УДК: 658.5

О.В. КОВАЛЕНКО, к.е.н., доц., ЗДІА, Запоріжжя

МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Механізм попередження загрози банкрутства – це сукупність функцій, методів, принципів і компонентів за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об'єкт управління з метою фінансового оздоровлення, збереження його цілісності.

A mechanism of warning of threat of bankruptcy is an aggregate of functions, methods, principles and components by which a management subject influences on the object of management with the purpose of the financial making healthy, maintenance of his integrity.

Ключові слова: криза, банкрутство, діагностика банкрутства, антикризове управління, механізм антикризового управління підприємством.

Вступ. В економіку поняття механізму привнесене з техніки і означає наступне: механізм (від грецької mechan – машина) – система, призначена для перетворення руху одного або декількох тіл в необхідні рухи інших тіл. В економічному словнику «*механізм*» визначається як «послідовність станів, процесів, що визначають собою яку-небудь дію, явище» або ж «система, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності». Використання цього поняття в економічній науці і в менеджменті зумовили схожі процеси опосередкованого перетворення вольових імпульсів керівництва, ціннісних установок, інформації, стимулюючих чинників в конкретні дії.

Постановка проблеми. Механізм попередження загрози банкрутства, що характеризує засоби впливу, має свої особливості, оскільки не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації. У механізмі попередження загрози банкрутства пріоритети повинні віддаватися: установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності; мотивуванню, орієнтованому на антикризові заходи; економії ресурсів; ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку; корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій, колективізму (“відчуття ліктя”); професіоналізму як керівників, так і виконавців; обачності, обережності і запобіганню помилок; інтеграції.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Поняття «механизм» в економічній теорії визначене недостатньо чітко. Більшість дослідників або зовсім не розкривають зміст поняття “механізм”, одразу прив’язуючи його до стратегії [13, С. 58-63], або не акцентують увагу на тому, що механізм – це, насамперед, система. Підприємство є суб'єктом мікроекономічної системи, тобто внутрішній економічний механізм підприємства – це сукупність форм організації та дій складових цієї економічної

системи, спрямованих на реалізацію законів. Переважна більшість економістів будь-який організаційно-економічний механізм розглядає як сукупність або послідовність економічних явищ. А. Кульман стверджує, що «економічний механізм визначається або природою вихідного явища, або кінцевим результатом серії явищ», і уточнює, що «складовими елементами механізму, завжди одночасно виступають і вхідне явище і вихідне явище і весь процес, який відбувається в інтервалі між ними. [10, С.12]. Цікаве тлумачення «механізму управління» пропонує В.А. Власенко, на його думку, механізм управління – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально-економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального плину процесів у межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища [5, С.179-185]. У комплексному механізмі управління теоретично можливим є виділення окремих механізмів за принципом однорідності (якщо у них існують провідні ознаки), однак на практиці "чисті" однорідні механізми не існують. Крім того, очевидно, що механізм управління буде ефективним лише в тому випадку, коли він підсилює мотивацію діяльності людей, а зміна мотивів їхньої поведінки для реалізації об'єктивних цілей діяльності досягається на основі узгодження прийнятих цілей та інтересів людей. Оскільки постановка мети є вихідним моментом формування мотивів, ціль повинна розглядатися як найважливіша категорія механізму управління. Реальний механізм управління завжди конкретний, тому що він спрямований на досягнення конкретних цілей шляхом впливу на конкретні фактори, які забезпечують досягнення поставленої мети. Цей вплив здійснюється шляхом використання конкретних ресурсів або потенціалів. Він формується кожен раз, коли приймається управлінське рішення шляхом узгодження всіх елементів механізму управління. Одні механізми мають властивості довгострокової дії, інші – короткочасні. Наскільки різноманітна природа факторів управління і природа впливу на них, настільки різноманітна й природа механізмів управління [17, С. 149-150].

У наукових публікаціях 90-х - початку 2000-х років, присвячених проблемам антикризового управління, його сутність найчастіше трактувалась як система заходів щодо фінансового оздоровлення (відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості) підприємств, які перебувають у критичному стані, під загрозою банкрутства або є банкрутами (незалежно від того, визнані вони банкрутами в судовому порядку чи ні). Інакше кажучи, антикризове управління визначалось як тип управління, що має тимчасовий характер [16, С. 53]. Не можна не погодитись з Коротковим Э. М., який зазначає, що кризи є різні і управління може бути різне. Ця різноманітність, окрім всього іншого, проявляється в системі і процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо в механізмі управління [2, С.

212]. Ефективність антикризового управління підприємством залежить від якості механізмів, які використовуються при розробці та реалізації відповідних функціональних антикризових стратегій (виробничо-технологічної, маркетингової, фінансової та ін.). Кожній функціональній сфері відповідає ряд антикризових механізмів, детальну класифікацію яких наведено у науковому виданні колективу авторів [12, С. 249 - 254], [3, С. 310.]. Антикризове управління, що ґрунтується на інноваціях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом подолання збитків порівняно з економією витрат і має бути вирішальним у забезпеченні беззбиткового функціонування підприємств [16, С. 55-56].

Як вважають Масенко Б.П. і Афонченкова Т.М. механізм антикризового управління складається з наступних основних підсистем: підсистеми діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу; підсистеми маркетингу; підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми виробничого менеджменту; підсистеми організації ліквідації підприємства; характеристики заходів щодо виходу із кризи [11, С.11].

На думку О.М. Скибицького механізм управління кризовими ситуаціями є системою дій на об'єкт з метою досягнення бажаного результату. Система включає сукупність елементів, внутрішня взаємодія яких приводить цех механізм у рух. Механізм вбудований у загальногосподарську систему і є його складовою. Діалектична суперечність полягає в тому, щоб визначити необхідність застосування і місце цього механізму в господарський системі. За абстрактними визначеннями механізм управління кризою слід розглядати як систему організації господарського процесу. Вона представлена комплексом взаємодоповнюваних і взаємозалежних чинників, кожному з яких властиві власні форми управлінської дії [14, С. 26-27].

Всі аспекти механізму попередження загрози банкрутства мають важливе значення для діяльності підприємства, але, в розрізі роботи, автора цікавлять фінансово-економічні, організаційно-адміністративні, правові і інформаційні складові механізму, зміст яких розглядався багатьма авторами. Розробки вчених-економістів І. Ансоффа [1], В. Я. Іонова, В. Н. Кашина [6], Т. Коно [7], О. Савчука [13, С. 58-63] та інших науковців присвячені різним напрямкам використання поняття "механізм". Застосування цього поняття у визначені механізму попередження загрози банкрутства суб'єктів господарювання потребує подальшого детального дослідження та висвітлення.

Мета дослідження. Характеристика управління з позиції динаміки і статики потребує висвітлення понять «система антикризового управління», що пов'язано з статикою менеджменту, та «процесу антикризового управління», що відображає динаміку менеджменту. При цьому слід визначити місце кризової ситуації в процесі управління і характеризувати її як сукупність факторів і умов, що викликають появу тієї чи іншої проблеми. Категорії статики менеджменту та динаміки менеджменту

об’єднує поняття «механізму управління» - сукупності засобів та методів впливу, що використовуються в управлінні для досягнення цілі організації.

Основні результати дослідження. В результаті проведення семантичного аналізу економічної категорії “механізм” було виявлено загальні якісні риси сучасного механізму управління, які можна згрупувати таким чином: ефективна система господарювання, яка включає управління економікою як відокремлену функцію господарювання та виробничих відносин; оптимальне співвідношення різних форм і методів господарювання, які розробляються та використовуються суб’єктом (органом управління) для свідомого цілеспрямованого впливу на економіку підприємства з метою її інтенсифікації й підвищення ефективності; раціональна єдність економічних, організаційних, правових та інших форм і методів, правил, норм господарювання, об'єднаних в економічний механізм, й організаційної структури, яка використовує ці правила та заохочує людей до праці; ефективне використання системи економічних відносин, комплексу форм і методів планового управління; позитивні аспекти історично визначеної системи організації інструментів і методів ведення господарства, яка зумовлена рівнем продуктивних сил і виробничих відносин на певному етапі суспільного розвитку та є адекватною цілям, завданням й умовам соціально-економічного розвитку на поточному етапі [8, С. 135-136.].

На сьогодні не зазначено чітко визначення терміну «механізм попередження загрози банкрутства», що в практиці проявляється великою різноманітністю наявних методик і відсутністю в їх структурі єдиних і комплексних складових. Проведений аналіз літературних джерел виявляє велику кількість тлумачень поняття «механізм попередження загрози банкротства» з акцентом на ті або інші його аспекти. Але всі автори сходяться в одному: механізм – це складна, багатопланова система.

Поняття системи, як поняття про ціле використовується для того, щоб чітко поставити мету і правильно сформулювати проблему; вибрати об'єктивний спосіб аналізу досліджуваних процесів; сформувати комплекс методів і засобів, за допомогою яких можна досягти поставленої мети; визначити ресурси, необхідні при функціонуванні системи; побудувати модель, тобто ряд залежностей між цілями, засобами їх досягнення і ресурсами. Системний підхід у формуванні механізму попередження загрози банкрутства виступає як необхідна умова для реалізації оптимального співвідношення категорій <мета> <засоби>, а для складних систем, задач і процесів форма системного підходу має вид: <мета> <задачі> <засоби> <результат>. Системний підхід дозволяє здійснити аналіз і синтез (оптимізацію) відповідно до етапів: розробки системи цілей; обґрунтуванню логічної схеми задач; розробки логічної схеми методів рішення логічної сукупності задач; побудови організаційно-економічної системи рішення задач відповідно до методів для досягнення сукупності цілей. Система представляє собою сукупність елементів, що володіють емерджентними властивостями, які знаходяться у взаємодії один з одним і утворюючих деяку цілісність. Під елементам розуміється об'єкт, що виконує певні

функції в даній системі і не підлягає подальшому розподіленню. На початковому етапі формування механізму з позиції системного підходу слід сформувати регламентацію завдань і порядок їх реалізації, за допомогою певного інструментарію. Формування самої системи антикризового управління неможливе без розробки прийнятної і такої, що визнається суспільством, концепції антикризового управління, яка складається з принципів, форм, методів і механізмів, які становлять її суть, а також критеріїв оцінки результатів.

Під механізмом попередження загрози банкрутства підприємства слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Суб'єкт управління впливає на об'єкт управління за допомогою відповідного механізму, який складають наступні елементи: I. Мета антикризового управління; II. Основні задачі управління, які доцільно розглядати на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях; III. Стратегії управління: наступальна, оборонна, імітаційна; IV. Цілі управління: економичні, фінансові, структурні, управлінські, виробничі, техніко-технологічні, соціальні; V. Функції антикризисного управління; VI. Принципи антикризисного управління VII. Методи управління: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, мотивація виконавців; VIII.Критерії оцінки результатів.

Функціонування будь-якої системи обумовлюється змістом взаємодії між її елементами, який визначається різноманітними напрямками і процесами. Тому взаємодію можна представити як сукупність напрямків співробітництва, які залежать від мети і задач попередження загрози банкрутства. Враховуючи особливості і весь спектр інтегрованих відносин і зв'язків в системі антикризового управління, взаємодія може відбуватися в фінансово-економічній, організаційно-адміністративній, правовій і інформаційній сферах. Організаційно-адміністративна і правова складова повинна включати законодавчі і нормативні акти, які регламентують діяльність підрозділів, що складають систему управління, комплекс посадових інструкцій, організаційну структуру системи управління. При її розробці головну роль відіграє законодавство країни, тобто вищий рівень управління банкрутством. Фінансово-економічна складова покликана забезпечити реалізацію прийнятих до виконання рішень. Фінансова складова, в свою чергу, включає фінансові ресурси різноманітних типів (власні і позичкові кошти), принципи їхнього використання, засоби використання і критерії ефективності їхнього використання. Сукупність засобів господарської складової складається з різноманітних засобів господарювання, виробничих технологій управління самим підприємством-боржником. Вона включає також критерії ефективності діяльності підприємства, засоби їхнього розрахунку, засоби планування діяльності, засоби оцінки планів, які приймаються і т.д. [11, С.21-22].

Механізм управління кризовими ситуаціями містить послідовне виконання функцій управління, що дозволяє досягти певного економічного ефекту та проявляється в системах і процесах. Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі

управління, залежить від типу підприємства, його розмірів, сфери діяльності, рівня і якості управлінської ієрархії та інших чинників. Природно, ми не можемо говорити про управління, як про пульсуючу діяльність, що набирає силу в кризових моментах і зникаючої в інших. Управління – це постійний і безперервний процес, основу якого складають планування, організація, мотивація і контроль. Антикризове управління має особливості в частині його процесів і технологій: мобільність і динамічність у використанні ресурсів, реалізація інноваційних програм; здійснення програмно-цільових підходів в технологіях розробки і реалізації управлінських рішень; підвищена чутливість до впливу часу; посилення уваги до оцінок і вибору альтернатив, використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації. Формування механізму попередження загрози банкрутства промислових підприємств дозволяє систематизувати підходи до управління підприємством. Такий підхід має забезпечувати своєчасне визначення потреби в підвищенні ефективності діяльності суб'єкта господарювання. У трактуванні колективу авторів [12, С. 249 - 254] антикризове управління повинне активізуватися з моменту початку існування самого підприємства. Ще на етапі його становлення системою управління повинні бути усвідомлені і враховані потенційні загрози кризи, мають бути закладені елементи структури антикризового менеджменту і визначені відповідні функції. На думку Короткова Є. механізм антикризового управління поділяється на два види: механізми попередження кризи на підприємстві та механізми усунення наслідків кризи, до яких відносять організаційні перетворення, управління ризиками, контролінг, інвестиційну політику та санацію [2].

Вітчизняні економісти концептуальну схему гнучкої системи управління банкрутством подають у вигляді сукупності взаємопов’язаних механізмів, під якими розуміють засіб застосування певної сукупності методологічних, інструментальних і інформаційних засобів для розв’язання проблеми. Механізм моніторингу, призначений для розв'язання задач збору і первинної обробки інформації про ситуацію, що склалася. Він включає декілька складових: збір ладанних, первинну обробку даних, перевірку адекватності інформації, відповідальність за інформацію. Механізм прийняття рішень, призначений для вироблення можливих управлінських впливів та здійснює вибір найкращого з точки зору ефективності системи в цілому. Він також включає ряд складових, що реалізують різноманітні етапи процесу прийняття рішень: оцінку ситуації, вироблення рішення, реалізацію рішення. Механізм аналізу ефективності системи управління банкрутством, закликаний розв’язати питання про ефективність проведення керуючих заходів, ефективність роботи всієї системи управління банкрутством з точки зору глобальних і локальних цілей. Таким чином, в рамках даного механізму реалізується принцип зворотного зв’язку, покладений в основу проектування гнучкої системи управління банкрутством. Даний механізм включає оцінку ефективності проведення заходів та оцінку ефективності системи управління в цілому. [11, С.22-23]. На наш погляд, у

загальному вигляді механізм попередження загрози банкрутства можна представити як сукупність функцій, методів, принципів і компонентів за допомогою яких суб'єкт управління впливає на об’єкт управління з метою фінансового оздоровлення, збереження його цілісності, мінімізації втрат ринкової вартості та формування гнучкої оптимальної структури організації, яка своєчасно реагує на запити оточуючого середовища. З позицій підприємства механізм попередження загрози банкрутства завжди є конкретним, оскільки він спрямований на досягнення чітко встановлених цілей шляхом впливу на відповідні чинники, що забезпечують таке досягнення. Цей вплив здійснюється за допомогою використання матеріальних ресурсів або потенціалу системи управління підприємством.

Механізм попередження загрози банкрутства направлений на: діагностику процесів і тенденцій, які призводять до кризових ситуацій; прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових ситуацій; здійснення антикризового супроводу (виявлення процесів та тенденцій, які призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій); проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика); організацію і координацію ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків; генерацію нових цільових орієнтирів і найбільш ефективного їх досягнення. Механізм попередження загрози банкрутства охоплює чисельні напрями діяльності, сприяє її оптимізації при існуванні загроз, базується на підході, типовому для управління проектами; елементами даного механізму повинні бути, як зазначалось раніше, принципи, методи, економічні та організаційні засоби, форми реалізації. Система завжди є частиною зовнішнього середовища, тому у відповідь на зміни середовища система повинна пристосовуватися до функціонування в нових умовах. Адаптація системи, визначена як здатність системи виявляти цілеспрямовану поведінку, що пристосовується у складному середовищі, а також сам процес такого пристосування, може виявлятися як саморегулювання, самонавчання, самоорганізація і самовдосконалення. При саморегулюванні система відповідає на зміни середовища цілком визначеною реакцією своїх елементів за жорстко заданою програмою. При самонавчанні система здатна змінювати програми регулювання і способи дій своїх елементів. При самоорганізації система змінює не тільки програму регулювання, але і свою внутрішню структуру. І нарешті, самоудосконалюючись, системи можуть перебудовувати свою структуру не тільки в межах заданого набору елементів, але і шляхом розширення набору елементів за рахунок середовища [4, С. 55]. Механізм адаптації реалізує функції налагодження, вдосконалення і розвитку системи управління на різноманітних рівнях. Цей механізм реалізує принципи гнучкості і стійкості, а також принцип зворотного зв’язку. покладений Механізм адаптації включає взаємозв’язані механізми параметричної (внутрішньої) адаптації і структурної (зовнішньої) адаптації. Параметрична адаптація здійснює налагодження системи управління на управління банкрутством конкретного підприємства з

урахуванням характеристик підприємства, рівня і термінів заборгованості, місця і ролі підприємства в економіці регіону, галузі і країни в цілому. В її склад включаються засоби оцінки важливості підприємства-боржника, алгоритми взаємодії системи управління банкрутством з адміністративними органами району, засоби мікро - і макроекономічного прогнозування, засоби налагодження параметрів моделей, що входять до складу інших механізмів системи управління. Структурна адаптація призначена для розвитку самої системи управління. В рамках цієї складової механізму адаптації змінюється структура системи управління, склад механізмів системи управління, в тому числі організаційно-правових. Структурна адаптація заснована на аналізі результатів управління, проведених не тільки для конкретного процесу банкрутства, але з урахуванням досвіду роботи системи в цілому за весь час її існування [11, С.23].

Для антикризового менеджменту передусім у зв'язку з невизначеністю майбутнього, складністю вірогідного передбачення шляху розвитку подій необхідним є ситуаційний підхід і гнучкість. У таких умовах корисно висунути і пропрацювати декілька альтернативних варіантів вирішення кризових проблем. Тоді по мірі настання планованого періоду для практичної реалізації може відбиратися та альтернатива, яка у найбільшій мірі відповідає розвитку ситуації, що реально складається. Наявність підготовленого плану дій звільняє організацію від вимушеної повільності з відповідною реакцією на зміни, що супроводжують кризу. Необхідність адаптації до негативних умов зовнішнього середовища потребує висунути таку вимогу до механізму попередження загрози банкрутства, як ітеративність. Адже елементи процесу функціонування підприємства в умовах кризи повинні бути щільно пов'язані між собою зворотними зв'язками, які підвищують роль інформаційного обслуговування осіб, що приймають рішення, значення швидкого і точного виконання антикризових рішень, що приймаються. Подовження і затримки, що викликані неадекватним управлінським реагуванням на кризові процеси, можуть мати вирішальне значення для втрати організацією здатності гнучко пристосовуватись до існуючих змін і виживати у гостроконкурентному ринковому оточенні. Запобігання важких наслідків і вихід із кризи менеджмент промислової організації повинен зв'язувати з інноваційною активністю, спрямованою на розробку, створення і поширення нових видів виробів, технологій, упровадження нових організаційних форм і т.д. Із введенням інновацій зв'язується масове відновлення основного капіталу організації, підвищення прогресивності її активів, у яких утілюється потенціал успіху товаровиробника. Однак, ставка на нововведення не повинна обертатися для організації серйозними фінансовими труднощами, здатними зруйнувати фундамент її майбутнього процвітання, що закладається інноваціями. Інноваційний підхід в антикризовому менеджменті означає орієнтацію на впровадження нововведень, але не як разової акції, що переслідує мету виводу з критичного стану. Мається на увазі безупинний процес розвитку, якісного удосконалювання техніки і технології

виробництва, продуктів і організаційних структур, завдяки якому збільшуються здібності організації протистояти руйнівній дії критичних факторів і поширювати можливості подальшого удосконалювання на нові області, що гарантують стратегічний успіх. Із розширенням таких можливостей зв'язується отримання промисловою організацією синергічних ефектів. Прагнення до одержання додаткових ефектів, що збільшують загальну прибутковість бізнесу і посилюють конкурентні позиції організації на ринку, реалізується кризовим менеджментом за допомогою застосування синергічного підходу, реалізація якого має на увазі зсув акцентів на пошук і планування синергії.

Зміна наявних, поява нових ділових процесів, що ведуть до нових змін, завжди зачіпає людський фактор і зустрічає опір працівників підприємства, який може зробити недосяжними поставлені цілі. Тому механізм попередження загрози банкрутства промислового підприємства повинний передбачати заходи по зниженню опору працівників, застосування "м'яких інструментів", таких як розвиток персоналу, залучення невеликого числа фахівців у процес змін, охорона зайнятості, мотивація ентузіазму, тощо. Необхідно відмітити, що промислові підприємства належать до тих систем, які є великими і складними для перетворення, і один із секретів успіху може полягати в самоорганізації, коли керівники і працівники в ситуації невизначеності самостійно підбирають моделі поведінки, які сприяють підтримуванню темпів росту ефективності заходів з оздоровлення підприємства. Не можна не погодитись з О. О. Терещенком, який зазначає, що у разі необхідності функції антикризового управління можуть виконуватися спільно, за участі кількох інституцій, наприклад: менеджментом підприємства та представниками консалтингових чи аудиторських фірм; менеджментом та представниками банків, тощо. Залучення зовнішніх консультантів до процесу антикризового управління фінансами зумовлена потребою в об'єктивності, у належних знаннях та досвіді, необхідністю застосування апробованих методик, технічних прийомів, якими володіють консультанти і які допоможуть у короткі терміни розробити стратегію і тактику подолання кризової ситуації на підприємстві [15, С. 18].

Антикризовий менеджмент характеризується чітким і конкретним цілевизначенням, що стосується, перш за все, комплексу монетарних аспектів життєдіяльності підприємства, зокрема розміру фінансового результату (капіталізований прибуток, цінність капіталу, виручка, прибуток, сума покриття, ліквідність, рентабельність, вартість підприємства, cash-flow, операційний, інвестиційний і фінансовий). Основними немонетарними цілями є подолання кризи на підприємстві, нейтралізація причин її виникнення та забезпечення життєдіяльності суб'єкта господарювання в довгостроковому періоді. Для досягнення цих цілей повинні бути створені фінансові умови, які можна забезпечити завдяки виконанню комплексу цілей монетарного характеру [15, С. 20]. Пошуки шляхів вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням довгочасного фінансового добробуту

промислового підприємства, вимагають системного підходу, який орієнтує кризовий менеджмент на адекватне віддзеркалення у намічуваному комплексі контрзаходів цілісності об'єкту, збереженню якого загрожують кризові явища і процеси. Щоб бути успішними і дієвими, процеси запобігання значних втрат від кризи, що розвивається, і процеси санації повинні спиратися на специфічний спосіб аналізу проблем, що з'являються, який полягає у розгляді підприємства як системи взаємопов'язаних елементів, що мають глобальну мету – забезпечити своє довгочасне існування і успішний розвиток в агресивному оточенні. Системний підхід означає також, що як цілісність повинна сприйматися кризовим менеджментом і сама проблема виникнення і розвитку кризових труднощів, у зв'язку з чим необхідно виявити всі наслідки кожного прийнятого антикризового рішення на ступінь відповідності забезпечуваних ним результатів необхідному цільовому монетарному показнику. Підготовлена комбінація антикризових дій, перш ніж втілитися в планових документах, повинна піддаватися ретельній перевірці на її достатність для збереження всіх елементів і взаємозв'язків організованої системи. Як справедливо зазначають російські економісти А. Б. Крутик і А. І. Муравйов, "зібравшись налагодити регулярний менеджмент на підприємстві, будь-який керівник абсолютно справедливо починає з фінансів. Робота з грошима на зовнішніх ринках не являється управлінням в повному розумінні слова до тих пір, поки немає повного контролю грошових потоків усередині організації. Вихід – в бюджетуванні, тобто створенні технології планування, обліку і контролю грошей і фінансових результатів. Багато експертів висловлюють думку, що бюджетування – це перше системне завдання, яке доводиться вирішувати" [9, С. 35-36].

Висновки. Беручи до уваги викладене, пропонуються основні вимоги до формування механізму попередження загрози банкрутства: системность; ітеративність; адаптивність та гнучкість; інноваційність; бюджетування (оперативне і стратегічне планування); юридична і соціальна відповідальність вищого менеджменту перед працівниками, споживачами і суспільством; публічність, залучення функціональних антикризових менеджеров; цільова результативна орієнтація; соціально-психологічна підготовленість персоналу, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості. На жаль, необхідно зазначити, що такі елементи механізму попередження загрози банкрутства як публічність та залучення функціональних бізнес-менеджерів, юридична та соціальна відповідальність вищого менеджменту, соціально-психологічна підготовленість персоналу на сьогодні не є характерними для більшості вітчизняних підприємств. Антикризове фінансове управління буде ефективним лише тоді, коли відповідним інституціям вдасться мінімізувати комплекс конфліктів інтересів, які виникають усередині підприємства, між підприємством і кредиторами, між менеджментом і власниками, та нейтралізувати зумовлені цим наслідки.

Список літератури: 1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Пер. с англ.. – М.: Экономика, 1989. – 563 с. **2.** Антикризисное управление: Ученик. – 2-е изд доп. и перераб./ Под ред. проф. *Э.М.Короткова*. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 620 с. **3.** *Валдайцев С. В.* Антикризисное управление на основе инноваций. Учебник. М.: "Проспект", 2006. – С. 310. **4.** *Василенко В.О.* Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Вид. 2-ге виправл. і доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с. – С. 55. **5.** *Власенко В.А.* Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / В.А. Власенко // Вісник ХНЕУ. – Серія: «Економічні науки». – Х.: ХНЕУ, 2008. – Вип. 2 (107). – Т. 2. – С. 179-185. **6.** *Кашин В.Н., Ионов В.Я.* Хозяйственный механизм и эффективность промышленного производства. – Наука, 1997. – 368 с. **7.** *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ.. – М.: Прогресс, 1987. – 388 с. **8.** *Корінько М. Д.* Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - № 6 (84). – 134 - 142. – С. 135-136. **9.** *Крутик А.Б., Муравьев А.И.* Антикризисный менеджмент. Превентивные методы управления. – СПб: Питер, 2001. – 432 с. – С. 35-36. **10.** *Кульман А.* Экономические механизмы / пер. с фр. Под общей ред. Н.И. Хрусталевой. – М. : Прогресс, Универс, 1993. – 192 с. – С.12. **11.** *Масенко Б.П., Афонченкова Т.М.* Антикризове управління: Навч. посіб. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 264 с. – С.11. **12.** *Пушкарь А.И., Тридед А.Н., Колос А.Л.* Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы. Х.: ХДЭУ, 2001. 452 с. – С. 249 - 254. **13.** *Савчук О.* Системний підхід до аналізу конкурентоспроспроможності промислового виробництва // Економіст. – 2001. - № 12. – С. 58-63. **14.** *Скибицький О.М.* Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с. – С. 26-27. **15.** *Терещенко О.О.* Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268с. – С. 20. **16.** *Шаблиста Л.* Механізми подолання збитковості підприємств і забезпечення їх фінансової стійкості // Економіка України, № 6. – 2009. – С. 53-56. **17.** *Яковенко С.І.* Формування комплексного механізму управління діяльністю корпорації // Актуальні проблеми економіки. – 2005. - № 11 (53). – 149-163 с. – С 149-150.

Подано до редакції 11.01.2011