

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті здійснено ґрунтовний та комплексний теоретико-методологічний аналіз антикризового управління підприємством. Вивчено підходи вітчизняних учених стосовно розуміння та тлумачення сутності та змісту поняття «антикризове управління підприємством». Охарактеризовано сучасні методи, які використовуються в антикризовому управлінні на підприємстві.

Ключові слова: антикризове управління підприємством, методи антикризового управління, тактичні методи антикризового управління, стратегічні методи антикризового управління, антикризове бізнес-планування.

Summary. The article provides a thorough and comprehensive theoretical and methodological analysis of the crisis management of the enterprise. The approaches of national scientists to understanding and interpreting the essence and content of the concept of «crisis management of enterprise» are studied. Modern classifications of methods used in crisis management at the enterprise are characterized.

Key words: crisis management of the enterprise, methods of crisis management, tactical methods of crisis management, strategic methods of crisis management.

DOI : 10.33783/1977-4167-2019-46-2-51-55

Постановка проблеми. Сучасні реалії економічного стану України змушують керівників підприємств часто приймати управлінські рішення в умовах невизначеності та труднощів. На жаль, політична та фінансова нестабільність у нашій державі призводить до того, що підприємницькій діяльності можуть загрозовувати кризові ситуації, кінцевим результатом яких може стати банкрутство підприємства або взагалі його ліквідація. Тому виникає нагальна потреба в активізації теоретико-методологічних досліджень у сфері антикризового управління. Це, на наш погляд, приведе до удосконалення та появи нових підходів, моделей, методів у системі антикризового менеджменту, застосування яких на практиці дасть позитивний результат у процесі виходу підприємства з кризового стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні аспекти антикризового управління підприємством висвітлюють у своїх працях такі вітчизняні вчені, як: Л. О. Лігоненко, І. О. Бланк, А. С. Бурий, Д. С. Мацеха, Л. С. Ситник, А. М. Штангрет, О. В. Коваленко, В. М. Маховка та ін. Проте незважаючи на низку теоретико-методологічних досліджень стосовно антикризового управління підприємством, дана

проблематика потребує подальшого наукового обґрунтування, насамперед це стосується систематизації основних підходів щодо тлумачення сутності поняття «антикризове управління підприємством», удосконалення класифікацій методів антикризового управління (наприклад стратегічних та тактичних методів) тощо.

Мета статті — виконати теоретико-методологічний аналіз антикризового управління на підприємстві в сучасних умовах трансформації української економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління є важливою складовою менеджменту на підприємстві, адже забезпечує його діяльність в умовах нестабільності та кризи. Використовуючи тлумачення поняття «управління», запропоноване провідними іноземними дослідниками у сфері менеджменту М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі [1, с. 38], можна з точки зору функціонального підходу надати таке визначення антикризового управління на підприємстві — це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей підприємства під час попереднього запобігання або реального подолання кризових явищ в його діяльності.

© Ю. Ю. Гурбик, М. В. Сальнікова, 2019

Бібліографія ДСТУ 8302:2015:

Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В. Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємством. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 2 (46). С. 51–55.

References (APA):

Hurbyk, Yu. Iu., Salnikova, M. V. (2019). *Teoretyko-metodolohichni osnovy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Theoretical and methodological basis of crisis management of the enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (46), 51–55 (in Ukr.).

Необхідно зазначити, що аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати, що поняття «антикризове управління підприємством» є неоднозначним і теоретично дискусійним у вітчизняній науці. Праці українських учених, присвячені

теоретико-методологічним питанням антикризового управління підприємством, показують, що вони використовують для тлумачення досліджуваного поняття різні підходи (процесний, системний та ін.) (табл. 1).

Таблиця 1

Тлумачення поняття «антикризове управління підприємством» вітчизняними науковцями

Автор, джерело	Визначення поняття
Л. О. Лігоненко	Постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення ситуації його банкрутства [2, с. 57].
Л. С. Ситник	Система управління спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протидію екстенсивному розвитку [3, с. 25].
І. О. Бланк	Постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [4, с. 7].
А. М. Штангрет	Система управління підприємством, спрямована на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах, що становлять загрозу для існування підприємства [5, с. 99].
О. О. Шапуров	Сукупність заходів спрямованих на виявлення латентних процесів та реальних загроз та застосування до них, відповідних механізмів стабілізації з метою усунення явищ стагнації та статичних процесів [6, с. 35].
С. А. Бурий, Д. С. Мацеха	Система постійних системних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації [7, с. 21].
С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції [8, с. 22].
О. О. Мельниченко	Система управління, спрямована насамперед на раннє виявлення суперечностей підприємства із зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; у разі виникнення імовірності настання кризового стану — на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання; при виникненні кризового стану — на розроблення механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства. [9, с. 159].
Й. С. Завадський, Т. В. Осовська, О. О. Юшкевич	Діяльність менеджменту фірми, спрямована на подолання гострих проблем підприємства, що накопичилися внаслідок поганого управління [10, с. 14].

Слід зазначити, що серед дослідників немає чіткої позиції і щодо періоду, коли повинно відбуватися антикризове управління на підприємстві. Ми погоджуємося з науковою думкою А. О. Глебової та Т. О. Конзерської, які проаналізувавши роботи українських та зарубіжних учених стосовно антикризового управління на підприємстві, визначають три підходи до розуміння сутності «антикризове управління підприємством» [11, с. 35]:

- передкризове управління (превентивне);
- управління в умовах кризи (фактичне);
- управління процесами виходу з кризи.

Ми вважаємо, що кожен із цих підходів є правильним, адже відображає певний етап здійснення антикризового управління на підприємстві. Зрозуміло, що виявлення кризових проблем та симпто-

мів до настання реальної кризи на підприємстві є дуже важливим етапом антикризового управління, адже передбачає залучення значно менших зусиль та ресурсів (фінансових, управлінських, матеріальних тощо), ніж це було би потрібно, коли підприємство вже фактично опинилося у кризовому стані. Проте слід зауважити, що навіть найдосконаліша система превентивного антикризового управління, повністю не гарантує, того що підприємство не опиниться у кризовому стані, а тому антикризове управління підприємством повинно враховувати різні можливі ситуації, у яких може перебувати підприємство і бути готовим не тільки здійснювати профілактичні заходи, а й усувати та долати реальні кризові явища, а також управляти процесами щодо виходу з кризи підприємства.

Антикризове управління підприємством є особливим видом менеджменту, адже використовує власні специфічні методи, які в умовах стабільного ефективного розвитку на підприємстві не застосовуються в системі загального менеджменту. Так Л. О. Лігоненко визначаючи антикризове управління підприємством інтелектуальним видом управління, відмічає, що однією з відмітних його особливостей є «використання специфічного (нестандартного і навіть неприємного в нормальних умовах) управлінського інструментарію, тобто засобів та прийомів управлінського впливу [12, с. 163].

Ми вважаємо, що методи посідають вагоме місце в теорії та методології антикризового управління, адже це сукупність засобів, прийомів та інструментарію, за допомогою яких виконуються визначені завдання та досягається поставлена мета антикризового управління, реалізовується антикризова політика на підприємстві.

Аналіз класифікацій методів антикризового управління підприємством показав, що серед вітчизняних учених поширеним є поділ їх на дві групи — стратегічні та тактичні методи.

Застосування тактичних методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників, наприклад підприємства, подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану — неефективної системи управління — й необхідно використання заходів більш тривалої дії. Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо [13, с. 63].

Слід зауважити, що серед вітчизняних науковців є певні розбіжності щодо віднесення видів методів до стратегічної та тактичної груп (табл. 2)

Таблиця 2

Класифікація методів антикризового управління підприємством

Автор, джерело	Стратегічні методи	Тактичні методи
О. В. Коваленко [14, с. 111]	Ліквідація Створення нових підприємств Регуляризація Модернізація Злиття Диверсифікація Реструктуризація Реінжиніринг	Санація Даунсайзинг Банкрутство
В. М. Маховка [15, с. 221]	Санація Банкрутство Реструктуризація	Діагностика Моніторинг Бенчмаркінг Даутсайзинг Аутсорсинг Контролінг Аудит бізнес-процесів
А. Ю. Погребняк [16, с. 307]	Диверсифікація Регуляризація Реінжиніринг Реструктуризація Злиття Ліквідація	Даунсайзинг Санація Моніторинг Контролінг

Як ми бачимо з даних табл. 2, розподіл методів антикризового управління підприємством на стратегічні та тактичні потребує подальшого наукового осмислення та узгодження.

Окрім вище перелічених методів антикризового управління підприємством, на нашу думку важливим і ефективним, а також пристосованим до умов сучасної вітчизняної ринкової економіки є бізнес-планування. Необхідно зазначити, що багато науковців у своїх дослідженнях розглядають бізнес-планування як процес, який здійснюється в нормальних, стабільних умовах функціонування підприємства, насамперед для залучення інвестицій. І не приділяють належної уваги стосовно застосування процесу бізнес-планування під час діяльності підприємства в умовах кризи, який

сприятиме пошуку інших механізмів залучення фінансових потоків, головні з-поміж яких — інвестування, кредитування, створення відповідних фондів тощо [17, с. 111].

Антикризове бізнес-планування є важливим видом стратегічних методів антикризового управління, який має низку притаманних для нього особливостей, адже розробляється в умовах нестабільної діяльності підприємства. Серед них можна виокремити: оперативність складання; стислість термінів планування; розділи антикризового бізнес-плану, які повинні характеризуватися чіткістю, конкретністю та цілеспрямованістю; розроблення та реалізація антикризового бізнес-плану, здійснювані в умовах нестачі внутрішніх фінансових ресурсів підприємства, несприятливого соці-

ально-психологічного клімату серед персоналу та в інших кризових ситуаціях [18, с. 85].

Висновки. Отже, антикризове управління є важливою складовою системи менеджменту підприємства, адже забезпечує запобігання та подолання негараздів та криз, які виникають в його діяльності. Також антикризове управління підприємством використовує особливий набір методів, тому що застосування більшості з них не притаманне в нормальних та стабільних умовах функціонування та розвитку підприємства (санация, банкрутство, ліквідація, даунсайзинг та ін.).

Визначено основні підходи тлумачення сутності поняття «антикризове управління підприємством», які відрізняються тим, що в них акцентується увага на тому коли повинно здійснюватися антикризове управління на підприємстві, а саме до настання кризи (превентивне антикризове управління), під час протікання кризових явищ (фактичне антикризове управління) чи на етапі виведення підприємства з кризового стану. У статті обґрунтовано думку, що не потрібно виділяти з них пріоритетний чи самий раціональний підхід, адже вважаємо, що система антикризового управління підприємством повинна обов'язково передбачати заходи і щодо прогнозування та запобігання симптомів кризи на підприємстві, так і заходи реального подолання і виведення його з кризового стану.

Аналіз класифікацій методів антикризового управління підприємством виявив, що серед вітчизняних науковців поширеним є підхід, коли методи поділяються на дві групи — стратегічні та тактичні. На наш погляд основною проблемою даної класифікації є те, що однакові види методів антикризового управління одні вітчизняні науковці відносять до тактичних методів, а інші до стратегічних методів. Тому в українських наукових колах необхідне подальше узгодження та удосконалення методологічного інструментарію антикризового управління на підприємстві.

Під час наукового дослідження обґрунтовується пропозиція щодо включення до стратегічних методів антикризового управління підприємством ще одного важливого методу — антикризового бізнес-планування.

Література

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1998. 800 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2000. 390 с.
3. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.

4. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2006. 672 с.

5. Штангрет А. М. Окремі аспекти використання проактивного антикризового управління на поліграфічних підприємствах. *Наукові записки*. 2007. № 1 (11). С. 98–103.

6. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35–40.

7. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : Тріада-М, 2006. 93 с.

8. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

9. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. № 2. Т. 21. С. 157–162.

10. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.

11. Глєбова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. №11 (26). Ч. 2. С. 35–40.

12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.

13. Кульчій І. О. Антикризове управління : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.

14. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.

15. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1 (52). С. 219–225.

16. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300–310.

17. Марченко О. А. Механізми залучення фінансово-інвестиційних ресурсів у розвиток туристичної галузі на регіональному рівні та особливості управління ними. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки*. 2015. Вип. 15. Ч. 2. С. 110–113.

18. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Сальнікова М. В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 83–87.

References

1. Meskon, M. Kh., Albert, M., Khedoury, F. (1998). *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow, Delo (in Rus.).
2. Lihonenko L. O. (2000). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv, Nyka-Tsentr (in Ukr.).
3. Sytnyk, L. S. (2000) *Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management]. Donetsk, IEP NAN Ukraine (in Ukr.).
4. Blank Y. A. (2006). *Antykryzysnoe finansovoe upravleniye predpriyatiem* [Crisis financial management of the enterprise.]. Kyev, Nyka-Tsentr. (in Ukr.).
5. Shtanhret, A. M. (2007) *Okremi aspekty vykorystannia proaktyvnoho antykryzovoho upravlinnia na polihrafichnykh pidpriemstvakh* [Some aspects of the use of proactive crisis management in printing companies]. *Naukovi zapysky*, 1 (11), 98–103 (in Ukr.).
6. Shapurov, O. O. (2013) *Formuvannia kontseptsii antykryzovoho upravlinnia na osnovni vzaiemodii systemy latentnykh protsesiv ta systemy diahnostyky yavnykh zahroz* [Formation of the concept of crisis management on the basic interactions of the system of latent processes and the system of diagnosis of obvious threats]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 23, 35–40 (in Ukr.).
7. Buryi, S. A., Matsekha, D. S. (2006). *Antykryzove upravlinnia ta upravlinnski rishennia — problemy pidpriemstv maloho biznesu* [Crisis management and management solutions — problems of small business enterprises]. Khmelnytskyi: Triada-M (in Ukr.).
8. Ramazanov, S. K., Stepanenko, O. P., Tymashova, L. A. (2004). *Metody antykryzovoho upravlinnia* [Methods of crisis management]. Luhansk : Vyd-vo SNU im. V. Dalia (in Ukr.).
9. Melnychenko, O. O. (2015) *Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [The essence of crisis management of the enterprise in modern conditions of management]. *Ekonomichniy analiz*, 2, 157–162 (in Ukr.).
10. Zavadskyi, Y. S., Osovska, T. V., Yushkevych, O. O. (2006). *Ekonomichnyi slovnyk* [Economic Dictionary]. Kyiv, Kondor. (in Ukr.).
11. Hliebova, A. O., Konzerska, T. O. (2015). *Formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi* [Formation of crisis management system at the enterprise]. *Molodyi vchenyi*, 11 (26), 35–40 (in Ukr.).
12. Lihonenko, L. O. (2016). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu* [Crisis management of the enterprise in the conditions of knowledge economy and management intellectualization]. *Ekonomichnyi forum*, 1, 161–170 (in Ukr.).
13. Kulchii, I. O. (2016). *Antykryzove upravlinnia* [Crisis management]. Poltava, PolNTU (in Ukr.).
14. Kovalenko, O. V., Hal, S. V. (2014). *Metody antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Methods of crisis management of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii: zbirnyk naukovykh prats*, 8, 107–114 (in Ukr.).
15. Makhovka, V. M. (2012). *Protsey, metody ta funktsii antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi* [Process, methods and functions of crisis management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 1 (52), 219–225 (in Ukr.).
16. Pohrebniak, A. Yu. (2015). *Sutnist skladovykh elementiv mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia na promyslovomu pidpriemstvi* [The essence of the components of the mechanism of anti-crisis management in an industrial enterprise] *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnogo universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 12, 300–310 (in Ukr.).
17. Marchenko, O. A. (2015). *Mekhanizmy zaluchennia finansovo-investytsiinykh resursiv u rozvytok turystychnoi haluzi na rehionalnomu rivni ta osoblyvosti upravlinnia nymy* [Mechanisms of attraction of financial and investment resources in the development of tourism industry at the regional level and peculiarities of their management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya ekonomichni nauky*, 15, 110–113 (in Ukr.).
18. Hurbyk, Yu. Yu., Biliaiev, S. S., Salnikova, M. V. (2018). *Biznes-planuvannia yak efektyvnyi metod antykryzovoho upravlinnia kompaniieiu: teoretyko-metodolohichniy aspekt* [Business planning as an effective method of crisis management company: theoretical and methodological aspect] *Prychornomorski ekonomichni studii*, 32, 83–87 (in Ukr.).