

УДК 65.014.1

ББК 65.29

Репушевська Ю.О.

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ
КРИЗИ**

Одеський національний економічний університет,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра економіки, права та управління бізнесом,
вул. Преображенська, 8, Одеса, Одеська область,
65000, Україна,
тел.: (048) 723-32-56,
e-mail: pajamusha@ukr.net

Анотація. Структурні перетворення в економіці України супроводжуються змінами механізмів співпраці суб'єктів господарювання всіх форм власності як між собою, так і державою. Одним із напрямів регулювання відносин є формування системи антикризового управління, що встановлює якісно нові напрями узгодження цілей та інтересів організаційно-правових структур, які досі не можуть пристосуватися до жорстких умов зовнішнього середовища.

Стаття спрямована на удосконалення теоретико-методологічних засад формування антикризових управлінських рішень та розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності господарювання підприємств в умовах кризи.

Недостатня вирішеність завдань стосовно визначення та запровадження антикризових перетворень на підприємствах з метою їхньої реструктуризації з позицій відновлення та збереження капіталотворчої функції, зумовила вибір теми дослідження. Нами було поставлено задачу, яка полягає у визначенні комплексу реструктуризаційних заходів, які забезпечують стабілізацію діяльності підприємства на основі узагальнення теоретичних засад управління підприємствами в умовах кризи. Проведений аналіз поняття «криза» та «банкрутство» підприємств. Запропоноване авторське визначення поняття «реструктуризація».

Ключові слова: криза, банкрутство, реструктуризація, антикризове управління.

Repushevska Yu.O.

THEORETICAL PRINCIPLES OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN A CRISIS

Odessa National University of Economics
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Economics, Law and Business Management
Preobrazhenskaya str., 8, Odessa, Odessa region,
65000, Ukraine,
tel.: (048) 723-32-56,
e-mail: pajamusha@ukr.net

Abstract. Structural transformations in the Ukrainian economy are accompanied by changes in the mechanisms of cooperation between business entities of all forms of ownership, both between themselves and the state. One of the directions of the regulation of relations is the formation of a system of crisis management, which sets qualitatively new directions of coordination of goals and interests of organizational and legal structures that still can not adapt to the harsh environment conditions.

The article is aimed at the improvement of theoretical and methodological principles for the formation of crisis management decisions and the development of scientific and practical recommendations on improving the efficiency of enterprise management in a crisis.

Insufficient solving of tasks regarding the definition and implementation of crisis-based transformations at enterprises with a view to their restructuring from the point of view of

restoration and preservation of capital-creating function, led to the choice of research topic. We were tasked with a set of restructuring measures that ensure the stabilization of the company's activities on the basis of a generalization of the theoretical principles of enterprise management in a crisis. Conducted analysis of the concept of "crisis" and "bankruptcy" of enterprises. Proposed author definition of the concept of "restructuring".

Key words: crisis, bankruptcy, restructuring, anti - crisis management.

Вступ. Протягом останніх десятиріч вітчизняна ринкова економіка проходила декілька стадій прояву кризових явищ, що врешті-решт, призвело до того, що науково обгрунтований процес подолання кризи як на макро-, так і на мікрокономічному рівні й послідовного переходу кризового стану економіки України до стабілізації та стійкого розвитку буде тривати невизначений час. Основними причинами затяжної економічної кризи в Україні, на нашу думку, є неузгодженість законодавчих актів й інституцій з приводу розробки єдиних механізмів та політики їхнього впровадження у процесі нівелювання кризових проявів. Така неузгодженість в ухваленні управлінських дій, у першу чергу, відбивається на виробничо-фінансовій діяльності підприємств реального секрота економіки України як основного фундатора розвитку економіки держави.

Постановка завдання. Метою роботи є удосконалення теоретико-методологічних засад формування антикризових управлінських рішень та розробка науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності господарювання підприємств в умовах кризи. Розробка принципів та механізмів, що забезпечують вдале впровадження антикризових управлінських стратегій у діяльності підприємств, набуває на сьогодні актуальності.

Результати. Аналіз будь-якого процесу розпочинається з чіткого розуміння теоретичного обгрунтування аспектів, яким підпорядковується його дія, тому задля уникнення дискусії вважаємо за доцільне надати пояснення понятійно-категоріального апарату, який використовується під час антикризової реструктуризації підприємств (табл.1).

Таблиця 1

Характеристика поняття «криза» та «банкрутство» підприємств

Table 1

Characteristics of the concept of "crisis" and "bankruptcy" of enterprises

Джерело	Характеристика
1	2
Гранаутов В.М.	Ризик – це вірогідність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів у результаті здійснення визначеної виробничої та фінансової діяльності
Козлова Г.М.	Ризикова ситуація – це альтернатива обставин та умов функціонування організації, вибір якої пов'язаний з ризиком (загрозою) втрати ресурсів і виникненням кризи
	Криза – це стан організації, що характеризується неплатоспроможністю і спричиняє загрозу її руйнування
Шершньова З.Є.	Криза – це надзвичайне загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості і здатності задовольняти потреби кредиторів
Шершньова З.Є.	Банкрутство – це можливий юридичний підсумок несприятливого фінансового стану підприємства, за якого виникає регулярна нездатність платежу

Джерело: складено автором на основі [1, с.129; 2, с. 7; 3, с. 261; 4; 5, с. 7-12]

Узагальнюючи дані табл.1, відмітимо, що будь-який менеджер повинен чітко усвідомлювати різницю в часі між проявами кризи та процедурою банкрутства. Оскільки прояв кризи, а саме, фінансової кризи, – це багатостадійний процес, то керувати ним можливо за наявності часу. Тобто, фінансова криза на підприємстві розвивається від легких (скритих) форм до тяжких. Процес загострення кризи у діяльності будь-якого підприємства проявляється внаслідок відсутності реакції управлінського персоналу на слабкі прояви кризової ситуації у діяльності підприємства і «завершальною» негативною дією важких форм прояву фінансової кризи буде процедура банкрутства. Тому кожен власник має час задля збереження конкурентних позицій підприємства на тому чи іншому ринковому сегменті.

Швидкість реакції управлінського персоналу на зміни зовнішнього середовища залежить, вперш за все, від того, яким є власник підприємства – ефективним чи неефективним. Критерієм розмежування щодо ефективності управлінських функцій суб'єкта господарювання є його цілі та інтереси щодо подальшого розвитку бізнесу, власником якого він є.

Доказом зробленого висновку є те, що протягом останніх десяти років в Україні з'явилися інвестори, які купували збанкрутілі або стабільно діючі державні та приватні підприємства машинобудівної, харчової, текстильної та інших галузей реального сектора вітчизняної економіки. З часом, діяльність придбаних підприємств набула ознак понівечення або їх взагалі ліквідували задля відсторонення від конкурентної боротьби за ринки збуту продукції. Детальний аналіз подій, які відбулися із зазначеними підприємствами, виявив основні мотиви купівлі інвесторами вітчизняних підприємств. Першим мотивом є позбавлення конкурентного тиску на іноземні підприємства, які прагнули завоювати вітчизняні ринки збуту продукції, на яких донедавна займали стійкі позиції національні товаровиробники. Другий мотив полягав у заволодінні земельними ділянками, на яких розташовані виробничі площі збанкрутілого підприємства і їхній продаж за ціною, більшою ніж та, за яку вони придбані. З цього приводу зазначимо, що якщо майбутній власник бізнесу є зацікавленим у стабілізації і збереженні виробничої активності підприємства, то він додасть зусиль щодо забезпечення його антикризового розвитку.

Вважаємо за доцільне наголосити на особливостях підпорядкованості стратегічного та антикризового управління діяльністю підприємств. На нашу думку, ці два елемента теорії управління постійно взаємодіють один з одним, оскільки метою стратегічного управління є обрання шляху розвитку підприємства та відповідь на питання, якими методами можливо досягти або нарощувати конкурентні переваги підприємства на займаному ринковому сегменті. Проте у цій системі цілей та інтересів виникає питання, що необхідно зробити для того, щоб розроблену або обрану стратегію втілити у життя. Суб'єкт господарювання може обрати будь-яку стратегію розвитку, проте в нього може не вистачити інвестиційних ресурсів та потенціалу для її реалізації у виробничо-фінансовій діяльності товариства. З цього приводу в нього виникає потреба у здійсненні стратегічних змін, які як раз і складають систему антикризового управління [6, с. 56-57].

На теперішній час вітчизняними та закордонними фахівцями з проблем антикризового управління підприємствами розроблена значна кількість управлінських підходів щодо стабілізації діяльності підприємства, яке опинилося у кризовому стані, а саме: реструктуризація, санація, банкрутство та ін. Зазначені процедури не викликають особливих протидій з боку акціонерів та керівництва підприємств до тих пір, доки вони не торкаються вибору певних технологій зміни структури акціонерного капіталу. Тому

слід пояснити зміст визначень, які безпосередньо стосуються теми дослідження (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика основних підходів до управління підприємством в умовах кризи

Table 2

Characteristics of the main approaches to enterprise management in crisis

Назва управлінського підходу	Характеристика
Реструктуризація	Сукупність заходів, здійснюваних з метою забезпечення стабілізації фінансово-економічної діяльності підприємства, підвищення рівня ефективності його функціонування та конкурентоспроможності
Санація	система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді
Банкрутство	визнана арбітражним судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури
Аутсорсінг	стратегія управління підприємством, яка направлена на передавання ведення функціонально необхідних, але не основних напрямів у діяльності організації, підприємствам, які спеціалізуються на конкретному (окремому) виді діяльності
Субконтрактинг	одне промислове підприємство (контрактор) розміщує на іншому підприємстві (субконтракторі) замовлення на розробку або виготовлення визначеної продукції, або виконання технологічних процесів згідно із вимогами замовника, що дозволяє підприємству-контрактору побудувати більш дійову та ефективну організаційну структуру виробництва
Франчайзинг	укладається договір між правовласником, що реалізує пакет документів (франшизу) та користувачем, що захотів її придбати. Користувач франшизи на платній основі набуває право вести виробничу та комерційну діяльність, використовуючи товарний знак, унікальну технологію та управлінські знання правовласника
Авторське визначення	Реструктуризація - панацея для підприємства від кризи, яка породжується як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем його функціонування.

Джерело: складено автором на основі [7, с. 99; 8, с.12-17; 9, с.14; 10, с. 7- 9; 11; 12, с. 29; 13; 14; 15, с. 21]

Для уточнення авторського визначення реструктуризації, варто наголосити на тому, що внутрішніми факторами кризового розвитку підприємства хоча б можна управляти, а от із зовнішніми факторами все відбувається набагато складніше, бо зовнішнє середовище є більш агресивним порівняно з внутрішнім. Із наявних підходів

стосовно управління підприємством в умовах кризи, одним з найбільш розповсюджених є банкрутство. У різних країнах світу існують значні відмінності щодо відношення до діяльності підприємства, яке перебуває у стані банкрутства. Проте можна умовно розмежувати дві основні точки зору стосовно банкрутства підприємства. Одна точка зору полягає в тому, що банкрутство – це «узаконений похорон підприємства», оскільки передбачає ліквідацію його діяльності шляхом розпродажу на аукціоні майна та повернення боргів кредиторам у порядку першочерговості. Така точка зору була характерна для 90-х років ХХ сторіччя і закордоном використовувалася і використовується переважно для малих підприємств. На даний час процеси ліквідації підприємства поступово втрачають актуальність, оскільки у будь-якого підприємства є нематеріальні активи у вигляді репутації, бренду, зв'язків із постачальниками, які можна використовувати. З цього приводу на початку ХХІ сторіччя набула актуальності інша точка зору до процедури банкрутства підприємства.

А.І. Ковальов у своїй роботі «Управление реструктуризацией предприятия» висловлює цю точку зору таким чином: «Підприємство, визнане в судовому порядку банкрутом, може бути збережено і відновлено в порядку виконання санаційних процедур. При цьому може не відбутися процедура усунення власника підприємства і його керуючі повноваження може бути збережено» [16, с. 86-88]. Він вважає, що стратегії скорочення бізнесу, які набули широкого розповсюдження в практичній діяльності (стратегія «збирання врожаю», скорочення, скорочення витрат), не вирішують повною мірою проблеми промислових підприємств України, більшість з яких знаходиться на різних стадіях кризового стану. Саме тому пропонує групу чотирьох еталонних стратегій (стратегії концентрованого зростання; стратегії інтегрованого зростання; стратегії диверсифікованого зростання; стратегії скорочення) доповнити п'ятою – стратегією реструктуризації, суть якої полягає в перманентному процесі управління змінами на підприємстві в таких перетворених формах: адаптивна реструктуризація; досудове фінансове оздоровлення; санація; банкрутство підприємства [16, с. 86-88].

Узагальнюючи наведені стратегічні альтернативи щодо управління підприємством, яке знаходиться у кризовому стані, видно, що збереження виробничої активності такого підприємства передбачає з одного боку, втрату контролю над діяльністю підприємства власником, який довів його до цього стану, шляхом реорганізації у формі злиття та поглинання або завдяки рейдерським схемам встановлення контролю на підприємстві. Проте, з іншого боку, неефективному власнику надається так-званий «другий шанс» завдяки використанню управлінських підходів, які передбачають удосконалення виробничих процесів підприємства за наявності добре розробленого бізнес-плану та необхідної кількості інвестиційних ресурсів. Зазначимо, що обрання стратегічних альтернатив щодо подальшої діяльності кризових підприємств залежить від того, на якій стадії прояву фінансової кризи знаходиться підприємство (тобто чи не зовсім воно втратило основні параметри життєздатності), також обрання відповідних антикризових заходів залежить від ступеня активізації ними процесів капіталізації на підприємстві, яке отримало «другий подих».

Висновки. Внутрішніми факторами кризового розвитку підприємства хоча б можна управляти, а от із зовнішніми факторами все відбувається набагато складніше, бо зовнішнє середовище є більш агресивним порівняно з внутрішнім.

Стратегічною метою реструктуризації підприємства є підвищення вартості зареєстрованого капіталу за рахунок ефективного використання ресурсів.

Актуальним завданням антикризового управління діяльністю підприємств є розробка системи моніторингу показників їхньої ринкової активності задля виявлення кризових проявів на ранніх стадіях, формування комплексу реструктуризаційних

стратегій та дотримання балансу інтересів між цілями та інтересами суб'єктів господарювання з метою використання моделей стратегічного управління.

1. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Шершньова З.С., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. / за ред. З.С. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
2. Гранаутов В.М. Экономический риск : сущность, методы измерения, пути снижения: учеб. пособ. М. : Дело и сервис, 1999. 112 с.
3. Основы функционального менеджмента: учеб. пособ. / под ред. Г.Н. Козловой. Одесса: ОКФА, 2005. 285 с.
4. Федеральный стандарт оценки № 2 «Цель оценки и виды стоимости» Офиц. текст с измен. по состоянию на 20 мая 2015 г. URL: http://smao.ru/files/dok_novosti/2013/perevod_mco.pdf (дата звернення: 12.04.2018)
5. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рисков ситуаций: учебн. пособ. 2-е изд. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. 880 с.
6. Бельтюков Е.А., Некрасова Н.А. Выбор стратегии развития предприятия : учеб.пособ. Одесса : НОПУ, 2002. 279 с.
7. Балдин К. В., Быстров О.Ф., Рукосуев А.В. Антикризисное управление : макро – и микроуровень: учеб. пособ. М. : Дашков и К, 2005. 316 с.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд. М. : Экономист, 2004. 296 с.
9. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. 2–е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 741 с.
10. Жарковская Е. П., Бродский Б. Е. Антикризисное управление : учебник. М. : Омега-Л, 2004. 336 с.
11. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України із змін. станом на 2 лип. 2016 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/tu/2343-12> (дата звернення: 12.04.2018)
12. Ковалёв А.И. Управление реструктуризацией предприятия : монография. К. : АВРИО, 2006. 368 с.
13. Стрільчук Р. М. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. К., 2016. 23 с.
14. Субконтрактинг URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D1%F3%E1%EA%EE%ED%F2%F0%E0%EA%F2%E8%ED%E3> (дата звернення: 12.04.2018)
15. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : навч.посіб. ., 2006. 552 с.
16. Ковалёв А.И. Управление реструктуризацией предприятия : монография. К. : АВРИО, 2006. 368 с.

References

1. Shershnyova, Z.E., Bagatsky, V.M., and N.D.Hetmantseva. *Anti-crisis management of the enterprise: teaching. manual*, KNEU, 2007.
2. Granautov, V.M. *Economic risk: essence, measurement methods, ways of reduction: study. way*, Business and Service, 1999.
3. *Fundamentals of functional management: study. way*, ed. G..N. Kozlova, OKFA, 2005.
4. "Federal Standard of Evaluation № 2 "Purpose of Evaluation and Types of Value." smao.ru/files/dok_novosti/2013/perevod_mco.pdf. Accessed 12 Apr. 2018.
5. Shapkin A.C., and V.A. Shapkin. *Risk Theory and Modeling of Risk Situations: Study. way*, 2nd ed., Publishing and Trade Corporation "Dashkov and K", 2007.
6. Beltyukov, E.A., and N.A. Nekrasov. *Selection of the strategy of enterprise development: learning method*, NOPU, 2002.
7. Baldin, K.V., Bystrov, O.F., and A.V. Rukosuyev. *Anticrisis control: macro and micro level: study. way*, Dashkov and K, 2005.
8. Vikhanskyi, O.S. *Strategic management: textbook*, 2nd ed., Economics, 2004.
9. Gohan, Patrick A. *Mergers, Acquisitions and Restructuring of Companies*, 2nd ed, Alpina Business Buses, 2006.
10. Zharkovskaia, E.P., and B. E. Brodsky. *Anticrisis Management*, Omega-L, 2004.
11. "On Restoration of the Debtor's Solvency or Recognition as a Bankrupt. The Law of Ukraine." The Verkhovna Rada of Ukraine, zakon5.rada.gov.ua/laws/show/en/2343-12 Accessed 12 Apr. 2018.
12. Kovaliov, A.I. *Management of Enterprise Restructuring: Monograph*, AVRIO, 2006.
13. Strilchuk, R.M. *Management of strategic capabilities of machine-building enterprises: Author's abstract. dissertation*, 2016.

14. "Subcontracting." Wikipedia, ru.wikipedia.org/wiki/%D1%F3%E1%EA%EE%ED%F2%F0%E0%EA%F2%E8%ED%E3. Accessed 12 Apr. 2018.
15. Tereshchenko, O.O. *Managing the financial rehabilitation of enterprises: training*, 2006.
16. Kovalev, A.I. *Management of Enterprise Restructuring: Monograph*, AVRIO, 2006.

Рецензенти:

Ткачук І.Г. – д.е.н., проф., зав.кафедри фінансів ДВЗНЗ «Прикарпатський національний університет ім.В.Стефаника;

Доброва Н.В. - к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом, зам. декана факультета економіки та управління підприємництвом Одеського національного економічного університету.

УДК 338.439

ББК 65.262

Матковський П.Є.

**НАПРЯМИ, ФОРМИ ТА СФЕРИ ПРОЯВУ МОДЕРНІЗАЦІЇ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки України,
кафедра фінансів,
вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ,
76018, Україна,
тел.: +380501358218,
e-mail: petromatkovskyy@gmail.com

Анотація. Концепція статті зорієнтована на обґрунтування складових системи модернізації агроформувань.

Значна увага приділена напрямам, формам, сферам прояву та реалізації сільськогосподарських підприємств. Серед форм модернізації визначено: соціальну, технологічну, інституціональну, кадрову тощо.

В ході дослідження використано методи порівняння, аналізу, діалектики. Оскільки модернізація виступає одним із небагатьох методів досягнення здорової конкурентної боротьби на арені сучасного глобального ринку, визначено, що ініціатором та організатором модернізації економіки країни та її аграрного сектору зокрема в умовах економічної кризи повинна стати держава.

Ключові слова: модернізація, сільськогосподарські підприємства, інституціоналізм, інновації, інвестування, інфраструктура, державна підтримка, оновлення.

Matkovskiy P.Ye.

**DIRECTIONS, FORMS AND SECTORS OF MODERNIZATION OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Ministry of Education and Science of Ukraine,
Department of Accounting and Audit,
Shevchenko str., 57, Ivano-Frankivsk,
76010, Ukraine,
tel.: +380990662326,
e-mail: petromatkovskyy@gmail.com