

України. № 3. 2010. – С. 79-93. **3.** *Luhinin O.Y., Fomishin S.V.* Statystyka natsional'noyi ekonomiky ta svitovoho hospodarstva: navchal'nyy posibnyk. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury. 2006. – 502 s. **4.** *Panasyuk O.B.* "Zaluchennya investytsiy v ahraryy sektor ekonomiky". Ekonomika APK. № 6. 2010. – С. 51-53. **5.** *Protasova L.V.* "Analiz vyrobnytstva moloka ta molochnykh produktiv v Ukraini". Mizhnarodnyy zbirnyk naukovykh prats'. Vypusk № 1(16). 2008. – С. 229-234. **6.** Ukrainy'skoyi ahraryoi konfederatsiyi. Analitychnyy departament UAK, 2006. Web. 25 March 2014 <<http://agroconf.org/content/ukrainamolochniy-sektor-pidsumki-2013>>. **7.** Statystychna informatsiya. Derzhavnyy komitet statystyky Ukrainy, 1998. Web. 25 March 2014 <www.ukrstat.gov.ua>. **8.** Ministerstvo ahraryoi polityky Ukrainy, 1997. Web. 25 March 2014 <<http://www.minagro.gov.ua>>. **9.** World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, 2009. Web. 25 March 2014 <http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf>. **10.** Ahraryy sektor Ukrainy, 2000. Web. 25 March 2014 <http://agroua.net/news/news_38766.html>.

Стаття рекомендована до друку канд. геогр. наук, доц. Кулешовою Г.О.

Надійшла (received) 31.03.2014.

УДК 005.931.11

Н.Ю. ЄРШОВА, канд. економ. наук, доц., НТУ «ХПІ»;
А.І. ГУСЕВА, студент, НТУ «ХПІ»

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В РАМКАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

В статті досліджено сутність та принципи антикризового управління, Визначено, залежність змін у траєкторії стратегічного розвитку підприємств з можливістю кризового стану. Запропоновано модель зміни стратегічної спрямованості розвитку підприємства, яка дозволить підвищити ефективність антикризового управління. Показано, що грамотно розроблені, науково обґрунтовані заходи протидії розвитку кризової ситуації на підприємствах, адаптовані до умов ринку, дозволять ефективно функціонувати підприємствам.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова стратегія, кризовий стан, розвиток підприємства, технології управління.

Вступ. Сучасна економічна дійсність змушує керівників підприємств постійно приймати рішення в умовах невизначеності: фінансової та політичної нестабільності, коли комерційна діяльність чревата різними кризовими ситуаціями, результатом яких може стати неспроможність або банкрутство. Особливе значення в сьогоднішніх умовах здобуває формування ефективного механізму управління підприємствами, заснованого на аналізі фінансово-економічного стану, з урахуванням постановки стратегічних цілей діяльності, адекватних ринковим умовам і пошуку шляхів їхнього досягнення.

© Н.Ю. Єршова, А.І. Гусева, 2014

Теоретичним, методологічним аспектам стратегічного розвитку підприємств в рамках антикризового управління присвячені роботи таких вчених, як Бланка І.А., Боумена К., Лігоненко Л.О., Лахтіонової Л.А., Мниха С.В., Градова А.П., Кузина В.І. та інших.

Метою статті є дослідження стратегічної спрямованості розвитку підприємства в рамках антикризового управління. Побудова моделі зміни стратегічної спрямованості розвитку підприємства, яка дозволить підвищити ефективність антикризового управління.

Методологія. Методологічною базою дослідження, проведеного у статті стали праці відомих вітчизняних та закордонних фахівців в області антикризового та стратегічного менеджменту. Для досягнення поставленої мети у роботі використано сукупність методів та прийомів наукового пізнання. А саме: методи логічного узагальнення та зіставлення методи аналізу і синтезу методи графічного аналізу системний та ситуаційних підходи.

Результати дослідження. Термін «антикризове управління» увійшов у наше життя тісно зв'язаним з поняттям «банкрутство» після прийняття Закону «Про банкрутство підприємств». Деякі економісти продовжують використовувати поняття антикризового управління тільки з погляду управління підприємством у період банкрутства, тим самим, звужуючи його до поточного управління. Можна сказати, що у загальному виді антикризове управління визначається як діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання. Дана діяльність характеризується підвищенням інтенсивності застосування коштів і методів на підприємстві, необхідних для подолання стану, загрозового існуванню підприємства. Деякі автори, які хочуть підкреслити визвольний і позитивний характер криз, визначають антикризовий менеджмент як інструмент, який дозволяє повідомити про переломний пункт, що наближається, і розробити новий курс розвитку.

Завдання по розробці й проведенню заходів, які під час кризи ведуть до ослаблення й подолання кризового процесу можна характеризувати як антикризовий менеджмент у вузькому розумінні. Додавши профілактику й терапію кризи, одержимо поняття антикризового менеджменту в широкому розумінні. Дії в рамках гострої кризи можна розцінити як «реактивний антикризовий менеджмент», а дії по профілактики криз – як «превентивний антикризовий менеджмент».

Антикризовий менеджмент урахує характеристику як по цільовизначенню, по тимчасових обмеженнях, так і по областях завдань. Тому можливо визначити антикризовий менеджмент як планування й проведення заходів щодо збереження базисних змінних величин на підприємстві. Через прямий вплив на забезпечення збереження базисних змінних величин (ліквідність, дохід) окремі складові частини реактивного антикризового менеджменту характеризуються чіткою метою (досягнення певного рівня

ліквідності або прибутковості). Ця спрямованість і одночасна нестача часу істотно ускладнюють розробку зваженої антикризової концепції, а також переосмислення колишніх цілей і норм.

До основних завдань антикризового управління відносять наступні:

- 1) зміна функціонування господарських механізмів;
- 2) трансформацію критеріїв прийняття управлінських рішень;
- 3) розробку й реалізацію стратегії й тактики підприємств у нових умовах;
- 4) активне використання нових можливостей управління;
- 5) застосування всіх легальних методів господарського маневрування.

Основна концепція антикризового управління повинна будуватися на ранній ідентифікації розвитку кризової ситуації в умовах, коли підприємство ще повністю під контролем власників і управляється притягнутими ними менеджерами, а отже, має більшу волю маневру й більше широкий вибір антикризових процедур у порівнянні з навкруги заходів, здійснюваних у процесі законодавчого антикризового регулювання. Система антикризового управління підприємством повинна відповідати наступним принципам:

1. Можливість дестабілізації. Постійна готовність менеджерів підприємства до можливого порушення фінансової стабільності.

2. Рання діагностика розвитку кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства.

3. Бюджетування. Наявність системи бюджетування й планування діяльності, які дозволяють найбільше точно ідентифікувати й оцінювати відхилення на підприємстві.

4. Диференціація відхилень по ступені їхньої небезпеки для фінансового розвитку підприємства.

5. Класифікація факторів, що впливають на підприємство і постійний моніторинг їхніх змін. Виявлення факторів, під впливом яких відбуваються зміни, що приводять до кризи.

6. Терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства. Ніж раніше будуть включені механізми нейтралізації кризового явища, тим більшими можливостями до відновлення порушеної фінансової рівноваги буде розташовувати підприємство.

7. Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної погрози його фінансовій рівновазі. Рівень витрат і втрат перебуває в прямої залежності від цілеспрямованості механізмів такої нейтралізації й масштабу їхнього використання. Тому включення окремих механізмів нейтралізації погрози банкрутства повинне виходити з реального рівня цієї погрози й бути адекватним йому. У протилежному випадку або не буде потрібного ефекту, або підприємство буде нести невиправдано високі видатки.

8. Повна реалізація внутрішніх можливостей по виходу підприємства з кризової ситуації.

Розглянуті принципи можуть бути основою організації антикризового управління підприємством.

Підприємство без ясної й ефективної економічної стратегії розвитку – це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Без такої стратегії підприємства втрачають конкурентоспроможність і вартість. Утримання й ефективність антикризового управління прямо залежать від правильності вибору стратегії й тактики.

Більшість підприємств прагнуть бути успішними й керуються в плануванні стратегією росту або стратегією стабільності. У той же час виникнення несподіваних ситуацій у зовнішньому або внутрішньому середовищі, помилок в управлінні може неусвідомлене змусити підприємство перемінити курс на стратегію скорочення. Це відбувається непомітно, поволі. Тому важливо в кожному кварталному й річному циклах управління контролювати спрямованість розвитку підприємства й, при необхідності, протидіяти можливій зміні стратегічної спрямованості розвитку підприємства. Реалізація такої протидії можлива, якщо передбачити в моделі циклу управління механізм, що складається із блоків:

- показників стратегічної спрямованості розвитку підприємства;
- контролю спрямованості розвитку;
- управляючих протидій стихійній зміні стратегічного напрямку розвитку підприємства.

Це дозволить запобігти переходу в кризовий стан, підвищить ефективність управління. Визначення спрямованості розвитку підприємства пов'язане з розглядом відомих особливе альтернативних стратегій [1-3], зведених у табл. 1.

Таблиця 1 – Особливості альтернативних стратегій

Стратегія росту	Стратегія обмеженого росту	Стратегія скорочення
1	2	3
Використовується підприємствами в галузях, що динамічно, розвиваються, і технологіями, що швидко, змінюються, на ранніх стадіях життєвого циклу	Використовується більшістю підприємств у зрілих галузях промисловості зі стабільними асортиментами продукції, статичною технологією, при відносно слабких коливаннях кон'юнктури ринку й стабільний конкурентної позиції підприємства	Використовується підприємствами в стадії фінансової кризи й на останніх стадіях свого життєвого циклу

Закінчення таблиці 1

1	2	3
<p>Основні типи поведження:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вертикальна інтеграція; – зворотна інтеграція; – горизонтальна диверсифікованість; – конгломератна диверсифікованість 	<p>Основні типи поведження;</p> <ul style="list-style-type: none"> – посилення конкурентної позиції; – розширення ринку; – удосконалювання продукту; – обмежений ріст обсягів виробництва й реалізації продукції 	<p>Основні типи поведження:</p> <ul style="list-style-type: none"> – скорочення структур; – скорочення видатків; – ліквідація
<p>Характеризується високими темпами розвитку фінансової діяльності, її диверсифікованістю по фірмах і регіонах</p>	<p>Характеризується встановленням цілей «від досягнутого».</p> <p>Вважається легким, найбільш зручним і найменш ризикованим способом дії</p>	<p>Характеризується скороченням обсягу й асортименту продукції, виходом з окремих сегментів ринку, встановленням рівня цін нижче досягнутого в минулому, стійкою тенденцією погіршення показників</p>

Особливості стратегії скорочення зв'язані з погіршенням всіх показників і приведенням підприємства до ліквідації. Спрямованість стратегії скорочення прямо протилежна спрямованості стратегій росту й стабільності.

Відповідно до цього розвиток аналогічної стихійної зміни стратегічної спрямованості розвитку підприємства може бути описана моделлю, на якій позначена гранична область між стратегіями стабільності й скорочення (рис. 1). Ця гранична область характеризується зміною спрямованості показників Пк-Пі-П1, що визначають фінансовий стан підприємства. Саме в граничній області між протилежними стратегіями перебувають ранні ознаки стихійної зміни спрямованості розвитку підприємства.

Момент першої фіксації Φ_1 є самою ранньою ознакою можливості зміни всієї спрямованості розвитку підприємства. Після фіксації всіх моментів Φ_k - Φ_1 зміни спрямованості контрольованих показників Пк-Пі-П1 можна говорити про зміну загальної спрямованості розвитку підприємства від стратегії стабільності до стратегії скорочення. Спрямованість розвитку підприємства по моделі, зображеної на рис. 1, веде в підсумку до кризового стану, банкрутству й ліквідації підприємства. Щоб пізнати й запобігти розвитку підприємства по цій моделі, пропонуємо здійснювати контроль показників спрямованості розвитку підприємства Пі. У момент фік-

сації Φ_i незапланованої зміни спрямованості динаміки кожного з контрольованих показників Π_i вводити такі керуючі впливи, які здатні відновити заплановану динаміку цього показника й не допустити зміни стратегічної спрямованості розвитку підприємства.

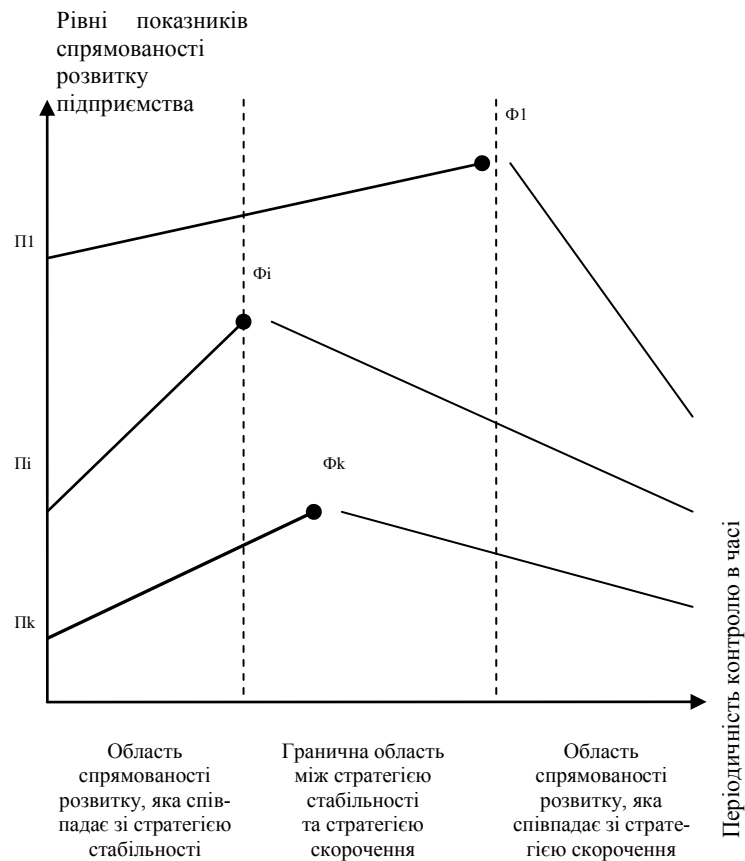


Рис. 1 – Модель зміни стратегічної спрямованості розвитку підприємства (Пк-Пі-ПІ – показники діяльності підприємства, Фк-Фі-ФІ-моменти фіксації ознак зміни спрямованості показників)

Реалізація моделі дозволить запобігти переходу підприємства на стратегію скорочення, уникнути можливого банкрутства. Механізм протидії повинен вводитися в дію раніше механізмів запобігання банкрутства й антикризового управління (рис. 2).

У випадку успішного застосування механізму протидії розвиток підприємства вертається в русло стратегій росту або стабільності. Якщо за допомогою механізму протидії бажаного здійснити не вдалося, переходять до підстратегії запобігання банкрутства. При успіху ситуація може бути повернута в граничну область. Для реалізації механізму протидії можна використовувати контроль фінансової стабільності й поточної ліквідності підприємства за графіком з набором керуючих впливів. У цьому варіанті механізму протидії блок показників стратегічної спрямованості розвитку підприємства представлений показниками фінансової стабільності (частка

власних оборотних коштів у покритті запасів $ВОК > 0$) і поточною ліквідністю (коефіцієнт поточної ліквідності $Кпл > 2$). Зміна спрямованості рухів цих показників можуть служити ранніми ознаками неконтрольованої зміни спрямованості розвитку підприємства.

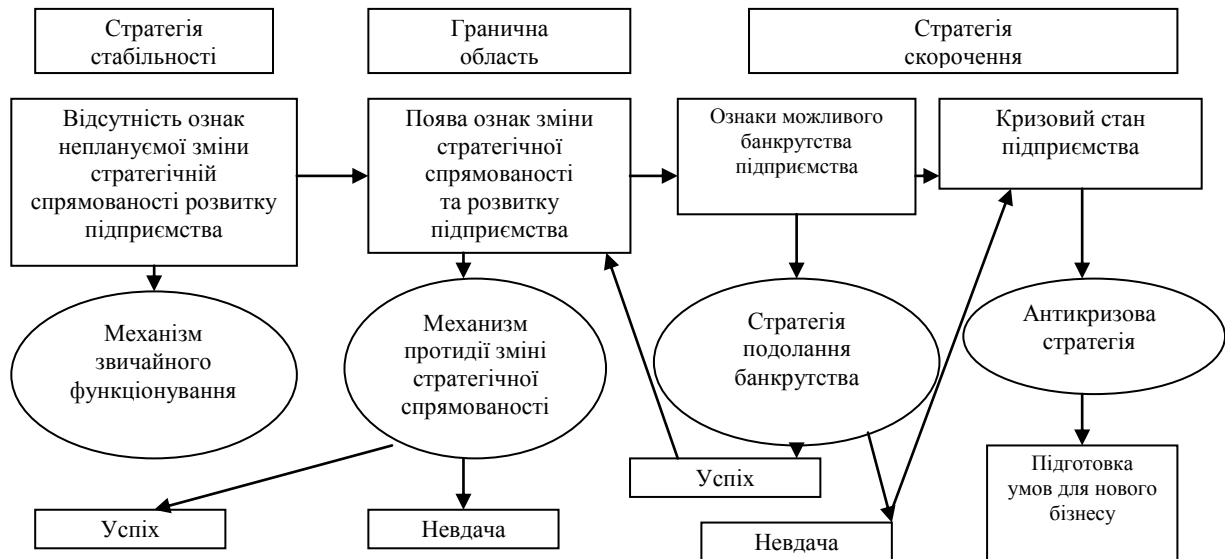


Рис. 2 – Схема розвитку ситуації після введення механізму протидії

Висновки. Підводячи підсумки, слід зазначити, що грамотно розроблені, науково обґрунтовані заходи протидії розвитку кризової ситуації на підприємствах, адаптовані до умов ринку, дозволять ефективно функціонувати підприємствам. Реалізація розробленої моделі дозволить запобігти переходу підприємства на стратегію скорочення, уникнути можливого банкрутства.

Список літератури: 1. Бланк И.А. Концептуальные основы финансового менеджмента. – К.: Ника-Центр, 2003. 2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер с англ. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 1997. 3. Ильин А.И. Планирование на предприятии. – Мн.: Новое знание, 2007. 4. Лигоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: – К.: Нац. Торг-ек. ін-т, 2001. 5. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. А.П. Градова, В.И. Кузина. – СПб.: Спец. лит. 1996. 6. Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007.

Bibliography(transliterated): 1. Blank I.A. Konceptual'nye osnovy finansovogo menedzhmenta. – Kiev: Nika-Centr, 2003. 2. Boumen K. Osnovy strategicheskogo menedzhmenta. Per s angl. Pod red. L.G. Zajceva, M.I. Sokolovoj. – Moscow: «Banki i birzhi», «JuNITI», 1997. 3. Il'in A.I. Planirovanie na predpriyatii. – Minsk.: Novoe znanie, 2007. 4. Lihonenko L.O. Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom: – Kyiv: Nats. Torh-ek. in-t, 2001. 5. Strategija i taktika antykrizisnogo upravlenija firmoj. / Pod obshh. Red. A.P. Gradova, V.I. Kuzina. – St. Pet.: Spec. lit. 1996. 6. Upravlenie organizaciej / Pod red. A.G. Porshneva, Z.P. Rumjancevoj, N.A. Solomatina. – 3-e izd. – Moscow: INFRA-M, 2007.

Надійшла (received) 21.06.2013.