

бюджету після реалізації контрактів щороку будуть надходити додаткові кошти від транзитних автомобільних перевезень та від інтенсифікації автомобільного туризму.

Список літератури: 1. *Пересада А.А.* Інвестиційний процес в Україні. – К.: Лібра, 1998. 2. Экономика строительства: учебник / под общей ред. И.С. Степанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Юрайт-Издат, 2007. – 620 с. 3. Сайт Державного агентства автомобільних доріг України «Укравтодору» – [електронний ресурс]. – режим доступу: <http://www.ukravtodor.gov.ua/clients/ukrautodor.nsf>.

Надійшла до редколегії .01.02.2013.

УДК 004.7

Покращення автомобільних доріг завдяки інвестиціям у майбутньому / М.П. Горбунов, В.О. Дятлова // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2013. – № 69(1042). – С. 87-92. Бібліогр.: 3 назв.

В статье исследуются основные тенденции для улучшения автомобильных дорог путем привлечения инвестиций. Проанализированы принципы проведения торгов для подрядных организаций. Рассмотрены процедуры закупки товаров, работ и услуг.

Ключевые слова: улучшения автомобильных дорог, привлечения инвестиций, конкурсные торги, процедуры закупки.

The paper examines the main trends to improve roads by attracting investment. Principles of tendering for contractors. The procedure of purchasing goods and services.

Key words: improved roads, investment, tender procurement procedures.

УДК 658

П.В. БРІНЬ, канд. економ. наук, доц., НТУ «ХПІ»;
А.Ю. ЧЕРПАК, студент, НТУ «ХПІ»

УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто роль та напрямки антикризової стратегії в системі управління підприємством. Здійснено структурування антикризових стратегій підприємства, надано характеристику основних етапів розробки антикризової стратегії. Представлено модель стратегічного управління підприємством. Бібліогр.: 9 назв.

Ключові слова: криза, антикризове управління, менеджмент, стратегія.

Вступ. Зміни в сфері економіки України в наслідок преходу від адміністративно-командної системи до ринкової економіки супроводжувалися нестабільністю та постійними трансформаціями, які в свою чергу, приз-

© П.В. Брінь, А.Ю. Черпак, 2013

вели до системної економічної кризи в економіці країни. Подібне становище економіки потребує заходів, спрямованих на оздоровлення фінансової системи України, які можуть дати позитивні результати лише за умови достовірної ідентифікації глибини фінансової кризи, систематизації та своєчасного виявлення зовнішніх та внутрішніх кризових факторів, удосконалення досвіду моделювання і прогнозування банкрутства підприємств, а також проведення ефективної фінансової санації базової платформи економіки – підприємств і організацій країни.

Постановка проблеми. Нестабільні економічні умови сучасного ринку України зумовлюють наявність надзвичайно актуальної проблеми збитковості та банкрутства. Адже, умови кризового стану економіки загалом, характеризуються збитковістю більшості підприємств.

Аналіз основних наукових праць, присвячених дослідженню вищенаведеної проблематики, свідчить про зростаюче посилення уваги з боку науковців та економістів-практиків до вирішення фінансово-економічних проблем підприємств. Впродовж останнього періоду значно зросла кількість наукових праць спрямованих на аналіз досвіду подолання кризового стану та здійснення заходів стосовно політики антикризового фінансового управління підприємством. Дослідженням проблеми були присвячені наукові роботи таких вчених, як: І.А. Бланк, І.Н. Герчікова, А.П. Градов, Л.О. Лігоненко, С.В.Телін та інші. Зокрема, були досліджені теоретико-методологічні засади антикризового управління, визначена сутність, але, питання розробки антикризових стратегій залишається малодослідженими. Ось чому, темою даної статті є уточнення суті антикризового управління, його значення в діяльності підприємства та визначення необхідності та особливостей розробки та реалізації антикризових стратегій.

Сучасні ринкові умови свідчать про те, що діяльність переважної більшості українських підприємств залишається незадовільною, тому що їх керівництво не має змоги адаптувати свій метод управління та використовувати адекватні та ефективні методи розв'язання кризових ситуацій. Виникає об'єктивна необхідність застосування нових видів стратегічного управління, таких як антикризове управління. Слід зауважити, що вирішальне значення в антикризовому управлінні відіграє стратегія управління, в якій посиленна увага приділяється проблемам передбачення та недопущення кризових ситуацій або виходу з кризи. Вибір оптимальних напрямів виходу підприємства з економічної кризи безпосередньо пов'язаний з ліквідацією причин, які її зумовлюють. Для чого здійснюється ретельний глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, виділяються компоненти, що мають вплив на нього, збирається та відслідковується інформація про кожну складову, з'ясовуються причини кризового стану враховуючи оцінку реального становища підприємства.

Основний матеріал дослідження. У процесі планування заходів щодо виходу з кризового становища особливу увагу слід приділяти розробці антикризової стратегії діяльності підприємства та визначенню тактики та механізму її реалізації.

Єдиного підходу до трактування суті антикризової стратегії у науковій літературі не існує.

Зокрема, Побережний О.М. вважає, що суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам її реалізації стратегії. Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу комплексному застосуванню їх для більшості сфер діяльності підприємства, також, охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів [5].

Ствердження Н.Є. Юрика полягає в тому, що антикризова стратегія фактично представляє собою план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку. Основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та впливом (зазвичай негативним) внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [9].

Так, В.С. Король трактує антикризову стратегію, як довгостроковий курс розвитку підприємства, перелік методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розробки кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру [4].

Таким чином, ми погоджуємось, що у рамках антикризового управління стратегію треба розглядати як інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [7]. Ця стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, запланованих на підприємстві, а також загальні механізми досягнення визначених цілей.

Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які виступають джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання та перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

На нашу думку антикризова стратегія, має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій з вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

Антикризова стратегія формується в межах загального стратегічного планування, але особливістю є акцентування уваги на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначення завдань, розроблення та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства у кризовій ситуації [7].

Характерними рисами антикризової стратегії, як особливого виду управління, виступають:

- обмеженість за строками здійснення (1-3 роки). Така стратегія вважається реалізованою, в момент, коли з'ясовується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція покращення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності його діяльності;

- пріоритетність антикризової стратегії. Тобто, під час виходу підприємства з кризового стану загальнокорпоративна, а також, функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;

- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабітністю наслідків від успішного (відновлення потенціалу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії;

- звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризової фірми;

- орієнтація на ретельний пошук і максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства;

- яскраво виражений адаптивний характер. Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних заходів та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього середовища господарювання [3].

Підприємства можуть реалізовувати антикризові стратегії у рамках загальних антикризових стратегій, вибір яких зумовлений наявністю внутрішніх ресурсів підприємств і можливостей у маркетинговому середовищі.

Доцільно в окрему групу винести підгрупу ліквідаційних стратегій. Ці стратегії не несуть корисного антикризового навантаження і виступають як наслідок кризи, націлені на ліквідацію підприємства, як господарюючого суб'єкта.

Після визначення сутностей та різновидів антикризових стратегій доречно розглянути процес її розробки, при цьому, виділяють три основні

етапи, такі як:

- перший етап – визначення місії новостворених підприємств або перегляд місії і системи цілей для вже існуючих;
- другий етап – аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів кризової ситуації на підприємстві;
- третій етап – аналіз альтернатив і вибір адекватної антикризової стратегії [2].

Вибір стратегій антикризового управління має вигляд моделі, яка складається з окремих блоків:

- системи антикризового управління;
- механізму антикризового управління;
- процесів антикризового управління;
- процесів інтеграції або дезінтеграції антикризового управління [1].

Для кожного окремого підприємства критеріями обґрунтування вибору антикризової стратегії виступають узагальнюючі показники в основних напрямках оцінювання рівня кризового стану підприємства. Такими показниками є: об'єм прибутку і величина рентабельності, ефективність використання основних фондів підприємства, показники ділової активності підприємства, показники фінансової стійкості підприємства, платоспроможність і ліквідність майна підприємства, показник ймовірності банкрутства підприємства, ефективність використання персоналу підприємства.

В процесі реалізації обраної стратегії виходу з кризової ситуації виконуються наступні завдання антикризового управління:

- уточнення моделі управління у разі потреби;
- налагодження інноваційних процесів у випадку руйнування системи управління;
- проектування і створення нової, досконалішої системи управління;
- налагодження роботи групи антикризового управління;
- організація безперервного контролю й оцінки виконання антикризових заходів;
- розробка методів мотивації персоналу.

На вирішення цих завдань має вплив прийнята стратегія управління підприємством, в якій повинні бути відображені процеси інтеграції виробництва, перегляд діючої структури управління для успішного вирішення стратегічних і оперативних заходів виходу з кризового становища [1].

А. Штангретом та О. Копилуком створена модель антикризового стратегічного управління підприємством на основі потреби організації ефективної системи антикризового управління.

Науковці стверджують, що початком стратегічного антикризового управління є не аналіз балансу підприємства за попередній або поточний період функціонування і здійснення надзвичайних заходів щодо недопу-

щення неспроможності, а саме, момент вибору місії підприємства, вироблення концепції та мети його діяльності, що передбачає формулювання і підтримку на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, який здатний забезпечувати протягом тривалого періоду конкурентну перевагу підприємства у ринковому просторі[7].

Висновки. Антикризове управління і управління в звичайному режимі суттєво відрізняються. Весь спектр підходів і методів звичайного режиму управління спрямований на розвиток і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, а методи антикризового управління націлені виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому періоді. Ми вважаємо, що тільки в вищезазначеній формі трактування антикризове управління набуває реального сенсу.

Головним елементом антикризового управління є антикризова стратегія, яка є важливою для підприємств усіх рівнів та форм власності. Своєчасно розроблена і реалізована стратегія дає змогу суб'єктам господарювання та їх власникам уникнути значних втрат капіталу та суттєво знизити ризик фінансового краху.

Проведене дослідження дає можливість стверджувати те, що в сучасних умовах підвищеної невизначеності та ризику керівникам українських підприємств варто особливу увагу приділяти розробці ефективної антикризової стратегії, яка враховуватиме специфіку функціонування та оточення конкретного підприємства, позитивний досвід діяльності компаній, передбачатиме проведення ретельного аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання, і сприятиме виходу вітчизняних підприємств із скрутного становища.

Таке ставлення до впровадження антикризового управління надасть можливість не лише приймати найменш ризикові управлінські рішення, які дозволять досягти поставленої мети і результату з мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків, але й дозволить підприємству досягати успіху в складному, мінливому, невизначеному маркетинговому середовищі.

Список літератури: 1. *Воробйова О.К.* Стратегічні аспекти антикризового управління [donduet.edu.ua/docs/vestnik/2006/Vest_TIR_(21).../vorobeva.doc]. 2. *Гончарова М.Л.* Реалізація антикризової стратегії підприємства як необхідна складова ефективного управління [lib.uabs.edu.ua/library/Article/Honcharova_1.pdf]. 3. *Дмитренко А.І.* Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ № 4(20), 2009. – С. 49. 4. *Король В.С.* Антикризий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки [www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1]. 5. *Побережний О.М.* Необхідність розробки стратегії антикризового управління на ВАТ «УМАНЬПІВО» Черкаської області [http://udau.edu.ua/library.php?pid=1178]. 6. *Тактаров Н.Н.* Види антикризисных стратегий // Успехи современного естествознания. – 2004. – № 7 – С. 106-107. 7. *Телін С.В.* Антикризийе управление як засіб запобігання банкрутству підприємств // Вісник ХНУ

5.2010. Економічні науки. – Том 2 – С. 216. **8. Штангрет А.М., Копилюк О.І.** Антикризове управління підприємством: Навч. посібн. – К.: Знання, 2007. – 335 с. **9. Юрик Н.Є.** Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі [<http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=389>].

Надійшла до редколегії 23.01.2013.

УДК 658

Управління антикризовою діяльністю підприємства / П.В. Брінь, А.Ю. Черпак // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – Харків: НТУ «ХПІ», 2013. – № 69(1042). – С. 92-98. Бібліогр.: 9 назв.

В статті розглянуто роль і напрямлення антикризової стратегії в системі управління підприємством. проведена структуризація антикризових стратегій підприємства, представлена характеристика основних етапів розробки антикризової стратегії. Представлена модель стратегічного управління підприємством.

Ключевые слова: кризис, антикризовое управление, менеджмент, стратегия.

The article discusses the role of anti-crisis strategy in management system. A model of strategic enterprise management.

Keywords: crisis, crisis management, management, strategy.

УДК 004.7

М.П. ГОРБУНОВ, канд. економ. наук, доц., НТУ «ХПІ»;

В.О. ДЯТЛОВА, студент, НТУ «ХПІ»

РІВЕНЬ РОЗВИТКУ АВТОМОБІЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто суть та сучасний стан автотранспортної інфраструктури. Проаналізовано регіональну політику та окреслено перспективи розвитку автотранспортної інфраструктури в Україні. Акцентується увага на необхідності збільшення протяжності автошляхів держави та удосконалення технічних стандартів автодоріг відповідно до вимог ЄС. Бібліогр.: 8 назв.

Ключові слова: транспорт, інфраструктура, транспортна інфраструктура, автотранспортна інфраструктура, автомобільний транспорт, автомобілебудування, транспорт, автошляхи.

Вступ. Роль і значення належного стану та розвитку транспортної інфраструктури важко переоцінити. Адже, саме вона є тим кістяком, «скелетом», основною підсистемою опорного каркасу територіальних суспільних систем будь-якого ієрархічного рівня. Від стану та рівня розвитку транспортної інфраструктури, яка забезпечує рух вантажопотоків та пасажиропотоків, безпосередньо залежить не тільки соціально-

© М.П. Горбунов, В.О. Дятлова, 2013