

## НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація.** У статті розглянуто проблеми антикризового управління на етапі ранньої діагностики кризи, визначено особливості прояву кризи та вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на розгортання кризи. Розглянуто особливості управління підприємством в умовах кризи, а також виявлені зміни в антикризовому управлінні, що спричинені дією кризових явищ. Визначено рівень їхнього впливу на підприємство та розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління підприємством.*

*Досліджено проблеми з розроблення нових методів управління діяльністю підприємств, які дозволять забезпечити високий рівень адаптивності та гнучкості в сучасних кризових умовах постійно змінного ринкового середовища. Розглянуто підходи до оцінки цілей та завдань антикризового управління, групи антикризового управління, які дозволяють управляти підприємствам у залежності від проблем, які виникають на підприємстві. Виділено функції та стратегії антикризового управління та основні напрямки подолання кризи на підприємствах. Проводиться систематизація наявних методів управління підприємством з метою попередження виникнення кризи, в умовах її дії та усунення фінансової кризи, а також вказано зміни в антикризовому управлінні, що спричинені дією кризових явищ.*

***Ключові слова:** криза, фактори кризи, антикризове управління, система менеджменту, платоспроможність.*

**Постановка проблеми.** Незважаючи на істотні ринкові зрушення в економіці країни, позитивний вплив реформ на стан та темпи подальшого розвитку національної економіки, наявний в Україні науково-технічний та виробничий потенціал ще не реалізовано повною мірою. Теперішній стан розвитку багатьох суб'єктів господарювання та низки галузей фахівці продовжують визначати як кризовий.

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарювання тощо, а й стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання, який не відповідає ринковим вимогам.

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства: у певні моменти воно може не давати прибуток або зазнавати збитки. Це короткострокові ситуації, але вони можуть набувати затяжного характеру і закінчуватися банкрутством підприємства. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, внаслідок яких підприємство опинилося в кризі, і здійснити відповідні заходи для їх усунення. Не стійка кон'юнктура ринкового середовища вимагає постійного діагностування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового фінансового управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам антикризового управління присвятили увагу багато вітчизняних і зарубіжних учених. Питання антикризового управління підприємствами, банкрутства, санації і фінансової реструктуризації та їх впливу на сучасний розвиток підприємств досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, як І. О.Бланк, І. П. Булеєва, Є. Бойко, М.Є Брюховецька, В.А Василенко, П. Градова, А. Г. Грязнової, Г. П. Іванова, Л. О. Лігоненка, В. І. Кошкіна, М. К. Колісник, С. Я. Салига, О. О.Терещенко, А. М. Чернявського та ін.

**Невирішені частини проблеми.** Основним засобом виживання підприємства, що перебуває в кризовому стані виступає антикризове управління, яке повинно ґрунтуватись на своєчасній діагностиці рівня та причин кризового стану та реалізації адекватних антикризо-

На сьогодні необхідним для багатьох суб'єктів господарювання стає розгляд та переоцінка підходів до антикризового управління підприємством в умовах кризи. Ринкові методи господарювання вимагають здійснення належного контролю за фінансово-економічним станом суб'єктів господарювання з метою запобігання виникненню кризового стану підприємства.

**Метою дослідження** є розробка науково-методологічних основ побудови системи антикризового управління на підприємстві, розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового менеджменту.

**Основні результати дослідження.** На фоні економічної, політичної, фінансової нестабільності, недосконалості ринку товарів і послуг, системи інвестування, зростання кількості банкрутств вітчизняних підприємств, характерним є зростання інтересу до проблем дослідження кризових явищ, природи їх виникнення, механізмів попередження та ліквідації наслідків.

Відношення до кризових явищ в економіці змінювалося протягом майже трьох століть. Дослідженням природи економічних криз та ґрунтовним описом кризових процесів займалися такі відомі економісти, як Жан Шарль Леонар Симон де Сисмонді, Д. Рікардо, К. Маркс, Й. Шумпетер, М. Кондратяєв, С. Кузнець, К. Жюгляр тощо.

Закордонні науковці виділяють три етапи дослідження кризових явищ. В першому, який існував в межах з початку XVIII ст. до середини 30-х рр. XX ст., переважали твердження про те, що економічні кризи або взагалі неможливі при капіталізмі (Дж. С. Мішель, Жю-Б. Сей, Д.Рікардо), або вони мають випадковий характер (Шарль Леонар Симон де Сисмонді, Р. Робертус).

З середини 30-х рр. до 60-х рр. XX ст. панівною була теорія Кейнса про те, що економічні кризи в умовах класичного капіталізму неминучі і впливають з природи притаманного йому ринку, а негативні наслідки можна згладжувати. При цьому Кейнс висував ідею про державне втручання в економіку з метою стимулювання ефективного сукупного попиту.

Третій період розпочався зі змін глобальних умов функціонування економіки в 60-70і рр., що призвело до модифікації завдань антициклічного регулювання економіки (управління підприємством).

Доцільно згадати і вагомий внесок у розвиток теорії криз, який зробив М. Туган-Барановський у роботі «Промислові кризи у сучасній Англії, їх причини і вплив на народне життя», де він дав визначення кризи як точки перелому підвищувальної та понижувальної хвилі суспільного господарювання.

На сучасному етапі розвитку ринкових реформ в економіці України процес реалізації антикризових заходів на підприємствах стикається з безліччю проблем, серед яких доцільно виділити: відсутність підготованих фахівців у даній сфері управління підприємством, брак теоретичних науково-обґрунтованих розробок, у тому числі неможливості точного об'єктивного визначення масштабів розвитку економічної кризи, її характеристик, напрямів та ступеня розповсюдження. Головною причиною цього є відсутність повного, і детального визначення термінологічних повнять та їх тлумачення, відповідного по стадійного та поетапного поділу процесу розвитку кризи.

Основною причиною загрози банкрутства на підприємстві є виникнення і розвиток фінансової кризи. Фінансова криза – це позаплановий процес обмеженої діяльності і обмежених можливостей впливу на фінансові відносини з непрогнозованими результатами, який загрожує подальшому розвитку і існуванню підприємства. На практиці з кризою, як правило, ідентифікується загроза неплатоспроможності і банкрутства підприємства, його діяльність у безприбутковій зоні або відсутність потенціалу для успішного функціонування.

З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності. Фінансову кризу на підприємстві характеризують за трьома параметрами: джерелами (факторами) виникнення, видом кризи та стадією розвитку кризи. Ідентифікація вказаних ознак уможли-

лює правильне визначення діагнозу фінансової неспроможності підприємства та підбір найефективніших санаційних заходів.

Слід підкреслити, що не сама криза має конструктивний чинник (по своїй суті вона є деструктивна), однак криза стає поштовхом до конструктивних дій з боку менеджменту, які повинні перебудувати діяльність підприємства, для того подолати кризу. Для цього може потребуватися мобілізація всіх резервів підприємства, корінна перебудова його організаційно-виробничої сфери. Таким чином, криза задає необхідність певних конструктивних дій з боку менеджменту, інакше підприємство може припинити існування, що означає руйнацію його як соціально-економічної системи. Однак такі дії можуть і не здійснитися, що означає припинення існування підприємства.

Розрізняють три фази кризи [1]:

- 1) Фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);
- 2) Фаза, яка загрожує дальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;
- 3) Кризовий стан, який не сумісний з дальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Дослідження вітчизняних наукових праць з обраної проблематики дає змогу виділити ряд особливостей управління підприємством у кризових умовах [2]:

Кризи можна передбачати, очікувати і викликати;

- 1) Кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- 2) До кризових ситуацій необхідно готуватись;
- 3) Наслідки кризи можна пом'якшувати за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення;
- 4) Управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- 5) Кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- 6) Управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки.

Зовнішні фактори в комплексі впливають на діяльність підприємства, але ступінь впливу того чи іншого фактора буде залежати від галузевого спрямування підприємства, від того, наскільки ця галузь є важливою в масштабах області або країни в цілому, від масштабів підприємства, від того, чи веде воно міжнародну діяльність тощо.

Ступінь впливу внутрішніх факторів та залежність підприємства від них пов'язано з галуззю діяльності підприємства, його масштабів, основної мети підприємства, від організаційної структури підприємства тощо.

У цілому всі названі причини кризи досить тісно взаємозв'язані й створюють складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Звичайно, досліджуючи те чи інше підприємство, той чи інший випадок фінансової кризи, можна виділити певні специфічні причини фінансової неспроможності, але всі вони, як правило, зводяться до вже перелічених нами.

Є шість груп можливих наслідків фінансової кризи для підприємства. Найчастіше ці наслідки проявляються не поодинокі, а групами, що викликає необхідність впливати на всі можливі наслідки криз на підприємстві.

Життєздатність підприємства як мікроекономічної системи та господарюючого суб'єкта ринкових відносин обумовлюється дотриманням певних «параметрів життєздатності», під якими розуміються найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства, порушення яких призводить підприємство до економічної загибелі – самостійної або примусової ліквідації.

Таблиця 1.

**Типові наслідки впливу причин та чинників криз на фінансово-господарський стан підприємства**

Фінансово-економічні	Адміністративно-організаційні	Виробничо-технологічні
1) зниження показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, та рентабельності; 2) зменшення інвестиційного потенціалу; 3) загроза ліквідації підприємства; 4) зміни в процесах руху готівки, виплати дивідендів, емісії акцій;	1) централізація чи децентралізація управління; 2) зміна організаційної структури підприємства; 3) вимушене посилення контролю; 4) зниження ефективності апарату управління; 5) вимушені корективи в стратегічному плануванні; 6) необхідність приймати нестандартні управлінські рішення тощо;	1) збої у виробничому циклі; 2) вимушеність оперативних нововведень та технічного оновлення; 3) необхідність переорієнтації на іншу технологію виробництва; 4) нагальна потреба закупівлі патентів та ліцензій; 5) збільшення обсягів браку виготовленої продукції тощо;
Ресурсні	Ринкові	Соціально-психологічні
1) збої в процесах постачання та сировинно-матеріальному забезпеченні; 2) вимушена інформаційна «перевантаженість» або навпаки – нестача необхідних даних; 3) зміни у комунікаційних процесах; плінність кадрів тощо;	1) збої в процесах «постачання – збут»; 2) зменшення ринкової частки та зміна кон'юнктури ринку; 3) послаблення рівня конкурентоспроможності; 4) зміни у рекламно маркетинговій політиці; 5) зменшення кількості закордонних контрагентів тощо;	1) зміни у політиці мотивування працівників; 2) «пригнічення» або навпаки – активізація соціальної відповідальності; 3) несистемність характеру корпоративної культури; 4) нестабільність соціально-психологічного клімату тощо.

В якості параметрів життєздатності використовуються такі характеристики [3]:

1) забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько-фінансової діяльності відповідно до поставлених стратегічних цілей та завдань підприємства – L1.

2) забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства – L2.

3) наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових коштів – L3.

4) наявність чистих активів підприємства в обсягах, що відповідають державним вимогам та (або) цільовим параметрам діяльності – L4.

Життєздатний стан господарської системи підприємства має місце тільки в разі сумісної наявності усіх 4-х параметрів життєздатності.

Виникнення кризи призводить спочатку до порушення параметра L1. Якщо необхідні корегуючі дії протягом певного часу не будуть прийняті, автоматично порушується параметр більш високого рівня L2, потім L3, і з рештою – найвищий – результативний параметр життєздатності L4. Зниження у діяльності підприємства чистих активів нижче критичного рівня є свідченням загибелі підприємства як господарської системи, оскільки вона втрачає матеріальну основу для продовження свого існування.

Кожен «параметр життєздатності» залежить від великої кількості показників, що

створюють передумови для підтримки життєздатності, синтезує результати певної сукупності бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві. Наслідком порушення життєздатності підприємства, проявом чого є недотримання певних параметрів життєздатності є виникнення спочатку окремих кризових явищ, а потім (по мірі їх накопичення) кризового стану підприємства як мікроекономічної системи.

Практична реалізація антикризового менеджменту неможлива без застосування механізму, який спрямований на передбачення, запобігання та подолання кризових ситуацій. Розвиток механізму антикризового менеджменту виступає найважливішою умовою ефективності реформування і сталого розвитку підприємств як в теперішній час, так і на найближчу перспективу.

Антикризовий менеджмент – це така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання чи усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберегти і примножити ринкові позиції при будь-яких обставинах, при опорі в основному на власні ресурси.

Зміст механізму антикризового управління підприємством полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність підприємства як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення.

Використання механізму антикризового управління підприємством має ґрунтуватися на ситуаційному підході до управління.

Практичне застосування ситуаційного підходу у процесі використання механізму антикризового управління передбачає [4]:

- 1) знання теоретичних засад та інструментів антикризового управління;
- 2) критичну оцінку концепцій і методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків його застосування;
- 3) правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження підприємства, яке опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших чинників виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до стабільного стану;
- 4) розробку прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей і завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно.

Механізм антикризового менеджменту не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз. Саме тому, на сьогодні значної актуальності і важливості набуває розробка, обґрунтування та використання дієвих інструментів, що забезпечують стабільний розвиток підприємства.

В загальному вигляді антикризове фінансове управління – це система прийомів та методів управління фінансами, спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства.

Основні антикризові інструменти, визначені експертним шляхом: інноваційна, інвестиційна, маркетингова та кадрова політика підприємства.

Узагальнюючи розглянуте вище можливо виокремити сутнісні ознаки кризи на рівні підприємства, які зазначені нижче.

Криза віддзеркалює сутність та характер протиріч, які накопичені в межах господарської системи і потребують свого розв'язання для забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи. Ступінь загострення наявних протиріч обумовлює стадію кризи, її тривалість, характер наслідків тощо.

Криза є об'єктивним економічним процесом, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи

розглядаються не тільки як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки носять не тільки руйнівний, але і оздоровчий (поновлювальний) характер, виступають імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства.

Антикризове управління підприємством – це такий тип управління, який спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення та подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта господарювання, недопущення ситуації виникнення його банкрутства.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, що має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, її усунення та запобігання.

До суб'єктів антикризового фінансового управління відносяться:

- 1) Власник підприємства;
- 2) Економіст-фінансист (фінансовий директор);
- 3) Функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства;
- 4) Функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової установи;
- 5) Арбітражний керуючий;
- 6) Представники кредитора та санатора;
- 7) Фахівці Агенства з питань банкрутства та інших державних органів.

Кажний з цих суб'єктів мають свій перелік функції та обов'язків, та кожний зацікавлений у антикризовому управлінні підприємством, але їхні очікування щодо цього можуть не співпадати.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, «твердого» положення на ринку та стійкого фінансового стану при будь-яких економічних, політичних, соціальних ситуацій у країні.

Антикризовий фінансовий менеджмент у значній мірі повинен спиратися на функціональний та методологічний інструментарій контролінгу, а також враховувати вимоги Закону «Про відновлення платоспроможності боржника або оголошення його банкрутом», який визначає механізм фінансової санації та банкрутства підприємств.

Мета антикризового управління підприємством залежить від фінансового стану останнього:

- 1) При успішному, стабільному фінансовому стані мета антикризового управління полягає у недопущенні фінансової кризи шляхом профілактичних заходів;
- 2) При фінансовій кризі мета антикризового управління полягає у подоланні фінансової кризи шляхом фінансового оздоровлення підприємства.

Одним із факторів виникнення фінансової кризи є низький рівень менеджменту і фінансового менеджменту зокрема, елементи системи антикризового управління доцільно запроваджувати як на підприємствах, які є порівняно успішними, так і на тих, які опинилися у фінансовій кризі. У першому випадку, основне завдання системи полягає в недопущенні фінансової кризи, а в другому – подолання фінансової кризи.

Завдання антикризового фінансового управління підприємством – завчасне застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, а також діагностика фінансового стану підприємства, що дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками та нейтралізації кризи.

Процес антикризового управління має вісім етапів, при виконанні кожного з них потрібна кваліфікованою робота фінансового менеджера та сгрупована робота всього підприємства в цілому.

На завершених сьомого етапу важливо провести аналіз та з'ясувати чи досягаються стратегічні цілі антикризового управління та чи поцільно його продовжувати, або наразі доцільніше повернутися до певного етапу, який відбувався раніше. Такий вибір є одним з ключових, бо від оптимізує діяльність з антикризового управління, приводить її аналіз та контроль.

Фахівці з фінансового менеджменту найчастіше виокремлюються такі підсистеми антикризового фінансового управління:

- 1) антикризове операційне управління;
- 2) антикризове фінансове управління;
- 3) антикризовий маркетинг;
- 4) антикризове управління персоналом;
- 5) антикризове організаційне управління тощо.

Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Реалізація мети потребує узгодження та координації дій з окремих напрямів. Тільки за цих умов результат – виведення підприємства зі стану кризи, та фінансове оздоровлення буде не тільки досягнуто, але й закріплено.

Для оцінки теперішнього фінансового стану підприємства або для оцінки якості проведення антикризових заходів використовують систему індикаторів оцінки загрози банкрутства підприємства [5]. Система таких індикаторів формується щодо об'єкта спостереження. У процесі формування всі показники поділяються на об'ємні, тобто ті, які представлені абсолютною сумою і структурні, ті, що представлені відносними показниками. Структурні показники найчастіше мають граничні значення, вихід за межі яких свідчить про певні проблеми у функціонування підприємства, вони виступають сигналом щодо необхідності проведення заходів по оздоровленню підприємства та приведення його фінансових показників у межу нормативних значень.

Особливу увагу при антикризовому фінансовому управлінні слід приділяти вибору напрямків та стратегії підприємства по виходу з кризи. Адже, виходячи з суті антикризового управління видно, що саме вибір адекватного заходу подолання кризового стану гарантує відновлення «здорового» стану підприємства.

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу.

Антикризова стратегія управління підприємством передбачає:

- 1) превентивні заходи з попередження кризи;
- 2) протидія кризовим явищам, уповільнення їх процесів;
- 3) стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- 4) поступовий вихід з кризи;
- 5) усунення наслідків кризи.

Досить ефективним інструментом антикризового фінансового управління є бюджетування. Розроблення бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства, дає можливість передбачити майбутні проблеми і визначити найкращий шлях досягнення стратегічної мети.

Ключовим інструментом антикризового управління є санація. Це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості, конкурентоспроможності та рентабельності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація – це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Щодо сучасної ситуації в Україні, то фінансовий результат великих і середніх підприємств України в першому кварталі 2014 р. в цілому склав – 128,5 млрд. грн. (до оподаткування) проти прибутку в 1,3 млрд. грн. При цьому кількість збиткових підприємств істотно зростає. Так, за звітний період прибуток підприємств склав 101,7 млрд. грн., а збиток – 230,2 млрд. грн.

При цьому кількість збиткових великих і середніх підприємств в Україні в січні-березні 2014 склала 50% від загального числа проти 45,3% за три перших місяці 2013 року [6].

**Висновки.** Антикризове фінансове управління являє собою систему принципів та методів управління фінансами підприємства, спрямована на проведення діагностики загрози банкрутства, в разі настання виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку. Суть антикризового фінансового управління підприємством полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризовій ситуації повинні бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації.

Розробка і реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи на кожному підприємстві насить індивідуальний характер і спрямована на подальшу стабілізацію якісних структурних перетворень його фінансової діяльності.

Для формування стратегій розвитку підприємства необхідно цілком зусередитися на розробці таких організаційно-економічних заходів:

1) Удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази щодо підтримки державою виходу підприємств з кризових ситуацій;

2) Розширення асортименту пропонованої продукції, її диверсифікація та пошук нових ринків збуту, активне впровадження методів менеджменту та маркетингу на підприємстві.

Таким чином, антикризове управління має враховувати, по-перше, рухливність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, швидкість змін його окремих параметрів та інтенсивність їхнього впливу на стан підприємства; по-друге, тривалість циклу управління, тобто час від прийняття рішення до отримання його результату.

Отже, по-перше, істотним обмеженням антикризового процесу є часові обмеження, тобто наявний час для реалізації відповідних заходів; по-друге, антикризове управління має бути організоване таким чином, аби вірогідність перебування об'єкта управління в керованому стані протягом циклу управління відповідала або була вище заданого рівня, тобто протягом реалізації антикризової програми не повинно відбуватися катастрофічного погіршення ситуації. Розробка методології антикризового управління має базуватися на стратегічному підході до управління діяльністю підприємства в цілому з врахуванням особливостей та обмежень, які притаманні тільки даному напрямку управлінської діяльності.

## Література

1. Возний С. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств та причини їх виникнення / Возний С. В., Тюріна Н. М. // Наука й економіка. – 2007. – № 3 (7). – С. 66-69.
2. Карпенко Г. В. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства / Г. В. Карпенко // Економіка держави. – 2010. – №1. – С. 61-62.
3. Романишин М. І. Фінансові кризи та кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств, 2010 рік / Романишин М. І. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7943/1/19.pdf>.
4. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решения на краю пропасти / Айвазян З. [Электронный ресурс] / Институт проблем предпринимательства. – 2009-2010. – Режим доступа : [www.iprrou.ru/article.php?idarticle=005295](http://www.iprrou.ru/article.php?idarticle=005295).
5. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства / С. В. Телін // Економіка пром-сті. – 2010. – № 2. – С. 72-76.
6. Державний комітет статистики України (офіційний сайт) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Міністерство фінансів України (офіційний сайт) – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua/>.
8. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» / Ляшенко Н. В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: **Ошибка! Недопустимый объект гиперссылки..**
9. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу / Головін Р. Г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/8.pdf>.
10. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/books/6.html>.

## References

1. Voznij S.V., Tyurina N.M. Sutnisna charakteristika krizi pidpriemstv ta prichini ix viniknennya // Nauka j Ekonomika. – 2007. – № 3 (7). – S. 66–69.



2. Karpenko G.V. Shlyaxi udoskonalennya finansovogo stanu pidpriemstva/ G.V. Karpenko // Ekonomika derzhavi. – 2010. – №1. – S.61-62.
3. Romanishin M. I. Finansovi krizi ta krizovi yavishha yak zagroza ekonomichnij stabilnosti pidpriemstv, 2010 rik – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7943/1/19.pdf>
4. Ajvazyan z. antikrizisnoe upravlenie: prinyatie resheniya na krayu propasti [Elektronnyj resurs] / Institut problem predprinimatelstva. – 2009-2010. – Rezhim dostupa : [www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005295](http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=005295).
5. Telin S.V Antikrizove upravlinnya – preventivnij zaxid poperedzhennya bankrutstva / S.V.Telin // Ekonomika prom-sti. – 2010. – № 2. – S. 72-76
6. Derzhavnij komitet statistiki Ukraїni (oficijnij sajt) [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Ministerstvo finansiv ukraїni (oficijnij sajt) – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.minfin.gov.ua/>
8. Lyashenko N. V. Prichini viniknennya, funkції ta vpliv krizovix yavishh na upravlinnya pidpriemstvom elektronne naukovе faxove vidannya «efektivna ekonomika» – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958>
9. Golovin R.G., Osoblivosti realizacii zaxodiv derzhavnogo antikrizovogo upravlinnya v providnix kraїnax svitu – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej17/pdf/8.pdf>
10. Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom – [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <http://library.if.ua/books/6.html>.

Высочина Л. В.

## НЕОБХОДИМОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

***Аннотация.** В статье рассмотрены особенности управления предприятием в условиях кризиса, а также выявленные изменения в антикризисном управлении, которые вызваны действием кризисных явлений. Определен уровень их влияния на предприятие и разработаны рекомендации относительно совершенствования системы управления предприятием. Вызначен уровень их влияния на предприятие и разработаны рекомендации относительно совершенствования системы управления предприятием.*

*Исследованы проблемы из разработки новых методов управления деятельностью предприятий, которые позволят обеспечить высокий уровень адаптивности и гибкости в современных кризисных условиях постоянно меняющейся рыночной среды. Рассмотрены подходы к оценке целей и заданий антикризисного управления, группы антикризисного управления, которые позволяют управлять предприятием и в зависимости от проблем, которые возникают на предприятии. Выделены функции и стратегии антикризисного управления и основные направления преодоления кризиса на предприятиях. Проводится систематизация имеющихся методов управления предприятием с целью предупреждения возникновения кризиса, в условиях ее действия и устранения финансового кризиса, а также указаны изменения в антикризисном управлении, которые вызваны действием кризисных*

***Ключевые слова:** кризис, факторы кризиса, антикризисное управление, система менеджмента, платежеспособность.*

Vysochina L.

## A NECESSITY OF INTRODUCTION OF SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT IS ON ENTERPRISE

*In the article the problems of crisis management are considered on the stage of early diagnostics of crisis, features are certain displays of crisis and influencing of factors of external and internal environment on development of crisis. In the article discusses the features of management in a crisis, these changes in crisis management, caused by the influence of crisis. Determined the level of their impact on the enterprises and developed certain recommendations for improving the system of management.*

*The approaches to the assessment objectives and tasks of crisis management, crisis management group that enable enterprises to manage and depending on the problems that arise in the company. Highlight features and strategies of crisis management and the main directions of the crisis in the workplace. Reservation systematization of management now to prevent a crisis in terms of its performance and eliminate financial crisis and changes specified in crisis management, caused by the influence of the crisis.*

***Keywords:** crisis, factors of crisis, crisis management, management system, solvency.*

*Стаття надійшла до редакції 25.02.2015 р.*