

УДК 65.014.1:016.1

**Власенко В. А.**

Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

У статті обґрунтовано методологічні та розглянуто прикладні рекомендації до формування ефективної системи антикризового управління підприємством у ринкових умовах господарювання. Розкрито зміст складових системи антикризового управління підприємством. В результаті дослідження запропоновано організаційне забезпечення системи антикризового управління підприємством в умовах розгортання кризових процесів. Розглянуто алгоритм процесу розроблення та реалізації антикризової програми розвитку підприємства.

**Ключові слова:** криза, кризові процеси, кризові явища, антикризове управління, система антикризового управління, організаційне забезпечення системи антикризового управління підприємством, антикризова програма розвитку підприємства, антикризові заходи.

**Постановка проблеми.** Широкомасштабна діяльність будь-якої соціально-економічної системи в умовах ринкових відносин на макро-, мезо-, мікрорівнях супроводжується розгортанням кризових процесів, загостренням протиріч всередині суспільних формацій, збільшенням невдоволення окремих верств населення та працівників. Реалії сьогодення свідчать про наявність перманентних ознак кризи у діяльності багатьох українських підприємств малого та середнього бізнесу, що проходять стадію трансформаційних змін в умовах розгортання економічної кризи.

Сформована система ринкових відносин в Україні призвела до періодичного виникнення кризових явищ у ключових галузях національної економіки, поглиблення протиріч у процесі взаємодії між господарюючими суб'єктами [10, с. 35], що змушує керівників окремих підприємств своєчасно розробляти та впроваджувати сучасні концепції антикризового управління.

Проголошення активної стратегії подолання ознак кризи та недопущення її розгортання у кризову ситуацію на початку ХХІ ст. стало основним атрибутом ефективного управління для багатьох теоретиків та практиків у галузі менеджменту. Водночас скорочення обсягів комерційно-виробничої та господарсько-фінансової діяльності підприємств на колишніх ринкових сегментах, оптимізація кількості кадрового складу відповідно до потреб виробничого процесу, недостатність фінансових ресурсів приводять до необхідності розробки і впровадження дієвих інструментів антикризового управління та окремих антикризових заходів, тому їх практичне втілення є актуальним завданням, що потребує невідкладного вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування ефективних систем антикризового управління на підприємствах, розробки механізмів подолання кризового стану суб'єктів господарської діяльності знайшли своє ґрунтовне висвітлення у фундаментальних працях провідних українських та іноземних науковців, серед яких слід виокремити С.Г. Беляєва, І.О. Бланка [2], Дж.К. Ван Хорна, В.О. Василенка, А.П. Градова, Е.М. Короткова, Л.О. Лігоненко [8], Ф. Мечлапа, О.І. Пушкаря, О.М. Тридіда, А.Л. Колоса [11], А.М. Ряховську, С.Є. Кована [1], О.О. Терещенка, Е.О. Уткіна, Дж. Харварда, А.Д. Чернявського, А.М. Штангрета [14].

У своїх працях сучасні вчені і практики висвітлили загальні теоретичні питання антикризового управління [1; 2; 9-11; 13], визначили сутність,

особливості формування та складові системи антикризового менеджменту [3; 8; 11; 14], зупинилися на аналізі галузевих особливостей антикризового управління суб'єктами ринкових відносин [4; 5; 7], розглянули чинники, що впливають на вибір стратегічної програми антикризового управління підприємством в умовах мінливого конкурентного середовища [6; 12].

Проте, віддаючи належне науковому доробку провідних вчених у цьому напрямі досліджень, визнаємо, що розробка ефективної системи антикризового управління підприємствами разом з її організаційним забезпеченням в умовах нестабільності економічного середовища та поглиблення економічної кризи надалі залишається дискусійним, практично значущим та повністю не вирішеним науковим завданням, що вимагає проведення ретельного наукового дослідження.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Формування цілісної системи управління підприємством в умовах трансформаційних процесів є неможливим без повноцінного функціонування кожної його функціональної підсистеми. Важливе місце у складі внутрішніх підсистем підприємства має відводитися системі антикризового управління, що повинна ефективно функціонувати під час стабільного стану внутрішнього та зовнішнього середовища, а також у періоди зародження і розгортання кризових явищ та переростання їх у системні кризи.

Створення повноцінної системи антикризового управління на сучасному підприємстві разом з її організаційно-методичним забезпеченням сьогодні є об'єктивною необхідністю для підприємств різних форм власності та галузевої приналежності. З цих позицій застосування на підприємстві відповідного інструментарію антикризового управління сприятиме чіткій регламентації роботи означеної системи. Практичне втілення цього інструментарію вимагає вжиття відповідних заходів з боку управлінського персоналу, впровадження антикризових програм розвитку на кожному підприємстві та визначає практичну спрямованість системи антикризового управління суб'єктів господарської діяльності в умовах трансформаційних процесів.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні методологічних та розгляді прикладних засад формування ефективної системи антикризового управління підприємством в умовах трансформації національної економіки.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано такі завдання: розкрити складові сис-

теми антикризового управління підприємством; запропонувати організаційне забезпечення системи антикризового управління підприємством в умовах подолання наслідків економічної кризи шляхом створення сектору антикризового управління у довгостроковій перспективі; розглянути процес розроблення та реалізації антикризової програми розвитку підприємства у вигляді відповідного алгоритму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний період турбулентних змін в основних секторах та галузях економіки України привів до необхідності розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління на підприємстві, реалізації дієвих антикризових програм його розвитку, впровадження стратегічних і тактичних антикризових заходів відповідно до етапів процесу управління, формування її належного організаційного забезпечення, застосування ефективного методичного підходу до діагностики кризових явищ на рівні суб'єктів господарської діяльності.

Як показують досвід та господарська практика, реформування національної економіки, її окремих галузей і систем управління підприємствами супроводжується комплексом кризових явищ, що переростають у кризові ситуації та глибокі системні кризи [4, с. 62]. Водночас цілеспрямовано реорганізуються економічні відносини, методи управління, змінюються форми власності, а також організаційні форми управління. Всі зазначені зміни вимагають опанування майбутніми фахівцями сучасних методів управління, перш за все методів антикризового управління [13, с. 279].

Особливо гостро стоїть завдання організації антикризового управління підприємствами, тобто створення зовсім нових систем антикризового управління або внесення прогресивних змін у побудову і порядок функціонування чинних.

Варто відзначити, що система антикризового управління підприємством є спеціально організованим управлінням, що націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [2, с. 291; 3, с. 58]. Існує думка про те, що система антикризового управління – це система подолання кризових явищ, яка складається з таких підсистем, що спеціалізуються на виконанні специфічних функцій, як підсистема діагностики; антикризовий операційний менеджмент; антикризове фінансове управління; антикризовий маркетинг; антикризове управління персоналом; антикризове організаційне управління [9, с. 33]. Тобто система антикризового управління є складовою загальною системою управління підприємством, що створюється з метою реагування на кризові явища та недопущення їх переростання у глибокі кризи.

Слід підкреслити, що вказані підсистеми на практиці не функціонують ізольовано, оскільки реалізація мети потребує узгодження та координації дій окремих підсистем, а лише за цих умов головний результат (виведення підприємства зі стану кризи та його фінансове оздоровлення) буде досягнуто.

Метою та головним завданням системи антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, що пов'язані з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними чинниками на макро-, мезо- та мікрорівнях [11, с. 29].

З точки зору системного підходу система антикризового управління підприємством має складатися з двох частин, а саме об'єкта та суб'єкта системи антикризового управління (керованої та керуючої підсистем).

*Об'єктом системи антикризового управління як керованої підсистеми є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [5, с. 68]. Суб'єктом системи антикризового управління як керуючої підсистеми є певне коло осіб, які реалізують його завдання залежно від масштабу кризи. Узагальнено дослідники виділяють такі групи суб'єктів антикризового процесу:*

1) власник підприємства, який самостійно реалізує основні завдання та функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців;

2) фінансовий директор підприємства, коли головна увага приділяється питанням антикризового фінансового управління;

3) головний бухгалтер, економіст чи фінансист підприємства, коли головна увага приділяється тільки фінансовим питанням антикризового управління;

4) функціональний антикризовий менеджер – співробітник підприємства, який відповідає за реалізацію антикризової програми, тобто спеціалізується тільки на питаннях антикризового управління;

5) функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, який залучається на підприємство на платній основі для реалізації окремих завдань антикризового управління;

6) фахівець агентства з питань банкрутства державних і відомчих органів, який здійснює роботу з антикризового управління;

7) арбітражний керуючий, який затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства;

8) представники кредиторів або залучені ними фахівці з антикризового управління, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства є вимушеним заходом, спрямованим на повернення боргів [14, с. 52-53].

Зрештою, на багатьох українських підприємствах суб'єкти системи антикризового управління представлені переважно працівниками апарату управління, а лише іноді функціональними виконавцями.

Вважаємо необхідним констатувати, що рівень організаційного забезпечення системи антикризового управління на багатьох українських підприємствах є недостатньо високим, оскільки на них відсутні сучасні відділи (служби, сектори) та окремі фахівці, які б відповідали за реалізацію ключових етапів процесу антикризового управління. Все це не сприяє подальшому розвитку підприємств у напрямі інтеграції до ринкових умов господарювання. Основні недоліки, на наш погляд, криються в роботі їх комерційно-виробничої та фінансово-економічної підсистем.

В умовах стрімкого розгортання економічної кризи та необхідності подолання її наслідків актуальним завданням для керівництва підприємств є створення сектору антикризового управління, який повинен бути основною функціональною підсистемою, що координуватиме діяльність всіх структурних підрозділів, особливо в період загострення кризових ситуацій, які можна спостерігати нині. До його основних функцій повинні належати розробка та реалізація заходів щодо втілення антикризової програми розвитку на підпри-

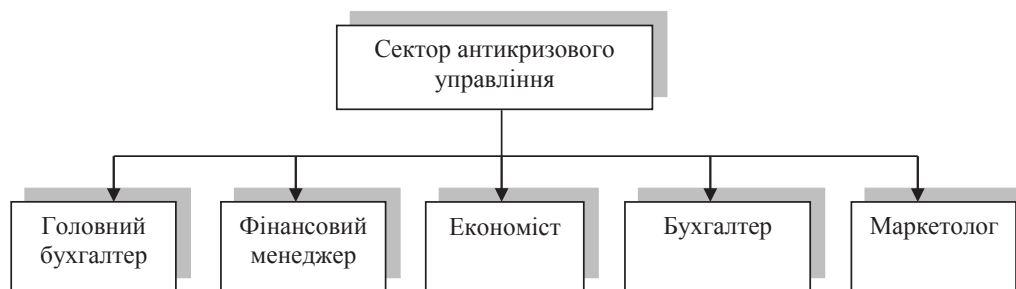


Рис. 1. Рекомендована внутрішня структура сектору антикризового управління підприємством у довгостроковій перспективі

Джерело: авторський варіант

емстві за окремими напрямками, а саме проведення санації, розробка комплексної програми і стратегії розвитку господарської діяльності, оцінка та планування показників господарсько-фінансової діяльності, планування доходів і визначення напрямів витрат грошових коштів для забезпечення антикризового розвитку підприємства, підвищення рівня продуктивності праці, зростання фондодідачі, покращення якості продукції та збільшення обсягів виробництва продукції (продажу товарів, виконаних робіт, наданих послуг).

Провідні українські науковці у сфері антикризового менеджменту [8, с. 61-62; 11, с. 124] виділяють декілька методичних підходів до формування та створення повноцінного сектору антикризового управління на підприємстві:

1) створення сектору антикризового управління як окремого функціонального підрозділу в апараті управління підприємством, де фахівці певних відділів виконують функції попередження кризових явищ;

2) створення сектору антикризового управління як штабного підрозділу, який підпорядкований безпосередньо директору (голові правління) підприємства, створюється на тимчасовій основі в разі небезпеки виникнення кризової чи передкризової ситуації;

3) створення певного структурного підрозділу у формі сектору антикризового управління на підприємстві неможливе (через відсутність фінансових ресурсів), а тому всі функції щодо антикризового управління виконують фахівці вже наявних підрозділів апарату управління в разі такої необхідності;

4) створення певного структурного підрозділу у формі сектору антикризового управління не має потреби; натомість слід запросити фахівців відповідних консалтингових фірм, які займаються проблемами антикризового управління і працюють на контрактній основі, для проведення діагностики та попередження кризових явищ, що виникли чи можуть виникнути у діяльності підприємства.

На думку автора, створення окремого сектору антикризового управління як функціонального підрозділу при апараті управління більшості українських підприємств сьогодні не має економічної доцільності. Питаннями антикризового управління на підприємстві має опікуватися вище керівництво (директор, голова правління, його заступники, головний бухгалтер) під час розроблення антикризових програм розвитку та окремих антикризових заходів. Крім того, до розробки антикризової програми розвитку можна залучити фінансового менеджера, який відповідатиме за розробку та наповнення змістової частини антикризової стратегії підприємства.

Ми дотримуємося думки про те, що цілісний сектор антикризового управління в організаційній структурі управління багатьох підприємств можна буде створити у довгостроковій перспективі (через 3-5 років) у разі подолання ними кризового стану свого розвитку і переходу на нову траєкторію економічного зростання. Сектор антикризового управління на підприємствах можна сформувати у вигляді штабного підрозділу, що буде підпорядкований безпосередньо директору (голові правління), а в окремих питаннях – їх заступникам, створюватися на тимчасовій основі (на період реалізації антикризової програми розвитку та вжиття антикризових заходів). Для виконання окремих робіт за функціональними складовими антикризової програми розвитку підприємств до структури цього сектору можуть залучатися працівники бухгалтерії та фінансового відділу (під час розроблення та реалізації антикризової фінансової та інвестиційної політики), відділу кадрів (під час впровадження антикризової кадрової політики), виробничого відділу (під час втілення антикризової виробничої політики) та відділу маркетингу (під час формування антикризової маркетингової політики).

З метою практичної імплементації запропонованих заходів ми рекомендуємо таку внутрішню структуру сектору антикризового управління підприємством у довгостроковій перспективі зі складом функціональних виконавців за окремими напрямками реалізації антикризової політики (рис. 1).

На нашу думку, до складу сектору антикризового управління підприємством повинні входити головний бухгалтер, фінансовий менеджер, економіст, бухгалтер і маркетолог. Така внутрішня структура сектору антикризового управління буде найбільш доцільною у стратегічній перспективі, оскільки сприятиме швидкій реалізації антикризових програм розвитку підприємств відповідно до окремих напрямів їх антикризової політики.

Головною метою створення сектору антикризового управління підприємством має бути забезпечення стабільності його функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності, оскільки рівень безпеки господарської діяльності залежить від того, наскільки ефективно вище керівництво та функціональні виконавці будуть спроможні уникнути можливих загроз, системних криз, а також ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних кризових явищ, котрі викликані впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, гарантувати високий потенціал його розвитку в майбутньому.

Не викликає сумніву теза про те, що робота системи антикризового управління в умовах розгортання кризових процесів має бути спрямована



на розробку та реалізацію перспективних антикризових програм розвитку підприємств. Враховуючи унікальність змісту окремих антикризових заходів під час реалізації антикризової програми розвитку підприємства, деякі дослідники розглядають концептуальні засади формування стратегічної програми антикризового управління [6, с. 39-40], а також етапи її практичної реалізації на підприємстві [12, с. 161-164]. Проте розгляд антикризової програми розвитку підприємства в контексті реалізації тактичного механізму антикризового управління та прикладного інструментарію повсякденної роботи відповідного функціонального підрозділу (сектору антикризового управління) практично не здійснюється.

Відповідно до цього автором пропонується до впровадження блок-схема процесу розроблення та реалізації антикризової програми розвитку підприємства, що буде формуватися поетапно і передбачати реалізацію послідовних дій (рис. 1).

Як ми бачимо з рис. 2, рекомендований процес розроблення та реалізації антикризової програми розвитку підприємства, що графічно представлений у вигляді алгоритму, має передбачати проходження таких етапів.

1) Діагностика стану розвитку підприємства. Цей етап має передбачати виявлення ознак розгортання кризових явищ і наявності потенційної загрози банкрутства підприємства.

2) Визначення глибини кризи в діяльності підприємства. Результати проведеної діагностики дадуть можливість визначити глибину кризи, яка охопила підприємство, а отже, дадуть змогу

визначити цілі та завдання системи антикризового управління, такі як виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення виникнення ситуації банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи [7, с. 205].

3) Визначення складових системи антикризового управління. На цьому етапі необхідно встановити склад об'єктів системи антикризового управління, визначити повноваження і відповідальність суб'єктів, які будуть брати на себе відповідальність за розробку і реалізацію антикризових процедур та впровадження антикризової програми розвитку підприємства.

4) Оцінка ефективності реалізації антикризових політик на підприємстві. Необхідно зазначити, що залежно від функціональної спрямованості стратегічних і тактичних антикризових заходів на підприємстві повинні виділятися окремі функціональні антикризові політики, зокрема антикризова кадрова політика; антикризова маркетингова політика; антикризова інвестиційна політика; антикризова виробнича політика.

5) Оцінка ресурсного потенціалу підприємства. Оцінюючи ресурсний потенціал, вище керівництво підприємства має звернути увагу на такі характеристики, як достатність ресурсів; їх гнучкість і адаптивність; перспективність ресурсного потенціалу [1, с. 40].

6) Розробка антикризової програми розвитку підприємства. Ця програма повинна бути деталізованим комплексом антикризових заходів, що мають бути реалізовані на практиці, а її зміст та структура будуть обумовлюватися результатами проведеної діагностики, метою антикризового управління, його ресурсним потенціалом.

7) Впровадження антикризової програми розвитку підприємства та контроль за її виконанням. На цьому етапі вище керівництво має здійснити практичну реалізацію запропонованої антикризової програми розвитку підприємства. У цьому контексті можуть спостерігатися три сценарії подальших дій відповідальних фахівців:

– якщо програма не може бути реалізована повністю, необхідно повернутися до 4, 5 і 6 етапів цього процесу і переглянути основні антикризові заходи на кожному з них;

– якщо програма може бути реалізована частково, доцільно в разі необхідності вжити коригуючих антикризових заходів щодо її практичної реалізації;

– якщо програма може бути реалізована повністю, потрібно продовжувати реалізацію основних положень розробленої антикризової програми розвитку підприємства у повному обсязі з дотриманням наявних ресурсних обмежень.



Рис. 2. Рекомендована блок-схема процесу розроблення та реалізації антикризової програми розвитку підприємства

Джерело: авторський варіант

8) Розробка та вжиття профілактичних заходів щодо запобігання повторенню кризи в діяльності підприємства. Цей етап є завершальним під час реалізації антикризової програми розвитку підприємства. Проте, враховуючи наявні ознаки перманентної кризи, вище керівництво підприємства (під час формування стратегічних антикризових заходів) та відповідальним фахівцям (під час втілення оперативних і тактичних антикризових заходів) необхідно постійно переглядати зміст наявних антикризових програм розвитку, вносити відповідні корективи або розробляти нові в разі економічної доцільності.

Запропонована послідовність основних етапів у вигляді замкнутого циклу сприятиме практичній реалізації окремих положень антикризової програми розвитку підприємства загалом.

**Висновки.** Таким чином, узагальнюючи викладений вище матеріал, відзначаємо, що практичне формування цілісного організаційного забезпечення системи антикризового управління підпри-

ємством на основі запропонованого методичного підходу та підвищення ефективності реалізації антикризових програм його розвитку у сучасних умовах можливі тільки за умови вжиття дієвих антикризових заходів. Велике значення при цьому у структурі підприємств має сектор антикризового управління з відповідним складом функціональних виконавців. Як практичний інструментарій його роботи рекомендована блок-схема процесу розроблення та реалізації антикризової програми розвитку підприємства.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень залишаються питання успішного впровадження антикризових програм розвитку та формування ефективного методичного забезпечення системи антикризового управління на підприємствах, реалізації сучасного інструментарію оцінки їх фінансового стану, що передбачає застосування комплексного підходу і здійснення подальших напрацювань у цьому напрямі.

#### Список використаних джерел:

1. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / под ред. А.Н. Ряховской, С.Е. Кован. Москва: Сварог, 2016. 169 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия: учеб. курс. Киев: Ника-Центр, Эльга, 2003. 496 с.
3. Височіна Л.В. Необхідність впровадження системи антикризового управління на підприємстві. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Сер. «Економічні науки». 2016. № 2. С. 57-65.
4. Головач К.С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах. Агросвіт. 2016. № 22. С. 62-66. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/22\\_2016/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/12.pdf).
5. Еш С.М. Особенности антикризового управления в предприятиях пищевой промышленности. Экономика АПК. 2009. № 7. С. 67-70.
6. Іртищева І.В., Мінакова С.М. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. Економіст. 2015. № 11. С. 38-40.
7. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 5. С. 201-210.
8. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
9. Оглобіна В.О. Теоретичні засади антикризового управління. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2012. № 1. С. 31-35.
10. Петрук І.П. Антикризове управління як інструмент подолання ірраціональної структури національної економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 2. С. 34-38.
11. Пушкарь А.И., Тридид А.Н., Колос А.Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы: монография. Харьков: ООО «Модель Вселенной», 2001. 452 с.
12. Семенов Г.А., Ярошевська О.В. Стратегічна програма антикризового управління підприємством. Держава та регіони. 2010. № 3. С. 159-166.
13. Фіалковська А.А. Антикризове управління підприємствами як умова економічного зростання України. Економічний вісник університету. 2014. Вип. 20/3. С. 278-281.
14. Штангрет А.М., Караїм М.М., Сухимлин Л.Є. Антикризовий механізм управління економічною безпекою підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 3. С. 51-55.

**Власенко В. А.**

Высшее учебное заведение Укоопсоюза  
«Полтавский университет экономики и торговли»

#### ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

##### Резюме

В статье обоснованы методологические и рассмотрены прикладные рекомендации к формированию эффективной системы антикризисного управления предприятием в рыночных условиях хозяйствования. Раскрыто содержание составляющих системы антикризисного управления предприятием. В результате исследования предложено организационное обеспечение системы антикризисного управления предприятием в условиях развертывания кризисных процессов. Рассмотрен алгоритм процесса разработки и реализации антикризисной программы развития предприятия.

**Ключевые слова:** кризис, кризисные процессы, кризисные явления, антикризисное управление, система антикризисного управления, организационное обеспечение системы антикризисного управления предприятием, антикризисная программа развития предприятия, антикризисные мероприятия.

Vlasenko V. A.

Higher Educational Establishment of Ukoopspilka  
"Poltava University of Economics and Trade"

## ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL APPROACH FOR THE FORMATION OF EFFECTIVE SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

### Summary

The methodological and practical recommendations for the formation of effective system of crisis management at the enterprise in the market conditions are substantiated. The content of the components of crisis management system at the enterprise is disclosed. In the result of investigation the organizational support of the system of crisis management at the enterprise in the conditions of crisis processes is proposed. The algorithm of the process of working out and implementation of the anti-crisis development program at the enterprise is considered.

**Key words:** crisis, crisis processes, crisis phenomena, anti-crisis management, system of crisis management, organizational support of the system of crisis management at the enterprise, anti-crisis development program at the enterprise, anti-crisis measures.

УДК 339.13:621.798.1

Гамова І. В.

Київський національний торговельно-економічний університет

## РИНОК ПОЛІМЕРНОЇ УПАКОВКИ

У статті досліджено ринок упаковки у світі, світові обсяги приросту упаковки та обсяги упаковки. Проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку ПЕТ-упаковки у світі та в Україні. Досліджено обсяги споживання ПЕТ-упаковки в різних країнах світу, представлено структуру світового ринку для різних видів промисловості. Визначено проблеми полімерної упаковки.

**Ключові слова:** ринок полімерної упаковки, ПЕТ-упаковка, упаковка, гумові вироби, пластмасові вироби, ПЕТ-пляшки, поліетилен, пластмаса, харчова промисловість.

**Постановка проблеми.** Упаковка як галузь і окремі її продукти, зокрема ПЕТ-упаковка, оцінюються як перспективні з точки зору зростання споживання. За сучасного розвитку економіки характерними для ПЕТ-упаковки є впровадження новітнього устаткування, оновлення галузі та соціальна відповідальність виробників. Швидкі трансформаційні процеси економіки країни привели до переорієнтації виробництва на європейський стиль та використання якісних матеріалів. ПЕТ-упаковка є відносно молодю галуззю, але розвивається стрімкими темпами, про що свідчать дані: 1,7% від загального виробництва усієї продукції в Україні у 2017 році. З огляду на це виникає потреба в науковому вивченні цього питання для подальшого розвитку ПЕТ-упаковки та покращення виробничих потужностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упаковка є рушійним важелем розвитку як всіх видів промисловості, так й економіки за рахунок зміни психології споживання продукції кінцевим споживачем та зростання соціальної відповідальності. Певні аспекти дослідження упаковки знайшли відображення в працях таких науковців, як Л. Валентин [1], Н.Ф. Єфремов [2], В.М. Кривошей [3], Х. Томас [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання аналізу ПЕТ-упаковки зокрема та упаковки загалом з точки зору маркетингу та динаміки споживацьких уподобань у цій галузі як у світі, так і в Україні є недослідженими. Потребує подальшого аналізу та дослідження динаміка галузі ПЕТ-упаковки як провідної галузі народного господарства.

**Мета статті** полягає в оцінці сучасного стану та тенденцій розвитку ринку полімерної упаковки

у світі загалом та в Україні зокрема, виявленні основних складнощів та проблем галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогоднішня урбаністичний стиль життя є чинником зростання попиту на полімерні матеріали. Поліетилен – головний в списку ТОП-10 найбільш поширених пластмас. Перша п'ятірка в цьому списку розподілена таким чином: ПЕ (поліетилен), ПП (поліпропілен), ПС (полістирол), ПЕТФ (поліетилентерефталат), ПВХ (полівінілхлорид). До 2021 року цей ринок буде рости щорічно на 6,84% в грошовому вираженні і на 4,68% в натуральному вираженні, до 2021 року він досягне 332,4 млн. т. Згідно з оцінкою агентства "Markets and Markets" (США) розвиток ринку пластмас обумовлено зростанням ключових галузей промисловості (автомобілебудування, будівництво, виробництво упаковки, електроніки); підвищенням рівня доходів в країнах, що розвиваються; збільшенням кількості міського населення; заміною металевих продуктів пластмасовими аналогами. Високий попит на поліетилен перш за все обумовлений його масовим використанням як пакувального матеріалу, який має багато позитивних властивостей, таких як гнучкість, тепло- та електроізоляційні властивості, хімічна та термічна стійкість, легкість переробки, доступність [5].

Сьогодні пакувальна промисловість виступає одним із стимулів зростання і розвитку глобальної економіки. Так, згідно з даними "Smithers Pira", світовий ринок упаковки щорічно демонструє приріст у розмірі 3,5%, а до 2020 року його сукупні обороти досягнуть 998 млрд. дол. США (або 900 млрд. євро відповідно). Споживання жорсткої пластмасової упаковки зростає щорічно