

as a characteristic of an economic security, while others, on the contrary – call security a characteristic of development.

On the basis of the conducted research bipolarity of the scientists' views on the connection between the concepts "enterprise development" and "enterprise economic security" is revealed. It is shown that in one field of research, there is a nonlinear dialectical relationship taking into account the time lag, while economic security and enterprise development are inherent in the enterprise for the possibility of stable activity in the long run. In another direction, communication is a direct cause-effect, which provides that the development of the enterprise is impossible without ensuring the state of protection of the economic interests of the enterprise from the impact of negative threats and is an indispensable condition for its current existence.

It is proposed to identify additional types of links between development and economic security – a complete identification, in which economic security is development, and an equivalent link, in which these concepts are independent.

It is substantiated that the existing mutual influence of development and economic security does not allow establishing a fundamental lack of interconnection between them, even with an equivalent approach. However, the lack of communication can be in the short term.

It is concluded that all the selected directions of the connection between the concepts that are investigated are not mutually exclusive. The link between economic security and the development of an enterprise can be direct, non-linear, complete identification, and equivalent for certain purposes, conditions, and circumstances prevailing in the enterprise.

УДК 658.15

**Морозов Є.Ю.**

аспірант

Київського університету ринкових відносин

## АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Сьогодні в Україні всебічна підтримка суб'єктів економічної діяльності на етапі ринкових перетворень та антикризових заходів є одним з пріоритетних напрямів у процесі формування економічної політики. Автор досліджує особливості антикризового управління на підприємствах у розрізі окремих етапів реагування на кризові ситуації. Запропоновано кроки реалізації стратегії антикризового управління підприємством.*

**Ключові слова:** криза, кризова ситуація, антикризове управління підприємством, антикризові заходи.

*Сегодня в Украине всесторонняя поддержка субъектов экономической деятельности на этапе рыночных преобразований и антикризисных мер является одним из приоритетных направлений в процессе формирования экономической политики. Автор исследует особенности антикризисного управления на предприятиях в разрезе отдельных этапов реагирования на кризисные ситуации. Предложены шаги реализации стратегии антикризисного управления предприятием.*

**Ключевые слова:** кризис, кризисная ситуация, антикризисное управление предприятием, антикризисные меры.

*In modern conditions in Ukraine, the comprehensive support of economic actors at the stage of market transformations and anti-crisis measures is one of the priority directions in the process of formation of economic policy. The author investigates the features of crisis management in enterprises in the context of individual stages of crisis response. The steps to implement the anti-crisis management strategy of the enterprise are proposed.*

**Keywords:** crisis, crisis situation, crisis management of the enterprise, anti-crisis measures.

**Постановка проблеми.** Антикризове управління є стратегічною концепцією менеджменту на підприємстві та системою заходів щодо діагностики кризового стану організації, виведення її з кризи за допомогою активних фінансових процедур.

Зрозуміло, що антикризове управління відрізняється від традиційного управління підприємствами, має свою специфіку, яка пов'язана з непередбачуваними змінами в умовах діяльності установ, а також з ринковою кон'юнктурою. Система антикризового управління припускає в організаційному відношенні значну гнучкість і адаптивність до обставин, що швидко змінюються. Тому розробка заходів антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища є актуальною темою досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну увагу проблемі антикризового управління приділяли у своїх працях такі відомі вітчизняні автори, як, зокрема, Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев [1], В.О. Василенко [2], І.О. Кульчий [3].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте низка питань антикризових стратегій управління залишається недостатньо розглянутою, а подальші розробки дадуть змогу вдосконалити систему антикризових заходів управління підприємством.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є систематизація особливостей антикризового управління підприємством для виокремлення поетапних заходів виведення його з кризового стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес антикризового управління є основною складовою системи антикризового управління кожного суб'єкта господарювання та системою комунікацій і технологій, спрямованих на приведення об'єкта управління у найбільш бажаний стан.

Основною метою антикризового управління є досягнення стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому. Вжиття антикризових заходів унеможлиблює виникнення фінансових проблем, знижує ризики банкрутства підприємства, координує управлінські рішення з практичними діями, полегшує пристосування до ринкового середовища та вихід на нові ринки [4, с. 233].

Виходячи із сутності та особливостей антикризового управління, наведемо модель антикризового управління підприємством, що передбачає виконання такої сукупності послідовних взаємопов'язаних етапів (рис. 1) [5]:

1) формування інформаційної бази антикризового управління;

2) діагностика кризового стану підприємства;

3) визначення об'єктів та суб'єктів антикризового управління;

4) формування антикризових цілей та відповідних їм завдань;

5) розроблення альтернативних варіантів антикризових заходів;

6) оцінювання доцільності кожного варіанта антикризових заходів;

7) оцінювання антикризової спроможності підприємства;

8) вибір найбільш оптимального варіанта антикризових заходів;

9) складання плану вжиття антикризових заходів;

10) розроблення організаційних та мотиваційних механізмів вжиття антикризових заходів;

11) вжиття антикризових заходів;

12) контроль вжиття антикризових заходів;

13) оцінювання успішності вжитих антикризових заходів;

14) регулювальні дії;

15) розроблення та вжиття реабілітаційних (профілактичних) антикризових заходів, вибір напряму подальшої діяльності підприємства.

Отже, перший етап полягає у формуванні інформаційної бази антикризового управління підприємством, від повноти та об'єктивності якої буде залежати успішність вжиття антикризових заходів та діяльності підприємства загалом. Необхідність та першочерговість реалізації цього етапу підтверджується автором Ю.С. Цал-Цалко, за словами якого, кожен етап процесу управління повинен починатися з опрацювання певного потоку вхідної інформації, яка після цього має перетворитись на вихідну, а в подальшому стати вхідною для кожного наступного етапу [6, с. 147].

Важливість процедури формування інформаційної бази в процесі антикризового управління полягає також у тому, що вона дає змогу вирішити низку важливих завдань, серед яких слід назвати об'єктивне оцінювання стану та тенденцій розвитку підприємства; раннє виявлення ознак кризового стану та чинників, що

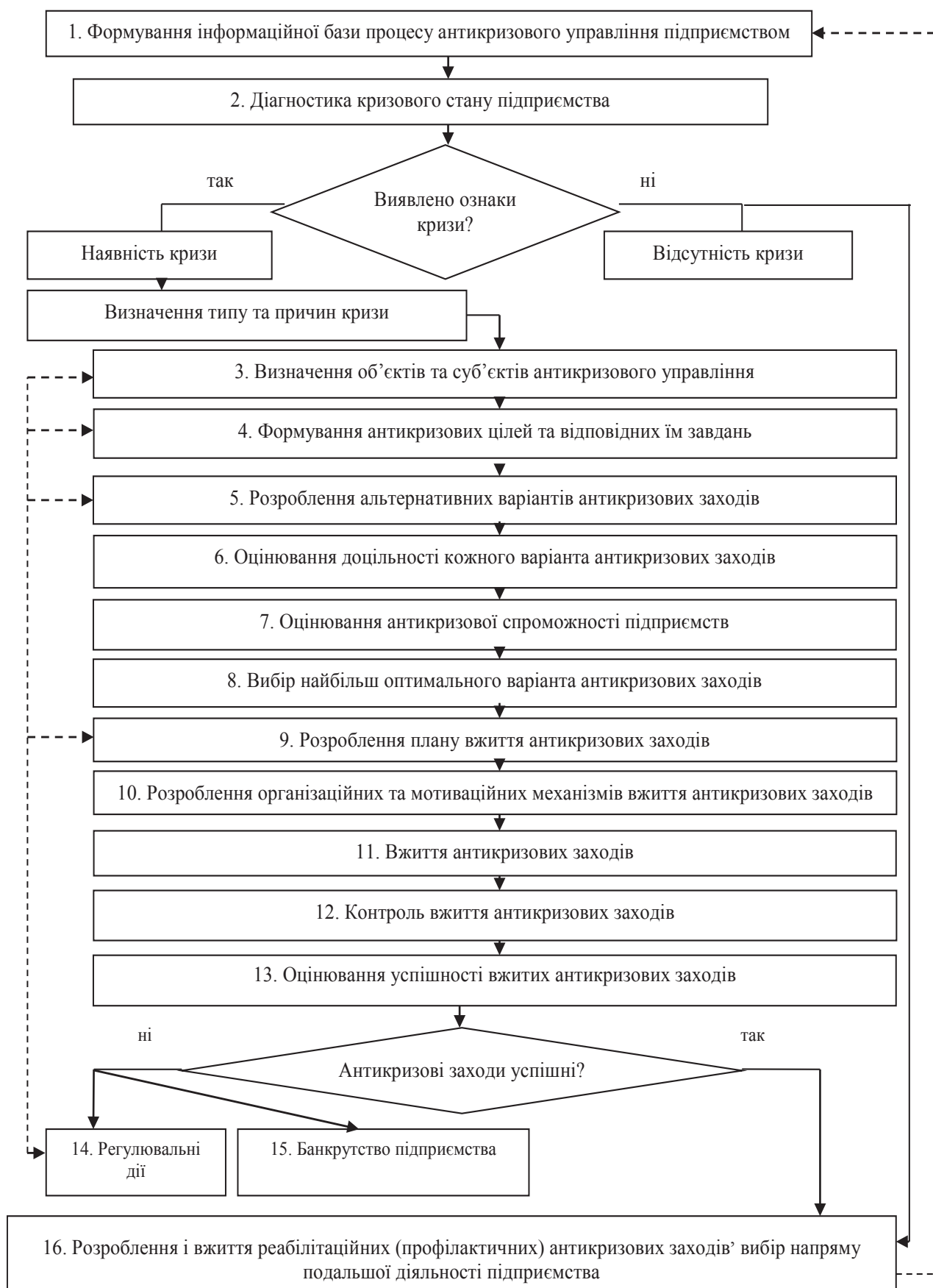


Рис. 1. Модель антикризового управління підприємством [5, с. 13–14]

його зумовили; оцінювання потенційних можливостей підприємства щодо подолання кризового стану та уникнення банкрутства; своєчасне прийняття та реалізацію успішних антикризових управлінських рішень.

Наступним етапом антикризового управління є діагностика кризового стану підприємства (2-й етап), яка повинна починатися з визначення об'єктів і суб'єктів діагностики та вибору методу її проведення. Вибір того чи іншого методу діагностики кризового стану підприємства буде залежати від її об'єкта, суб'єкта, цілей, періоду, виду та напрямів діяльності підприємства, рівня інформаційного та ресурсного забезпечення, кваліфікації кадрів тощо.

Якщо за результатами діагностики виявлено ознаки кризового стану підприємства, необхідно визначити чинники, що його зумовили, а також ідентифікувати тип кризи на підприємстві. Якщо за результатами діагностики ознак кризового стану не виявлено, процес антикризового управління не закінчується, а продовжується у вигляді розроблення та вжиття профілактичних антикризових заходів, спрямованих на недопущення прояву кризи в майбутньому (16-й етап). Перелік профілактичних антикризових заходів навести досить складно, адже він буде різним для кожного підприємства. Насамперед ці заходи залежатимуть від виду та напрямів діяльності підприємства, його поточного стану розвитку, стадії життєвого циклу, а також ситуації, що склалась. Однак за характером вони можуть бути організаційно-правовими, соціальними, фінансово-економічними, виробничо-технологічними, маркетинговими, управлінськими тощо.

За результатами реалізації другого етапу процесу антикризового управління переходимо до визначення об'єктів, на який спрямовуватимуться антикризові заходи, та суб'єктів їх здійснення (3-й етап). Так, об'єктом антикризового управління є процеси та явища, які виникають під дією мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, а також виявляються у відхиленні фактичних показників діяльності підприємства від запланованих.

За результатами проведення попередньо розглянутих етапів визначаються цілі та завдання антикризового управління, які становлять 4-й етап процесу антикризового управління. Перелік цілей антикризового управління та відповідних їм завдань наведено в табл. 1.

До конкретних цілей антикризового управління можна віднести підвищення рівня ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, прибутковості підприємства; активізацію маркетингової діяльності; диверсифікацію діяльності; модернізацію обладнання; освоєння нових технологій виробництва; скорочення рівня витрат; зміни у структурі персоналу підприємства; підвищення рівня продуктивності праці тощо.

Після розроблення декількох варіантів антикризових заходів переходимо до шостого етапу антикризового управління, на якому необхідно оцінити доцільність кожного з них.

Необхідність цього етапу пояснюється так: по-перше, визначення доцільності тих чи інших антикризових заходів дає змогу виявити притаманні їм недоліки та, відповідно, уникнути несподіваних втрат у майбутньому; по-друге, очікувані позитивні наслідки вжиття запланованих антикризових заходів значно активізують

Таблиця 1

Цілі та завдання антикризового управління підприємством [7, с. 54]

Цілі антикризового управління	Завдання антикризового управління
Збереження поточного стану розвитку підприємства та недопущення вияву кризи в майбутньому	Систематичне спостереження за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства; послаблення (ліквідація) дії чинників, які можуть негативно вплинути на поточну чи майбутню діяльність підприємства; розроблення та вжиття системи профілактичних заходів, спрямованих на недопущення прояву кризи в майбутньому.
Виведення підприємства з кризового стану	Розроблення та вжиття заходів, спрямованих на недопущення поглиблення кризи та її ліквідацію; мобілізація внутрішніх можливостей підприємства; пошук джерел залучення додаткових ресурсів тощо.
Недопущення ліквідації підприємства, яке перебуває на межі юридичного банкрутства	Пошук та залучення фінансових ресурсів в обсягах, достатніх для покриття боргових зобов'язань; анулювання чи відтермінування строків погашення боргу; розроблення та вжиття заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства.
Ліквідація негативних наслідків кризи (антикризових заходів)	Стабілізація показників діяльності підприємства (досягнення ними докризових значень); розроблення та вжиття заходів, спрямованих на недопущення повторного вияву кризи в майбутньому.

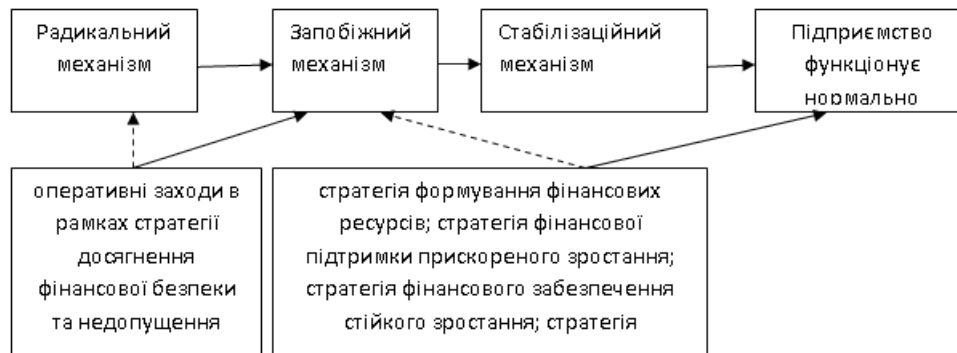


Рис. 2. Схема поетапного виведення підприємства зі стану кризи [8, с. 244]

процес їх реалізації; по-третє, визначені переваги та недоліки реалізації кожного варіанта антикризових заходів дають змогу вибрати найбільш оптимальний із них, тобто той, реалізація якого принесе найбільш очікуваний результат за найменших витрат та втрат.

Однак оцінювання доцільності кожного варіанта антикризових заходів на основі вищезазначених критеріїв може виявитись недостатнім для вибору найбільш оптимального з них. Тому його варто доповнити оцінюванням антикризової спроможності підприємства, що характерне для 7-го етапу антикризового управління.

За результатами здійснення останніх двох етапів антикризового управління, відповідно, вибору найбільш оптимального варіанта антикризових заходів (8-й етап) переходимо до складання антикризового плану та його безпосередньої реалізації (9–11-й етапи).

Сформований антикризовий план повинен включати визначені об'єкти та суб'єкти антикризового управління; перелік антикризових цілей та відповідних їм завдань; сукупність показників (параметрів), яких прагне досягти підприємство в результаті досягнення поставлених цілей; перелік антикризових заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей; послідовність вжиття антикризових заходів; перелік виконавців та термінів виконання антикризового плану; обсяг ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації антикризового плану.

Окрім цього, антикризовий план повинен відповідати таким вимогам: не суперечити стратегічним цілям підприємства та інтересам, бути причетним до його діяльності сторін, бути документально оформленим, мати чітко визначений та зафіксований початковий і кінцевий терміни реалізації.

Під час складання антикризового плану встановлюються планові показники, яких прагне до-

сягти підприємство в результаті його реалізації, які визначатимуть напрям його подальшої діяльності.

Вибір оптимального виду механізму антикризового управління на досліджуваних підприємствах доцільно здійснювати з урахуванням механізму поетапного виведення підприємства зі стану кризи (рис. 2).

За умови ефективного їх використання підприємство переходить до реалізації запобіжного механізму, в разі неефективного використання потрібно переглянути заходи або перейти до процедури ліквідації підприємства.

Застосування математичного апарату та запропонованого алгоритму поетапного виведення підприємства зі стану кризи дає можливість розрахувати прогностичні значення інтегрального показника ефективності механізму антикризового управління, що продемонструють стан підприємств за умов відсутності активних антикризових дій та інертного функціонування.

Антикризовий захід можна вважати ефективним, якщо він відповідає таким вимогам:

- 1) прибутковість антикризового заходу (досягається в тому разі, якщо витрати на розроблення та вжиття такого заходу не перевищуюватимуть отримані наслідки);
- 2) якість антикризового заходу;
- 3) ефективність антикризових управлінських рішень (є одним з визначальних критеріїв якості антикризового заходу).

Ефективні рішення дають змогу максимально повно використовувати потенціал підприємства та своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі.

**Висновки.** Успішне вжиття антикризових заходів буде можливим лише за умови використання комплексного підходу до визначення кризової ситуації на підприємстві. Важливим завданням є формування ефективної стратегії ан-

тикризового управління на підприємствах, яка є адекватною сучасним умовам господарювання.

Отже, реалізація стратегії антикризового управління підприємством має передбачати:

– здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак кризи;

– дослідження основних причин, які характеризують кризовий розвиток підприємства;

– формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану, адекватних його масштабам;

– вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, які відповідають вибраному варіанту антикризової стратегії.

#### Бібліографічний список:

1. Шелегеда Б.Г., Шарнопольська О.М., Румянцев М.В. Антикризове управління: навчальний посібник. Київ: ТОВ ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 504 с.
3. Кульчий І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
4. Сова О.Ю. Антикризові стратегії управління підприємством. Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ужгород: Goverla, 2016. С. 233–234.
5. Топій І.І. Розвиток антикризового управління на підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2012. 32 с.
6. Цал-Цалко Ю.С., Мороз Ю.Ю., Суліменко Л.А. Фінансовий аналіз: підручник. 5-те вид., доп. Житомир: Рута, 2012. 608 с.
7. Топій І.І. Теоретико-методологічний підхід до побудови моделі процесу антикризового управління машинобудівним підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 20. С. 52–56.
8. Погребняк А.Ю. Процедура вибору механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 13. С. 242–250.

#### References:

1. Shelegeda B.G., Sharnopolska O.M., Rumyantsev M.V. (2013) Antikrizove upravlinnya: navchalnyy posibnik. Kiyiv: TOV VRA "Epitsentr". 252 p.
2. Vasilenko V.O. (2013) Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom: navch. posibnik. Kiyiv: TsUL. 504 p.
3. Kulchiy I.O. (2016) Antikrizove upravlinnya: navchalnyy posibnik. Poltava: PoltNTU. 120 p.
4. Sova O.Yu. (2016) Antikrizovi strategiyi upravlinnya pidpriemstvom. Materiali vseukrayinskoyi naukovo-praktichnoyi konferentsiyi "Transformatsiya natsionalnoyi modeli finansovo-kreditnih vidnosin: vikliki globalizatsiyi ta regionalni aspekti". Uzhgorod: Goverla. 233–234 pp.
5. Topy I.I. (2012) Rozvitok antikrizovogo upravlinnya na pidpriemstvah: avtoreferat na zdobuttya naukovoogo stupenya kandidata ekonomichnih nauk: 08.00.04. – ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami (za vidami ekonomichnoyi diyalnosti). – Lviv: "Lvivska politehnika". 32 p.
6. Tsal-Tsalko Yu.S. (2012) Finansoviy analiz: pidruchnik. Zhitomir: Ruta. 608 p.
7. Topy I.I. (2010) Teoretiko-metodologichniy pidhid do pobudovi modeli protsesu antikrizovogo upravlinnya mashinobudivnim pidpriemstvom. Investitsiyi: praktika ta dosvid. № 20. 52–56 pp.
8. Pogrebnyak A.Yu. (2016) Protsedura viboru mehanizmu antikrizovogo upravlinnya na pidpriemstvah mashinobuduvannya. Ekonomichniy visnik Natsionalnogo tehnicnogo universitetu Ukrayini "Kiyivskiy politehnicniy institut". № 13. 242–250 pp.

**Morozov Ye. Yu.**

Postgraduate Student,  
Kyiv University of Market Relations

## **ANTI-CRISIS ACTIVITIES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

The system of crisis management involves in organizational terms considerable flexibility and adaptability to rapidly changing circumstances. Therefore, the development of anti-crisis management measures in an unstable economic environment is an urgent topic of research.

In modern conditions in Ukraine, the comprehensive support of economic actors at the stage of market transformations and anti-crisis measures is one of the priority directions in the process of formation of economic policy. The author investigates the features of crisis management in enterprises in the context of individual stages of crisis response. The steps to implement the anti-crisis management strategy of the enterprise are proposed.

Successful realization of anti-crisis measures will be possible only with the use of an integrated approach to determining the crisis situation at the enterprise.

УДК 338.24

**Резніков Р.Б.**

аспірант  
Інституту економіки промисловості  
Національної академії наук України

## **СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОБЛЕМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ**

*У статті досліджено економічні проблеми підприємств енергетичної галузі України з використанням методів системного аналізу. На підставі опрацювання літературних джерел визначено найбільш нагальні проблеми, що потребують вирішення. Сформовано систему показників, які характеризують фінансовий стан підприємств. На підставі дискримінантного аналізу зазначених показників підприємств енергетичного сектору виявлено, що їх більшість перебуває в задовільному фінансовому стані, що підтверджує потребу вирішення нагальних проблем, таких як нестача фінансування, інвестиційних ресурсів, необхідність зміни підходів до управління, як на мікро-, так і на макрорівнях. Запропоновано методіку класифікації підприємств на підставі фінансових коефіцієнтів на три групи, а саме підприємства з критичним рівнем фінансово-економічного стану, із задовільним рівнем та хорошим рівнем.*

**Ключові слова:** економічні проблеми, системний аналіз, енергетична галузь, дискримінантний аналіз, система показників, класифікація підприємств.

*В статье исследованы экономические проблемы предприятий энергетической отрасли Украины с использованием методов системного анализа. На основе обработки литературных источников определены наиболее актуальные проблемы, требующие решения. Сформирована система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятий. На основе дискриминантного анализа указанных показателей предприятий энергетического сектора обнаружено, что большинство из них находится в удовлетворительном финансовом состоянии, что подтверждает потребность решения насущных проблем, таких как недостаток финансирования, инвестиционных ресурсов, необходимость изменения*