

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ФУНКЦІЇ

## ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT: ESSENCE AND FUNCTIONS OF CONCEPT

*У статті систематизовано теоретичні підходи до трактування сутності поняття «антикризове управління підприємством». Детальний аналіз економічної літератури дав змогу дійти висновку щодо відсутності єдиного погляду на сутність поняття «антикризове управління підприємством» та відповідного чіткого і зрозумілого його визначення. Визначено, що в науковій літературі вчені пропонують розглядати дане поняття виходячи з різних позицій, здебільшого в рамках своїх наукових інтересів. На основі структурно-декомпозиційного аналізу запропоновано власний підхід до визначення поняття «антикризове управління підприємством». Ґрунтовне дослідження сутнісних ознак цього поняття дало змогу виокремити основні функції антикризового управління на підприємстві.*

**Ключові слова:** антикризове управління, підприємство, банкрутство, криза, санація.

*В статье систематизированы теоретические подходы к трактовке сущности понятия «антикризисное управление предприятием». Детальный анализ экономической литературы позволил сделать вывод об отсутствии единого взгляда на сущность понятия «антикризисное управление предприятием» и соответствующего четкого и понятного его определения. Определено, что в научной литературе ученые предлагают рассматривать данное понятие исходя из разных позиций, в*

*большинстве случаев в рамках своих научных интересов. На основе структурно-декомпозиционного анализа предложен собственный подход к определению понятия «антикризисное управление предприятием». Подробное исследование сущностных признаков этого понятия позволило выделить основные функции антикризисного управления на предприятии.*

**Ключевые слова:** антикризисное управление, предприятие, банкротство, кризис, санация.

*The purpose of the article is the analysis and systematization of the theoretical approaches to the interpretation of the essence of the concept of «crisis management of the enterprise». A detailed analysis of the economic literature made it possible to conclude that there was no unified view of the concept of «crisis management of the enterprise» and its corresponding clear and understandable definition. It is determined that in the scientific literature, scientists propose to consider this concept based on different positions, in most cases, within the limits of their scientific interests. The new approach to the definition of «crisis management of the enterprise» on the basis of structural decompositional analysis and identification of specific features has been offered. A detailed study of the essential features of this concept provided the possibility to identify the basic functions of crisis management at the enterprise.*

**Key words:** crisis management, enterprise, bankruptcy, crisis, restructuring.

УДК 338.124:658

**Докуніна К.І.**

к.е.н., викладач кафедри фінансів та кредиту  
Харківський національний університет будівництва та архітектури

**Постановка проблеми.** Значна кількість українських підприємств сьогодні стає потенційними банкрутами. Так, у 2016 р. 1 524 компанії визнано банкрутами та ще 2 073 підприємства знаходилися у стадії банкрутства [1]. Подальше зволікання з упровадженням заходів щодо попередження нестійкого фінансового стану вітчизняними підприємствами може мати значні негативні наслідки не тільки для їх нормального функціонування, а й

економіки у цілому. Враховуючи стрімку динаміку сучасного життя й нинішні складні та багато в чому невизначені процеси в економічній сфері актуальним, завданням даного дослідження є розвиток теоретико-методологічних положень антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теоретичної бази антикризового управління зробили такі вітчизняні та зару-

біжні науковці, як: Г.М. Азаренкова [2], І.О. Бланк [3], В.І. Кошкін [4], Л.О. Лігоненко [5], Л.С. Ситник [6], О.О. Терещенко [7] та ін. Аналіз публікацій за проблематикою дослідження дав змогу зробити висновок про те, що в них не має єдиного підходу до розкриття сутнісних характеристик антикризового управління підприємством, і це питання залишається дискусійним.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних підходів до розкриття сутності поняття «антикризове управління підприємством» й виокремлення основних його функцій на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування антикризового управління на підприємстві зумовлює необхідність фінансового оздоровлення більшості вітчизняних підприємств, які нині знаходяться в перманентному стані неплатоспроможності. Н.В. Якименко-Терещенко та О.І. Палієнко [9] систематизовано причини незадовільного стану підприємств екзо- та ендогенного характеру. Так, до екзогенних чинників належать: високий рівень імпортозалежності внутрішнього ринку; нестабільність політичної ситуації; несприятливий інвестиційний клімат через відсутність державних гарантій для іноземних інвесторів та під час залучення кредитних ресурсів; нестабільність курсу валют та високий рівень інфляції; відсутність державної підтримки інноваційної діяльності підприємств; відсутність структурних перетворень; сировинна та низькотехнологічна спеціалізація українського експорту тощо. Чинниками ендогенного характеру є застарілість організаційних структур управління підприємствами, нестача власних фінансових ресурсів, жорсткість умов залучення кредитних та інвестиційних ресурсів, критичний рівень зносу основних фондів, неефективність механізмів їх відтворення, відсутність інноваційних технологій із виробництва високотехнологічної продукції тощо.

Детальний аналіз економічної літератури свідчить про існування розходжень в підходах до визначення антикризового управління. Так, у роботі А.Д. Чернявського [8] суть антикризового управління виражається в таких положеннях: кризи можна передбачати, очікувати і викликати; кризи певною мірою можна пришвидшувати, попереджувати; до кризи можна й необхідно готуватися; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризовими процесами до певної межі можна управляти; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки. На нашу думку, запропоновані автором положення антикризового управління не дають конкретно обґрунтованого визначення даної категорії, але передбачають напрями попередження виникнення кризових ситуацій.

На думку В.О. Василенко, антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів й усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками [10]. На нашу думку, не зрозуміло, які саме «швидкі заходи ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками» будуть реалізовані.

Акцент на запобіганні та попередженні прояву кризових явищ у стратегічному плані зроблено у визначеннях, запропонованих Л.О. Лігоненко [5] та колективом авторів [19]. Так, Л.О. Лігоненко визначає антикризове управління як «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», а в роботі [19] антикризове управління (в системі управлінської діагностики підприємства) являє собою «систему конкретних управлінських заходів і рішень із діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ та їх причин з урахуванням фактору часу».

Н.С. Захаренко [11] дотримується точки зору, що під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність (комплекс, систему) конкретних знань та результатів аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності (функціонування) підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку для попередження і/або подолання кризи. Вважаємо такий підхід найбільш обґрунтованим, оскільки він включає такі важливі, на нашу думку, елементи, як «конкретні знання», «практичний досвід», «приховані ресурси» та «потенціал підприємства».

Отже, на підставі проведеного аналізу наявних підходів до визначення антикризового управління можна стверджувати, що науковці пропонують розглядати це поняття виходячи з різних позицій, здебільшого в рамках своїх наукових інтересів, і це питання залишається дискусійним. Виділення авторами [9–17] одночасно різних значень досліджуваного поняття свідчить про його багатогранність, а існування принципових розбіжностей у визначенні його суттєвих ознак (табл. 1) – про те, що це поняття й досі залишається остаточно не ідентифікованим.

На підставі порівняльного аналізу дефініцій, наведених у табл. 1, можна дійти висновку, що антикризове управління являє собою систему [4; 6; 12–14] заходів [4; 12; 13; 16], спрямованих на попередження кризи [7; 13–15; 17] за допомогою специфічних методів [7; 14; 15; 17], способів [17] та прийомів управління [7; 15; 13; 17], що запро-

**Визначення поняття «антикризове управління» у науковій літературі**

№	Джерело	Визначення
1	С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова [12]	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 дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції
2	В. Оліярник, У. Дідух [13]	Система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства
3	І.О. Ахновська [14]	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
4	З.А. Авдошина [15]	Певна сукупність методів і прийомів, що дають змогу діагностувати кризи підприємства, здійснювати їх профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжувати протікання кризи
5	І.В. Шварц [16]	Планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників
6	О.І. Винокурова [17]	Безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дають змогу спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання
7	В.І. Кошкін [4]	Система заходів із відновлення платоспроможності підприємства
8	Л.С. Ситник [6]	Система управління, спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації всіх ресурсів
9	О.О. Терещенко [7]	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи

*Джерело: розроблено автором*

ваджується для недопущення банкрутства [13; 14] та відновлення платоспроможності певного суб'єкта господарювання [4; 7; 13–15]. Виходячи з наведених вище термінів, можна стверджувати, що антикризове управління підприємством являє собою систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів із метою забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.

Слід зазначити, що, розглядаючи сутність антикризового управління, більшість дослідників єдина в думці стосовно його специфічності. Складність проблеми антикризового управління полягає у тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризі, повинні бути прийняті й реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій [18].

Ефективність антикризового управління певною мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій, під якими необхідно розуміти

напрями управління діяльністю, які забезпечують реалізацію антикризових заходів. Так, у роботах [20–23] авторами виокремлено основні [21; 23], зв'язуючі [21], специфічні [20–22] функції. У результаті узагальнення наявних підходів до виокремлення функцій антикризового управління дійшли висновку, що всі вищезазначені функції являють собою деталізацію таких базових функцій, як планування, організація, мотивація та контроль.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання система антикризового управління передбачає постійний моніторинг ситуації на підприємстві щодо виявлення та врахування впливу негативних зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємстві, планування, організацію та реалізацію антикризових заходів для забезпечення стабільного функціонування підприємства та недопущення банкрутства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, на підставі аналізу наукових праць щодо розкриття сутності поняття «антикризове управління» визначено, що антикризове управління підприємством являє собою систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціо-

нування та недопущення банкрутства. Таким підходом, на відміну від інших, можливе уточнення та розуміння сутності антикризового управління, що в подальшому сприятиме розробленню дієвого налагодженого й адаптованого до сучасних умов господарювання механізму виводу підприємства з кризового стану та сприятиме розв'язанню таких проблем, як збитковість, утрата керованості, незадовільна організаційна структура управління підприємством, утрата ринків збуту тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. OpenDataBot сповіщатиме підприємців про банкрутство контрагентів. URL : <https://opendatobot.ua/blog/31-bankruptcy>.
2. Азаренкова Г.М., Легостаєв Д.І., Жовнір В.І. Діагностика стану антикризового управління на підприємстві. *Фінанси, облік і аудит*. 2017. Вип. 1(29). С. 7–19.
3. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Эльга, Ника-центр, 2004. 784 с.
4. Кошкин В.И. Антикризисное управление. Москва : ИНФРА-М, 2000. 512 с.
5. Лігоненко, Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
6. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
7. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
8. Чернявский А.Д. Антикризисное управление. Киев : МАУП, 2000. 208 с.
9. Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І. Антикризове управління промисловими підприємствами. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/5.1/18.pdf>.
10. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
11. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 20. С. 60–62.
12. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Р 21 Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СЧУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
13. Оліярик В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL : [http://sophus.at.ua/Zb\\_LAC\\_11\\_2014.pdf#page=221](http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221).
14. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
15. Авдошина З.А. Антикризисное управление: сущность, диагностика, методики. URL : [https://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_management.shtml](https://www.cfin.ru/management/antirecessionary_management.shtml).
16. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.
17. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3(42). С. 54–61.
18. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. № 38. С. 106–116.
19. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінняської діагностики / Р. Скриньковський та ін. URL : <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6234599.pdf>.
20. 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.
21. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1(52). С. 219–225.
22. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління. URL : [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/56601/5/Afanasyeva\\_system\\_approach1.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/56601/5/Afanasyeva_system_approach1.pdf).
23. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>.