

чих підприємствах, так і для вирішення антикризових завдань, в процесах реструктуризації, диверсифікації, в інноваційному менеджменті.

Практичною цінністю рекомендованих методик є їх використання як інструмента для порівняння та прогнозу, що дасть змогу менеджерам усіх рівнів своєчасно розробляти, аналізувати і приймати рішення, що сприятиме прогресу бізнесу.

#### *Список літератури*

1. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посібник. – К. : Алерта, 2006. – 404 с.
2. Управление крупным предприятием [Текст] / А. В. Козаченко, [и др.]. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
3. Скоромник, В. Организация системы управления издержками [Текст] В. Скоромник // Менеджмент і менеджер. – 2003. – № 11–12. – С. 41–44.
4. Миронова, Р. М. Організація системи управління витратами на підприємстві [Текст] / Р. М. Миронова // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємство. – 2004. – № 5. – С. 149–153.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Н.М. Гаркуша, 2009.

УДК 338.246.87:061.5

**О.В. Прокопова**, канд. екон. наук, доц.

**О.Ю. Ляшенко**, асист.

### **СУЧАСНІ МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ**

*Розглянуто процес формування ефективного антикризового управління підприємством, виділено його специфічні риси, запропоновано класифікацію антикризових заходів та методи їх вирішення.*

*Рассмотрен процесс формирования эффективного антикризисного управления предприятием, определены его специфические черты, предложена классификация антикризисных мер и методы их решения.*

*The process of the formation of effective anti-crisis management by the enterprise, its specific peculiarities are defined, anti-crisis measures and methods of their solution are suggested.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному етапі розвитку економіки України відбуваються глибокі зміни, обумовлені загальними процесами глобалізації та світовою фінансовою кризою, що потребує ефективних механізмів управління кожним суб'єктом підприємницької діяльності. Розвиток ринкових відносин в умовах

глобалізації світогосподарських процесів, що проявляються нині у фінансовій кризі, потребують дослідження механізмів управління підприємствами, здатних ефективно реагувати на об'єктивні процеси структурної перебудови економіки, які супроводжуються кризовими явищами.

Незважаючи на позитивні зрушення в економіці України протягом останніх років, світова фінансова криза негативно впливає на діяльність підприємств, що проявляється в їх неспроможності функціонувати, і викликає необхідність навіть припинення діяльності. Практика підтверджує, що все більша кількість підприємницьких структур потребують термінової допомоги з боку органів влади й науки, які повинні обґрунтувати механізми запобігання банкрутству, що забезпечать керованість кризовими ситуаціями та процесами. Без наукового обґрунтування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств вийти переможцем із фінансової кризи, на наше переконання, неможливо. Тому дослідження механізмів подолання фінансової кризи підприємств України безперечно є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти та проблеми розробки заходів антикризового управління досліджуються багатьма відомими зарубіжними та вітчизняними вченими-економістами: О.П. Градовим, В.І. Кашкіним, Н.В. Родіоною, О.І. Пушкарем, Г.П. Івановим, А.П. Ковальовим, С.С. Міхаєвим, В.П. Панагушиним, Л.О. Лігоненко, І.О. Бланком, В.О. Василенком, І.Т. Балабановим, С.Г. Беляєвим, В.А. Забродським, П. Друкером та ін.

Характеризуючи сучасний стан світової економічної системи, все більше аналітиків, експертів та політичних діячів уживають поняття «світова фінансова криза». Тепер про це явище говорять як про dokonану реальність, не обмежуються категоріями «спад світової економіки», «уповільнення темпів економічного зростання», «нестабільність на фондових ринках».

Вітчизняні підприємства під впливом макроекономічних чинників на свою діяльність, зазнали таких негативних явищ, як криза неплатежів, бартеризації розрахунків, зростання затрат, низька ефективність виробництва та реалізації.

Але, незважаючи на активне дослідження проблем фінансової кризи, теоретико-методологічні підходи до формування механізмів антикризового управління поки що не знайшли достатнього висвітлення в науковій літературі. Це пояснює доцільність аналізу діяльності підприємств в умовах фінансової кризи, визначення загроз кризових явищ

і розробки стратегічних і тактичних методів виведення підприємств із кризового стану.

**Мета та завдання статті.** У сучасних умовах усе більше підприємницьких структур потребують термінової допомоги з боку органів влади та науки, які повинні обґрунтувати механізми запобігання банкрутства, що забезпечать керованість кризовими ситуаціями та процесами.

Метою даного дослідження є розробка заходів, застосування яких дозволить подолати негативні явища, покращити фінансовий стан та забезпечити стабільне функціонування і подальший розвиток підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах складного економічного стану підприємства стикаються як із зовнішніми, так із внутрішніми факторами виникнення фінансової кризи. Вплив зовнішніх факторів має, переважно, загальноекономічний, об'єктивний, стратегічний характер та ще й підсилюється впливом цілої низки ринкових та політичних чинників. Внутрішні чинники, що впливають на результати діяльності підприємства, тісно пов'язані з його операційною, інвестиційною та фінансовою діяльностями.

Виходячи зі статистичних даних, слід зазначити, що сучасний стан підприємницьких структур України характеризується, по-перше, швидким вимиванням оборотних коштів через неможливість отримання короткострокових кредитів на оптимізацію поточної діяльності, а також замороженням програм розвитку; по-друге, масовими порушеннями платіжних зобов'язань; по-третє, скороченням обсягів виробництва через зменшення попиту зовнішніх та внутрішніх ринків; по-четверте, масовими звільненнями або відпустками за власний рахунок працівників, скороченням робочих змін з 2-3 до однієї, переходом на неповний робочий день та ін.

Подолання кризи та оздоровлення фінансово-економічної діяльності – це основне завдання керівництва підприємства, що потрапило в скруту. Для виконання цього завдання топ-менеджерам необхідно використовувати заходи антикризового управління.

Суть антикризового управління полягає у використанні арсеналу ефективних управлінських рішень для гармонізації стану підприємства відповідно до змін зовнішнього середовища.

В Україні для подолання мікроекономічних криз найбільше застосовується санація підприємств. «Санація» в перекладі з латинського означає «оздоровлення, одужання» [1]. Звідси економічна криза почала розглядатися як певне захворювання підприємства, а хворий суб'єкт господарювання підлягав лікуванню – здійсненню оздоровчих заходів.

Отже, санація – це система заходів, застосування яких дозволяє подолати негативні явища, покращити фінансовий стан та забезпечити стабільне функціонування і подальший розвиток підприємства.

Провідне місце в системі антикризового управління та санації суб'єкта господарювання займає фінансова санація як найбільш ефективна форма впливу на причини кризи. Це пов'язано з пріоритетним значенням фінансів у сучасному світі. Саме висока динамічність, гнучкість та універсальність фінансових відносин робить їх головним джерелом і чинником економічних змін.

Таким чином, вдале управління фінансами на проблемному підприємстві може створити умови для загального покращення його діяльності і стану. Економічне поняття «фінансова санація» – це сукупність фінансових заходів поновлення та підвищення ліквідності, платоспроможності та ефективності підприємства відповідно до потреб зовнішнього середовища та умов соціально-економічного розвитку.

Таким чином, у законодавстві України санація тісно пов'язана з банкрутством та його загрозою. Нажаль, достатньо жорстка взаємна обумовленість вказаних понять у свідомості українських керівників та суддів, а також суттєві недоліки провадження справ про банкрутство спричинили хвилю ліквідації наших підприємств у кінці 90-х років, що певною мірою позначилося на економічній ситуації в країні – падіння обсягів виробництва та ВВП, втрати робочих місць та поширенні безробіття, зменшенні надходжень до бюджетів усіх рівнів, загостренні кризи неплатежів тощо. Врахування помилок минулого десятиліття дозволило суттєво розширити застосування санаційних заходів на сучасному етапі. Тепер українські управлінці схильні використовувати європейський досвід оздоровлення та збереження підприємств, відповідно до якого близько 70% господарських суб'єктів виживають, продовжують та покращують свою діяльність завдяки проведеній санації.

Для високорезультативного застосування повного арсеналу санаційних заходів на підприємстві необхідно більш детально ознайомитися з їх групами. Сукупність санаційних заходів можна класифікувати за різними ознаками – сферою діяльності, етапами, впливом на майбутнє підприємства тощо. У таблиці наведена класифікація заходів санації [4].

Своєчасна та якісна реалізація зазначених заходів дозволяє отримати позитивні результати санації господарських суб'єктів.

Головною метою використання антикризового управління є забезпечення стабільного функціонування та розвитку господарського суб'єкта в динамічних умовах сучасності [3].

Таблиця – Класифікація санаційних заходів

Ознака	Захід	Зміст заходу
1	2	3
Види санаційних заходів за сферами діяльності	Технологічний	Зміна технологій, оновлення основних засобів, покращення організації виробництва, автоматизація та комп'ютеризація підприємства, застосування нових видів матеріалів, альтернативних видів палива та енергії, розробка нових видів продукції, підвищення їх якості
	Гуманітарний	Збереження робочих місць, освіта і підвищення кваліфікації працівників, справедлива винагорода за працю, використання резервів підвищення продуктивності праці, реалізація творчого потенціалу кадрів для ліквідації кризи
	Фінансово-економічний	Покращення якості планування, обліку, аналізу контролю на підприємстві, бізнес-інжиніринг процесів, запровадження моніторингу зовнішнього середовища, підвищення ефективності роботи служби маркетингу, покращення системи мотивації персоналу, використання ризик-менеджменту, управління змінами та інших прогресивних методів управління, пошук інвесторів, залучення фінансових ресурсів та їх ефективне використання
	Правовий	Зміна організаційно-правової форми бізнесу, формування відносин довіри з контрагентами, укладання мирової угоди з кредиторами, пошук правових можливостей розв'язання проблем
Види заходів за етапами проведення санації	Дослідницький	Аналіз економічної діяльності та фінансового стану підприємства, моніторинг зовнішнього середовища, розробка стратегії, концепції та плани оздоровлення, оцінка запропонованих заходів, контроль за їх практичним виконанням

1	2	3
Види заходів за етапами проведення санації	Прикладний	Реалізація плану санації через процеси постачання, виробництва, збуту
Види санаційних заходів за впливом на майбутнє	Тактичний	Відновлення ліквідності, платоспроможності, підвищення ефективності діяльності, покращення фінансового стану
	Стратегічний	Розробка стратегії санації, оцінка змін зовнішнього середовища, впровадження змін технології, технічне переозброєння підприємства, створення нових видів продукції, зміна та розширення ринків збуту, покращення системи управління, налагодження партнерських стосунків з контрагентами

До основних функцій антикризового управління належать:

- запобігання та пом'якшення криз на підприємстві;
- оздоровлення стану та діяльність господарських суб'єктів;
- практичне вирішення проблеми банкрутства.

Для реалізації зазначених функцій використовують набір типових антикризових стратегій [5]:

1. Локальна відновлювальна стратегія націлена на запобігання банкрутства та стабілізацію фінансового стану підприємства, що перебуває в кризовому стані. Здійснюється за рахунок оптимального використання наявних ресурсів і резервів господарського суб'єкта. В її межах вирішуються два завдання – відновлення платоспроможності й забезпечення беззбитковості;

2. Корпоративна інтеграційна стратегія полягає в інтеграції підприємства в структуру іншого, більш потужного бізнесу, що дозволяє отримати доступ до необхідних інвестиційних ресурсів та здійснювати заходи фінансово-економічного оздоровлення;

3. Корпоративна інноваційна стратегія передбачає зростання конкурентоспроможності при реалізації технологічних інновацій, а також гнучкості й адаптивності підприємства;

4. Локальна підтримуюча стратегія пов'язана з попередженням криз шляхом протидії чинникам, що їх викликають, мінімізації наслідків кризового процесу, який має місце. Ця стратегія припускає викори-

стання системи моніторингу зовнішнього середовища та інструментарію ризик-менеджменту.

Вивчення практики антикризових заходів показало, що сьогодні підприємства надають перевагу розробленню захисної стратегії, яка, за загальним визначенням, характеризується згортанням діяльності, а наступальні стратегії діяльності підприємств (стратегії розвитку) знаходяться в стадії вичікування, що характеризується глибоким вивченням можливостей скорочення витрат і пошуками інноваційних підходів до організації технологій виробництва та реалізації продукції на засадах випередження попиту. Тільки за рахунок випуску продукції, яка випереджає сучасний попит, підприємство може залишитися "на плаву" і навіть розвиватися в кризових умовах. Зрозуміло, що такою продукцією є нова більш ефективна у споживанні.

**Висновки.** Таким чином, розглянувши функціонування підприємств України в умовах світової фінансової кризи, легко зрозуміти, що, незважаючи на позитивні зрушення останніх трьох років, на багатьох підприємствах проявляються кризові явища, починаючи з кінця 2008 року. Це підтверджує необхідність упровадження таких механізмів управління, які б забезпечили вихід із кризового стану і сприяли запобіганню банкрутства. Головним механізмом виходу із кризи підприємств є стратегічне й тактичне управління підприємствами на основі отримання цільового прибутку, який є головним фінансовим інструментом позбавлення і запобігання кризовим явищам в діяльності підприємств. Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності.

#### *Список літератури*

1. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій [Текст] : монографія / Л. О. Лігоненко. – К. : КНЕУ, 2001. – 580 с.
2. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку [Текст] : монографія / Н. П. Гончарові [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2006. – 566 с.
3. Пушкар, А. І. Антикризовое управление: модели, стратегия, механизмы [Текст] / А. И. Пушкар, А. Н. Тридид. – Харьков : Модель Вселенной, 2001. – 452 с.
4. Благодателева-Вовк, С. Л. Управління фінансового санацією підприємств [Текст] : навч. посібник / С. Л. Благодателева-Вовк – К. : Ніка-Центр, 2006.
5. Круш, П. В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці [Текст] : навч. посібник / П. В. Круш. – К., 2007. – 454 с.

Отримано 15.09.2009. ХДУХТ, Харків.  
© О.В. Прокопова, О.Ю. Ляшенко, 2009.