

Список використаних джерел

1. Adams W. Strategic Advise in Handling Risk. Washington, DC, 1992. November 12.
2. Cutlip S. and others. Effective Public Relations. London Press, 1995. 637 p.
3. Harwood L. Childs, An Introduction to Public Opinion. New York: John Wiley and Sons, 2000. 456 p.
4. James E. Grunig and Todd Hunt, Managing Public Relations. New York: Holt, Rinehart and Winston, 2004. 345 p.
5. Newsom D., Scott A., Turk J. This is PR. Westview Press, 1997. 438 p.
6. Rex F. Harlow, Building a Public Relations Definition. *Public Relations Review* 2. №.4. Winter, 2006. P. 323-346.
7. Балабанова Л.В., Савельєва К.В. Паблік рилейшнз: навч. посібник. К.: Професіонал, 2008. 528 с.
8. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. СПб.: Питер, 2001. 864 с.
9. Давыдов Ю. PR неизлечимо болен. *Отдел маркетинга*. 2007. №4. С. 32-35.
10. Коробкова Т. РиR на весь мир! *Компаньон стратегии*. 2005. №5. С. 36-39.
11. Королько В.Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика: підручник. К.: Скарби, 2001. 400 с.
12. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 380 с.
13. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-бук, Ваклер, 2011. 656 с.
14. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный поход. К.: Знання-Прес, 2003. 796 с.
15. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008. 608 с.

*Медведкін Р.В., магістрант 2-го року підготовки,
спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування»,
Вінницький інститут Університету «Україна»*

СУТНІСТЬ КРИЗ ТА ЗНАЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**THE ESSENCE OF THE CRISIS AND THE IMPORTANCE OF ANTI-CRISIS
MANAGEMENT**

Анотація. В статті розглядаються питання сутності криз та особливостей їх перебігу. Доводиться важливість антикризового менеджменту як складової системи управління підприємством.

Ключові слова: криза, антикризовий менеджмент.

Abstract. The article deals with the nature of crises and their peculiarities. The importance of crisis management as an integral part of the enterprise management system is proved.

Keywords: crisis, crisis management.

Постановка проблеми. Економічна теорія свідчить, що кризовий стан можливий для будь-якого підприємства в процесі його еволюції і свідчить про накопичення певної критичної маси стримуючих чинників, усунення або активізація яких необхідні для продовження процесу відтворення (функціонування підприємства) або переходу його в нову якість. У кризовий стан підприємство входить, як правило, достатньо тривалий період у міру накопичення негативних чинників. Вихід із кризового стану може бути як миттєвим внаслідок разової акції (капіталовкладення, поглинання, зміна поля діяльності, дроблення і ін.), так і тривалим за часом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання сутності і специфіки механізмів та інструментарію антикризового управління підприємством є предметом наукових досліджень зарубіжних та вітчизняних економістів: К.В. Балдіна, Е.М. Короткова, Г.В. Савицької, Э. Альтмана, Т. Давенпорта, М. Хаммера, Л. Тойфсена, Э. Фризі, С.О. Козаченко, В.Б. Краснової, І.О. Бланка, Н.М. Ушакової, О.О. Терещенко, Л.О. Лігоненко.

Формулювання цілей статті. Стаття покликана дослідити економічну сутність криз та визначити значення антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Така модель економічних процесів дозволяє достатньо успішно аналізувати внутрішні чинники функціонування підприємства і, абстрагуючись від зовнішнього середовища, розробляти оптимізаційні моделі управління ним. Недоліком такого підходу є недооблік (зневажання) чинників зовнішнього середовища, які у міру ускладнення національних господарських систем, загальної інформатизації, глобалізації економіки різко підсилюються.

Наближеною до економічних реалій представляється модель функціонування промислового підприємства, що враховує ключові чинники його зовнішнього середовища прямої (ділове середовище) і непрямой дії. У такій ситуації рівновага підприємства не настає автоматично лише за рахунок внутрішніх заходів, але і за рахунок ціленаправлених зовнішніх дій, які посилюються по мірі віддалення підприємства від рівноважного стану. Це робить підприємство елементом саморегуляції макросистеми. Подібна модель рівноважного функціонування підприємства в цілому задовольняє необхідну точність економічного розрахунку і може використовуватися як базова на мікро- і макрорівні. Проте не можна не враховувати, що розвиток підприємства припускає неспівставність протидіючих економічних сил (факторів) і наявність в системі рівнодіючої сили (фактора прогресивного напрямку). Таке явище співпадає з висновками теорії катастроф, яка допускає, що економічні системи не обов'язково повинні бути рівноважними.

На практиці це проявляється в тому, що промислове підприємство,

розвиваючись, проходить різні етапи своєї життєдіяльності: 1) зростання; 2) стабілізація; 3) стагнація; 4) перебудова; 5) зростання в новій якості.

У ситуації переваги на підприємстві однієї з сил (коли рівнодіюча сила не дорівнює нулю) відбувається руйнування системи, стагнація (3-й етап), яка переходить в хаос (4-й етап). Тривале знаходження підприємства на четвертому етапі за відсутності яскраво визначених конструктивних сил може призвести до його повного руйнування (банкрутство). Третій і четвертий (як і початкова частина п'ятого) етапи життєвого циклу підприємства визначають кризовий стан; управління в якому носить специфічні особливості, що дають підставу виділити його в окрему форму – антикризове управління, або антикризовий менеджмент.

На 3-му і 4-му етапах в ході здійснення антикризового менеджменту відбувається перегрупування внутрішніх і зовнішніх сил господарської організації, внаслідок чого настає досягнення рівноваги на новому рівні якості.

У сучасній літературі зустрічається різний розподіл циклів розвитку і згасання організації. В основному в цикловій активності організації виділяють 5 ключових етапів:

- експрелентний стан – зародження підприємства, формування його структури. На цьому етапі потрібна підвищена увага і допомога зовнішніх організацій в особі великих фірм, державних і муніципальних органів з тим, щоб створюване підприємство не самоліквідувалось;

- патієнтний стан – організаційне оформлення і завоювання певного сегменту ринку, кількісне зростання;

- віолентний стан – стійке становище на ринку (агресивна стратегія). Фірми-віоленти бувають у формі: національного віолента («гордий лев»), інтернаціонального віолента («могутній слон»); деструктурованого віолента («неповороткий бегемот»). Перша форма характерна для індустріальних підприємств, що енергійно діють в національному масштабі Друга форма властива великим диверсифікованим організаціям із закордонною філіалізацією. Третя форма указує на гіпертрофовані габарити з низькою керованістю підприємства, що свідчать про його згасання як динамічної економічної системи і схильність до якісного переходу;

- комутантний стан характеризує перехід організації в занепад. Відбувається її структурне і предметне спрощення, розпад на малі підприємства, що спеціалізуються на випуску окремих товарів, як правило, знижених експлуатаційних якостей, знижується якість і ефективність НДКР, продукція не удосконалюється і не оновлюється, ринок збуту звужується і локалізується;

- леталентний стан характеризується деструктуризацією підприємства, припиненням його існування в колишній якості При цьому повністю змінюється виробничий профіль.

Стосовно наведеної вище схеми життєвого циклу підприємства запропонована система етапів може бути представлена таким чином:

1 етап (зростання) – патієнтний стан;

2 етап (стабілізація) – віолентний стан;

3 етап (стагнація) – комутантний стан;

4 етап (перебудова) – леталентний (загибель) або експрелентний (зародження в новій якості) стан.

У кожному з вказаних станів існує різний ступінь небезпеки зміни якості підприємства, перехід в смугу кризового функціонування, що обумовлене як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками його середовища. Ступінь схильності підприємства до переходу в іншу якість визначає ступінь його кризовості.

У антикризовому менеджменті одним з принципів моментів є визначення ступеню стійкості підприємства (інерційність), що необхідно для того, щоб вірно визначити відповідний порядок дій.

У числі симптомів передкатастрофічного стану підприємства можна виділити наступні:

1. Тривала безрезультатність капіталовкладень у виробництво (невірно визначений об'єкт інвестицій, що лише загострюють фінансове становище, що і приведе до зриву).

2. Висока волатильність базових параметрів підприємства від незначних дій.

3. Наявність декількох варіантів стійкого стану підприємства, в які воно може бути переведено незначними зусиллями (наприклад, скорочений варіант виробництва, пасивний збут, здача в оренду площ, скорочення персоналу, перехід під управління іншого підприємства і ін.).

4. Неухильне наростання заборгованості по податках і платежам на рівні не менше 10% за квартал з урахуванням інфляції.

5. Зростання заборгованості по зарплаті на рівні не менше 10% в місяць.

6. Наростання заборгованості перед підприємствами ділового середовища (в основному – постачальниками ресурсів і покупцями продукції) на рівні не менше 30% в рік.

7. Поява страйкових (деструктивних) настроїв в колективі.

8. Погіршення виконавської дисципліни серед менеджерів середньої ланки (начальники цехів і відділів) на ґрунті незадоволеності діями вищих керівників.

9. Різке наростання пригноблюючих дій з боку місцевих властей і контролюючих органів (блокування рахунків, зростання кількості невмотивованих перевірок, підвищення розцінок за оренду землі і ін.).

10. Різке посилення конфліктності відносин в колективі.

11. Генеральний менеджмент не може, а персонал не бажає функціонувати в існуючій системі організації («верхи не можуть, а низи не хочуть жити по-старому»).

12. Пропоновані урядом схеми реструктуризації заборгованостей неприйнятні для організації.

13. Великі акціонери, що володіють в сукупності більш ніж 1/3 акції, ініціюють розпорошення організації.

14. Нездатність організації зупинити масові звільнення кадрів базових професій при низькій зарплаті.

15. Групові звільнення керівників середньої ланки.
16. Різке наростання конфліктів між підрозділами.
17. Брак оборотних коштів для розширення випуску найбільш перспективної продукції.
18. Масове небажання працівників миритися з мінімальною заборгованістю по зарплаті.

Ці та інші симптоми в сукупності або окремо можуть сигналізувати про наближення підприємства до кризи і, природно, вимагають від менеджменту термінової розробки і здійснення попереджувальних заходів.

Розрізняють чотири основні типи кризи збиткових підприємств: збуту, витрат, фінансового, менеджменту. При кризі збуту підприємство не може продавати свою продукцію в обсягах, необхідних для досягнення рівня беззбиткового виробництва. Причиною кризи збуту може бути неконкурентоспроможність продукції, поганий маркетинг і відсутність платоспроможного попиту.

При кризі витрат собівартість виробництва продукції на підприємстві вище середньоринкової, що примушує підприємство або продавати продукцію по підвищеним цінам, що веде, в свою чергу, до кризи збуту, або торгувати собі в збиток, що неминуче веде до банкрутства. Причиною кризи витрат є завищена енерго- і матеріаломісткість продукції, недосконалість технологічних процесів, низька продуктивність праці, помилки в управлінні тощо.

При фінансовій кризі у підприємства відсутні грошові кошти на відновлення виробництва, сплату податків, виплату заробітної плати, оплати електроенергії, комунальних послуг тощо.

При кризі менеджменту підприємство відчуває дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів всіх рівнів. Криза менеджменту викликається тим, що при виникненні на підприємстві кризової ситуації його в першу чергу покидають найбільш досвідчені і кваліфіковані співробітники. Цей тип кризи займає особливе місце, оскільки, не вирішивши проблему управління і управлінців, неможливо подолати решту негативних явищ. На практиці, як правило, підприємство зустрічається одночасно зі всіма чотирма типами кризи.

Висновки. Таким чином, завданням антикризового менеджменту є проведення аналізу особливостей розвитку кризи на конкретному підприємстві і розробка найбільш раціональної стратегії виходу з неї.

Список використаних джерел

1. Васильєва Т.А., Афанасьєва О.Б. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми: Вид. «Ярославна», 2013. 488 с.
2. Семенов А.Г. Ключові аспекти антикризового управління підприємством. К.: Знання, 2007. 244 с.
3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.
4. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ:

НМАУ, 2012. 188 с.

5. Швед В.В., Закладній О.А. Фінансовий аутсорсинг підприємницької діяльності. *Економічні перспективи підприємництва в Україні: збірник матеріалів всеукраїнської інтернет-конференції*. Ірпінь: УДФСУ, 2016. С. 493-496.

6. Швед В.В. Кайдзен менеджмент – японський шлях сучасних підприємств. *Науковий вісник Одеського державного економічного університету. Серія: економічні науки*. 2011. №10 (135). С. 13-19.

7. Швед В.В., Яблочников С.Л. Особенности шеринговой экономики на Украине. *Бизнес. Образование. Право*. 2018. №2(43). С. 75-80.

Мельникова Н.С., магістрант 2-го року підготовки, спеціальність «Фінанси, банківська справа та страхування», Вінницький інститут Університету «Україна».
Науковий керівник: Омельченко О.В., старший викладач кафедри економіки та менеджменту, Вінницький інститут Університету «Україна»

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІНАНСУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ

THEORETICAL BASIS OF MANAGEMENT IN THE FIELD OF GOVERNMENT INSTITUTIONS

Анотація. У статті розглянуто бюджетні установи як один із суб'єктів господарського процесу країни, а також особливості формування їх кошторисів. Приділено увагу основним групам сфер бюджетних установ та ієрархічній системі прав розпорядників бюджетних коштів. Виділено загальні особливості діяльності бюджетних установ.

Ключові слова: бюджет, бюджетні установи, розпорядники бюджетних коштів, сфера нематеріального виробництва, реєстр неприбуткових установ.

Abstract. The article considers budget institutions as one of the subjects of the country's economic process, as well as the peculiarities of forming their estimates. Attention is paid to the main groups of spheres of budgetary institutions and the hierarchical system of rights of budget spending units. The general features of the activity of budgetary institutions are highlighted.

Keywords: budget, budgetary institutions, spending units, sphere of intangible production, register of non-profit institutions.

Постановка проблеми. У бюджетній сфері діє величезна кількість установ і організацій, що здійснюють некомерційну діяльність, тобто таку, яка не має на меті