

<http://www.economy.nauka.com.ua>. 3. Гончаров Г.О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності // Регіональні перспективи. – 2000. - № 2-3 (9-10). – С.128-129. 4. Дарченко, Н. Д. Мотивація персоналу: учебное пособие / Н. Д. Дарченко, Т. П. Гитис. – Краматорск: ДГМА, 2013. – 139 с. 5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2005. – 337с. 6. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – №2. – С.50 – 55. 7. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л. О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua> 8. Літинська В.А. Мотиваційні методи кар'єрного просування персоналу підприємств / Вісник Запорізького національного університету – 2010 – № 3(7) – С. 58-61. 9. Матросов О. Д. Моральне та матеріальне стимулювання праці/ О. Д. Матросов, С. В. Михайлик//Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995). – С. 110-113. 10. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с. 11. Пушкар З. Кадрове планування як елемент реалізації кадрової політики / З. Пушкар, Г. Мацькова //Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – № 14- 15. – С. 193-198. 12. Різник В.В. Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу / Різник В.В. // Економічний вісник університету, 15/1 – 2010. – № 15/1. – С. 58 – 62.

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ ІМПЕРАТИВ

Ареф'єв С.О., Цзифань Ч.

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. У статті розглядається сутність антикризового управління підприємством, його особливості, основні принципи та напрями антикризового управління, їхні специфічні дії, обґрунтовано необхідність впровадження системи антикризового управління, які ґрунтуються на відповідних механізмах для вітчизняних підприємств з метою забезпечення стратегічного розвитку в динамічному ринковому середовищі.

Ключові слова: антикризове управління, принципи, механізм антикризового управління, банкрутство, фінансова криза.

ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИМПЕРАТИВ

Арефьев С.А., Цзифань Ч.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. В статье рассматривается сущность антикризисного управления предприятием, его особенности, основные принципы и направления антикризисного управления, их специфические действия, обоснована необходимость внедрения системы антикризисного управления, основанные на соответствующих механизмах для отечественных предприятий с целью обеспечения стратегического развития в динамической рыночной среде.

Ключевые слова: антикризисное управление, принципы, механизм антикризисного управления, банкрутство, финансовый кризис.

FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF STRATEGIC IMPERATIVES

Arefiev S.O., Tszifan Ch.

Kyiv National University of Technology and Design

Annotation. The article deals with the essence of the crisis management of the enterprise, its features, the main principles and directions of crisis management, their specific actions, substantiates the need to introduce an anti-crisis management system based on appropriate mechanisms for domestic enterprises to ensure strategic development in a dynamic market environment.

Keywords: crisis management, principles, crisis management mechanism, bankruptcy, financial crisis.

Постановка проблеми. Ефективна діяльність підприємства залежить від здатності керівництва підприємств передбачати та вчасно реагувати на кризові явища, розробляти заходи антикризового управління. Особливо в умовах інституційних перетворень економіки України, постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме відсутність розуміння що таке криза, її фаз впливу швидкість дії, процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку системи антикризового управління підприємством. Недостатня увага до формуванні відповідних механізмів антикризового управління на підприємстві може виступати дестабілізуючим фактором до підтримання показників стійкості його діяльності. Саме тому вирішення проблеми структуризації антикризового механізму з відповідними особливостями дії на підприємстві є актуальним і зумовило вибір теми дослідження, сформувало його мету і завдання.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Розвиток теорії і практики, пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлено в працях багатьох учених, зокрема А.П. Балашова, Р.І. Біловол, І.А. Бланка, Ф.А. Важинського, А.Р. Журавської, О.В. Коваленко, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, О.О. Терещенка, Е.О. Уткіна, В.В. Чернишова. Разом із тим потребує подальшого дослідження систематизація підходів щодо сутності антикризового управління та питання впровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Методики антикризового управління сформовані та проаналізовані в працях таких зарубіжних вчених, як: Г. Бірман, Р. Брелі, Дж. Фіннері, С. Шмідт, Р. Хіт. Серед вітчизняних дослідників, різноманітні теоретико-методологічні та прикладні аспекти антикризового управління є предметом розгляду у роботах наступних науковців: З.Є. Шершньової, В.О. Василенка, В.Я. Захарова, Л.О. Лігоненка, А.Г. Грязнової, А.А. Бикова, Т.Н. Беляцької та ін.

Проте ще залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані із запровадженням сучасних умовах господарювання підходи та механізми мотивації персоналу. Важливість вивчення проблеми мотивації праці в сучасних економічних умовах обумовлюється особливою цінністю людського фактора для підтримки конкурентоспроможності та успішності будь-якого бізнесу. В економічній літературі недостатньо обґрунтовано розуміння процесу мотивації трудових ресурсів, особливості формування форм, методів, а також рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні сутності антикризового управління підприємством, його основних принципів, напрямів впровадження системи антикризового управління, яка ґрунтується на відповідних механізмах для підприємств з метою забезпечення стратегічного розвитку в динамічному ринковому середовищі.

Результати дослідження. Сучасний етап розвитку української економіки є дуже складним. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин був і за часом і за формою нетрадиційним через відсутність, насамперед, відповідної системи управління і фактично слабкої підготовки менеджерів. У результаті відбувся різкий спад виробництва, криза сучасних відносин, що в свою чергу, не могло не позначитись на життєздатності підприємств, більшість з яких до теперішнього часу знаходяться в затяжному кризовому стані [5]. Особливістю кризи підприємств є його висока залежність від зовнішніх факторів – рівня регулювання фінансової діяльності підприємства, кон'юнктури фінансового ринку, ступеня розвитку його інфраструктури тощо, коливання яких в динаміці носить найбільш інтенсивний характер. Разом з тим, ця криза досить часто виникає і під впливом негативних внутрішніх факторів. Частина цих внутрішніх чинників може носити суб'єктивний характер. Як правило, така криза може бути відносно швидко вирішена за рахунок внутрішніх механізмів антикризового управління

Слід зауважити, що у країнах з ринковою економікою щорічно сотні тисяч підприємств припиняють свою діяльність, втративши актуальність через не відповідність виробничого й інтелектуального потенціалу існуючим вимогам ринку. Криза неефективних підприємств – це нормальне явище ринкової економіки. Разом з тим, доцільно відзначити, що відносно кризового стану українських підприємств, основними причинами її виникнення можна назвати:

- недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;
- низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарсько-економічний, культурно-психологічний;
- незадовільне керівництво, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; аморальність і недостатність ентузіазму);
- недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);
- неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками тощо.

Проблема полягає в тому, що більшість підприємців не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами. Тому, одним із важливих факторів у досягненні позитивних результатів і виходу з кризової ситуації стає визначення причин її настання.

Антикризове управління підприємством - це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його

банкрутства [1, с. 495]. Антикризове управління підприємством - це особлива система, що відрізняється комплексним і стратегічним характером та має здатність повністю усувати тимчасові утруднення, зафіксовані в роботі підприємства.

Як показує практика, подальший розвиток української економіки багато в чому залежить від здатності управлінських структур усіх рівнів і сфер розробляти механізми антикризового управління. Тому вивчення проблем, пов'язаних із розробкою механізмів фінансової стабілізації підприємств, які знаходяться на стадії банкрутства, є актуальною проблемою.

Система антикризового фінансового управління повинна бути направлена на забезпечення росту чистого грошового потоку підприємства, зниження загальної суми фінансових зобов'язань, зниження рівня поточних витрат та зниження рівня фінансових ризиків. Вибір конкретних механізмів фінансової стабілізації підприємства повинен бути направленим на поетапне вирішення наступних задач: усунення неплатоспроможності підприємства, відновлення фінансової стійкості, фінансове забезпечення стійкого росту підприємства в довгостроковому періоді.

В першу чергу, при антикризовому управлінні підприємство для зміцнення своєї платоспроможності повинне використовувати внутрішні резерви, що поділяються на групи в залежності від діяльності підприємства, зокрема, від його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Основним при цьому є: раціональне використання ресурсів, вдосконалення організації виробництва та праці, оптимізація розмірів виробничо-збутової діяльності, оптимізація інвестиційного портфеля, підвищення ефективності реалізації інвестування, ефективне розміщення капіталу, залучення довгострокових позик, раціональна дивідендна політика [3].

Найпоширенішими, на даний час, антикризовими заходами на підприємствах є жорсткість контролю та скорочення всіх видів витрат, оптимізація обсягів та політики продажу продукції чи надання послуг, збільшення надходжень грошових коштів на підприємство, жорсткість кадрової політики, удосконалення системи управління підприємством, оптимізація технологічних процесів. Але система прийняття антикризових заходів для кожного підприємства є різною та носить індивідуальний характер, що залежить від специфіки діяльності підприємства. Скорочення витрат при фінансовій кризі підприємства є важливим етапом, що передбачає, в першу чергу, прийняття рішень котрі впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочення витрат на необоротні активи. При цьому підприємствами здійснюється контроль витрат, аналіз джерел їх утворення та здійснення заходів щодо їх скорочення. Ефективність антикризового управління на підприємстві можна підвищити шляхом розробки комплексної антикризової програми. При розробленні та реалізації антикризової програми керівництво підприємств повинно спиратися на власні сили та можливості або залучати стороннього інвестора (санатора), здійснювати контроль над процесом її реалізації; розробляти та впроваджувати систему запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Антикризове фінансове управління підприємством реалізує свою головну мету й основні завдання шляхом здійснення певних функцій. Функції антикризового фінансового управління спрямовані на реалізацію загальних функцій фінансового менеджменту й конкретизуються з урахуванням особливостей розглянутої системи функціонального управління. Ці функції підрозділяються на дві основні групи, обумовлені комплексним змістом системи антикризового фінансового управління підприємством: 1) загальні функції антикризового фінансового управління як керуючої системи (склад цих функцій характерний для будь-якого виду менеджменту,

хоча й повинен урахувати його особливості); 2) специфічні функції антикризового фінансового управління як особливої функціональної системи управління підприємством (склад цих функцій визначається конкретним предметом фінансового менеджменту). Розглянемо зміст основних функцій антикризового фінансового управління підприємством у розрізі окремих груп [9].

У групі загальних функцій антикризового фінансового управління як керуючої системи основними є:

- формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень. У процесі реалізації цієї функції повинні бути визначені обсяги й зміст інформаційних потреб системи антикризового фінансового управління підприємством; сформовані зовнішні й внутрішні джерела інформації, які задовольняють ці потреби; організована постійний моніторинг основних індикаторів фінансового стану підприємства й кон'юнктури фінансового ринку;

- здійснення аналізу фінансового стану й результатів фінансової діяльності підприємства. У процесі реалізації цієї функції проводяться експрес- і поглиблений аналіз окремих фінансових операцій; результатів фінансової діяльності окремих дочірніх підприємств, філій й "центрів відповідальності"; узагальнених результатів фінансової діяльності підприємства в цілому й у розрізі окремих її напрямків;

- здійснення планування фінансового оздоровлення підприємства. Реалізація цієї функції антикризового фінансового управління підприємством пов'язана з розробкою системи поточних планів й оперативних бюджетів по основних напрямках фінансового оздоровлення підприємства, по різних структурних підрозділах і по підприємству в цілому. Основою такого планування є розроблена загальна стратегія фінансового оздоровлення підприємства;

- розробка діючої системи стимулювання реалізації прийнятих управлінських рішень по фінансовому оздоровленню підприємства. У процесі реалізації цієї функції формується система заохочень і санкцій у розрізі головних менеджерів і менеджерів окремих структурних підрозділів підприємства за виконання установлених цільових фінансових показників, фінансових нормативів і планових завдань, що забезпечують його фінансове оздоровлення

Індивідуалізація такої системи стимулювання забезпечується шляхом впровадження на підприємстві контрактної форми оплати праці керівників підприємства й фінансових менеджерів [14];

- здійснення ефективного контролю за реалізацією управлінських рішень по фінансовому оздоровленню підприємства. Реалізація цієї функції антикризового фінансового управління пов'язана зі створенням систем внутрішнього контролю на підприємстві; поділом контрольних обов'язків окремих фінансових служб й антикризових фінансових менеджерів; визначенням системи контрольованих показників і контрольних періодів; оперативним реагуванням на результати здійснюваного контролю.

У групі специфічних функцій антикризового фінансового управління як особливої функціональної системи управління основними є:

- діагностика кризових симптомів фінансового розвитку підприємства. У процесі реалізації цієї функції формується система основних індикаторів погрози виникнення фінансової кризи підприємства; здійснюється експрес- і фундаментальна діагностика таких показників-індикаторів; виявляються основні фактори зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства, що генерують погрози

його фінансовим інтересам; дається комплексна оцінка масштабів кризового фінансового розвитку підприємства;

- розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства. У процесі реалізації цієї функції виходячи з результатів комплексної оцінки масштабів кризового фінансового розвитку підприємства й прогнозу кризових факторів зовнішнього й внутрішнього фінансового середовища його функціонування формується система цілей і цільових показників фінансового оздоровлення підприємства на довгостроковий період; визначаються пріоритетні завдання, розв'язувані в цій сфері в найближчій перспективі й розробляється політика дій підприємства по основних напрямках його фінансового оздоровлення. Стратегія фінансового оздоровлення підприємства розглядається як невід'ємна складова частина її загальної фінансової стратегії;

- усунення неплатоспроможності підприємства. Реалізація цієї функції антикризового фінансового управління підприємством забезпечує систему найбільш невідкладних заходів для його фінансового оздоровлення шляхом оптимізації середнього залишку грошових активів; формування відповідної політики управління поточною дебіторською заборгованістю й прискорення її інкасації; збалансування обсягів і синхронізації в часі різних видів грошових потоків;

- відновлення фінансової стійкості підприємства. В процесі реалізації цієї функції визначається цільова структура капіталу підприємства з урахуванням кризових факторів його розвитку; формується система заходів щодо зростання власного капіталу за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел; оптимізуються розмір і джерела залучення позикового капіталу; проводиться при необхідності реструктуризація заборгованості підприємства;

- забезпечення фінансової рівноваги в процесі розвитку підприємства. Реалізація цієї функції антикризового фінансового управління підприємством пов'язана з формуванням основних пропорцій його фінансового розвитку, найбільшою мірою відповідних обраній корпоративної стратегії й спрямованих на запобігання фінансової кризи в майбутньому періоді.

Основні специфічні функції антикризового управління підприємством розглянуті в найбільше агрегованому виді. Кожна із цих функцій може бути конкретизована більш цілеспрямовано з урахуванням специфіки підприємства, основних форм його фінансової діяльності, а також кризових факторів його розвитку [17].

Система антикризового фінансового управління базується на певних принципах. До числа основних цих принципів відносяться:

- принцип постійної готовності реагування. Теорія антикризового фінансового управління затверджує, що ефективного фінансового менеджменту, що досягає в результаті, фінансова рівновага підприємства дуже мінливо в динаміку. Можлива його зміна на будь-якому етапі економічного розвитку підприємства визначається природним відгуком на зміни зовнішніх і внутрішніх умов його господарської діяльності. Ряд цих змін підсилює конкурентну позицію підприємства, підвищують його фінансовий потенціал і ринкову вартість; інші – навпаки, викликають кризові явища в його фінансовому розвитку. Об'єктивність прояву цих умов у динаміку (тобто об'єктивна ймовірність виникнення фінансових криз підприємства) визначають необхідність підтримки постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його економічного розвитку [15];

- принцип превентивності дій. Цей принцип припускає, що краще запобігти погрози фінансової кризи, чим здійснювати його дозвіл і забезпечувати нейтралізацію його негативних наслідків. Тому в тих випадках, коли фінансова криза може бути відвернений (якщо його виникнення генерується тільки внутрішніми факторами або нейтралізуємими зовнішніми факторами), принцип превентивності дій здобуває першорядне значення. Реалізація цього принципу забезпечується ранньою діагностикою передкризового фінансового стану підприємства й своєчасним використанням можливостей нейтралізації фінансової кризи. У цьому випадку антикризове фінансове управління використовує методологію " управління по слабких сигналах";

- принцип терміновості реагування. Відповідно до теорії антикризового фінансового керування кожне з негативних проявів фінансової кризи не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, але й породжує нові супутні йому негативні фінансові наслідки. Тому чим раніше будуть включені антикризові фінансові механізми по кожному діагностикованому кризовому симптомі, тим більшими можливостями до відновлення порушеної рівноваги буде розташовувати підприємство;

- принцип адекватності реагування. Використовувана система фінансових механізмів по нейтралізації погрози фінансової кризи або його дозволу в гнітючій своїй частині пов'язана з витратами фінансових ресурсів або втратами, пов'язаними з нереалізованими можливостями (викликаними скороченням обсягів операційної діяльності, призупиненням реалізації інвестиційних проектів і т.п.). При цьому рівень цих витрат і втрат перебуває в прямій залежності від цілеспрямованості фінансових механізмів такої нейтралізації й масштабів їхнього використання. Тому "включення" окремих механізмів нейтралізації погрози фінансової кризи і його дозволу повинне виходити з реального рівня такої погрози й бути адекватним цьому рівню. У протилежному випадку або не буде досягнутий очікуваний ефект антикризового фінансового управління (якщо дія антикризових механізмів або масштаби їхнього застосування недостатні), або підприємство в процесі антикризового фінансового управління буде нести невиправдано високі витрати й втрати (якщо дія антикризових механізмів або масштаби їхнього застосування надлишкові для даного рівня погрози виникнення фінансової кризи або даної форми його прояву);

- принцип комплексності прийнятих рішень. Практично кожна фінансова криза підприємства по джерелах його факторів, що генерують, а відповідно й по формах прояву своїх негативних наслідків носить комплексний характер. Аналогічний комплексний характер повинна носити й система розроблювальних і реалізованих антикризових заходів, що забезпечують ефективну нейтралізацію впливу таких факторів й їхніх негативних наслідків;

- принцип альтернативності дій. Цей принцип припускає, що кожне із прийнятих антикризових фінансових рішень повинне базуватися на розгляді максимально можливого числа їхніх альтернативних проектів з визначенням рівня їхньої результативності й оцінкою витрат. У процесі оцінки результативності таких альтернативних проектів рішень варто виходити з певних критеріїв, що забезпечують досягнення мети або окремих завдань антикризового фінансового управління;

- принцип адаптивності управління. У процесі розвитку фінансової кризи його фактори, що генерують, характеризуються звичайно високою динамікою. Це визначає необхідність високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього й внутрішнього фінансового

середовища;

- принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів. У процесі антикризового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинне розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості його нейтралізації. Досвід показує, що якщо фінансова криза генерується тільки фінансовими факторами, тобто носить структурний характер, то при нормальних маркетингових позиціях підприємства він повністю може бути дозволений за рахунок використання винятково внутрішніх механізмів антикризового управління й власних фінансових ресурсів. У цьому випадку підприємство може уникнути втрати керованості й процедур зовнішнього контролю своєї фінансової діяльності;

- принцип оптимальності зовнішньої санації. Якщо фінансова криза виявлена лише на пізній стадії свого розвитку, носить системний характер й оцінюється як глибокий або катастрофічний, а механізми внутрішньої його нейтралізації не дозволяють досягти рівноваги підприємства, воно повинне ініціювати свою зовнішню санацію. Така санація повинна бути спрямована на запобігання банкрутства або ліквідації підприємства в інших її формах. Принцип оптимальності зовнішньої санації припускає, що при виборі її форм і складу зовнішніх санаторів варто виходити із системи певних критеріїв, розроблювальних у процесі антикризового фінансового управління. Такими критеріями можуть бути збереження керування підприємством його первісними засновниками, мінімізація втрати ринкової вартості підприємства й інших;

- принцип ефективності. Реалізація цього принципу забезпечується зіставленням ефекту антикризового фінансового управління й пов'язаних з реалізацією його заходів фінансових ресурсів. Ефект антикризового фінансового управління може характеризуватися рівнем досягнення окремих його цілей - по запобіганню фінансової кризи, зм'якшенню негативних умов його протікання або пов'язаних з ним негативних фінансових наслідків. З огляду на що виразити цей ефект у грошовій формі важко, оцінка ефективності окремих заходів антикризового фінансового управління носить порівняльний характер (на основі зіставлення рівня досягнення окремих цілей й обсягу витрат фінансових ресурсів по альтернативних варіантах управлінських рішень).

Розглянуті принципи є основою організації системи антикризового управління підприємством [4]. Під системою управління розуміється сукупність функцій та повноважень, які необхідні для здійснення управлінського впливу. У системі антикризового фінансового управління повинен діяти принцип функціональної ітерації. Антикризовий менеджмент не може бути ефективним, якщо він спиратиметься тільки на вирішення оперативних та тактичних задач. Необхідно весь менеджмент підприємства, усі його функції орієнтувати на запобігання кризі, а у разі виникнення ознак кризового стану - їх локалізацію.

Велике значення в антикризовому фінансовому менеджменті має принцип професіоналізму. Він передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість антикризового управління, опанування певних значень та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою. Тільки професійна підготовка забезпечує результативність антикризових перетворень, виділення пріоритетів, вірне ранжування завдань, дає можливість заощадити час, зберегти кошти, а й іноді, й власність.

Функціонування суб'єктів господарювання забезпечується організацією їх взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємодії структурних підрозділів між собою

[7]. Фінансовий механізм антикризового управління (ФМАУ) – складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему підприємства (рух фінансових ресурсів та фінансові відносини) з використанням фінансових інструментів, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність підприємства та не допустити його банкрутства [12].

Фінансовий механізм повинен мати структурно-логічну систему, необхідною умовою створення якої є взаємозв'язок її компонентів та їх чіткі характеристики. Перший фундаментальний блок механізму визначає сутність антикризового фінансового управління підприємством за допомогою трактування предмета, об'єкта, суб'єктів, мети та завдань цього процесу.

Антикризове фінансове управління підприємством спрямоване на вирішення низки завдань: своєчасне діагностування фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства [5]. Антикризове управління на підприємстві ґрунтується на виявленні ранніх ознак кризи й ідентифікації фінансового стану підприємства: нормальне, передкризове, кризове, що може бути сконцентровано у другому блоці.

Результат ідентифікації фінансового стану підприємства досить важливий, оскільки він дає не тільки узагальнену оцінку поточного стану підприємства, але й обумовлює прийняття управлінських рішень у плануванні, організації та мотивації [14].

Нормальний фінансовий стан ідентифікується як стан, при якому не порушені основні економічні закони виробництва, а економічні показники не виходять за межі планово-нормативних значень. Розвиток підприємства відповідає стратегіям зростання чи стабільності, для цього використовують превентивні заходи, направлені на усунення виявлення відхилень та представляється у третьому блоці. При ідентифікації передкризового фінансового стану планування, організація і мотивація націлені на реалізацію заходів фінансової стабілізації підприємства [3]. В основі цих заходів лежить усунення неплатоспроможності, та використання заходів з відновлення фінансової стійкості, серед яких: оптимізація структури капіталу, активів, грошових джерел, інвестицій [13].

Реалізація політики антикризового управління при загрозі банкрутства включає в себе такі аспекти:

- дослідження фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- вивчення основних факторів, що зумовлюють кризу;
- впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабільності підприємства;
- формування цілей і вибір механізмів антикризового фінансового управління та вибір форм санації;
- фінансове забезпечення ліквідаційних процедур при банкрутстві.

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, але й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Також, особливу роль в антикризовому управлінні відіграє фінансовий менеджмент, який повинен вирішувати такі задачі: антикризове фінансове планування; аналіз фінансової діяльності і фінансовий контроль; джерела фінансування; управління обіговим капіталом та його структурою; управління кредиторською заборгованістю підприємства. Антикризове управління підприємством може здійснюватися в умовах потенційно можливої кризи. У такому випадку доцільним є створення системи превентивного управління, яка дозволить своєчасно виявляти сигнали про формування негативних процесів, здатних спричинити кризу [4].

Фінансова стабілізація – це такі економічні відносини, які відображають процес створення на підприємстві ефективної структури капіталу, використання якого забезпечує мінімальні витрати по обслуговуванню та максимальний прибуток при цьому. Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні механізми, які в практиці фінансового менеджменту поділяють на оперативний, тактичний і стратегічний. Критеріями фінансової стабілізації слід вважати досягнення випереджаючих темпів стійкого економічного розвитку підприємства, а також адекватне зростання його ринкової вартості у довгостроковій перспективі.

Отже, розглянуті механізми фінансової стабілізації підприємства ще раз свідчать про те, що коли підприємство прагне позбутися загрози банкрутства, воно знайде кошти й активізує свій внутрішній та зовнішній потенціал для виходу із кризового стану [2]. Узагальнення отриманої інформації є теоретичним підґрунтям для подальшого розвитку проблематики механізмів антикризового управління підприємств, працюючих в сучасних умовах. Особливості управління підприємством в умовах сьогодення характеризуються досить високою змінністю внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та украй обмеженими фінансовими ресурсами на запобігання кризи.

Така ситуація потребує досить зважених форм моніторингу й аналізу процесів, технології розробки та прийняття управлінських рішень, які базуються на методології системного аналізу. Заходи антикризового фінансового управління залежать від фінансового стану підприємства. Отже, розглянемо механізм антикризового фінансового управління підприємством в залежності від його фінансового стану.

Отже, антикризове управління діяльністю суб'єктів господарювання має суттєве значення в сучасних економічних умовах розвитку підприємницьких структур, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації.

В цілому, слід зазначити, що 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.

Антикризове фінансове управління це система взаємопов'язаних елементів та процесів, вона відповідає всім характеристикам, які передбачають загальний опис будь-якої економічної системи. Антикризове фінансове управління задовольняє таким характеристикам системи, як: комплексність, наявність інформаційних потоків, процесність та орієнтованість на результат, а основним завданням антикризового управління є своєчасне виявлення усіх економічних явищ, котрі найчастіше стають причиною кризи.

Враховуючи різноманітність кризових явищ використовують різні методи: стратегічні та тактичні. Тактичні методи спрямовані на швидке покращення фінансових показників, а стратегічні спрямовані на зміцнені сутності бізнесу підприємства та його якісних характеристик. Вибір методів залежить від причини кризи, це пов'язано з тим, що кожен метод краще за інші допоможе усунути причину кризи.

Формування механізму попередження та уникнення кризового стану та спосіб поведінки фірм в кризових ситуаціях є етапи проведення антикризового фінансового управління підприємством. Також механізм антикризового фінансового управління складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему підприємства з використанням фінансових інструментів, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність підприємства та не допустити його банкрутства [12].

Механізм антикризового фінансового управління підприємства виконує основну роль в системі антикризового управління займає використання механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування механізмів фінансової стабілізації дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, але й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку [14]. Отже, дослідження механізму антикризового управління дозволяють сформулювати його мету та завдання в контексті розробки та реалізації комплексу заходів щодо подолання кризових явищ на підприємствах України.

Висновки та пропозиції. Таким чином, що криза підприємства є переломним моментом в послідовності господарських процесів, подій і дій. Типовою для розвитку кризової ситуації є або ліквідація підприємства, як екстремальна форма, або успішне подолання кризи. Саме напрямок розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління підприємством. Висока компетентність антикризового менеджменту дозволяє, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінської дії, з іншою, своєчасно надавати ефективну дію на локалізацію кризових процесів. Тому дослідження наведених вище чинників та параметрів кризи дозволить поглибити розуміння кризи як процесу, його закономірностей та тенденцій розгортання і дасть змогу більш детально аналізувати кризові ситуації, що виникають в діяльності різних суб'єктів господарювання.

В антикризовому фінансовому управлінні важливо забезпечити оптимальне співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень, максимально залучати персонал підприємства, що опинилося в кризовому стані, до розробки та впровадження антикризових заходів. Тільки за цих умов можна досягти максимальної швидкості та ефективності в досягненні цільового результату. Визначені принципи та функції антикризового фінансового менеджменту можуть та повинні діяти тільки в системі, взаємодоповнюючи та конкретизуючи один одного.

Література: 1. Андрєєва Г. І. Економічний аналіз [Текст] : навчальний посібник / Г. І. Андрєєва. - К.: Знання, 2013. - 263 с. 2. Андрієць В. С. Дослідження основних сутнісних характеристик "грошових потоків підприємства" [Текст] / В. С. Андрієць // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 8. - С. 167-172. 3. Аранчій В. І. Фінанси підприємств [Текст]: навчальний посібник / В. І. Аранчій. - К. : ВД «Професіонал», 2011. - 304 с. 4. Богуславский Е. В. Проблемы оценки ликвидности предприятия [Електронний ресурс]: / НБУ ім. Вернадського - Режим доступу: <http://www.google.com.ua/search?hl=en&inlang=ru&q=site%3Awww.nbu.gov.ua>. 5. Галенко О. М. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності на

підприємствах–банкрутах [Текст] / О. М. Галенко, Г. В. Булкот // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - № 6. - С. 47-53. 6. Давиденко Н. М. Ліквідність та платоспроможність як показники ефективності фінансового менеджменту підприємства [Текст] / Н. М. Давиденко // Актуальні проблеми економіки. - 2011. - № 2. - С. 36-42. 7. Журавльова Ю. Ю. Сутність платоспроможності підприємства [Текст] / Ю. Ю. Журавльова // Фінанси України. - 2012. - № 1. - С. 116-121. 8. Илясов Г. Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия [Текст] / Г. Г. Илясов // Финансы. - 2011. - №10. С. 70-74. 9. Іонін Є. Є. Розв'язання питань методологічного обґрунтування понять "платоспроможність" і "ліквідність" [Текст] / Є. Є. Іонін // Актуальні проблеми економіки. - 2011. - № 6. - С. 30-43.

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Стеценко К., Безус П.І.

Київський національний університет технологій та дизайну

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стеценко К., Безус П.И.

Киевский национальный университет технологий и дизайна

IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Stetsenko E., Bezus P.

Kyiv national University of technologies and design

У статті розглядається конкурентоспроможність підприємства, фактори, які її визначають та запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнено основні підходи до визначення сутності понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність».

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, ринок, продукція, підвищення конкурентоспроможності.

Постановка проблеми. В сучасних умовах вітчизняний ринок характеризується високим динамізмом, гнучкістю і широкою диверсифікацією. Це супроводжується посиленням конкурентної боротьби. Тому керівники підприємств змушені постійно відслідковувати зміни ринкової ситуації та застосовувати на практиці відповідно умовам конкуренції методи управління. Підприємство не зможе досягти комерційного успіху на ринку, утримати свої позиції і переваги в конкурентному середовищі, якщо не визначить для себе, що становить його конкурентоспроможність і не визначить коло завдань щодо підвищення конкурентоспроможності.

Метою статті: є теоретичне обґрунтування конкуренції підприємства як можливий напрямок вдосконалення управління його розвитком та пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: дослідженням конкурентоспроможності підприємства присвячені наукові праці багатьох видатних економістів такі як: Безус П.І. [1], Воронов, А.А [2], Гетьман О.О. [3], Головка Е. С. Захаров А. Н. [4], Зокін А. А. [5], Ісиченко І. В. [6], Ковтун О.І. [7], Лісовська Л.С. [8] Павлова В. А. [9], Портер [10], М., Смолін І.В. [11] та багато інших.

Вони докладно займались вивченням загальнотеоретичних проблем, пов'язаних з конкуренцією і конкурентоспроможністю, досліджували завдання і проблеми, пов'язані з управлінням конкурентоспроможністю. Але багато питань, пов'язані з цією темою вимагають подальшого опрацювання та необхідністю вирішення нових