



УДК 658:330.3

## СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



**Т.Є. Воронкова**, канд. екон. наук

**Постановка проблеми.** Для сучасної глобальної економіки характерним є посилення внутрішньої і глобальної конкуренції, коливання попиту. Зростаюча інтеграція української економіки до глобальної соціально-економічної системи зумовлює вплив загальносвітових кризових тенденцій на українські підприємства. У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у складному зовнішньому середовищі, яке характеризується нестабільністю і постійною динамікою. Це вимагає від менеджменту швидкої адаптації до нових умов, а отже, потребує знання законів розвитку; пошуку шляхів виживання в ринковій економіці; врахування чинників невизначеності і нестійкості економічного середовища.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблемам антикризового управління присвячена значна кількість праць іноземних і вітчизняних авторів. Дослідженням теорії і історії економічних криз у різні часи і в різних країнах займалися зарубіжні вчені різних економічних шкіл, зокрема: А. Сміт, Й. Шумпетер, Дж. М. Кейнс, Дж. Гэлбрейт, П. Сорокін, П. Самуельсон, Т. Веблен, У. Мітчелл, Дж. М. Кларк, Дж. Китчин, Саймон Кузнець та ін. Значний внесок у теорію і практику зробили фундаментальні роботи з теорії економічних циклів М. Кондратьєва, М. Туган-Барановського. Теорети-

ко-методичні основи формування механізму антикризового управління розкрито в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених: С. Беляєв, В. Василенко, Г. Іванов, А. Ковальов, О. Коваленко, Р. Келлер, О. Копилюк, В. Кошкін, Ю. Мельник, М. Мескон, Л. Планкетт, А. Пушкар, Л. Ситник, О. Скібіцький, Г. Хейл, З. Холод, З. Шершньова, А. Штангрет і ін.

Проте в досить численних дослідженнях, пов'язаних із антикризовим управлінням підприємства, недостатньо вирішеними залишаються питання щодо ранньої діагностики кризових явищ, розробки і реалізації ефективних антикризових програм на кожній стадії розвитку кризи.

**Метою роботи** є систематизація наукових поглядів і розвиток концептуальних засад щодо визначення сутності системи антикризового управління, обґрунтування оптимального складу її підсистем, розгляд можливості ідентифікації сильних і слабких сигналів розвитку системної кризи в діяльності підприємства з метою запобігання виникнення й розвитку кризових явищ.

**Виклад основного матеріалу.** Теорія антикризового управління в Україні почала розвиватися в умовах транзитивної економіки, що пов'язано з необхідністю забезпечення стійкого розвитку господарюючих систем різного рівня. Проте сучасний нестабільний

і непередбачуваний стан економіки, на який все більше впливають глобальні фактори, обумовлює необхідність перегляду і розвитку основних положень антикризового управління, орієнтованого на підприємства, які здійснюють діяльність в умовах нестійкого економічного середовища.

У науці не існує єдиного чітко визначеного поняття антикризового управління. Якщо до настання світової фінансово-економічної кризи розповсюдженими були визначення антикризового управління, пов'язані із заходами щодо вибору методів діагностики кризового стану підприємства і розробки заходів з його подолання, то нині переважаючими стають підходи, пов'язані з попередженням виникнення кризових явищ. До першої групи належать такі науковці: А.П. Ковальов [1], С. Беляєв і В. Кошкін [2], Г. Іванов [3], Лігоненко Л.О. [4]; до другої – У. Кристек [5], Р.А. Руденський [6], Г. Островська [7], М.Є. Адамів [8], В.І. Павлюк [9], Т.В. Гринько [10]. Слід зазначити, що прихильники системного підходу до антикризового управління, що передбачає завчасне визначення можливості настання кризового стану підприємства, починають переважати. Це дає змогу попередити кризу або суттєво її нейтралізувати.

Таким чином, сучасне антикризове управління – це не просто набір заходів, спрямованих на виведення підприємства зі стану кризи, а його здатність вчасно реагувати на зміни, що загрожують ефективній його діяльності, застосування превентивних програм і процедур, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій, підвищення конкурентних переваг і забезпечення успішного стабільного господарювання.

Результати аналізу літературних джерел дали змогу визначити структуру системи антикризового управління підприємством. Слід зазначити, що серед науковців відсутнє єдине бачення структурних елементів (підсистем) антикризового управління підприємством. Побудова цієї системи і визначення

підсистемних її складових є не тільки суто теоретичною проблемою. Вона є важливою передусім з точки зору діагностики прояву кожного етапу життєвого циклу кризових явищ і розробки відповідних заходів щодо недопущення, нейтралізації або виведення підприємств із кризового стану залежно від глибини кризи.

За метою і характером взаємодії з середовищем функціонування в економічній літературі можна виділити такі види управління: передкризове – запобігання кризовим ситуаціям; кризове – згладжування дії кризових явищ, вихід із кризи; післякризове – ліквідація наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей [11]; реактивне, превентивне (попереджувальне) або випереджувальне [12]; антисипативне (упроваджується в разі існування потенційної загрози кризи; превентивне – вводиться за наявності симптомів латентної кризи; реактивне – необхідне, якщо підприємство перебуває в глибокій кризі) [5]; стабілізаційне (показники функціонування системи суттєво нижчі від нормативного рівня) і превентивне (реалізується з метою запобігання кризовим явищам) [13].

Незважаючи на всі відмінності в цих підходах щодо визначення складових системи антикризового управління, їх єднає те, що ця система має передбачати управління докризове (попереджувальне) і антикризове управління, тобто коли з'являються сигнали розгортання кризи. На цьому спільність підходів завершується і з'являються суперечності в характеристиці суті докризового і антикризового управління. Деякі автори до складу докризового управління відносять антисипативне і превентивне управління, інші – вважають, що між ними існують принципові розбіжності (див. таблицю).

Аналіз наведених літературних джерел дає змогу стверджувати, що існує функціональна схожість антисипативного і превентивного антикризового управління, але не рівнозначність, про що свідчить значна більшість

наукових праць, в яких розглядалися їхні розбіжності. Крім того, відсутня єдність науковців відносно того, що антисипативне і превентивне управління є складовими елементами антикризового управління або не є такими.

Суттєвий внесок у теорію антисипативного управління здійснили англійські вчені Джеймс Моррісон і Вільям Ешлі. Автори вважають, що антисипативне управління є систематичним процесом, який передбачає застосування

сучасних методів збору інформації, нових моделей прийняття управлінських рішень, а також способів оцінювання отриманих результатів. Науковці наголошують на важливості використання такого виду управління для одержання конкурентної переваги в динамічному і високотурбулентному середовищі [14].

Зважаючи на те, що невизначеність в умовах постійно нестабільного середовища властива кожному підприємству, його менеджмент має володіти прийомами організації

### Визначення понять «превентивний» і «антисипативний (випереджувальний) антикризовий менеджмент»

Автори :	Джерело	Визначення поняття
Ототожнюють поняття антисипативний і превентивний антикризовий менеджмент:		
О.В. Коваленко	Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» : зб. наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2009. – № 5. – С. 99 – 106.	Передкризове управління – превентивний антикризовий менеджмент», або «антисипативний (випереджувальний) антикризовий менеджмент»
О.А. Сметанюк	Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О.А. Сметанюк. – Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.	Антисипативне управління як «різновид антикризового управління, яке спрямоване на раннє попередження і реагування на фінансову кризу»
Розділяють поняття антисипативний і превентивний антикризовий менеджмент		
У. Кристек	<b>Kristek U.</b> Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmensplanung / U. Kristek. – Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. – 115 s.	Антисипативне управління впроваджується в разі існування потенційної загрози кризи, а превентивне вводиться вже за наявності симптомів латентної кризи
М.С. Адамів	Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах / М. Адамів // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3(28). – С. 112 – 121.	«Ці два види управління є різними процесами, які не можуть замінювати один одного»
Енциклопедія	Антиципація [Електронний ресурс]: Вікіпедія: вільна енциклопедія. – Режим доступу: <a href="http://uk.wikipedia.org/wiki/Антиципація">http://uk.wikipedia.org/wiki/Антиципація</a>	Термін «антиципація» походить від латинського <i>anticipatio</i> – заздалегідь складене поняття, передбачення
Б.А. Райзберг	Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 480 с.	Антиципація – це: 1) передбачення, завчасне розпізнавання можливого розвитку подій; 2) передчасне настання будь-якого явища, яке має настати пізніше
Словник	Новий словник іншомовних слів: близько 40000 сл. і словосполучень / Л.І. Шевченко, О.І. Ніка, О.І. Хом'як, А.А. Дем'янюк ; за ред. Л.І. Шевченко. – К. : АРІЙ, 2008 – 672 с.	Термін «превентивний» походить від латинського <i>praeventivus</i> – застережливий, запобіжний, той, що випереджає
В.І. Павлюк	Проблеми ототожнення антисипативного та превентивного антикризового управління підприємством// БІЗНЕСІНФОРМ. – 2014. – № 9. – С. 317–322.	Антисипативне та превентивне антикризове управління є принципово різними і водночас невід'ємними та комплементарними
Т.В. Гринько	Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Т.В. Гринько // Ефективна економіка. — 2014. — № 5. — Режим доступу: <a href="http://www.economy. nauka. com.ua/?op=1&amp;z=3169">http://www.economy. nauka. com.ua/?op=1&amp;z=3169</a>	Превентивне антикризове управління базується на ранньому виявленні неочікуваних подій, передбаченні найбільш імовірного їхнього розвитку та розробці на цій основі сукупності превентивних заходів

діяльності, запобігаючи потрапляння в зону кризи. Зарубіжні вчені Л. Планкетт і Г. Хейл виділяють низку аналітичних прийомів для усунення невизначеності, під якою розуміють «сукупність обставин, які для керівника не є очевидними, але мають вплив на рішення проблеми управління» [15, с. 23]. Ключове визначення такої ситуації, яка породжує необхідність застосування прийомів антисипативного управління, полягає саме в обставинах, коли криза ще не є очевидною для менеджменту, але об'єктивно може впливати на хід управлінських рішень. Тому глибинна сутність антисипативного управління полягає в тому, що воно базується на ранньому виявленні неочікуваних подій, передбаченні на основі прогнозних сценаріїв найбільш імовірного їхнього розвитку і розробці на цій основі сукупності ефективних заходів.

Такий підхід підтримує ряд авторів, зокрема Р.А. Руденський, який вважає, що антисипативне управління – це управління, що базується на таких станах елементів складної системи і зовнішнього середовища, які ще не відбулися, але очікуються [6].

Доцільність здійснення прогнозу розвитку підприємства до настання кризи, коли її симптоми очевидно не проявляються, натомість у внутрішньому і зовнішньому середовищах зароджуються процеси, які можуть перетворюватися в дестабілізуючі чинники, підтримується значною кількістю науковців. Так, А.Т. Рогович [16], досліджуючи проблеми антисипативного управління фінансовою діяльністю підприємства, акцентує увагу на прогнозуванні з урахуванням попереднього досвіду подолання кризи на підприємстві, на основі чого формується перелік пріоритетних зовнішніх і внутрішніх загроз, які здійснювали найбільший вплив на підприємство. На основі такого ретроспективного аналізу має відбуватися прогнозування щодо виникнення і впливу дестабілізуючих факторів на функціонування підприємства.

Отже, антисипативне управління підприєм-

ством – це специфічний вид діяльності, спрямований на запобіжне визначення можливих змін зовнішнього і внутрішнього середовища і який передбачає формування на основі комплексної діагностики багатоваріантного сценарію розвитку неочікуваних подій і їхнього ймовірного розвитку, для розробки на цій основі оптимальних управлінських рішень.

Якщо одні автори [17] характеризують антисипативне управління як складову антикризового управління, то інші – вважають його окремим видом управління [8, с. 117]. Ця позиція видається нам слушною, вважаємо, що антисипативне управління знаходиться поза межами системи антикризового управління, має специфічний інструментарій і визначену мету. Антисипативне управління сприятиме підвищенню надійності вихідних даних для здійснення превентивного антикризового управління. Отже, забезпечується взаємодія цих двох видів управління.

Науковці пов'язують авторство щодо визначення поняття «превентивне управління» з діяльністю консультантів з питань управління із США Л.С. Планкеттом і Г.А. Хейлом [15, с. 168]. Превентивне антикризове управління є складовою частиною антикризового управління підприємством, воно вводиться за наявності симптомів латентної (прихованої) кризи. Цей вид антикризового управління, побудований на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища, передбачає розробку і реалізацію управлінських рішень в плановому порядку і на постійній основі в усіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим ризик-менеджером [19].

Превентивне управління включає в себе активні дії щодо створення системи управління швидкого реагування й раннього виявлення змін факторів зовнішнього й внутрішнього середовища з метою запобігання появі і розвитку кризових явищ на підприємстві. Дослідники класифікують превентивне антикризове управління як важливий інструмент



для запобігання катастрофам.

У тому випадку, коли використовувані підприємством методи щодо нейтралізації або усунення кризових явищ не стають ефективними, а навпаки призводять до посилення їхньої дії і появи «сильних» сигналів кризового стану, підприємство змушене перейти від превентивного антикризового управління до реактивного.

Реактивне управління доцільно запроваджувати згідно зі стратегією виживання, відновлення. За таких умов відбувається: посилений контроль за рухом грошових коштів, ліквідністю підприємства; реструктуризація активів і пасивів; оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці; реорганізація управлінської структури; диверсифікація видів діяльності і продукції (послуг). Управління процедурою виведення з кризи передбачає ліквідацію наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей підприємства.

Унаслідок узагальнення наукових підходів до проблеми докризового і антикризового управління побудовано систему антикризового управління (рис. 1). Вважаємо, що антисипативне управління не входить до системи антикризового управління, а є самостійним видом менеджменту, який має свої цілі, інструментарій. Головна його мета – розробка стратегії безризикового розвитку підприємства з використанням результатів фундаментальної діагностики банкрутства

(прогнозування і сценарії) щодо можливості настання кризи на підприємстві, яка, проте, ще не має явних ознак.

Головна мета антикризового управління – забезпечення стабільності і рівноваги у функціонуванні підприємства, надання йому імпульсу до подальшого розвитку, використовуючи можливості існуючого середовища й ефективного управління.

Як докризове, так і антикризове управління на підприємстві будується на основі виявлення ознак кризи й ідентифікації фінансового стану підприємства (нормальне, передкризове, кризове). Різні види кризи ідентифіковані нами на основі стадій життєвого циклу розвитку кризових явищ на підприємстві (рис. 2).

Отже, до початку розвитку кризи підприємство знаходиться в стадії потенційної кризи, за яку відповідає антисипативне управління. З переходом до латентної (прихованої кризи) з'являються «слабкі» сигнали її прояву. На цій стадії відбувається превентивне антикризове управління. Із входженням до стадії явної кризи на підприємстві з'являються «сильні» сигнали, які суттєво погіршують показники діяльності підприємства, що потребує використання механізму реактивного антикризового управління. Оздоровча криза супроводжується заходами, які передбачаються при управлінні процедурами виведення підприємства з кризи (негайного, оперативного, стратегічного). Наступає стадія відносно

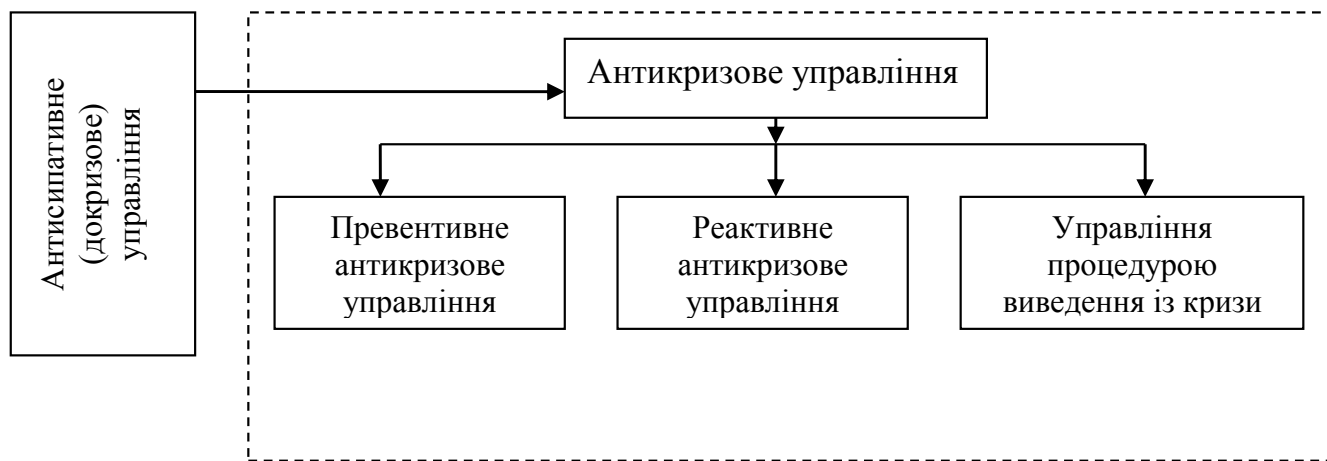


Рис. 1. Система антикризового управління підприємством

безкризового існування, яка закінчується новим етапом – потенційна криза.

Кожен із видів докризового і антикризового управління має свій механізм управління (методи діагностики, інструменти управління, заходи щодо поліпшення показників діяльності). До специфічного інструментарію системи антикризового управління належать спеціальні методи, моделі й інструменти діагностики, попередження і подолання кризових ситуацій.

Антисипативне управління – це докризове управління, яке має будуватися на прогнозі можливості настання кризових явищ на підприємстві на основі врахування показників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Тобто воно являє собою систему стратегічного докризового управління підприємством.

В економічній літературі широкого розповсюдження набули настанови професора І.А. Бланка щодо класифікації методичних підходів до проведення діагностики кризового стану і ймовірності банкрутства підприємства. Залежно від цілей і методів здійснення діагностики виділяється [19, с. 603–607] експрес-діагностика можливості банкрутства; фундаментальна або комплексна діагностика ймовірності настання банкрутства.

На першому етапі вважаємо за доцільне застосовувати комплексний показник ре-

зультатів діяльності підприємства на основі формули «ціна підприємства». На цьому етапі діяльність підприємства характеризується зовнішнім непомітним погіршенням економічного стану, адже обсяг продажів продукції не зменшується, працівників не звільняють, авторитет підприємства на ринку в цілому зберігається. Погіршення стану підприємства усвідомлює тільки невелика група фахівців.

Зменшення ціни підприємства в динаміці відбувається через негативні тенденції як у середині підприємства, так і в зовнішньому середовищі. Значна частка внутрішніх факторів може бути визначена як зниження якості управлінських рішень, а зовнішніх – як погіршення умов підприємництва. **Якщо знижується ціна, то це свідчить, що підприємство згортає свою діяльність, у разі збільшення ціни підприємства відбувається розширення діяльності.**

На другому етапі застосовується фундаментальна (комплексна) діагностика ймовірності банкрутства спеціалістами самого підприємства або із залученням професійних фахівців. Тому розрахунок показників фундаментальної діагностики потребує більш складного інформаційного забезпечення у вигляді матеріалів управлінського обліку і результатів спеціальних обстежень з використанням спеціальних методів виявлення й оцінки ступеня негатив-

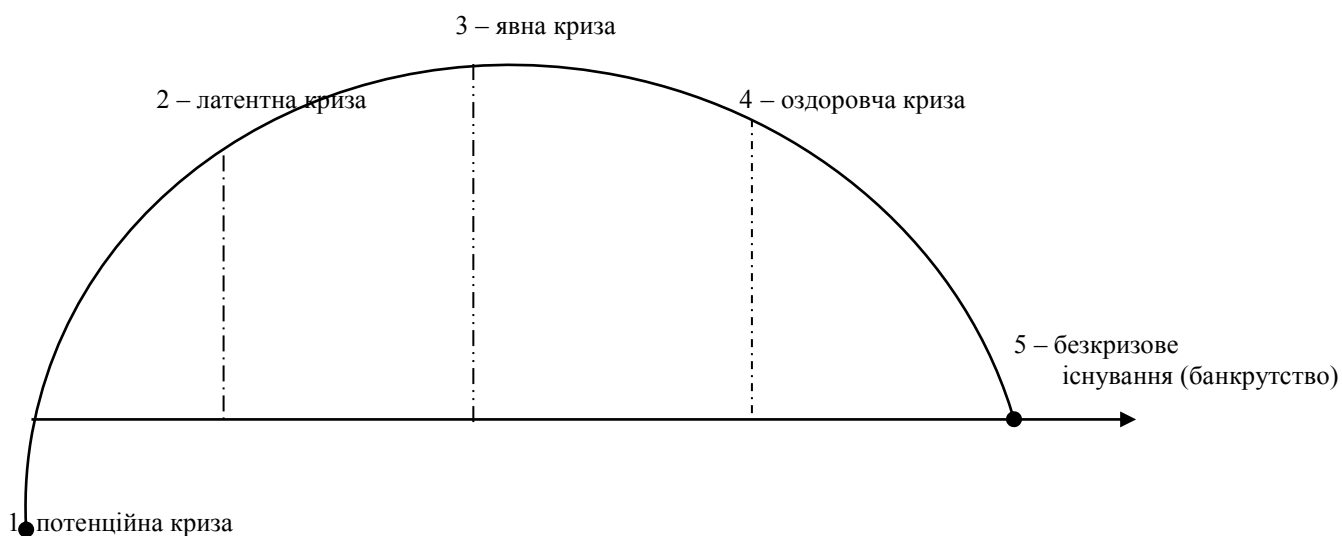


Рис. 2. Стадії життєвого циклу розвитку кризи на підприємстві

ного впливу окремих факторів на кризовий розвиток підприємства.

Фундаментальна діагностика ймовірності настання банкрутства здійснюється шляхом оцінки не тільки системи фінансових показників, а й стану менеджменту, організації виробництва і праці, маркетингу, інвестиційно-інноваційної діяльності на основі комплексного аналізу за допомогою таких методів: повний комплексний аналіз фінансових коефіцієнтів; кореляційний аналіз; PEST- і SWOT-аналіз; рейтингові системи оцінки фінансового стану й аналітичні дискримінантні моделі Е. Альтмана, Р. Ліса, Р.Таффлера, О.О. Терещенка і ін.

На основі результатів проведеної фундаментальної діагностики формується стратегія розвитку підприємства, яка не припускає розгортання кризових явищ.

Критерієм ефективності розробки системи антисипативного управління можуть стати такі фактори: висока оцінка ефективності проведених заходів у рамках антисипативного управління можлива в разі зростання ціни підприємства. Натомість, якщо з'являються слабкі сигнали щодо можливості розвитку кризової ситуації, виявлення яких є прерогативою превентивного антикризового управління, можна зробити висновок про недостатньо високий рівень антисипативного управління. Поява суттєвих ознак кризи і реактивна реакція підприємства на її подолання свідчать про низький рівень антисипативного управління.

Превентивне антикризове управління відрізняється від антисипативного управління тим, що застосовується за появи ранішніх «слабких» сигналів попередження про ймовірність розвитку кризових явищ. З'являються перші ознаки фінансової нестійкості, яка характеризується порушенням грошових потоків, нестачею оборотних коштів. Її ознаки такі:

- затримка з наданням звітності й зниження її якості, наявність помилок. Це свідчить про

неякісну діяльність фінансових служб підприємства, яка стає причиною недостатнього рівня економічного аналізу;

- різкі зміни структури балансу і фінансових результатів;

- підвищення рівня конфліктності на підприємстві через неузгодженість дій різних підрозділів.

Починаються труднощі з готівкою і з'являються ранішні ознаки банкрутства – різкі зміни в структурі балансу (більш як на 20%) й у звіті про фінансові результати. Особливо небажаними є такі чинники:

- різке зменшення грошових коштів на рахунках, що свідчить про зменшення обсягів реалізації продукції або різке збільшення грошових коштів. Може також свідчити про брак інвестиційної діяльності;

- збільшення і старіння дебіторської заборгованості;

- розбалансування дебіторської і кредиторської заборгованості (остання в декілька разів перевищує дебіторську заборгованість);

- різке збільшення кредиторської заборгованості або різке її зниження за наявності грошей на рахунку – також може свідчити про зменшення обсягів реалізації;

- затримки з надання звітності можуть свідчити про погану роботу фінансових служб;

- конфлікти на підприємстві (скорочення керівництва, плинність кадрів, різке збільшення кількості управлінських рішень).

На цій стадії керівництво часто вживає «косметичні» заходи (розпродає активи, щоб розрахуватись з боргами, залучає великі кредити під заставу майна).

Реактивне антикризове управління відрізняється від превентивного тим, що застосовується в умовах прояву «сильних» сигналів, які демонструють стадію близьку до банкрутства підприємства. Загроза банкрутства характеризується неспроможністю підприємства сплачувати свої борги. Тут виникає невідповідність грошових потоків (вхідних і вихідних) і проявляються зовнішні конфлікти

з партнерами. На цій стадії підприємство не може своєчасно сплачувати борги протягом тривалого періоду і банкрутство стає очевидним. Банкрутство проявляється у вигляді непогодженості грошових потоків (притоку і відтоку готівки). Тобто, підприємство витрачає більше коштів, ніж заробляє.

При цьому підприємство може стати банкрутом як в умовах галузевого зростання, так і в умовах галузевого спаду. У першому випадку зростає конкуренція і підприємство може її не витримати, а в умовах галузевого спаду – різко знижується рівень споживання продукції підприємства. Проте в усіх випадках основною причиною банкрутства є неправильна оцінка керівництвом очікуваних темпів зростання продукції на підприємстві, особливо в умовах отримання великих кредитних ресурсів. Об'єктивним виходом з цієї ситуації є санація, реорганізація підприємства або порушення процедури банкрутства.

### Висновки

Таким чином, антисипативне управління є особливим видом менеджменту, який використовується для розв'язання потенційної проблеми ще до її фактичного настання. Превентивне антикризове управління застосовується в разі появи «слабких» сигналів розвитку кризи, які не перебувають на поверхні, їх необхідно виявити за допомогою спеціальних методичних підходів з метою попередження явної кризи. За явної кризи з'являються «сильні» сигнали, які демонструють стадію близьку до банкрутства і потребують системних перетворень на підприємстві, що є прерогативою реактивного антикризового управління.

Подальші дослідження повинні відбуватися в напрямі формування методології досліджень щодо визначення слабких сигналів у системі превентивного антикризового управління залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовищ.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ковалев А.П. Управление имуществом на предпри-

ятии / А.П. Ковалев. – М. : Инфра-М, 2009. – 272 с.

2. Теория и практика антикризисного управления / С.Г. Беляев, В.И. Кошкин. – М. : ЮНИТИ, 1996. – 469 с.

3. Иванов Г.П. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Г.П. Иванов [и др.]. – М. : Закон и право, 1995. – 317 с.

4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2001. – С. 57.

5. Kristek U. Krisenbewaltigungs-Management und Unternehmensplanung/U. Kristek. – Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. – S. 115.

6. Руденський Р.А. Моделювання процесів антисипативного управління економічною безпекою: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Р.А. Руденський; Донецький нац. ун-т. – Донецьк, 2002. – 16с.

7. Островська Г. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Г. Островська, О. Квасовський // Галицький економічний вісник. – 2011. – №2(31). – С. 99–111.

8. Адамів М.С. Сутність та роль антисипативного управління на підприємствах / М. Адамів // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 3(28). – С. 112–121.

9. Павлюк В.І. Проблеми ототожнення антисипативного та превентивного антикризового управління підприємством // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2014. – № 9. – С. 317–322.

10. Гринько Т. В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Т.В. Гринько // Ефективна економіка. – 2014. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3169>

11. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством / Ю.М. Мельник // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 505–516.

12. Пушкар А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы / А.И. Пушкар [и др.]. – Х. : ООО «Модель Вселенной», 2001. – 452 с.

13. Ткаченко А.М., Коваленко О.В. Діагностика банкрутства в системі антикризового управління. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/39758/09-Tkachenko.pdf?sequence=1>

14. William C. Ashley. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making [Електронний ресурс] / William C. Ashley and James L. Morrison // The Futurist, September/October 1997. – № 31(5). – PP. 47–50. – Режим доступу: [www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf](http://www.inta.gov.ar/Proceso%20Toma%20de%20decisiones/Anticipatory%20Management.pdf)

15. Планкет Л. Выработка и принятие управленческих решений / Л. Планкет, Г. Хейл; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1984. – 356 с.

16. Рогович А.Т. Модели антисипации угроз в финансо-



вой діяльності підприємства / *А.Т. Рогович* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.rusnauka.com/7\\_DN\\_2007/Economics/17600.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm)

17. *Мороз О. В.* Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія / *О.В. Мороз, О.А. Сметанюк*. – Вінниця : УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с., с. 98.

18. *Адамів М.* Роль антисипативного управління підприємствами в умовах кризи [зб. наук. праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту]. – 2011. – № 2. – С. 16–25.

19. *Бланк И.А.* Финансовый менеджмент: Учебный курс. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

УДК 336.71

## РОЛЬ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ СТРУКТУР В ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ



**Н.В. Березняк,  
К.В. Кваша**

**Постановка проблеми.** Стратегія переходу до економіки, заснованої на знаннях, для кожної країни визначається особливостями її історичного розвитку, сучасним станом економічного, соціального і політичного середовища. *Фахівці визначають такі основні напрями інноваційного розвитку національної економіки України:*

- доступна, якісна і безперервна освіта населення на базі нових наукових знань, використання інформаційних технологій, Інтернету;

- економічні стимули та інституційний режим, які сприяють ефективному використанню національних і глобальних знань у процесі інноваційного розвитку всіх секторів економіки;

- національна інноваційна система, що об'єднує економіку, наукові, академічні й науково-дослідні організації і створює ланцюг «наука – освіта – технологія – інновація – виробництво – ринок»;

- ефективно функціонуюча інфраструктура, що об'єднує елементи національної

інноваційної системи між собою і зовнішнім середовищем;

- політика держави як ініціатора і координатора процесів розбудови економіки на основі нових знань, а також розробника і реалізатора пріоритетних шляхів інноваційного розвитку [1].

Становлення і розвиток економіки нового типу є неможливими без відповідної інфраструктурної підтримки. В Україні інноваційна інфраструктура (як розгалужена мережа сприяння інноваційній діяльності на загальнодержавному і регіональному рівнях і на рівні підприємства (галузі) лише формується [2]<sup>1</sup>. Більшість наукових досліджень і офіційна статистика в інноваційній сфері оперують даними щодо кількості створених суб'єктів інноваційної інфраструктури, у той час як результати їхньої діяльності, тобто ефективність (прибутковість, рентабельність) таких організаційно-правових об'єднань залишається поза увагою дослідників.

Суб'єкти інфраструктури національної інноваційної системи мають невисокі еко-