

**Михайло МИХАЙЛОВ**

аспірант

Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова, м. Миколаїв

**Валерій БІЛАН**

аспірант

Одеська національна академія харчових технологій

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

Нестабільний стан світової економіки, перманентні кризові явища у вітчизняній економіці вимагають розробки нових підходів до побудови систем безпеки підприємств. Існуючі системи безпеки, в основному призначені для вирішення завдань фізичного захисту і не можуть ефективно протистояти сучасним небезпекам і загрозам у сфері економіки. Необхідна їхня модернізація. Сучасні системи економічної безпеки мають бути інтелектуальними, здатними своєчасно спрогнозувати появу нових небезпек і загроз, визначити їх розмах і ступінь загрози для економічної безпеки підприємства. І бути здатними протидіяти їм. Для створення таких систем економічної безпеки необхідно розробити теоретичні основи їх побудови і функціонування.

Наявність значної кількості методів та невисоку їх ефективність можна пояснити наступним:

- відсутністю фахівців з антикризового управління;
- вибір інструмента антикризового фінансового управління залежить від поставленої мети та фінансового стану досліджуваного об'єкта;
- наявністю декількох підходів до антикризового управління підприємством і різною природою та причиною самих кризових явищ;
- антикризове управління, здебільшого, використовують в умовах глибокої кризи, а тому деякі його інструменти виявляються недієвими;
- деякі з методів впливають на обмежене число елементів організації, інші ж передбачають еволюційний характер перетворень.

Так, в умовах посилення конкуренції переважним стає проведення комплексних радикальних змін. Коли ж не стоїть питання про радикальне підвищення результативності компанії взагалі та її адаптивності зокрема, то застосовуються профілактичні заходи. Перспективою подальших розробок у даному напрямку може бути вирішення проблем, пов'язаних з оцінкою ефективності управління в умовах кризи.

Зважаючи на необхідний зміст антикризової концепції, а також здобутки вітчизняних та зарубіжних учених, слід виділити п'ять різновидів стратегій антикризової діяльності [2]. Стратегія антикризового розвитку підприємства має включати два типи стратегії – стратегія подолання кризи й стратегія недопущення кризи. Таким чином, стратегічне антикризове управління має бути симбіозом оперативного менеджменту, що включає контроль поточної ситуації на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії подолання кризи й стратегічного управління, що включає прогнозування ситуації в майбутньому на основі постійного моніторингу внутрішнього й зовнішнього середовища, вибір і реалізацію стратегії недопущення кризи. Запропоновані стратегії являють собою паралельну класифікацію відомих стратегій розвитку підприємств за стадіями життєвого циклу організації і показують їхню антикризову спрямованість.

На практиці запропонована стратегія антикризового розвитку доповнює існуючу стратегію підприємства, тим самим, надаючи стратегічному управлінню на підприємстві антикризову спрямованість, вирішуючи першочергове завдання – недопущення кризи, а отже – стабільний розвиток підприємства. Відповідно, у цілому, запропонована стратегія антикризового розвитку сприяє підвищенню ефективності управління підприємством.

Задля подолання неплатоспроможності і попередження подальшого банкрутства підприємства на корпоративному рівні необхідно застосовувати стратегію фінансово-економічного оздоровлення.

Механізм планування й реалізації стратегії антикризового розвитку, заснований на теорії управлінського циклу, являє собою процес підготовки управлінських рішень, що складається зі строго визначеної послідовності етапів. Даний механізм містить у собі такі основні етапи: обґрунтування системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; обґрунтування способів оцінки ключових стратегічних індикаторів; розробку методики обґрунтування «критичних» значень системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства; розробку алгоритму вибору типу антикризової стратегії розвитку підприємства.

Відмінними рисами механізму є: його застосовність винятково на стадії реалізації основної стратегії; включення двох циклічних алгоритмів: вибору стратегії подолання кризи (в оперативному режимі), вибір стратегії недопущення кризи (у стратегічному аспекті); проведення діагностики передкризового стану підприємства, що підсилює превентивну функцію антикризового керування, використання прогнозування системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства [3]. Запропонований механізм дозволяє здійснювати підготовку стратегічних антикризових управлінських рішень, що стабілізують діяльність підприємства.

Перехід до випереджаючого антикризового управління підприємством треба будувати на розробці стратегічного плану розвитку підприємства; активній маркетинговій та збутовій політиці; впровадженні нових технологій управління фінансами; здійсненні діагностування фінансового стану підприємства і доведенні його результатів до власників, потенційних інвесторів та кредиторів.

Розглядаючи вплив криз на підприємства, потрібно враховувати, що кризові ситуації мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін. Тому що кризова ситуація характеризується різким переломом у діяльності підприємства, наслідки якого можна виміряти, і сумнівами щодо структурних складових, які змушують керівництво переглядати власне бачення організації. Незважаючи на значний вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств, вони мають можливість регулювати негативні процеси та вживати запобіжні заходи, які знаходяться в зоні дії самого підприємства, а також заходи щодо виходу з кризового стану. Конкретний зміст управлінських заходів залежить від глибини фінансової кризи. Так, залежно від реального фінансового стану підприємства обумовлюється й мета та інструментарій антикризового управління. Якщо підприємство нині функціонує порівняно успішно, то метою антикризового управління є недопущення фінансової кризи шляхом профілактичних заходів. Якщо підприємство опинилося у фінансовій кризі, мета антикризового управління – подолання фінансової кризи (фінансове оздоровлення підприємства.)

До найбільш поширених заходів профілактики кризи на підприємстві можна віднести: стратегічне планування діяльності підприємства, належний розподіл ресурсів на всіх рівнях управління, використання ефективної системи контролю, залучення зовнішніх консультантів при недостатній компетентності керівництва з різних питань, аналіз конкурентоспроможності, маркетинговий аналіз ринку, фінансовий аналіз, аналіз ефективності системи мотивації персоналу, прогнозування ризиків та прийняття заходів щодо їх зниження.

Ефективний фінансовий менеджмент передбачає здійснення щоденного аналізу ефективності роботи підприємства, структури його витрат. Для ухвалення адекватних й економічно обґрунтованих рішень по усуненню криз необхідною умовою є їх оцінка, що визначає ступінь глибини кризи і рівень його розвитку, який можна одержати в результаті діагностики підприємства.

*Література*

1. Іртищева І.О. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризисному управлінні / І.О. Іртищева, С.М. Мінакова // Економіст. – 2014. – № 11. – С. 38-40.
2. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: учеб. пособие / Чернявский А. Д. – К.: МАУП, 2000. – 208 с.
3. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О. О. Шапурова // Держава та регіони. Економіка та підприємництво. – 2009. – № 1. – С. 228-232.

**Микола ПАРХОМЕЦЬ**

д.е.н., професор

Тернопільський національний економічний університет

**ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОХІДНОСТІ –  
ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Дохідність сільськогосподарського виробництва, враховуючи історичний розвиток економічної думки та сучасні тлумачення соціально-економічних процесів в аграрному секторі економіки, виражається кінцевим результатом діяльності, тобто визначається економічний ефект до використаних виробничих, трудових, фінансових ресурсів. Неоднозначність думок багатьох вчених та надання цьому питанню багато уваги пояснюється його складністю та суперечністю форм прояву.

Досліджуючи дохідність сільськогосподарських підприємств, необхідно визначити її об'єктивний критерій, тобто, корисний ефект виробництва – перевищення результатів діяльності над витратами уречевленої і живої праці.

Показником ефективності виробництва у розвинутих країнах світу слугує індекс інтенсивності сільськогосподарського виробництва, який визначається як відношення фактичної вартості товарної продукції в розрахунку на 1 га землі до вартості продукції від стандартного підходу.

Досліджуваний показник, як свідчить практика, полягає у відображенні суспільних відносин, що пов'язані з одержанням максимальної кількості продукції з кожного гектара земельної площі при найменших затратах суспільної праці, як живої, так і уречевленої, на виробництво одиниці продукції.

Відомо, що кінцевий фінансовий результат сільськогосподарського підприємства базується на технологічній, економічній та соціальній складових. Сутність їх полягає, відповідно, у: використанні виробничих ресурсів та впровадження прогресивних технологій виробництва продукції рослинництва і тваринництва; оптимізації елементів економічного механізму господарювання; реалізації заходів з розвитку соціальної інфраструктури підприємства.

Узагальнення наукових результатів [1, 2, 4, 5, 9] дає змогу вважати, що основними напрямками підвищення дохідності сільськогосподарських підприємств є:

- зменшення рівня собівартості виробництва продукції та надання послуг у кожному підприємстві;
- розвиток організаційно-економічних засад енергозбереження у галузях сільськогосподарських підприємств;
- зміна структури виробництва і продажу продукції у напрямі зростання попиту та цін на останню;
- поліпшення якості продукції і на цій основі підвищення цін;
- удосконалення економічних взаємовідносин між виробниками аграрної продукції та переробними підприємствами у напрямі запровадження еквівалентних цін на сільськогосподарську та промислову продукцію;