

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

УДК 35.078

**А. В. Кунденко**, к. е. н., доцент,  
**Є. В. Кратко**, студент**СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ**

**Анотація.** У статті проведено дослідження основних сфер прояву кризових явищ в Україні, узагальнено стратегічні і тактичні заходи управління кризою на державному, регіональному рівнях та на рівні окремих підприємств.

**Ключові слова:** криза, системна криза, управління кризовими явищами.

**А. В. Кунденко**, к. э. н., доцент,  
**Е. В. Кратко**, студент**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ ЯВЛЕНИЯМИ**

**Аннотация.** В статье проведено исследование основных сфер проявления кризисных явлений в Украине, обобщены стратегические и тактические мероприятия управления кризисом на государственном, региональном уровнях и на уровне отдельных предприятий.

**Ключевые слова:** кризис, системный кризис, управление кризисными явлениями.

**A. V. Kundenko**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
**Ye. V. Kratko**, Student**STRATEGIC AND TACTICAL CRISIS MANAGEMENT AREAS**

**Abstract.** The article studies the main areas of manifestation of the crisis in Ukraine, generalizes strategic and tactical measures for crisis management on the state, regional levels and on the level of individual companies.

**Keywords:** crisis, systemic crisis, crisis management.

**Актуальність теми дослідження.** В останні роки в Україні чітко спостерігається тенденція щодо збільшення проявів економічної, політичної, соціальної, бюджетної, енергетичної нестабільності на національному та регіональному рівнях. Значного рівня ця нестабільність набула на сучасному етапі розвитку країни, що призвело до виникнення системних криз у соціально-економічній, політичній та інших сферах.

Наявність кризи обумовлює необхідність розробки та впровадження системи заходів, направлених на запобігання деструктивним змінам, а також на подолання негативних наслідків кризових явищ різного рівня. Це створить підґрунтя для сталого та збалансованого зростання національної економіки і соціальної сфери, що є актуальним, враховуючи нинішні реалії.

**Постановка проблеми.** На сьогодні в Україні значно поглибились кризові явища в різних сферах. Зростання дефіциту державного бюджету, скорочення реальних доходів населення, обсягу іноземних інвестицій та зниження курсу гривні доводять наявність в країні системної кризи.

За даними Міністерства Юстиції [4] в 2013 р. загальна кількість підприємств, які перебували в процедурах банкрутства, становила 8811 од. При цьому кількість збиткових великих і середніх підприємств в Україні у січні-червні 2015 р. склала 42,4%.

Системна криза країни охопила не лише загальнодержавний рівень, але і рівень окремих регіонів, зокрема Чернігівську область.

За даними Головного управління статистики в Чернігівській області [2] індекс реальної заробітної плати в області у червні 2015 р., в порівнянні з відповідним періодом минулого року, впав до 74,9% (рис.1). В той час, індекси споживчих цін у червні 2015 р. зросли до 143,8 %, відповідно

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

до грудня 2014 р. (рис. 2).

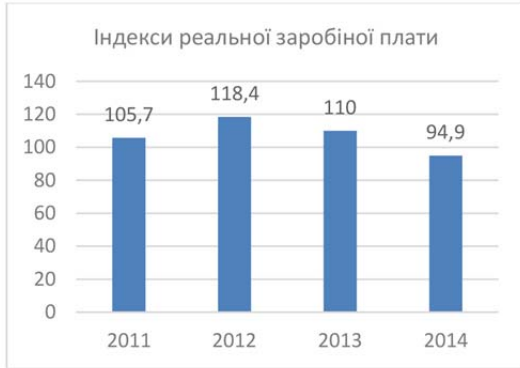


Рис. 1. Динаміка індексів реальної заробітної плати у січні, у % до попереднього року

Джерело: побудовано авторами за даними [5, 6]



Рис. 2. Індекси споживчих цін у 2014-2015 рр., у % до грудня відповідного попереднього року

Інвестиційна привабливість області дещо зменшилась, в порівнянні з минулими роками. Обсяг унесених із початку інвестування в економіку Чернігівської області прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) на 31 грудня 2014 р. становив 103,8 млн.дол. США [5], що на 19,2% менше, порівняно з початком року.

Рівень зареєстрованого безробіття в області в цілому збільшився й на кінець червня 2015 р. становив 2,5% від кількості населення працездатного віку (у червні 2014 р. – 2,2%) [5]. Задля успішного подолання системних криз, управління повинно здійснюватись комплексно, враховуючи взаємодію всіх рівнів: державного, регіонального, рівня окремих підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вивченням криз та їх впливу на економіку займалися такі вчені, як О. Б. Андрушко, Н. С. Давидова, О. П. Жарковська, В. В. Касьянов, О. Ковалюк, В. В. Козик, Е. М. Коротков, Н. Ю. Круглова, Н. Л. Мар'єнков, А. М. Тавасиев, В. В. Шпачук та інші. Напрями управління кризами підприємств висвітлено у роботах Б. Райзберга, О. Віханського, Е. Короткова, У. Мастенбрука, Н. Родіонова, Е. Уткіна та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** З врахуванням накопичених знань та досвіду в теорії та практиці антикризового управління потребує подальшого дослідження проблема управління системною кризою в Україні в сучасних умовах.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення стратегічних і тактичних напрямів подолання кризових явищ в країні на основі управління системною кризою на державному, регіональному рівнях та на рівні окремих підприємств.

**Викладення основного матеріалу.** На даний час криза в Україні проявилася в наступних сферах.

**Бюджетна сфера.** В країні існує хронічна «дефіцитозалежність». У 2014 р. дефіцит бюджету України склав 4,95% ВВП (78,1 млрдгрн.) [2]. За експертними оцінками, у 2015 р. при оптимістичному сценарії скорочення реального ВВП становитиме 3,8-4% [8]. При більш негативному сценарії падіння реального ВВП у 2015 р. може бути на рівні 5-6% при збереженні високих темпів інфляції.

**Енергетична сфера.** Енергоємність економіки країни є однією з найвищих у світі. Причинами цього є наступні [8]:

- 1) останніми роками значно виросла державна підтримка НАК «Нафтогаз» та загрозило зріс в результаті цього квазі-фіскальний дефіцит;
- 2) скоротилися обсяги видобування українського вугілля;
- 3) виникла необхідність імпорту вугілля.

**Валютний курс.** Реальний курс гривні на міжбанку станом на вересень 2015 р. знизився з 8,2850 гривні за долар до 21,55 гривні за долар, незважаючи на численні адміністративні обме-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

ження, введені Нацбанком для протидії кризі на валютному ринку [7]. Основними причинами девальвації є:

- рефінансування Нацбанком комерційних банків з метою підтримки їх поточної ліквідності. За 2014 р. обсяг рефінансування становив 222,3 млрд грн., грошова база з 294,5 млрд грн. у січні 2014 р. зросла до 351,4 млрд грн. у вересні 2014 р. [8];

- надмірне зростання у 2014 р. показника чистих вимог до уряду, тобто монетизація Нацбанком боргових зобов'язань уряду. Лише за період січень-жовтень 2014 р. було емітовано майже 137 млрд грн. У 2013 р. даний показник становив лише 30 млрд грн. [8];

- падіння валютної виручки експортерів, особливо у металургії та машинобудуванні;
- зростання ажіотажного попиту на готівкову валюту з боку громадян та малого бізнесу з метою збереження купівельної спроможності доходів, а також заради проведення арбітражних операцій.

*Сфера доходів населення.* У 2014 р. загальні доходи домогосподарств збільшилися на 3,2%, порівняно з 2013 р., при збільшенні індексу споживчих цін на 12,1%. При цьому частка продуктів харчування у сукупних витратах домогосподарств у 2014 р. збільшилася до 51,9%, тоді як у 2013 р. вона становила 50,1%. Реальні наявні доходи населення, визначені з урахуванням цінового фактора, в першому кварталі 2015 р. скоротилися на 23,5%, в порівнянні з аналогічним періодом 2014 р. [6].

*Погіршення платіжного балансу.* Цей фактор впливає на економіку країни, у першу чергу, через зменшення валютних надходжень та дивестування - виведення інвестицій. Упродовж 2014 р. накопичений обсяг прямих іноземних інвестицій скоротився з 58,157 млрд дол. у 2013 р. до 45,916 млрд дол. [6]. Дефіцит зведеного платіжного балансу у 2014 р. склав 13,3 млрд дол. США, порівняно з профіцитом в 2 млрд дол. США в 2013 р.

*Криза банківської системи.* Основними причинами кризи є [8]:

- 1) зростання частки проблемних кредитів в портфелях банків;
- 2) вплив депозитів з банківської системи;
- 3) негативний вплив девальваційного шоку на активи банків;
- 4) виведення з ринку зростаючої кількості банківських установ та зростання "тягаря" банківської кризи для державного бюджету.

Важливою причиною кризи стала стрімка девальвація гривні, яка зробила неможливим для більшості позичальників обслуговування валютних позик. У 2014 р. депозити фізичних осіб у національній валюті скоротилися на 58,2 млрд грн. (на 23%), в іноземній - на 9,26 млрд дол. (на 40,3%).

*Політична криза.* Причинами кризи є за минулі роки стали [9]:

- високий рівень взаємодії бізнесу та влади;
- недостатньо захищена фундаментальна законодавча база;
- невизначеність з міжнародним вектором у попередні роки;
- надмірна централізація фінансових ресурсів та влади.

Внутрішні ризики розвитку економіки України, головним чином, пов'язані з:

- військовими діями на Донбасі, які призводять до скорочення виробництва у регіоні, погіршення умов залучення зовнішнього фінансування та зростання видатків бюджету на фінансування силових відомств і відновлення зруйнованої інфраструктури;

- зростанням боргового навантаження на бюджет через необхідність фінансування дефіциту та заборгованості НАК «Нафтогаз», сформованої у минулі роки;

- виснаженням міжнародних резервів, що ускладнює використання Національним банком інтервенцій в якості інструментів стримування зростання попиту на іноземну валюту.

На даний час в країні розроблено та запропоновано до впровадження наступні антикризові проекти та програми стратегічного і тактичного характеру (табл. 1):

Відповідно до рекомендацій Національного інституту стратегічних досліджень [3], шляхами виходу із кризи повинні стати:

1. Визначення «дорожньої карти» реалізації стратегії європейської інтеграції України.
2. Збалансування фіскального навантаження та виконання державою покладених на неї функцій.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

3. Забезпечення рівності доступу до бюджетних благ та стимулів як для суб'єктів господарювання, так і для пересічних громадян.
4. Гарантування свободи підприємництва та конкурентності ринків.
5. Практична реалізація прав регіонів на власний розвиток.

Таблиця 1

**Основні державні антикризові програми**

№ п/п	Найменування	Термін дії заходів	Основні очікувані результати
1.	ЗУ «Про запобігання фінансової катастрофи та створення передумов для економічного зростання в Україні» від 27.03.2014 р., № 1166-VII	має постійний характер	Створення умов для збільшення надходжень до бюджету та покращення адміністрування податків
2.	Указ Президента України «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020»	до 2020 р.	Впровадження в європейських стандартів життя та вихід України на провідні позиції у світі
3	Антикризова програма спільних дій влади і бізнесу (проект Українського союзу промисловців і підприємців)	до 2016 р.	- Формування сприятливих умов для ведення бізнесу; - забезпечення платоспроможного попиту; - захист та підтримка національного товаровиробника; - розширення ринків збуту
4	Постанова Кабінету Міністрів «Про посилення соціального захисту населення в умовах підвищення цін і тарифів на комунальні послуги» від 05.04.2014 р., № 83	має постійний характер	Надання населенню компенсації додаткових витрат на оплату комунальних послуг в умовах підвищення цін і тарифів на послуги
5	Постанова Кабінету міністрів «Про затвердження Державної цільової соціальної програми подолання та запобігання бідності на період до 2015 року» від 31.08.2011 р. N 1057.	До 2015 р.	Стабілізація рівня життя і усунення найгостріших проявів бідності

На регіональному рівні також відбувається розробка та реалізації стратегічних і тактичних антикризових заходів та програм на рівні регіонів.

Так, для виходу з системної кризи в Чернігівській області розроблено та запропоновано до впровадження наступні проекти та програми (табл. 2).

В даних умовах, для виходу з кризи в Чернігівській області необхідно впровадити наступні стратегічні і тактичні заходи [3]:

- створити сприятливі умови для розвитку підприємництва, розширити інфраструктуру підтримки бізнесу;
- забезпечити підтримку місцевого товаровиробника;
- підвищити рівень зайнятості та мотивації працездатного населення до легальних трудових відносин;
- здійснити раціоналізацію системи соціальних видатків на основі реформування соціальної сфери, посилення цільового характеру системи пільг, субсидій та соціальних виплат;
- активізувати роботу податкових та інших контролюючих органів, забезпечити виведення з тіні доходів фізичних та юридичних осіб;
- гарантувати стабільність умов здійснення інвестиційної діяльності, додержання прав і законних інтересів учасників інвестиційних процесів;
- забезпечувати підтримку інвестиційної діяльності, шляхом створення «інвестиційної карти регіону», що сприятиме позитивному іміджу області у національному та міжнародному інвестиційному просторі;
- заохочувати бізнес до посилення відповідальності за місцевий розвиток.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Таблиця 2

**Основні програми розвитку Чернігівської області**

№ п/п	Найменування	Термін дії	Очікувані результати
1.	Стратегія сталого розвитку Чернігівської області на період до 2020 року	до 2020 р.	Перетворити Чернігівщину в економічно самодостатній, екологічно чистий та туристично-привабливий регіон європейської держави
2.	Програма економічного і соціального розвитку області на 2015 рік	2015 р.	Забезпечення макроекономічної стабільності, дотримання соціальних гарантій та недопущення зниження життєвого рівня населення
3.	Обласна Програма розвитку малого і середнього підприємства на 2015 - 2016 роки	2015-2016 рр.	Максимальне наближення до рівня кількісних та якісних показників підтримки сфери підприємництва країн з розвинутою економікою, зростання обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг) малими та середніми підприємствами.
4.	Програма зайнятості населення Чернігівської області на період до 2017 року	до 2017 р.	Сприяння забезпеченню зайнятості населення, підвищення рівня життя, запровадження механізмів, спрямованих на розширення сфери застосування праці, зменшення обсягів тіньової зайнятості, підвищення якості та конкурентоспроможності робочої сили, зростання ролі соціального партнерства, посилення соціального захисту безробітних
5.	Програма інвестиційного розвитку Чернігівської області на 2011-2015 роки	2011-2015 рр.	Створення ефективної системи залучення інвестицій, збільшення надходжень у бюджет від інвестування, розв'язання актуальних проблем області
6.	Регіональна цільова програма розвитку зовнішньоекономічної діяльності на 2011-2015 роки	2011-2015 рр.	Формування сприятливого інформаційного середовища господарюючим суб'єктам регіону для ведення ними зовнішньоекономічної діяльності та позитивного міжнародного іміджу регіону

Активізація антикризового управління також повинна здійснюватися на рівні окремих підприємств.

До методів антикризового управління можна віднести всю сукупність методологічних інструментів, що включають комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів щодо її усунення і подолання [1, 9].

Для підтримки ефективної господарської діяльності підприємств в сучасних умовах, кожному підприємству необхідно на стратегічному і тактичному рівнях:

- розробити дієві заходи економії, провести скорочення витрат, посилити роботу з дебіторами і кредиторами;
- активізувати пошук та формування фінансових ресурсів для проведення антикризових заходів виробничо-технічного характеру;
- оптимізувати використання вільних грошових коштів, переглянути маркетингову стратегію;
- переорієнтувати підприємство на задоволення потреб держави;
- співпрацювати з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями в питаннях антикризової діяльності;
- проводити систематичний моніторинг поточної ситуації для оперативного реагування на зміни.

**Висновки.** Для подолання системної кризи, що виникла в країні, управління кризовими явищами потрібно здійснювати шляхом використання стратегічних і тактичних інструментів на трьох рівнях: державному, регіональному та рівні окремих підприємств. На даний час влада вже зробила та надалі робить значні кроки за напрямком вирішення даної проблеми.

В подальшому, на державному рівні потрібно забезпечити рівний доступу до бюджетних благ та стимулів, гарантувати свободи підприємництва та конкурентності ринків, практично реалізу-

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

вати права регіонів на власний розвиток. Виконання цих завдань покладається на державні органи влади, шляхом впровадження відповідних антикризових проектів та програм.

Подолання проявів кризових явищ на регіональному рівні, а саме в Чернігівській області, повинні включати в себе: прийняття і реалізацію державних програм для підтримки підприємництва в області, створення сприятливих умов для ведення бізнесу та залучення інвестицій, забезпечення належного рівня зайнятості та мотивації працездатного населення, шляхом впровадження регіональних проектів та програм. На рівні підприємства, доцільно запровадити антикризовий менеджмент, розробити дієві заходи економії, оптимізувати використання вільних грошових ресурсів та ін.

### Література

1. Кунденко А. В. Причины та наслідки криз вітчизняних підприємств / А. В. Кунденко, І. А. Смущенко, К. С. Овсянюк // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. – 2013. № 1 (17). – С. 118-125.
2. Національний інститут стратегічних досліджень при президентові України. Оцінка дисбалансів у бюджетній сфері та шляхи їх подолання. Аналітична записка. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/1800>.
3. Національний інститут стратегічних досліджень. Щодо шляхів подолання системної кризи та орієнтирів політики нового уряду України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://www.niss.gov.ua/public/File/2014\\_nauk\\_an\\_rozrobku/Kriza\\_2014.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_nauk_an_rozrobku/Kriza_2014.pdf).
4. Офіційний веб-сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.minjust.gov.ua/](http://www.minjust.gov.ua/).
5. Офіційний сайт Головного управління статистики у Чернігівській області [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [http://chernigivstat.gov.ua/pres\\_inf/grafik\\_2015.php](http://chernigivstat.gov.ua/pres_inf/grafik_2015.php).
6. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
7. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.bank.gov.ua/](http://www.bank.gov.ua/).
8. Полунєєв Ю. Десять шоків України. Частина друга [Електронний ресурс]. / Ю. Полунєєв // Економічна правда. - Режим доступу : <http://www.epravda.com.ua/publications/2014/12/15/513088/>.
9. Сучасна політична та економічна кризи в Україні – причини та шляхи виходу [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.rayoninfo.info/news/suchasna-pol%d1%96tichna-ta-ekonom%d1%96chna-krizi-v-ukrain%d1%96-%e2%80%93-prichini-ta-shlyakhi-vikhodu/>.

### References

1. Kundenko, A. V., Smushchenko, I. A., & Ovsianiuk, K. S. (2013). Prychyny ta naslidky kryz vitchyznianskykh pidpriemstv [Causes and effects of domestic enterprises management]. *Naukovyi visnyk Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia - Scientific journal of Chernihiv State Institute of Economics and Management*, 1 (17), 118-125 [in Ukrainian].
2. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen pry prezidentovi Ukrainy. Otsinka dysbalansiv u biudzhethnii sferi ta shliakhy yikh podolannia. Analitichna zapyska. [The National Institute of Strategic Studies under the President of Ukraine. Assessment of imbalances in the budget sector and the ways to overcome them. Analytic report]. (n.d.). [www.niss.gov.ua](http://www.niss.gov.ua/articles/1800) Retrieved from: <http://www.niss.gov.ua/articles/1800>. [in Ukrainian].
3. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Shchodo shliakhiv podolannia systemnoi kryzy ta oriyentyriv polityky novoho uriadu Ukrainy [The National Institute of Strategic Studies. As for ways to overcome the systemic crisis and policy reference points of the new government of Ukraine]. (n.d.). <http://www.niss.gov.ua> Retrieved from: [http://www.niss.gov.ua/public/File/2014\\_nauk\\_an\\_rozrobku/Kriza\\_2014.pdf](http://www.niss.gov.ua/public/File/2014_nauk_an_rozrobku/Kriza_2014.pdf). [in Ukrainian].
4. Ofitsiyniy veb-sait Ministerstva yustytzii Ukrainy [The official website of the Ministry of Justice of Ukraine]. (n.d.). [minjust.gov.ua](http://www.minjust.gov.ua/) Retrieved from: [www.minjust.gov.ua/](http://www.minjust.gov.ua/). [in Ukrainian].
5. Ofitsiyniy sait Holovnoho upravlinnia statystyky u Chernihivskii oblasti [Official website of the Main Statistics administration in Chernihiv region]. (n.d.). [chernigivstat.gov.ua](http://chernigivstat.gov.ua) Retrieved from: [http://chernigivstat.gov.ua/pres\\_inf/grafik\\_2015.php](http://chernigivstat.gov.ua/pres_inf/grafik_2015.php). [in Ukrainian].
6. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [The official website of the State Statistics Service]. (n.d.). [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
7. Ofitsiyniy sait Natsionalnoho banku Ukrainy [The official site of the State Statistics Service]. (n.d.). [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua/) Retrieved from: [www.bank.gov.ua/](http://www.bank.gov.ua/). [in Ukrainian].
8. Polunieiiev, Yu. (n.d.). Desiat shokiv Ukrainy. Chastyna druha [Ten shocks of Ukraine. Part two]. *Ekonomichna pravda - The economic truth*. Retrieved from: <http://www.epravda.com.ua/publications/2014/12/15/513088/>. [in Ukrainian].
9. Suchasna politychna ta ekonomichna kryzy v Ukraini – prychny ta shliakhy vykhodu [The current political and economic crisis in Ukraine - cause and ways out]. (n.d.). [www.rayoninfo.info](http://www.rayoninfo.info) Retrieved from: <http://www.rayoninfo.info/news/suchasna-pol%d1%96tichna-ta-ekonom%d1%96chna-krizi-v-ukrain%d1%96-%e2%80%93-prichini-ta-shlyakhi-vikhodu/>. [in Ukrainian].

Надійшла 05.09.2015