

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-67>

УДК 33.338

## Антикризова політика суб'єктів господарювання

**Новик І.В.**

старший викладач кафедри фінансово-економічної безпеки,  
обліку і оподаткування  
Української академії друкарства

У статті розглянуто стадії економічного циклу підприємства; досліджено процес протікання кризи підприємства; визначено зовнішні та внутрішні загрози кризи; запропоновано модель антикризової політики підприємства; виокремлено конкретні принципи проведення антикризової політики; проаналізовано основні напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання як результату реалізації антикризової політики.

**Ключові слова:** економічний цикл, криза, підприємство, зовнішні загрози, внутрішні загрози, антикризова політика, модель антикризової політики.

Новик И.В. АНТИКРИЗИСНАЯ ПОЛИТИКА СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

В статье рассмотрены стадии экономического цикла предприятия; исследован процесс протекания кризиса предприятия; определены внешние и внутренние угрозы кризиса; предложена модель антикризисной политики предприятия; выделены конкретные принципы проведения антикризисной политики; проанализированы основные направления повышения эффективности деятельности субъектов хозяйствования как результата реализации антикризисной политики.

**Ключевые слова:** экономический цикл, кризис, предприятие, внешние угрозы, внутренние угрозы, антикризисная политика, модель антикризисной политики.

Novyk I.V. ANTICRISIS POLICY OF SUBJECTS OF BUSINESS

The article describes the stages of the economic cycle of the company; is investigated the process of the crisis of the company; is identified external and internal threats of the crisis; proposed model of anticrisis policy of the company; specific principles of anticrisis policy are specified; the main directions of improving the efficiency of business entities as a result of the implementation of anticrisis policy are analyzed.

**Keywords:** economic cycle, crisis, enterprise, external threats, internal threats, anticrisis policy, model of anticrisis policy.

Актуальність проблеми визначається тим, що ринкові механізми функціонування економіки будь-якої держави мають циклічний характер. Економічні результати діяльності кожного підприємства формуються під впливом цих макроекономічних коливань, а також залежать від дії багатьох внутрішніх причин. Забезпечення стійкого та гармонійного економічного зростання економіки України робить надзвичайно актуальним питання організації протидії кризовим явищам та відродження нормального перебігу функціонування основної ланки економіки – підприємств різних форм власності та форм господарювання, потребує впровадження в практику антикризового управління. Висока ймовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність розроблення антикризової політики, спрямованої на подолання кризових явищ у функціонуванні підприємства.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблематики розроблення й реалізації антикризової політики на рівні підприємства отримало широке висвітлення у роботах таких учених, як О.В. Ареф'єва, І.С. Біломістна, Ф.А. Важинський, О.В. Василенко, В.К. Костецький, М.А. Крамська, Л.О. Лігоненко, С. А. Сажієнко, А. Д. Чернявський, А.М. Штангрет та ін. Водночас залишається ще досить багато невирішених питань, які не дозволяють повною мірою впроваджувати антикризову політику на вітчизняних підприємствах.

**Метою статті** є висвітлення особливостей впливу кризи на діяльність підприємства, а також основ розроблення його антикризової політики.

**Виклад основного матеріалу.** Підтримка життєдіяльності підприємства здійснюється системою управління у двох формах активності – функціонуванні та розвитку. Функціонування – це комплекс дій, спрямованих на

підтримку й збереження вже наявних функцій, що визначають цінність, якісну визначеність і головні сутнісні характеристики системи. Для забезпечення функціонування система завжди прагне до стабілізації процесів, що відбуваються в ній. Розвиток – це комплекс дій, спрямованих на придбання нових, більш досконалих якостей та усунення тих, що віджили в умовах швидкозмінного середовища. Для забезпечення розвитку необхідним є проведення якісних змін процесів у системі. Водночас функціонування й розвиток підприємства може відбуватися в протилежній спрямованості, і тенденції входять у суперечність одна з одною. Протиріччя стають внутрішнім генератором механізму удосконалення системи. Їх вирішення дає змогу системі шукати й знаходити шляхи саморозвитку й удосконалення. Невирішені протиріччя приводять до кризового руйнування системи [4, с. 121].

Динамічна диспропорційність елементів відтворювального процесу в економіці підприємства формує циклічний характер його діяльності [6, с. 130]. Економічний цикл підприємства включає чотири характерних, різних за тривалістю стадії, що можуть чергуватися, таких як стабільна (1), передкризова (2), кризова (3) і посткризова (4) (рис. 1).

У стабільному стані (1) функції управління підприємством полягають у найбільш повному використанні виробничих потужностей, одержанні максимального прибутку, найкращому використанні кон'юнктури ринку і підтримці стабільної пропорційності відтворювального процесу. У цій стадії формуються ресурси для відновлення виробничих потужностей підприємства. Підприємство має стабільно високий антикризовий потенціал.

У передкризовому стані (2), коли загострюються протиріччя й порушується пропорційність відтворювального процесу, анти-

кризовий потенціал підприємства повільно скорочується. У систему управління підприємством включається функція антикризового регулювання. Застосовуються заходи щодо стабілізації ситуації, запобігання розвитку й поглиблення протиріч передкризового стану.

У стадії кризи (3) функцією антикризового управління стає збереження життєдіяльності підприємства. Вона включає мінімізацію негативних наслідків і збитку, заподіяного кризовими проявами, вжиття комплексу заходів з недопущення банкрутства підприємства.

У посткризовій стадії (4) економічного циклу підприємства антикризове управління націлене на відновлення виробничих потужностей, освоєння нових сегментів ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції або послуг, забезпечення більш високого (порівняно з раніше досягнутим) рівня антикризового потенціалу [6, с. 131].

У розвитку будь-якого підприємства є ймовірність настання кризи. Криза (від грецького crisis) – це небезпечний стан, перелом. М.І. Туган-Барановський зауважує, що криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (підприємстві), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [9, с. 268].

Характерною рисою ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на усіх стадіях життєвого циклу підприємства (становлення, ріст, зрілість, спад). Короткострокові кризові ситуації не змінюють сутності підприємства як виробника прибутку, вони можуть бути усунуті за допомогою оперативних заходів. Якщо підприємство загалом неефективне, то економічна криза набуває затяжного характеру, аж до банкрутства [1, с. 304].

Гостроту кризи можна знизити, якщо врахувати її особливості, вчасно розпізнати й побачити її настання. Основними характерними наслідками кризи підприємства є: ліквідація під-

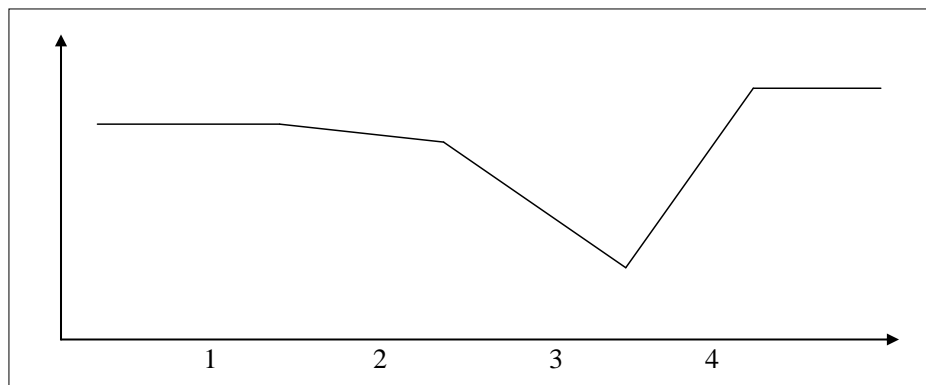


Рис. 1. Економічний цикл функціонування підприємства і його стадії [6, с. 130]

приємства як екстремальна форма або успішне подолання кризи. Графічно процес протікання кризи можна відобразити в такий спосіб (рис. 2).

Кожна стадія протікання кризи підприємства відрізняється ступенем гостроти внутрішніх протиріч і конфліктів, силою впливу зовнішніх та внутрішніх деструктивних факторів, результативністю антикризового управління. Значною мірою це залежить від потенціалу подолання кризи на підприємстві й ефективності антикризового управління [8, с. 53].

В.М. Маховка стверджує, що головною причиною кризи системи стає порушення пропорційності її елементів, пропорційності кількісної та якісної збалансованості. Порушення пропорцій виробництва й споживання, ринкового попиту та пропозиції, пропорційності елементів виробничого процесу неухильно ведуть до загострення протиріч і породжують умови для кризового стану системи. А підприємство і є такою системою [5, с. 103].

Диспропорційність елементів відтворювального процесу продукції або послуг підприємства на певній стадії проявляється у формі загроз кризи. Загрози кризи мають зовнішню й внутрішню природу. На кожний з видів загроз кризи повинна бути відповідна реакція системи антикризового управління.

Так, до зовнішніх загроз належать:

- посилення й зміна характеру конкуренції на ринку;
- загальнонаціональна фінансово-економічна криза;
- якісна й кількісна зміна потреб споживачів;
- розбалансування інтересів основних гравців – учасників ринку;
- природні катаклізми, війни тощо [7, с. 58].

До внутрішніх загроз належать:

- некомпетентність менеджерського складу підприємства;

- відставання в розвитку виробничих технологій і матеріально-технічної бази;
- необґрунтована цінова політика;
- погіршення якості продукції або послуг підприємства;
- послаблення конкурентоспроможності підприємства і його продукції;
- інформаційна ізоляція;
- неефективна маркетингова діяльність підприємства;
- інвестиційна непривабливість підприємства;
- неефективна фінансово-економічна діяльність підприємства;
- ослаблена мотивація праці у працівників підприємства [7, с. 58].

Одним із найефективніших інструментів антикризового управління на підприємстві, на нашу думку, є розроблення та впровадження антикризової політики, що включає в себе елементи діагностики й заходи, які дають змогу виявити найбільш істотні кризоутворюючі фактори у функціональній діяльності підприємства – рис. 3.

Вважаємо за доцільне підкреслити, що в основі проведеної антикризової політики повинні бути розроблення й реалізація конкретних заходів, спрямованих на якнайшвидше відновлення платоспроможності й фінансової стійкості підприємства, що забезпечує його вихід із кризового стану. При цьому така політика повинна спиратися на конкретні принципи, серед яких доцільно виділити такі, як [3, с. 19]:

- максимальна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги;
- прогнозування й своєчасна діагностика фінансової діяльності;
- диференціація індикаторів кризових явищ за ступенем їхньої небезпеки для подальшого розвитку;

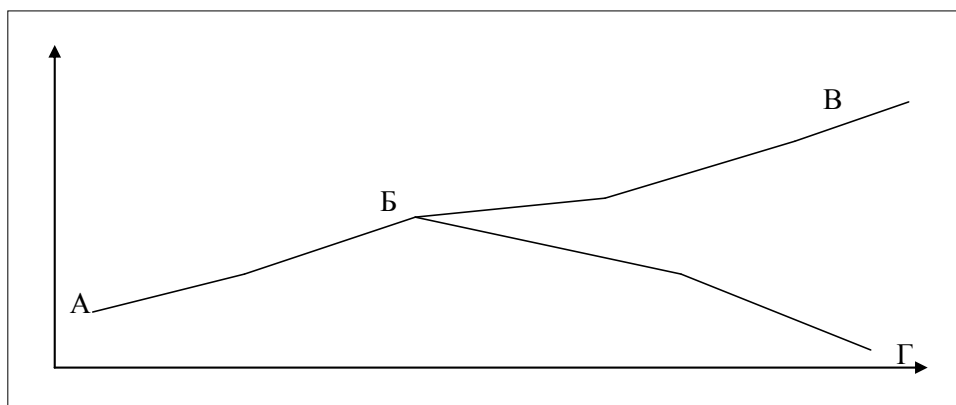


Рис. 2. Процес протікання кризи підприємства (А – початок, Б – переломний момент, В – успішне подолання, Г – ліквідація) [8, с. 53]

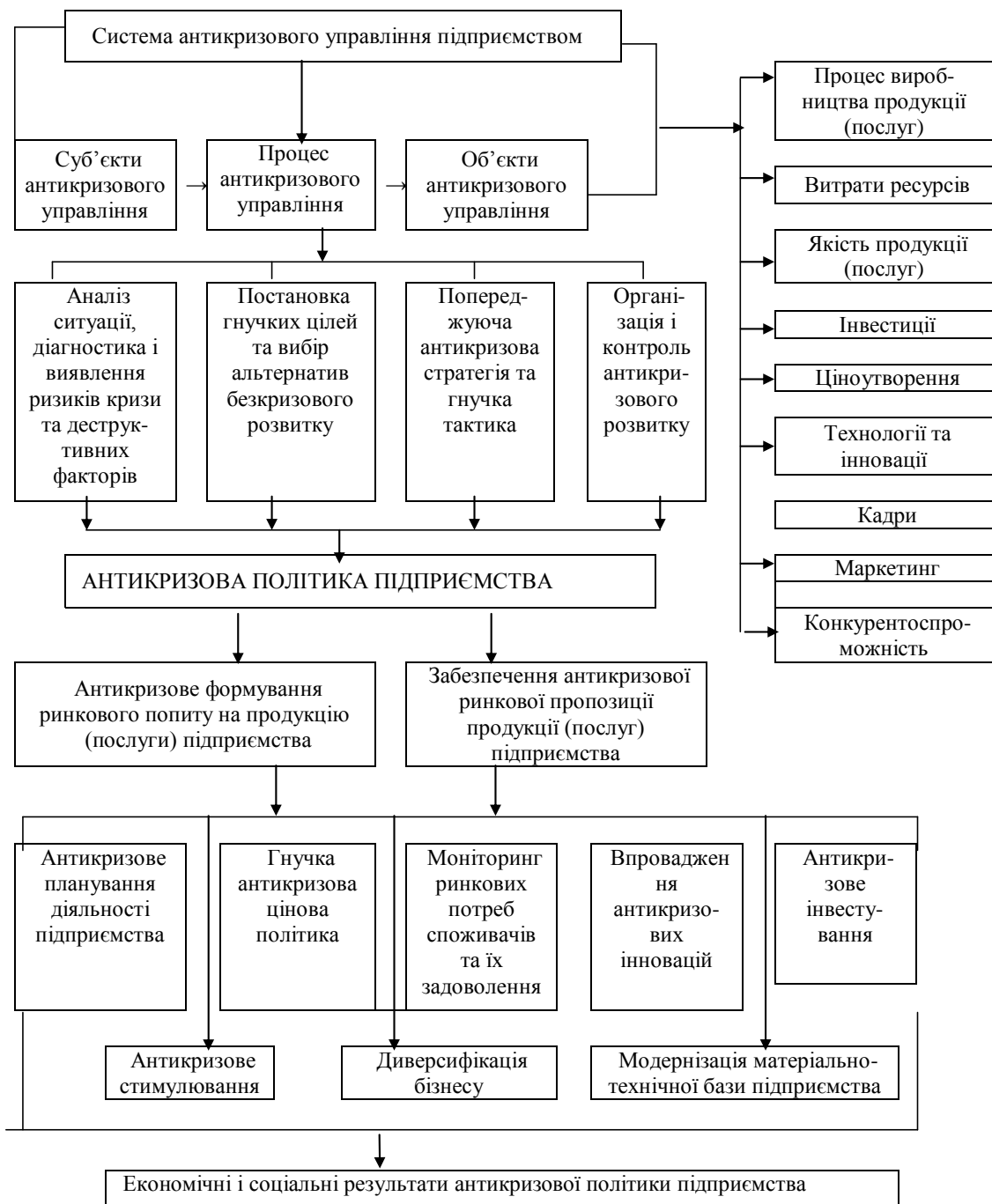


Рис. 3. Модель антикризової політики підприємства

Джерело: власна розробка

- своєчасна реакція на окремі кризові прояви у фінансовому розвитку;
- адекватність реагування на ступінь реальної загрози фінансовій рівновазі;
- максимальна реалізація внутрішніх можливостей виходу із кризового стану;
- якісний підхід до підбору ефективних форм організаційних процедур з метою фінансового оздоровлення підприємства.

А. Дмитренко зауважує, що для запобігання і подолання кризових явищ підприємство пови-

нно розробляти і реалізовувати антикризову політику, яка включатиме дії, що сприяють підвищенню ефективності його діяльності:

- використання технологічних нововведень та забезпечення конкурентоспроможності продукції (якість продукції і зовнішній вигляд);
- підвищення рівня ефективності використання устаткування та ресурсозберігаючих технологій;
- здійснення поточного контролю над операціями та за амортизаційними відрахуваннями;

– організація систем відповідальності, стилю управління у поєднанні з професійною компетентністю;

– проведення контролю за грошовими потоками, цінами, доходами та витратами, за кредиторською та дебіторською видами заборгованості, якістю менеджменту [2, с. 50].

В авторському трактуванні антикризова політика – це такий вид управління підприємством, основною метою якого є передбачення небезпеки кризи, її недопущення або пом'якшення негативних наслідків, що досягається за рахунок адаптації організаційно-економічного механізму управління, вико-

ристання методів, адекватних внутрішнім та зовнішнім умовам, що змінилися.

**Висновки.** Антикризова політика підприємства вважається одним із найефективніших інструментів управління, який допомагає не лише подолати наслідки кризи, в яку потрапило підприємство, а й вчасно її попередити. У подальшому увагу доцільно сконцентрувати на тому, що розробляти антикризову політику доцільно на підставі проведеної діагностики стану підприємства на різних стадіях економічного циклу і включати в неї заходи щодо стійкого функціонування виробничих, економічних і фінансових видів діяльності підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ, 2005. 501 с.
2. Дмитренко А. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2009. № 4. С. 49–53.
3. Камнева А. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. К., 2014. С. 15–26.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. К., 2009. 390 с.
5. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. Всеукраїнський науково-практичний журнал Інноваційна економіка. 2013. № 1 (39). С. 102–105.
6. Панчеха О.С. Механізми інструментів реалізації антикризової політики на підприємстві. Схід 2013. № 1 (108). С. 128–131.
7. Редькін О.В. Концептуальні основи антикризового управління. Ефективна економіка. 2012. № 4. С. 56–59.
8. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Серія. Економічні науки. 2009. № 6. Т. 2. С. 52–55.
9. Туган-Барановський М.І. Промислові кризи: начерк із соціальної історії Англії. К., 2004. 358 с.

#### REFERENCES:

1. Vasylenko, V.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], TsUL, Kyiv, Ukraine
2. Dmytrenko, A. (2009), "Strategies of anticrisis activity of industrial enterprises", *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU*, no. 4, pp. 49–53.
3. Kamnieva, A. (2014), "Research of existing tools and models of crisis management at the enterprise", *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, pp. 15–26.
4. Lihonenko, L.O. (2009), *Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Anticrisis enterprise management: theoretical and methodological principles and practical tools], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine
5. Makhovka, V.M. (2013), "The methodology of forming the system of crisis management enterprise", *Vseukrainskyi naukovo-praktychnyi zhurnal Innovatsiina ekonomika*, no. 1 (39), pp. 102–105.
6. Pancheha, O.S. (2011), "Mechanisms of tools for implementing anticrisis policy in the enterprise", *Skhid* – 2013, no. 1 (108), pp. 128–131.
7. Redkin, O.V. (2012), "Conceptual foundations of crisis management", *Efektivna ekonomika*, no. 4, pp. 56–59.
8. Sazhienko, S. A. (2009), "The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii. Ekonomichni nauky*, vol. 6, no. 2, pp. 52–55.
9. Tugan-Baranovskiy, M.I. (2004), *Promyslovi kryzy: nacherk iz sotsialnoi istorii Anhlii* [Industrial crises: an outline of the social history of England], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine

## Anticrisis policy of subjects of business

**Novyk I.V.**

Senior Instructor,  
Ukrainian Academy of Printing

Providing of the proof and harmonious economy growing of economy of Ukraine does extraordinarily actual the question of organization of counteraction to the crisis phenomena and revival of normal motion of functioning of basic link of economy – enterprises of different patterns of ownership and forms of manage, needs introduction practice of anticrisis management.

Dynamic disproportion of elements of reproductive process in the economy of enterprise forms cyclic character of his activity.

There is probability of offensive of crisis in development of any enterprise. The personal touch of market economy is that crisis situations can arise up on all stages of life cycle of enterprise.

The sharpness of crisis can be brought down, if to take into account her features, in time to recognize and see her offensive.

Every stage of flowing of crisis of enterprise differs in the degree of sharpness of self-contradictions and conflicts, by force to influence of external and internal destructive factors, by effectiveness of anticrisis management. In a considerable measure it depends on potential of overcoming of crisis on an enterprise and efficiency of anticrisis management.

Disproportion of elements of reproductive process of products or services of enterprise on the certain stage shows up in form the threats of crisis. The threats of crisis have external and internal nature. On each of types of threats of crisis there must be a corresponding reaction of the system of anticrisis management.

One of the most effective instruments of anticrisis management on an enterprise, there are development and introduction of anticrisis politics, that includes for itself the elements of diagnostics and measures that allow to educe the most substantial factors in functional activity of enterprise.

In basis of the conducted anticrisis politics there must be development and realization of the concrete measures, sent to the most rapid renewal of solvency and financial firmness of enterprise that provides his exit from the crisis state.

Anticrisis politics is such type of management an enterprise, the primary purpose of that is a foresight of danger of crisis, his non-admission or softening of negative consequences. Anticrisis politics of enterprise is considered one of the most effective instruments of management, that helps not only to overcome the consequences of crisis an enterprise got in that, but also in time to warn her.