

УДК 338.242

*О. М. Кібік, В. О. Котлубай*

## ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Кризи є неминучим явищем в сучасних умовах функціонування економічних систем різних рівнів. З наукової точки зору криза є етапом розвитку будь-якої складної системи. Своєчасні розробка та реалізація заходів в межах антикризових стратегій дозволяють запобігати катастрофічних та (або) передчасних криз. З іншого боку, за умови реалізації ефективних антикризових заходів криза може виявитися поштовхом розвитку системи в напрямку прогресивних економічних змін.

Обґрунтовані антикризові стратегії мають формуватися на різних рівнях функціонування економічної системи України. Для забезпечення збалансованого та сталого розвитку економіки України антикризові стратегії різних рівнів та елементів економічної системи мають бути взаємопов'язаними. Зазначене зауваження є особливо важливим для стратегічних елементів економічної системи держави. Таким стратегічним елементом кожної морської держави є морегосподарський комплекс. Функціонування і розвиток морської галузі в кризовий період істотно обумовлює результати розвитку національної економіки. Стабільність функціонування морегосподарського комплексу гарантує ефективність функціонування переважної більшості елементів національної економічної системи.

Вирішення проблем кризового періоду розвитку економічної системи України є вкрай актуальним завданням, що обумовлює необхідність формування системи дієвих механізмів антикризового управління.

Розгляду питань щодо антикризового управління присвячено досить багато публікацій таких авторів як С. Б. Смерека, Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич, А. І. Семенченко та інші [1–3]. Проте слід зазначити, що переважно досліджуються аспекти антикризового управління окремо для підприємств, регіону або галузі.

Метою статті є дослідження основних проблем здійснення системи антикризових заходів на різних рівнях функціонування економічної сис-

теми України, зокрема в сфері функціонування її морегосподарського комплексу.

Економічні системи мають властивості, якими є структурованість, емерджентність, ієрархічність, стійкість. Остання властивість має особливе значення у зв'язку з необхідністю антикризового управління. Під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність методів, прийомів, що дозволяють розпізнавати кризи, здійснювати їх профілактику, долати їх негативні наслідки, згладжувати проблеми протягом кризи [4].

Антикризове управління, в межах якого формулюються цільові орієнтири та розробляється антикризова стратегія, має ґрунтуватися на законодавчій базі. Антикризова стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, що плануються в економічній системі, та загальні механізми досягнення зазначених цілей.

Антикризове управління необхідно одночасно здійснювати на різних рівнях ієрархії: державному, регіональному, галузевому та рівні суб'єктів господарювання. Метою державного антикризового управління має бути забезпечення збалансованого та сталого розвитку країни, що передбачає створення умов ефективного економічного, справедливого соціального, політичного розвитку.

Існують прямі і непрямі методи антикризового регулювання. До прямих методів можна віднести наказ, розпорядження або пряме фінансування (централізовані інвестиції), фінансову підтримку (дотації) тощо. Серед непрямих методів основними є податки, кредитування тощо [5].

Кризовий стан сучасних економічних систем обумовлюється численними зовнішніми і внутрішніми чинниками.

Серед чинників, що спричиняють кризові явища у зовнішньому середовищі економічних систем мікрорівня, слід відзначити негативну соціально-економічну ситуацію в країні, неефективність податкової та законодавчої систем, зниження рівня доходів населення, скорочення ємкості ринку, зниження рівня попиту та підвищення інтенсивності конкуренції, нестабільність валютного ринку, стихійні лиха та негативні демографічні показники. Аналізуючи можливі кризові явища суб'єктів господарювання України, можна сказати, що сьогодні вони здебільшого є проявом зовнішнього негативного впливу.

Серед чинників, що обумовлюють особливості сучасного етапу розвитку підприємств морегосподарського комплексу, основними є такі:

- недосконалість антикризової концепції функціонування морегосподарського комплексу та законодавчої бази державного антикризового управління в зазначеній сфері;
- підвищення інтенсивності конкуренції на ринках транспортної продукції, робіт та послуг;
- різноманітність форм власності;
- складність організаційних структур управління;
- більшість підприємств знаходиться на двох останніх етапах життєвого циклу, якими є «зрілість» і «занепад»;

— недосконалість системи методів непрямого державного регулювання підприємств, що перебувають у приватній власності, тощо.

Антикризове управління функціонуванням морегосподарського комплексу України здійснюється на державному, регіональному та галузевому рівнях за допомогою прямих і непрямих методів. На рівні підприємств державної форми власності антикризове управління передбачає використання державою прямих і непрямих методів. До підприємств приватної форми власності держава може використовувати непрямі методи антикризового управління.

Методи антикризового управління на рівні держави можуть бути у вигляді розробки та реалізації законодавчих актів, визначення спрямованої фінансової та соціальної політики, сприяння малому бізнесу, підтримки та стимулювання інноваційної активності підприємств, забезпечення конкурентоспроможності країни на світовому ринку [4].

Задля забезпечення ефективного економічного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання головною умовою є максимізація його вартості на основі підвищення інвестиційної привабливості та рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

В теорії менеджменту описані чотири етапи життєдіяльності будь-якої організації мікрорівня — стадії підприємництва, колективізму, формалізації, вдосконалення (створення, зростання, зрілість і занепад) [6]. Кожному етапу розвитку економічної системи властиві певні ризики, що здатні призвести до кризової ситуації. Для подолання ситуації можливого виникнення відповідних факторів ризику на мікрорівні необхідно здійснити антикризові заходи. Елементи антикризового менеджменту мають бути коректно інтегровані в загальну політику управління будь-яким суб'єктом господарювання [7].

Антикризова концепція має розроблятися керівництвом підприємства. За умови виникнення кризової ситуації в діяльності підприємства розробка та реалізація комплексу термінових заходів з її подолання, насамперед, є компетенцією керівництва підприємства. Однак в процесі реалізації таких заходів мають брати активну участь всі працівники підприємства. Заходи щодо виходу з кризи можуть мати захисний і наступальний характер.

Для підприємств морегосподарського комплексу існує набір базових попередніх антикризових заходів для поліпшення власного становища:

- якісний аналіз ринків транспортних робіт та послуг;
- удосконалення виробничої та організаційної структур;
- підвищення конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг), елементів ресурсного потенціалу, підприємства в цілому;
- аналіз і оптимізація фінансових результатів та показників;
- забезпечення платоспроможності;
- удосконалення цінової політики тощо.

У разі реалізації заходів прямого державного регулювання, на нашу думку, основним критерієм, що визначатиме доцільність використання

методу прямого фінансування підприємств морегосподарського комплексу України, має бути те, що державні капітальні вкладення повинні здійснюватися тільки за умови створення нової вартості та забезпечення необхідної норми рентабельності. В іншому випадку державні інвестиції будуть необґрунтованими та неефективними витратами бюджетних коштів.

Одночасно негативним і позитивним прикладом реалізації антикризового заходу у вигляді розвитку цінової політики може бути підвищення в 2008 р. портових тарифів. Підвищення було здійснено без попереднього якісного аналізу економічних показників виробничої діяльності українських морських портів та порівняльного аналізу рівня тарифів зарубіжних суб'єктів, що є конкурентами національних портових підприємств [8].

Негативним моментом необґрунтованого підвищення в 1,58 рази ставок усіх судових портових зборів і на 44 % плат за надані суднам послуги в морських портах України і рівня акордних ставок плат за перевалку вантажів для всіх морських портів були значне зменшення кількості суднозаходів в національні торговельні порти і відповідно часткова втрата ними вантажної бази. Проте позитивний момент можна побачити в тому, що завдяки цьому підвищенню (навіть за умови часткової втрати вантажної бази) для морських торговельних портів економічна криза 2008–2009 рр. виявилась не настільки катастрофічною, оскільки сума портових доходів у цілому зросла.

Морегосподарській комплекс відіграє важливу роль у соціальному розвитку окремих регіонів та держави в цілому. Існує безпосередня залежність деяких міст-портів і регіонів від сталого функціонування морегосподарського комплексу. Державні антикризові заходи, в першу чергу, повинні бути спрямовані на створення нових робочих місць і поліпшення загального соціального становища суспільства (групи осіб), а не на збереження збиткового в перспективі підприємства.

Прикладом може бути нещодавно реалізована державна підтримка ПАТ «Українське Дунайське пароплавство». Протягом багатьох років пароплавство було збитковим. Однак воно надавало велику кількість робочих місць і мало велике соціальне значення для регіону. Тому Урядом України було прийнято рішення про збільшення статутного капіталу ПАТ «Українське Дунайське пароплавство» на 300 млн грн — до 579,51 млн грн шляхом обміну акцій додаткової емісії на облігації внутрішньої позики. На нашу думку, необхідно видаляти причину виникнення проблеми, а не її наслідок, компенсуючи збитки. Інакше такі заходи будуть мати короткостроковий ефект.

Також прикладом є ситуація, що склалася у 2011 р. та на початку 2012 р. у порту Рені, де внаслідок падіння обсягів вантажообробки кількість працюючих скоротилася на третину (з понад 3 тис. осіб до 1249 осіб), що є відчутним для міста з населенням 19 тис. чоловік, та порту Іллічівськ, де керівництво було змушене вдатися до скорочення

персоналу. Водночас місцеві органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування не мають достатніх повноважень щодо управління розвитком морегосподарського комплексу. Координація та співробітництво між центральними органами виконавчої влади, що регулюють морську діяльність, органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування приморських регіонів практично відсутні, так само як і співпраця органів влади та місцевого самоврядування приморських регіонів між собою. Комплексні стратегії розвитку приморських регіонів, у яких би передбачалися альтернативні варіанти розвитку соціально-економічної ситуації певних регіонів, практично відсутні [9].

З точки зору ефективності більш доцільним може бути рішення, прийняте на засіданні координаційної ради у м. Ізмаїлі щодо створення на базі трьох морських портів регіону — Ізмаїльського, Ренійського, Усть-Дунайського та ПАТ «Українське Дунайське пароплавство» — об'єднання підприємств, наприклад, у формі концерну [10].

Таке об'єднання може бути прикладом змішаного варіанту реалізації антикризового управління на рівні держави та окремих суб'єктів господарювання, що спрямоване одночасно на рішення великої кількості проблемних питань.

Виходячи з передумови, що Україна є морською державою, яка має величезний потенціал транзитності, з політичної точки зору для держави є вигідним розвиток морської галузі. Тому в деяких випадках прийняття тих чи інших рішень щодо державної підтримки стратегічно важливих для України об'єктів морської інфраструктури (або підприємств морської галузі) ґрунтується не на економічній ефективності чи соціальній значущості, а виключно на політичному аспекті.

Також слід зазначити, що на сьогоднішній день антикризове законодавство України можна охарактеризувати як суперечливе, неоднозначне і нестабільне. У деяких випадках є повне ігнорування необхідності прийняття управлінських рішень, спрямованих на вирішення проблем у галузях, в тому числі морській.

У даному випадку яскравим прикладом може бути проблемне питання створення українського міжнародного реєстру суден. Як відомо, з 1991 по 2010 р. дедвейт українського торговельного флоту зменшився більш ніж у 5,8 раза. В 2010 р., за даними UNCTAD, Україна за дедвейтом торговельного флоту знаходилась на 72 місці, маючи 0,9 млн т дедвейту [11]. Частка українського флоту у світовому торговельному флоті скоротилася з 0,9 % в 1993 р. до 0,07 % — в 2011 р. Для створення сприятливого інвестиційного клімату в галузі та повернення суден під вітчизняний прапор потрібна підтримка держави. Враховуючи нестачу бюджетного фінансування на даному етапі, держава може стимулювати процес оновлення флоту непрямыми методами, заснованими на сучасних безвитратних рішеннях, одним з яких є створення українського міжнародного реєстру суден.

На необхідності створення цього реєстру наголошено у багатьох документах, якими є розпорядження Президента України від 11.10.00, розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.10.00 № 17961/14, доручення Кабінету Міністрів України від 31.12.2005 № 68091/1/1-05, доручення Кабінету Міністрів України від 19.05.2006 № 68091/1/47/1-05, рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про заходи щодо забезпечення розвитку України як морської держави» (введеного в дію Указом Президента № 463/2008 від 20.05.2008), Програма економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», розроблена Комітетом з економічних реформ при Президентові України тощо. Проте на сьогоднішній день Український міжнародний реєстр суден так і не створено.

Таким чином, криза змінює тенденції життєдіяльності економічної системи. Порушення стійкості економічного суб'єкта за умови реалізації ефективної антикризової стратегії може призвести до суттєвого підвищення його конкурентоспроможності. Сучасне державне антикризове управління в багатьох питаннях є недосконалим. Особливо це стосується стратегічних видів економічної діяльності, яким є функціонування транспортної галузі, зокрема морегосподарського комплексу. Антикризове регулювання діяльності складових морської галузі залишається безсистемним та недосконалим. Рішення, що приймаються для поліпшення ситуації в морегосподарському комплексі, виконуються несвоєчасно або зовсім не виконуються. Для застосування прямої фінансової підтримки підприємств морегосподарського комплексу пропонується використовувати критерій створення нової вартості та забезпечення необхідного рівня рентабельності.

Слід своєчасно реалізовувати антикризові заходи на різних рівнях економічної системи, результатом дії яких буде комплексний соціально-економічний розвиток підприємств, регіонів, сфер економічної діяльності та держави в цілому.

### Л і т е р а т у р а

1. Теоретико-методологічні засади антикризового управління розвитку сфери послуг [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ekpr/2008\\_19/smereka.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekpr/2008_19/smereka.pdf).
2. Сутність та методи антикризового управління підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vlca\\_ekon/2011\\_36/110.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vlca_ekon/2011_36/110.pdf).
3. Особливості антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010\\_4/semchenko\\_410.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_4/semchenko_410.htm).
4. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.cfim.ru/management/antirecessionary\\_management.shtml](http://www.cfim.ru/management/antirecessionary_management.shtml).
5. Трансформация антикризисного управления в антикризисное бизнес-регулирование [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.e-c-m.ru/magazine/65/eau\\_65\\_77.htm](http://www.e-c-m.ru/magazine/65/eau_65_77.htm).

6. Дафт Р. Л. Теория организации / Р. Л. Дафт. — М. : Юнити-Дана, 2006. — 737 с.
7. Управление риском в системе антикризисного регулирования страховой отрасли [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.e-c-m.ru/magazine/70/eau\\_70\\_139.htm](http://www.e-c-m.ru/magazine/70/eau_70_139.htm).
8. Повышение портовых сборов: плюсы и минусы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://portsukraine.com/node/71>.
9. Щодо стратегічних пріоритетів реалізації потенціалу України як морської держави [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/832/>.
10. Правительство подкинет денег Дунайскому пароходству [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://inpress.ua/ru/economics/16611-pravitelstvo-podkinet-deneg-dunayskomu-parokhodstvu>.
11. Review of Maritime Transport 2011 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.un.org](http://www.un.org).

#### А н о т а ц і я

**Кібік О. М., Котлубай В. О. Передумови розвитку антикризового управління в економічній системі України.** — Стаття.

У статті розглядаються питання антикризового управління на різних рівнях економічної системи, зокрема в сфері функціонування морегосподарського комплексу. Визначено основні проблемні аспекти антикризового управління. Запропоновано критерій використання прямої державної фінансової підтримки підприємств морегосподарського комплексу для здійснення ефективного державного антикризового управління.

*Ключові слова:* криза, антикризове управління, фінансова підтримка, морегосподарський комплекс.

#### А н н о т а ц и я

**Кибик О. Н., Котлубай В. А. Предпосылки развития антикризисного управления в экономической системе Украины.** — Статья.

В статье рассматриваются вопросы антикризисного управления на различных уровнях экономической системы, в частности в сфере функционирования морехозяйственного комплекса. Определены основные проблемы антикризисного управления. Предложен критерий использования прямой государственной финансовой поддержки предприятий морехозяйственного комплекса для осуществления эффективного государственного антикризисного управления.

*Ключевые слова:* кризис, антикризисное управление, финансовая поддержка, морехозяйственный комплекс.

#### S u m m a r y

**Kibik O. N., Kotlubai V. A. Pre-conditions of development of crisis management in the economic system of Ukraine.** — Article.

The article is devoted the questions of the crisis management on the different levels of the economic system, particular in the field of functioning the maritime economy. The basic problems of crisis management are certain. The criterion of the use of direct state financial support of marine economy is offered for realization of effective state crisis management.

*Keywords:* crisis, crisis management, financial assistance, maritime complex.