

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Досліджено теоретичні питання та головні аспекти антикризового управління як провідного елементу ефективного функціонування підприємства. Зазначені базові елементи системи антикризового управління. Проаналізовані головні методи системи антикризового управління відповідно до стадій кризових явищ на підприємстві. Виявлені нормативно-правові особливості регламентації проблеми антикризового управління, зокрема процесів реструктуризації, санації та особливостей мирової угоди. В статті вказано на необхідність впровадження актуальної нормативно-правової бази для забезпечення динамічної системи превентивних заходів для уникнення та швидкого подолання криз на підприємствах України та реалізації антикризових рекомендацій шляхом агрегування та аналізу даних фінансової звітності.

**Ключові слова:** антикризове управління, реструктуризація, санація, диверсифікація, контролінг.

Golovko Viktor, Shestopalov Dmytro

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE SYSTEM FUNCTIONS OF THE ENTERPRISE

**Summary.** The theoretical issues and the main aspects of crisis management as the leading element of the effective functioning of the enterprise are investigated. The basic elements of a crisis management system are considered. Analyzed the main methods of crisis management system in accordance with the stages of the crisis in the enterprise. The regulatory features of the regulation of the problem of crisis management, including the processes of restructuring, rehabilitation and features of the amicable settlement agreement were studied. The article points out the need to implement an actual regulatory framework to provide a dynamic system of preventive measures to prevent and quickly overcome crises in Ukrainian enterprises and implement anti-crisis recommendations by aggregating and analyzing financial statements.

**Keywords:** crisis management, restructuring, sanitation, diversification, controlling.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку нашої держави регламентує нові умови створення та розвитку підприємств, що зумовлюють неабияку необхідність дослідження сутності кризових явищ, їх особливостей, надання рекомендацій по виходу із кризи та декларування превентивних заходів для системного уникнення кризових явищ, що надасть можливості не тільки вийти із кризи підприємству, а й проводити логічну та ефективну державну політику.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблему антикризового управління підприємств досліджено у працях Борзенко В.І., Коваленко В.В., Кульчій І.О., Кірсанової В.В., Тимошенко О.В. Були проаналізовані процеси реструктуризації, диверсифікації, санації, контролінгу; виокремлені суб'єкти, об'єкти, головні фактори та завдання системи антикризового управління.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на питомий обсяг теоретико-методологічного апарату та аналізу нормативно-правової бази, особливості ідентифікації та нівелювання факторів впливу в передкризовому періоді на підприємстві потребують дослідження, матеріально-технічного стимулювання та законодавчого регулювання. Виокремлюється проблема створення динамічної системи реагування на кон'юктуру ринку та ідентифікації передкризових явищ на підприємстві, що буде базуватися на ефективно діючому програмному забезпеченні, питомій матеріально-технічній базі та висококваліфікаційних кадрах.

**Мета статті.** Головною метою статті є дослідження сутності антикризових процесів та пошук можливостей і резервів для швидкого реагування локальної та державної системи антикризово-

го управління на потенційно можливі негативні фактори на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження кризових процесів в розрізі функціонування підприємства дозволяє надати системне визначення категорії кризи, а саме, що це є процесом, котрий має чіткий негативний причинно-наслідковий зв'язок внаслідок впливу внутрішніх чи зовнішніх факторів на систему функціонування підприємства, що потребує прийняття та виконання певних рішень для усунення причини його виникнення, нівелювання впливу цього процесу та наслідків для підприємства.

Кризові явища на підприємстві виступають дуже широким об'єктом дослідження та демонструють головні проблеми і слабкі сторони підприємства. Вони змушують акцентувати увагу не лише на окремих помилках в процесах діяльності, а й можуть виявити системні проблемні аспекти в функціонуванні підприємств певної галузі, що в свою чергу можуть виявити гострі проблеми державної політики й системи функціонування держави в цілому.

Головними результатом дослідження кризових явищ є не тільки покращення ситуації на певному підприємстві, а й створення на основі питомих та детальних досліджень діючої системи превентивного реагування на проблемні ситуації об'єкта дослідження, зокрема при виявленні помилок чи порушень, що виникли при обліку господарських операцій, контролі за їх виконанням згідно методичних рекомендацій та аналізі ефективності операційної, фінансової чи інвестиційної діяльності.

На даний час проблеми виявлення та вирішення кризових явищ на підприємстві дуже тісно корелює із розумінням сутності цих процесів, основних положень, суб'єктів, об'єктів, функцій, алгоритму

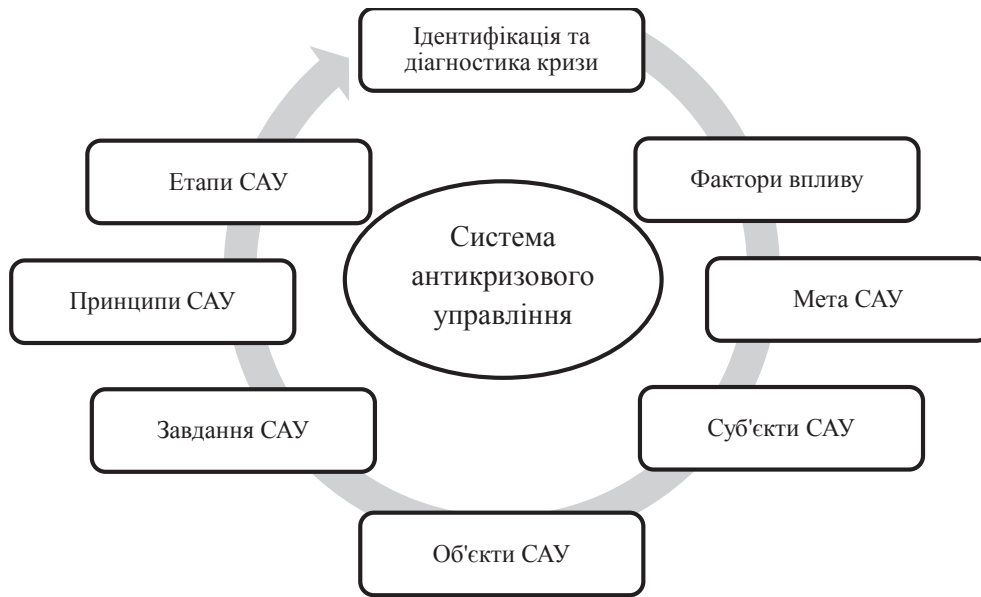


Рис. 1. Основні елементи системи антикризового управління

Джерело: розроблено автором за даними [9, с. 191]

діяльності, тому наявність, вміння та використання актуального понятійно-категоріального апарату є одним із важливих елементів механізму успішного антикризового управління на підприємстві.

Борзерко В.І. визначає антикризове управління як сукупність управлінських заходів, спрямованих на попередження, діагностику, нейтралізацію, а також подолання кризових явищ і усуненню впливу негативних факторів в майбутньому [4, с. 8].

Кульчій І.О. надає таке визначення антикризовому управлінню – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ [8, с. 53].

На думку Коваленко В.В., антикризове управління з можна розглядати як конструктивну реакцію на виявлення у результаті діагностики змін, що загрожують банкрутством або порушенням оптимального функціонування [9, с. 149].

Для детального розуміння сутності системи антикризового управління (далі – САУ) було проаналізовано та виокремлено основні елементи та подані на рис. 1.

Одним із важливих елементів системи управління підприємства для уникнення та оперативного вирішення проблемних питань виступає ідентифікація кризи, котра дозволяє підприємству відповідно до аналізу наступних елементів обрати найбільш ефективний спосіб вирішення цієї проблеми із мінімальними втратами ресурсів.

Метою функціонування системи антикризового управління виступають попередження та ліквідація ризиків, відновлення та стабілізація функціонування підприємства, зростання ефективності процесів та використання наявних ресурсів, забезпечення тенденції до зростання прибутку компанії.

Аналізуючи фактори антикризового управління було виявлено дві групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні виокремлені в три підгрупи: виробничі, фінансові та управлінські. а до зовнішніх було віднесено чотири основних підгрупи: економічні, політичні, соціальні, міжнародні, що подані у таблиці 1.

Суб'єктами САУ виступають: арбітражний керуючий; власник підприємства; керуючий підприємством; фінансові менеджери та голови відділів;

Таблиця 1

**Внутрішні та зовнішні фактори системи антикризового управління**

Внутрішні фактори системи антикризового управління		Зовнішні фактори системи антикризового управління	
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень продуктивності праці;</li> <li>• застаріле обладнання;</li> <li>• зниження якості продукції, робіт, послуг.</li> </ul>	Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• валютні коливання;</li> <li>• ставки податків та зборів;</li> <li>• стагнація виробництва.</li> </ul>
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>• збільшення заборгованості за виплатою заробітної плати;</li> <li>• різке збільшення боргових зобов'язань;</li> <li>• зниження прибутку.</li> </ul>	Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рівень безробіття;</li> <li>• якість освіти;</li> <li>• культурний розвиток.</li> </ul>
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>• висока плинність кадрів;</li> <li>• посилення концентрації управління у невеликому колі осіб;</li> <li>• ризиковані впровадження нововведень.</li> </ul>	Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• політична нестабільність;</li> <li>• перевищення влади або службових повноважень.</li> </ul>
		Міжнародні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестиційна привабливість;</li> <li>• взаємозв'язок імпортерських та експортерських операцій;</li> <li>• високий вплив міжнародних організацій.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

державні та відомчі органи з питань банкрутства та реструктуризації; представники кредиторів; представники дебіторів; представники санаторів. Щодо об'єктів антикризового управління, то ними є фінансові, виробничі, управлінські ризики, активи, власний капітал, зобов'язання, господарські операції, що перебувають в системі антикризового управління на підприємстві.

Досліджуючи основні завдання системи антикризового управління підприємством було виявлено такі основні завдання: розробка превентивних заходів для уникнення настання кризи й таким чином нівелювання вагомої частки витрат ресурсів підприємства, визначення методів та заходів для проведення антикризових заходів на основі їх економічного обґрунтування, важливість оцінки при аналізі проблеми й точності контролю за всіма об'єктами, що припадають до системи антикризового управління, процеси аналізу показників виробництва, первинної інформації, облікових реєстрів та фінансової звітності повинні акцентувати увагу як на перевірку помилок і ефективності діяльності, а й відповідності наявному законодавству.

Розглядаючи головні методи антикризового управління слід зазначити моніторинг, контролінг, диверсифікацію, реструктуризацію і санацію підприємства та подані на рис. 2.

На даний момент система нормативно-правового регулювання антикризового управління акцентує увагу на врегулюванні вже наявних процесах критичного стану функціонування підприємства та виходу із неї шляхом санації, реструктуризації та банкрутства.

Господарський кодекс України [1] регулює особливості процедури досудової санації, санації на основі судового провадження та процесу ліквідації підприємства.

Відповідно до Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» регламентуються такі судові процедури, що застосовуються до боржника:

- розпорядження майном боржника;
- мирова угода;
- санація (відновлення платоспроможності) боржника;
- ліквідація банкрута [2].

Типова форма мирової угоди та санації затверджені наказом Міністерства юстиції України 19.06.2013 № 1223/5 «Про затвердження Типової форми плану санації боржника у справі про банкрутство, Типової форми мирової угоди у справі про банкрутство та вимог щодо їх розроблення» [3].

Розглядаючи мирову угоду в розрізі справи про банкрутство розуміється домовленість кредитором та підприємством боржником щодо відстрочки, розстрочки, або списання кредиторської заборгованості боржника, що укладається шляхом підписання двосторонньої угоди.

Санацією боржника до порушення справи про банкрутство виступає система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження (проваджень) у справі про банкрутство [2].

Важливим аспектом Типової форми плану санації боржника [3] по вже відкритому провадженню є те, що вона регламентує проведення аналізу за 3 роки до відкриття провадження у справі про банкрутство таких показників: динаміки фінансового стану підприємства, структури активів, власного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості, прибутковості підприємства, структури фінансових інвестицій та визначення можливості санації підприємства.

На основі агрегованих даних розробляються ефективні заходи з відновлення платоспроможності підприємства, шляхом реструктуризації підприємства, перепрофілювання, закриття нерентабельних виробництв, відстрочення та розстрочення платежів або списання частини боргів, ліквідацію дебіторської заборгованості.

Сутність реструктуризації полягає в здійсненні заходів організаційного, фінансового, економічного, правового характеру, щодо його поділу із переходом частини боргових зобов'язань іншій юридичній особі, зміні організаційно-правової форми, форми управління, для загального оздоровлення підприємства, зменшення витрат підприємства, збільшення обсягів виробництва та погашення кредиторської заборгованості.

Процеси санації, реструктуризації та ліквідації займають одні з найважливіших позицій антикризового управління, але їх важливість значно недооцінена. Використання даних фінансової звітності підприємств для надання зворотнього зв'язку державою шляхом попереджувального аналізу кризи для ідентифікації ризиків є першочерговим питанням та потребують дослідження.

Проблема кризової ситуації підприємства буде вирішена на основі аналізу чітко впорядкованого шабло-



Рис. 2. Головні методи системи антикризового управління

Джерело: розроблено автором за даними [4, с. 96]

ну аналізу фінансової звітності підприємств, що дозволить створити систему індикативних показників для попередження кризи, а висновки щодо подальшої діяльності будуть раціонально сформульовані і рекомендовані до впровадження.

Для оперативного виявлення кризових явищ на основі спостереження, оцінки, прогнозу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства використовується моніторинг. Моніторинг також застосовується для аналізу та порівняння виконання планових показників, програм та проектів відповідно до реальних даних.

Контролінгом вважають ефективну систему механізмів та інструментів економічного управління, що дає змогу прогнозувати господарську й комерційну ситуацію та визначити оптимальне співвідношення витрат і результатів [4, с. 83].

Основні інструменти контролінгу можна розподілити на 2 групи: поточні та довгострокові. Інструментами контролінгу для поточного реагування виступають: АВС-аналіз, маржинальний аналіз, планування завантаженості виробничих потужностей, оптимізація обсягів партій продукції, лінійне програмування, аналіз точки беззбитковості. Щодо інструментів довгострокового реагування, то можна виокремити: довгострокове фінансове планування, функціонально-вартісний аналіз, аналіз життєвого циклу товарів, робіт, послуг, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, BCG Matrix, Space аналіз.

Використання вищенаведених інструментів контролінгу надасть підприємству не тільки ефективно подолати кризові явища, а й в найкоротші проміжки часу ідентифікувати нові ризики й оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури маючи ефективно діючу систему контролінгу.

**Висновки дослідження та подальші перспективи розвитку.** За результатами даного дослідження було виявлено необхідність нормативно-правових, кадрових та матеріально-технічних змін для збільшення ефективності антикризового управління на підприємствах.

Оскільки в період глобального розвитку технологій і математичного моделювання агрегування та аналіз великих масивів даних вже не

постає нагальною проблемою в інформаційному просторі, то використання даних про економічний стан підприємств державою може значною мірою покращити не лише діяльність окремого підприємства, а економіки України в цілому.

На даний момент держава в розрізі антикризового управління взаємодіє із підприємствами в період кризового стану, глибокої кризи або в період ліквідації. На основі аналізу Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», виявлено, що підприємство надає відповідному державному органу детальні відомості про фінансову, господарську та інвестиційну діяльність за 3 роки, але сутність проблеми проявляється в тому, що заходи для усунення цих кризових явищ були відсутні, тобто не було проведено ідентифікації ризиків та їх попередження.

Головними кроками вирішення цієї проблеми вважаються:

1. Створення власної служби на підприємстві для ідентифікації ризиків та нівелювання потенційно можливого впливу кризових явищ на підприємство шляхом використання методів контролінгу та моніторингу.

2. Виділення коштів для створення бюджетного запиту відповідно до певної бюджетної програми для створення ефективної системи передкризового попередження підприємств основними елементами якої є:

- підготовка фахівців достатнього рівня підготовки у закладах освіти;

- придбання або створення матеріально-технічної бази та системи програмного забезпечення, сутність яких полягає в агрегуванні та аналізі масивів даних фінансової звітності підприємств та на основі показників, що свідчать про негативні зміни ринкової кон'юнктури або в порівнянні із іншими підприємствами України, зокрема за досліджуваними галузями для попередження й уникнення потенційно можливих кризових явищ.

3. Формування нормативно-правової бази для створення системи органів контролю за попередженням кризових явищ на підприємствах, регламентація механізму впровадження та функціонування системи передкризового реагування.

## Список літератури:

1. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 р. №436-IV. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.92 р. 2343-ХІІ (зі змінами та доповненнями). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
3. Про затвердження Типової форми плану санації боржника у справі про банкрутство, Типової форми мирової угоди у справі про банкрутство та вимог щодо їх розроблення, затверджено Наказом Міністерства юстиції України від 19.06.2013 р. № 1223/5. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99>.
4. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2016. – 232 с.
5. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л.А. Зверук, Н.М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 1(2). – С. 69-75. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2017\\_1%282%29\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_1%282%29_16).
6. Кірсанова В.В. Вплив облікової політики підприємства на формування його фінансових результатів [Електронний ресурс] / Кірсанова В.В., Пеліпадченко Д.О. // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 321-325. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/inek\\_2013\\_6\\_78.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/inek_2013_6_78.pdf).
7. Коваленко В.В., Суганяка М.В., Фучеджи В.І. К Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
8. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
9. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька, Ф.Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187-192.