

inmanufacturing and non-productive. The problems that arise when managing such facilities.

Keywords: fixed assets, fixed assets, facilities and equipment, a group of assets, non-productive plant and equipment, industrial fixed assets, the Tax Code of Ukraine, Regulations (Standards) accounting.

*Погребняк А.Ю.
аспірант НТУУ «КПІ»*

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сучасний стан вітчизняних промислових підприємств у динаміці, розглянуто підходи до визначення антикризового управління на підприємстві, проаналізовано його специфічні особливості та надано удосконалене визначення категорії «антикризове управління» та вказано напрями практичного застосування концепції антикризового управління у діяльності промислових підприємств.

Ключові слова: концепція, криза, антикризове управління підприємством, традиційне управління підприємством, банкрутство.

Вступ. І на теоретичному рівні, і в практичних діях уряду проглядалося зосередження зусиль насамперед на макроекономічних проблемах, а мікроекономічному аспекту та економіці підприємства приділялося недостатньо уваги.

Проблематика антикризового управління розробляється економістами багатьох країн. Є зарубіжні дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів антикризового управління як складової частини загального менеджменту. В останні роки окремі питання антикризового управління привернули увагу багатьох науковців. Окремі проблеми антикризового управління висвітлено в роботах вітчизняних вчених.

Досить широкий спектр поглядів на різні аспекти антикризового менеджменту підприємства представлений у працях учених-економістів А.Градова, А.Грязнова, Е.Короткова, В. Кузіна, М.Мескона, Е.Мінаєва, Й.Шумпетера. Серед українських економістів, які досліджували і досліджують дану проблему, варто відзначити, перш за все, таких учених, як МВ.Василенко, Л.Лігоненко, Л.Ситник, О.Терещенко, Н.Туленков, О.Тридід, М.Туган-Барановський, А.Чернявський та ін..

Постановка задачі. Метою даного дослідження є аналіз існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління підприємством та

надати удосконалене визначення даної категорії, а також зазначити напрями його застосування концепції антикризового управління в контексті діяльності промислових підприємств.

Результати дослідження. Динаміка розвитку економіки України за перші три місяці 2011 року свідчить про наступне. За підсумками I кварталу 2011 р. приріст виробництва у промисловості становив 9,7%. Зростання випуску продукції спостерігалось у більшості основних видів промислової діяльності. У січні-березні 2011р. індекс обсягу сільськогосподарського виробництва порівняно з відповідним періодом 2010р. склав 105,3%, у т.ч. у сільськогосподарських підприємствах – 111,4%, у господарствах населення – 99,4%. Також у цей період підприємствами країни виконано будівельних робіт на суму 7,8 млрд. грн., що на 6,8% більше проти відповідного періоду попереднього 2010 року. У січні-лютому 2011р. обсяги експорту та імпорту товарів України становили відповідно 9366,5 млн. дол. США та 11447 млн. дол. і збільшились порівняно з січнем-лютим 2010р. на 46,8% та на 64,1%. Від’ємне сальдо зовнішньої торгівлі товарами було 2080,5 млн. дол. (за січень-лютий 2010р. також від’ємне – 595,1 млн. дол.) [3].

Проте така тенденція все ще має нестійкий характер, а отже, потребує формування та реалізації промисловими підприємствами України стратегії довгострокового зростання з урахуванням внутрішніх проблем та екзогенних факторів економічного розвитку.

Статистика свідчить, що стан промислових підприємств та комплексу в цілому визначається такими негативними ознаками: перевага видобувних і базових галузей з низьким ступенем переробки сировини; недостатня орієнтація на виробництво продукції кінцевого споживання; незначна інноваційність технології у більшості галузей; висока енерго- та матеріалоємність виробництва при незабезпеченості власними енергоресурсами; деформована структура виробництва; недостатня конкурентоспроможність переважної більшості вітчизняної продукції через моральну застарілість і низьку якість.

Чітке усвідомлення всіх сутнісних ознак прояву кризи виступає важливою складовою здійснення як стратегічного, так і тактичного управління підприємством, у т.ч. і застосування відповідного комплексу антикризових заходів.

Слід розрізняти поняття «криза» (період порушення рівноваги, погіршення параметрів функціонування) та «антикризове управління» (система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище) [7]. Криза є одним з етапів антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності в їх прояві, можуть реалізовуватися різні концепції

(моделі) здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи (рис. 1).

Загалом, різноманітність моделей, концепцій антикризового управління свідчить про складність, багатогранність цього поняття. Вважаємо, що вибір конкретної моделі антикризового управління повинен базуватися на ґрунтовному аналізі передумов, причин кризових явищ на підприємстві, ідентифікації факторів (зовнішніх та внутрішніх), що мають вплив на їх розвиток, а також врахуванні особливостей конкретного суб'єкта господарської діяльності.

Крім того варто зауважити, що антикризове управління істотно відрізняється від звичайного управління підприємствами, має свої особливості, що пов'язані з суттєвими змінами в умовах функціонування підприємства, а також з непередбачуваністю ситуації та новими управлінськими проблемами. Метою виходу з кризи та підвищення фінансово-економічної стійкості промислових підприємств слід розглядати як динамічний процес. Розвиток підприємств може бути здійснений за різними схемами та варіантами (при чому для конкретного підприємства унікальні та особливі), тому вибір принципової організаційної схеми розвитку, орієнтація на який, спрощує і дозволяє більш ефективно вести розробку реального варіанта, є одним з етапів вирішення проблеми.

Безумовно, що будь-яке управління в певним мірі повинно бути антикризовим, і тим більше стає таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Термін «антикризове управління» набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності також не однозначне.

Е. Коротков, А. Градов описують антикризове управління як управління в умовах кризи, що настала, спрямоване на вихід із кризової ситуації та стабілізацію становища суб'єкта господарювання

В.Василенко, І.Шварц, З.Шершньова та Н.Багацький розглядають антикризове управління як процес, спрямований на недопущення та уникнення появи кризових ситуацій суб'єкта господарювання.

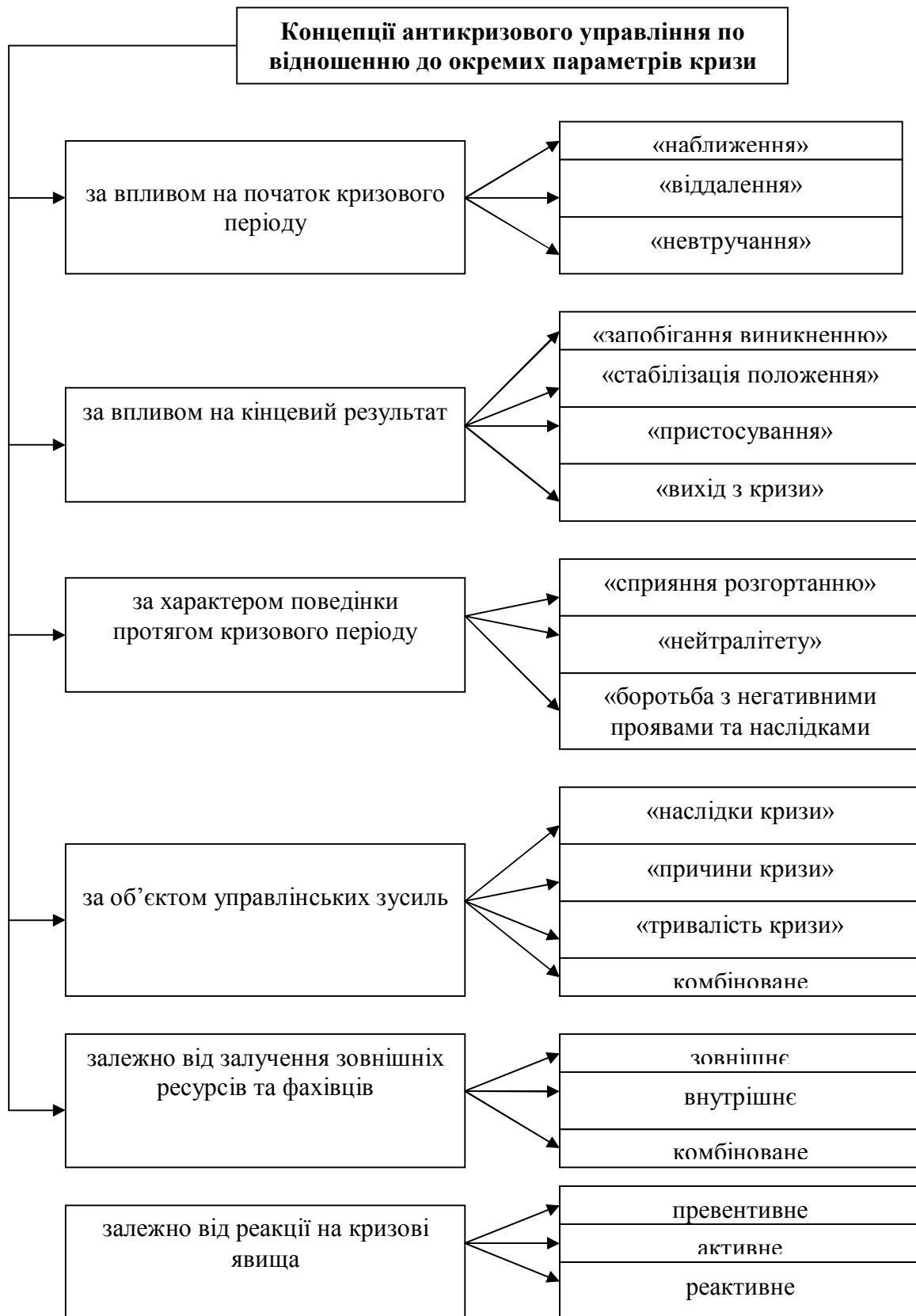


Рис 1. Класифікація концепцій здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризи (доповнено автором на основі [4-7])

Л.Лігоненко, О Терещенко та Ю.Гайворонська зазначають, що антикризове управління як комплекс антикризових превентивних та реактивних заходів.

Проблема діагностики в антикризовому управлінні відноситься до числа мало досліджених у вітчизняній економічній та управлінській науці. При цьому є можливим виділити ряд характеристик, за якими можна показати різницю між традиційним та антикризовим управлінням (табл. 1) [6].

Таблиця 1

Аналіз традиційного та антикризового управління

Характеристики управління	Традиційне управління	Антикризове управління
Умови діяльності підприємства	Невисокий темп змін, передбачуваність ситуацій, управлінські проблеми повторюються	Високий темп змін, непередбачуваність ситуації, нові управлінські проблеми
Цілі діяльності підприємства	Отримання максимального прибутку	Ліквідація причин кризових тенденцій або їх наслідків при мінімізації часу та мінімум витрат
Розв'язок управлінських проблем	Реакція у відповідь на проблему, що виникла, орієнтація на минулий досвід	Передбачення та можливе уникнення проблем, орієнтація на творчий пошук та нові підходи, причому минулий досвід, як правило, не підходить
Організація ресурсів для досягнення цілей	Жорстка структура	Гнучка структура на основі розподілу ресурсів відповідно до антикризових пріоритетів.
Характер управлінської інформації	Регламентовані інформаційні потоки, надлишок інформації	Залежність інформаційних потоків від кризової ситуації, що складається; недостатня, недостовірною інформація
Організаційна структура управління	Стабільна або екстенсивно змінювана з чітко окресленими функціями на довгостроковий період, вузька функціональна спрямованість.	Гнучка, змінювана у відповідності до антикризових пріоритетів без чіткого розподілу функцій на довгостроковий період, широке та частково непередбачуване поле дій
Система заохочень	Заохочення за стабільність та ефективність	Заохочення за ініціативу, ситуаційне заохочення
Стиль керівництва	Вміння встановити єдність підходів	Вміння надихнути людей до сприйняття змін

У своєму навчальному посібнику [8] Чернявський відзначає про механізм антикризового управління на мікрорівні наступне «...Для ефективної організації управління на мікрорівні при виникненні кризових явищ і ситуацій необхідні такі дії: організація стратегічного (перспективного) планування; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення ознак кризи, що загрожують діяльності підприємства; розробка попередніх заходів для зниження вразливості підприємства, у тому числі із запобігання аварій, екологічних загроз, природних катаклізмів (повеней,

злив, зсувів тощо); створення резервів (фінансових, сировинних тощо); скорочення поточних витрат на виробництві; створення дублюючих систем управління; диверсифікація; трансформація організаційних форм управління; активна інноваційна політика як основний механізм виходу з кризи...».

Виходячи з таких теоретичних підходів слід зазначити, що практичний механізм антикризового управління являє собою сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів та форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи.

Висновки. Стратегічно антикризове управління починається з моменту вибору генеральної місії підприємства, вироблення концепції і мети його подальшої діяльності, формуванні і підтримці на належному рівні стратегічного потенціалу фірми, здатності забезпечувати протягом тривалого періоду конкурентну перевагу підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Стратегія недопущення банкрутства повинна розглядатись як постійна складова загальної стратегії підприємства, що передбачає обґрунтований вибір стратегічних рішень у межах економічної стратегії для забезпечення стійкого розвитку, попередження кризових ситуацій, досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Отже, антикризове управління – це постійно організоване управління, спрямоване на виявлення та усунення кризових явищ за допомогою механізму управління, який включає сукупність цілей, методів, принципів, завдань та етапів формування та реалізації механізму.

Такий підхід до визначення категорії «антикризове управління» та аналіз його відмінностей від традиційного управління дає можливість формувати стратегію розвитку та діяльності підприємства з урахуванням можливості появи кризових явищ та реальною можливістю протидіяти вже існуючим кризам.

Перелік посилань

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [Навч. Посібник]. / В.О. Василенко - К.: ЦУЛ, 2003. - 504 с.
2. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления» / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина, С.-Петербург, 1996, с. 510.
3. Державний комітет статистики України . [Електронний ресурс]. - Режим доступу www.ukrstat.gov.ua
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление [Учебник] / Под ред. Э. М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 432 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: [Текст] навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко // Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К., 2005. – 376с
6. Мороз О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: Монографія / О.А. Мороз, О.А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 177 с

7. Скібіцький О.М. Антикризисный менеджмент: [Навч. посіб.]/ О.М.Скібіцький - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 568 с.

8. Чернявський А. Д. Антикризисное управление підприємством: [Навч. посіб.]/ А.Д. Чернявський– К.:МАУП, 2006. – 256 с.: іл. – Бібліогр.: 242–245.

9. Шершньова З.Є. Антикризисное управление підприємством: Навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. - К.: КНЕУ, 2007. - 680 с., с.149

Погребняк А.Ю.
аспірант НТУУ «КПІ»

ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье исследовано современное состояние отечественных промышленных предприятий в динамике, рассмотрены подходы к определению антикризисного управления на предприятии, проанализированы его специфические особенности, предоставлено усовершенствованное определение категории «антикризисное управление» и указаны направления практического применения концепции антикризисного управления в деятельности промышленных предприятий.

Ключевые слова: концепция, кризис, антикризисное управление предприятием, традиционное управление предприятием, банкротство.

Pogrebnyak A.

PROBLEMS AND DIRECTIONS OF USING THE CONCEPT CRISIS MANAGEMENT OF ACTIVITY IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

The current state of domestic industry in the dynamics are explored, approaches to crisis management in the company are discussed, analyzed its specific features and provided improved definition of the category of «crisis management» and are areas of practical application of the concept of crisis management in business industry.

Keywords: concept, crisis, crisis management, traditional management, bankruptcy.
