 р. з прийняттям Рішення про концепцію співробітництва і координації діяльності держав-учасниць Співдружності у валютній сфері від 15 вересня 2004 р. Рішення підписали Вірменія, Білорусія, Киргизія, Молдова, Росія, Таджикистан. Конкретними цілями валютної взаємодії держав-учасниць СНД у цьому Рішенні були такі: досягнення повної конвертованості національних валют, координація заходів у галузі політики валютного курсу, створення надійної та ефективною системи грошових переказів громадян держав Співдружності. У перспективі природною метою взаємодії у валютній сфері названо "...створення зацікавленими державами загального валютного простору на основі координації економічної, грошово-кредитної, валютної та бюджетної політики". Перехід до узгодженої валютної політики здійснюється поетапно. І етап – 2004-2006 рр. реалізується в умовах досить стійкого економічного зростання в державах Співдружності, оформлення внутрішнього спільного ринку товарів шляхом завершення формування зони вільної торгівлі, усунення митних бар'єрів і відносної стабілізації валют [4]. Цього ж звичайно ми не спостерігали в зазначений період. ІІ етап – 2006-2010 рр. здійснюється в умовах істотного вирівнювання в державах Співдружності відомих показників конвергенції: відношення дефіциту державного бюджету до ВВП, відношення зовнішнього боргу до ВВП, рівня інфляції, ставки рефінансування [4]. Якщо в дійсності умови не відповідають

<sup>1</sup> Наук, керівник: доц. Я.Я. Питула, канд. фіз.-мат. наук