

УДК 658:005.334

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-29>**Демчук Н.І.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Сірко А.Ю.**

асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Рондова М.А.**

студентка  
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

**Demchuk Nataliia**

Dnipro State Agrarian and Economic University

**Sirko Anna**

Dnipro State Agrarian and Economic University

**Rondova Marina**

Dnipro State Agrarian and Economic University

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## THEORETICAL-METHODICAL APPROACHES FOR THE FORMATION OF AN EFFICIENT SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT BY THE ENTERPRISE

У статті розглянуто поняття «криза», що доцільно представити як фазу розбалансованої діяльності підприємства. Криза виникає в результаті загострення певних проблем у системі, що виводять її зі стану рівноваги та здатні привести до неможливості її функціонування. Досліджено систему антикризового управління підприємством, що є комплексною системою управління та відрізняється від інших стратегічним характером, спрямована на усунення можливих і наявних проблем у його діяльності шляхом розроблення та реалізації спеціальної програми з використанням загального потенціалу сучасного менеджменту. Систематизовано функціональні аспекти щодо виявлення та подолання причин кризи. Обґрунтовано, що система антикризового управління має розглядатись як складова процесу управління, в якому представлено передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, а також як захід зниження негативних наслідків кризи.

**Ключові слова:** криза, система антикризового управління, банкрутство, неплатоспроможність, проблеми.

В статье рассмотрено понятие «кризис», которое целесообразно представить как фазу разбалансированной деятельности предприятия. Кризис возникает в результате обострения определенных проблем в системе, которые выводят ее из состояния равновесия и способны привести к невозможности ее функционирования. Исследована система антикризисного управления предприятием, которая является комплексной системой управления и отличается от других стратегическим характером, направлена на устранение возможных и имеющихся проблем в его деятельности путем разработки и реализации специальной программы с использованием общего потенциала современного менеджмента. Систематизированы функциональные аспекты по выявлению и преодолению причин кризиса. Обосновано, что система антикризисного управления должна рассматриваться как составляющая процесса управления, в котором представлены предсказания опасности кризиса, анализ его симптомов, а также как мера снижения негативных последствий кризиса.

**Ключевые слова:** кризис, система антикризисного управления, банкрутство, неплатежеспособность, проблемы.

Deepening of theoretical and methodological principles and developing practical approaches to the formation of an effective system of crisis management of the enterprise. The study of theoretical and methodological principles concerning the formation of an effective system of crisis management of the enterprise involves solving the following tasks: identify the main elements of the crisis management system at an enterprise in an unstable economic situation; to distinguish the main phases of the crisis situation of the enterprise; to propose ways to solve phase crises concerning the forms of an effective system of crisis management of the enterprise. The article deals with the concept of "crisis", which it is advisable to present as a phase of unbalanced activity of the enterprise and limited possibilities of influence of the management of the enterprise on economic relations. The crisis arises as a result of aggravation of certain problems in the system, which removes it from the state of equilibrium and can lead to the impossibility of its functioning. As a result, there is a need to form an effective system of crisis management. The system of crisis management of an enterprise, which is a complex management system and differs from other strategic nature, is investigated, aimed at eliminating possible and existing problems in its activities by developing and implementing a special program using the overall potential of modern management. Functional aspects are analyzed in order to identify and overcome the reasons that hinder the improvement of the company, and carry out radical measures to restore its solvency. It is substantiated that the system of crisis management is considered as a component of the management process, which presents predictions of the crisis, analysis of its symptoms, as well as measures to reduce the negative effects of the crisis and the use of factors for its further development. The specificity of crisis management is related to the need for complex management decisions in the face of limited financial resources, high degree of uncertainty and risk.

**Key words:** crisis, crisis management system, bankruptcy, insolvency, problems.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку економіки країни характеризується наявністю кризових ситуацій. Перш за все вони формуються під впливом багатьох макроекономічних коливань та інших внутрішніх причин. Виникає загроза зупинки виробництва й навіть виникнення банкрутства. В такому разі антикризове управління підприємством стає вирішенням цих глобальних проблем. Актуальність досліджуваної теми полягає в тому, що виникає необхідність формування ефективної системи антикризового управління, яка забезпечить сталий розвиток підприємства. Необхідним є вжиття екстрених заходів з відновлення платоспроможності підприємства та підтримання виробничого процесу підприємства в майбутньому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню формування ефективної системи антикризового управління приділялась велика увага у вітчизняній теорії та практиці. Цій темі присвятили свої роботи відомі вчені-економісти, зокрема О.В. Василенко, В.Г. Кошкін, Л.О. Лігоненко. Велика увага приділяється дослідженню цієї теми щодо діяльності сучасних українських підприємств, які перебувають в кризовому стані. В умовах нестабільної економічної ситуації процес формування ефективної системи антикризового менеджменту на підприємстві є надзвичайно важливим.

**Метою** статті є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення практичних підходів до формування ефективної системи антикризового управління підприємством.

Дослідження теоретико-методологічних засад щодо формування ефективної системи антикризового управління підприємством передбачає вирішення таких завдань:

- ідентифікувати основні елементи системи антикризового управління на підприємстві в умовах нестабільної економічної ситуації;
- виокремити основні фази кризового стану підприємства;
- запропонувати шляхи вирішення фазових криз щодо форм ефективної системи антикризового управління підприємством;
- дослідити стратегічний характер формування ефективної системи антикризового управління підприємством шляхом розроблення та реалізації спеціальних програм розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на наявність істотних досліджень у сфері управління підприємством, визначення певних процесів, підходів та проблем тих підприємств, які перебувають у кризовому стані, темі антикризового управління приділяється недостатньо уваги. З огляду на це актуальним залишається дослідження організаційних засад створення комплексних систем антикризового управління та формування загальних принципів методологічних підходів, застосування яких дасть змогу підвищити ефективність діяльності підприємства.

Сутність антикризового управління виражається в його характерних ознаках, що спрямовані на передбачення та ліквідацію ризикових управлінських рішень, насамперед прогнозування та планування кризових ситуацій, а

також регулювання криз завдяки специфічним прийомам менеджменту. Саме тому в широкому розумінні антикризове управління розглядається як управління, в якому поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів та заходів щодо зниження негативних наслідків кризи й використання факторів для його подальшого розвитку. Воно включає сукупність знань та результати аналізу практичного досвіду, які спрямовані на оптимізацію механізмів регуляції систем, виявлення прихованих ресурсів та потенціалу розвитку. Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю ухвалення складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності та ризику [1].

Виділяють такі основні елементи антикризового управління підприємством.

1) Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

2) Суб'єктами є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, а також здійснюють цілеспрямовані дії задля забезпечення виконання завдань цієї системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать власник підприємства, економіст-фінансист, функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер та інші фахівці.

3) Предмет складають передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми та наслідки, до яких вона приводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, які спричиняють загрозу настання та розвитку кризи. Успішність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання його принципів, які охоплюють весь процес управління, об'єднуючи його елементи в єдине ціле, чим забезпечують його ефективність, а саме подолання кризи та відновлення функціонування підприємства [2].

Основними рисами антикризового управління є такі:

- це управління, яке орієнтоване на виведення підприємства з кризового стану; воно заздалегідь має спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства, що засноване на реалізації програми з підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення;

- це управління, що відображає здатність підприємства швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі, що загрожують йому нормально функціонувати;

- це управління, яке займається розробленням оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначає пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, займається координацією діяльності підприємства та його працівників щодо передбачення кризи, намагається добитися ефективності їх праці в екстремальних умовах;

- це управління, що спрямоване на завчасне виявлення можливих кризових ситуацій, розроблення заходів протидії, швидкого реагування на будь-які зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [3].

Відповідно до особливостей виділяють декілька видів антикризового управління (рис. 1).

До основних завдань антикризового управління підприємством належать:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

- розроблення заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи;

- прогнозування можливих причин виникнення криз;

- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях;

- розроблення випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;

- негайне вжиття запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;

- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [4].

Варто відзначити, що антикризове управління підприємством визначається його багатозначністю. Виділяють чотири основних позицій антикризового управління:

- управління підприємством під час макроекономічної кризи;

- управління підприємством у кризовому стані через неефективний менеджмент;

- управління підприємством, яке перебуває на етапі банкрутства;

- управління підприємством, яке вже визнане банкрутом.

Так, залежно від цілей реалізації антикризове управління поділяють на:

- реактивне, тобто таке управління, яке характеризується чіткими та конкретними цілями, плануванням і впровадженням; його основна закономірність полягає у незначній кількості заходів задля досягнення виходу з кризового стану підприємства;

- превентивне (попереджувальне), тобто таке управління, реалізація якого здійснюється на основі узагальнюючих цілей, які формуються на рівні планування; воно є основним інструментом реалізації стратегічних



**Рис. 1. Особливості класифікації за видами**

*Джерело: побудовано авторами за джерелом [1]*

завдань менеджменту загальної структури підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове.

1) Попереджувальне – це таке управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення, та прогнозування динаміки розвитку ситуації задля нейтралізації кризи.

2) Кризове – це процес виявлення можливих загроз та кількісного оцінювання кризоутворюючих факторів, розроблення антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства.

3) Післякризове – це управління, яке спрямоване на оцінювання посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

В процесі дослідження систему антикризового управління підприємством представляють як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів. Ця узгоджена взаємодія сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Криза та нестабільний економічний стан країни негативно впливають на всі сфери її життя. Термін «криза» є протиріччям у соціально-еко-

номічній системі, яке загрожує її існуванню та стійкості в навколишньому середовищі. Це так званий переламний етап у функціонуванні фінансової системи будь-якого підприємства, у процесі якої вона піддається впливу ззовні і зсередини. Виділяють зовнішні та внутрішні причини виникнення криз на підприємстві. Зовнішні причини пов'язані з новими тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку окремої країни чи навіть розвитку всієї світової економіки, а також конкуренцією та політичним становищем у країні. Внутрішні причини пов'язані з ризиком стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, певними недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною та інвестиційною політикою. У розумінні кризи значну увагу приділяють не тільки її причинам, але й різноманітним наслідкам, до яких відносять можливе відновлення організації або її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи [5].

Нині проблема банкрутств підприємств стає все більш актуальною, тому що від ліквідації великої кількості підприємств потерпають люди, що втратили робочі місця, терпить збитки бюджет і економіка країни загалом.

За наявністю ознак кризи чи їх відсутності управління класифікують таким чином:

– активне є системою заходів щодо діагностики кризового стану підприємства й виведення його із ситуації, яка виникає на стадіях гострої переборної та непереборної кризи, за

допомогою застосування активних фінансових процедур;

– пасивне є управління процесами на підприємстві з урахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Криза в широкому розумінні є невід'ємною характеристикою ринкової економіки. Її доцільно представити як фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на економічні відносини. Вона виникає в результаті загострення певних проблем у системі, що виводять її зі стану рівноваги й здатні привести до неможливості її функціонування. Класичне сприйняття кризи передбачає чотири фази, які відрізняються одна від одної (табл. 1).

Таким чином, наведені фази характеризуються нестандартними, екстремальними умовами функціонування підприємства. Етапність цих фаз кризи вимагає вжиття термінових вимушених заходів. Так, у результаті різкого загострення проблем на підприємстві, тобто неплатежів, боргів, неспроможності підприємств, постійної збитковості їх виробничої діяльності, в умовах ринку закріпився термін «антикризове управління».

Діагностика кризи не повинна обмежуватись тільки констатацією її наявності, а має надавати необхідне аналітичне підґрунтя для генерації

можливих шляхів її подолання. Доцільно запропонувати шляхи вирішення фазових криз щодо формування ефективної системи антикризового управління підприємством (табл. 2).

Антикризове управління підприємством є комплексною системою управління підприємством, яка відрізняється від інших стратегічним характером, спрямована на усунення можливих і наявних проблем у його діяльності шляхом розроблення та реалізації спеціальної програми з використанням загального потенціалу сучасного менеджменту. Воно актуалізує функціональні аспекти з виявлення та подолання причин, що перешкоджають оздоровленню підприємства, а також вживає радикальних заходів, які відновлюють його платоспроможність [8].

Підбиваючи підсумки, вважаємо доцільним розглядати поняття антикризового управління як комплексну систему управління підприємством, яка спрямована на запобігання несприятливим для подальшого функціонування підприємства явищ або їх усунення. В системі антикризового управління використовується потенціал сучасного менеджменту, певні новітні тенденції та розробки реалізації програм. Маючи стратегічний характер, антикризове управління дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові

Таблиця 1

Основні фази кризового стану підприємства

Фаза	Характеристика	Наслідки та рішення
Перша	Зниження рентабельності та обсягів прибутку підприємства	Наслідком цього є погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку. Розв'язанням проблеми є застосування стратегічного управління, перегляд стратегії підприємства, реструктуризація й тактичне управління, що приводить до зниження витрат і підвищення продуктивності.
Друга	Збитковість виробництва	Наслідком цієї фази є зменшення резервних фондів підприємства. Якщо резервні фонди відсутні, то настає одразу третя фаза. Рішення проблеми передбачає стратегічне управління й реалізується зазвичай через реструктуризацію підприємства.
Третя	Виснаження або відсутність резервних фондів	Для того щоби погасити збитки, підприємство переходить у режим скороченого відтворення. Реструктуризація вже не може бути використана для цієї фази кризи, тому що відсутні кошти на її проведення. Потрібне вжиття оперативних заходів щодо стабілізації фінансового становища підприємства або виділення коштів на проведення реструктуризації. У разі невжиття таких заходів або їх невдачі криза переходить у четверту фазу.
Четверта	Неплатоспроможність	На цій фазі підприємство досягає свого критичного стану. Коштів не вистачає навіть для того, щоби профінансувати скорочене відтворення або сплачувати попередні зобов'язання. Виникає загроза зупинки виробництва й навіть виникнення банкрутства. Необхідне вжиття екстрених заходів з відновлення платоспроможності підприємства та підтримання виробничого процесу.

Джерело: узагальнено авторами за джерелом [6]



## Шляхи вирішення фазових криз

Фаза	Характеристика	Шляхи вирішення
Перша	Передкризова	За цієї фази використовують фундаментальний аналіз можливості (ймовірності) виникнення кризи. Він передбачає: – комплексний економічний аналіз; – альтернативний аналіз перспектив кризи; – аналіз історичних тенденцій, технічного аналізу фондового ринку; – використання глобальних показників ймовірності банкрутства та ймовірних методів оцінювання ризику (метод експертних оцінок, метод дерева рішень, метод аналогій, аналіз чутливості тощо).
Друга	Збурення	Характеризується використанням середньострокового аналізу відповідності вжиття превентивних антикризових заходів. До нього відносять: – аналіз ефективності господарської діяльності (порівняння з конкурентами та середнім ринком); – аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів тощо.
Третя	Розгін	Включає короткостроковий аналіз ймовірних втрат. До цього методу належать: – використання ймовірних методів оцінювання ризику (метод аналогій, спрощений аналіз чутливості, аналіз сценаріїв); – аналіз фінансових коефіцієнтів; – альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи.
Четверта	Апогей	Ця фаза полягає в експрес-аналізі поточних антикризових заходів. До них відносять: – експрес-аналіз поточних фінансових коефіцієнтів; – альтернативний аналіз з використанням діаграми «Дюпонт»; – аналіз динаміки кризи у галузі з використанням аналізу фондового ринку

Джерело: узагальнено авторами за джерелом [7]

позиції за будь-яких обставин, спираючись переважно на власні ресурси.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищенаведене, зазначаємо, що антикризове управління – це система економічних відносин, які виникають в процесі розроблення, затвердження, вжиття та контролювання заходів. Основні завдання спрямовані на запобігання певних проблем та явищ або усунення тих, що вже виникли. Антикризове управління вирішує

завдання інтенсивного розвитку підприємства за допомогою мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на протигагу екстенсивному розвитку. Сутність антикризового управління полягає в об'єктивному виявленні причин кризи, її змісту, виду, закономірностей протікання та стадії виникнення. Особлива увага приділяється виходу з кризи, тобто використанню певних інструментів її вирішення, застосуванню різних методів та аналізів, можливих сценаріїв розвитку.

## Список використаних джерел:

1. Наконечна Т.В. Управління неплатоспроможністю підприємств в умовах невизначеності. Вінниця : НБУ ім. В.І. Вернадського, 2009. 150 с.
2. Маховка В.М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2012. № 1. С. 219–225.
3. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
4. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка.* 2013. № 1(39). С. 102–106.
5. Плєскач М.О. Методологічні особливості антикризового регулювання української економіки. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України.* 2007. № 17.4. С. 202–207.
6. Коротков Є.М. Антикризове управління : навчальний посібник. Москва : ІНФРА-М, 2007. 620 с.
7. Ковалєвська А.В. Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекєтова, 2016. 140 с.
8. Гаврилков Т.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури.* 2010. С. 1–8.

**References:**

1. Nakonechna T.V. (2009). Upravlinnia neplatospromozhnistiu pidpriemstv v umovakh nevyznachnosti [Management of insolvency of enterprises in conditions of uncertainty]. Vinnytsia : NBU im. V.I. Vernadskoho. (in Ukrainian)
2. Makhovka V.M. (2012). Protses, metody ta funktsii antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi [Process, methods and functions of crisis management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1, 219–225. (in Ukrainian)
3. Skibitskyi O.M. (2009). Antykryzovyi menedzhment [Anti-crisis management]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatur. (in Ukrainian)
4. Makhovka V.M. (2013). Metodolohiia formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Methodology of forming an enterprise crisis management system]. *Innovatsiina ekonomika*, 1(39), 102–106. (in Ukrainian)
5. Pleskach M.O. (2007). Metodolohichni osoblyvosti antykryzovoho rehuliuвання ukraïnskoi ekonomiky [Methodological peculiarities of anti-crisis regulation of the Ukrainian economy]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, 17.4, 202–207. (in Ukrainian)
6. Korotkov Ye.M. (2007). Antykryzove upravlinnia : navchalnyi posibnyk [Anti-crisis management: tutorial]. Moskva : INFRA-M. (in Ukrainian)
7. Kovalevska A.V. (2016). Ekonomika pidpriemstva (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) [Enterprise economy (by type of economic activity)]. Kharkiv : KhNUMH im. O.M. Beketova. (in Ukrainian)
8. Havrylko T.O. (2010). Upravlinnia diialnistiu pidpriemstva v umovakh kryzy [Management of the enterprise in the conditions of crisis]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*. (in Ukrainian)