

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.9>

УДК 336.2

Г. І. Матукова,

*д. пед. н., професор, професор кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця, м. Київ, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-0451>

Н. В. Багашова,

*к. геол. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5242-1224>

Д. Г. Матукова-Ярига,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я,
Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7217-8658>

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ: МЕХАНІЗМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

H. Matukova,

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, National Medical University
named after O.O. Bohomolets, Kyiv, Ukraine;*

N. Bahashova,

*PhD in Geology, Associate Professor,
State University Economics of Technology, Kryvyi Rih, Ukraine,*

D. Matukova-Yaryha,

*PhD in Economics, Associate Professor, National Medical University
named after O.O. Bohomolets, Kyiv, Ukraine*

**DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE MODERN CONDITIONS
OF THE ECONOMY: MECHANISM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

У статті досліджується сутність антикризових процесів та формування механізму можливостей і резервів для швидкого реагування антикризового управління на потенційно можливі негативні фактори підприємства.

Визначається, що кризові явища на підприємстві виступають дуже широким об'єктом дослідження й висвітлюють головні проблеми і слабкі сторони сучасного підприємства, які змушують акцентувати увагу не лише на окремих помилках в процесах діяльності, а й системні проблемні аспекти в функціонуванні підприємств певної галузі.

Досліджено, що метою сучасного підприємства виступають фактори антикризового управління, щодо попередження та ліквідації ризиків, відновлення функцій підприємства, зростання його ефективності, забезпечення тенденції до зростання прибутку.

Аналізуючи фактори антикризового управління було сформовано внутрішні та зовнішні групи. Механізм антикризового управління передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства.

Механізм антикризового управління, має сприяти забезпеченню високого рівня контролю за показниками структури: проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; виявлення причин кризи та рівня загроз; створення та обґрунтування антикризової стратегії; розробка системи антикризових програм; розробка антикризових кроків, вибір інструментів та методів антикризового управління; контроль антикризових заходів. Визначається, що дотримання системи послідовності антикризового управління сприятиме досягненню певного рівня конкурентоспроможності підприємства.

The article examines the essence of anti-crisis processes and the formation of a mechanism of opportunities and reserves for a quick response of anti-crisis management to possible negative factors of the enterprise.

It is determined that the crisis phenomena at the enterprise are a very broad object of study and highlight the main problems and weaknesses of the modern enterprise, make it necessary to focus not only on individual errors in the processes of activity, but also systemic problematic aspects in the functioning of enterprises in a certain industry.

It has been studied that the purpose of a modern enterprise is the factors of anti-crisis management regarding the prevention and elimination of risks, the restoration of the enterprise's functions, the growth of its efficiency, and the provision of a trend towards profit growth.

Analyzing the factors of anti-crisis management, internal and external groups were formed. The anti-crisis management mechanism involves a combination of organizational and economic measures in the form of methods, tools and levers that operate on a legal basis and are aimed at predicting, preventing, minimizing or eliminating external and internal threats to the enterprise.

So, anti-crisis management involves the organization of management of the use of all types of resources, the formation of an appropriate action scenario - an anti-crisis program at an enterprise should combine general and special measures. The implementation of the anti-crisis program of the enterprise is based on the anti-crisis mechanism of financial stabilization, which means adaptation to changing conditions and the use of changes for the further prosperity of the institution. The use of this mechanism should ensure not the survival of the enterprise, but a focus on long-term growth and profitability. The main tasks of anti-crisis management include: realization of the financial potential of the enterprise to ensure the required level of profitability in the conditions of cyclical development of the economy; ensuring the functioning of an effective system of financial management and financial control at the enterprise as a guarantee of the rational use of its own resources

The anti-crisis management mechanism should help to ensure a high level of control over the indicators of the structure: conducting a comprehensive diagnosis of the external and internal environment of the enterprise; identifying the causes of the crisis and the level of threats; creation and substantiation of an anti-crisis strategy; development of a system of anti-crisis programs; development of anti-crisis steps; choice of tools and methods of anti-crisis management; Control of anti-crisis measures It is determined that compliance with the system of sequence of anti-crisis management will contribute to the achievement of a certain level of competitiveness of the enterprise.

Ключові слова: антикризові процеси, антикризове управління, ризики, контроль, діагностика.

Keywords: anti-crisis processes, anti-crisis management, risks, control, diagnostics.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток України характеризується кризовими явищами, нестабільністю ринку та окремих її регіонів, галузей, підприємств, які викликані впливом тривалої світової кризи. Найбільш суттєве значення в такій ситуації має подолання кризового стану на підприємствах, де необхідним є розробка механізмів антикризового управління умовах нестабільної економічної ситуації, яка вимагає ретельного і глибокого дослідження. Під впливом кризи на підприємстві виникає стан невизначеності, що негативно позначається на рівні рентабельності та вимагає застосування практичних навичок і досвіду управління кризою, її передбачення та розпізнавання, а також, усунення негативного впливу і наслідків дії кризи. Антикризове управління полягає в попередженні, уникненні, ліквідації загроз і ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питанням антикризового управління присвятили роботи як вітчизняні економісти: І.В.Кривов'язюк, В.В. Вудвуд, Ю.О. Шевченко-Котенко, І.А. Бланк, А.В. Мороз, А.М. Скибицький, А.А.Терещенко, А.В.Череп та ін. Проблему антикризового управління підприємств досліджено у працях Борзенко В.І., Коваленко В.В., Кульчій І.О., Кірсанової В.В. Залишаються ще недостатньо проаналізовані процеси реструктуризації, диверсифікації, санації, контролінгу; виокремлені суб'єкти, об'єкти, головні фактори.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Головною метою статті є дослідження сутності антикризових процесів та формування механізму можливостей і резервів для швидкого реагування антикризового управління на потенційно можливі негативні фактори підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Кризові явища на підприємстві виступають дуже широким об'єктом дослідження й висвітлюють головні проблеми і слабкі сторони сучасного підприємства. Вони змушують акцентувати увагу не лише на окремих помилках в процесах діяльності, а й системні проблемні аспекти в функціонуванні підприємств певної галузі.

Метою сучасного підприємства виступають фактори антикризового управління, щодо попередження та ліквідації ризиків, відновлення функцій підприємства, зростання його ефективності, забезпечення тенденції до зростання прибутку.

Аналізуючи фактори антикризового управління було сформовано внутрішні та зовнішні групи. Внутрішні виокремлені в три підгрупи: виробничі, фінансові та управлінські, до зовнішніх було віднесено чотири основних підгрупи: економічні, політичні, соціальні, міжнародні (рис 1).

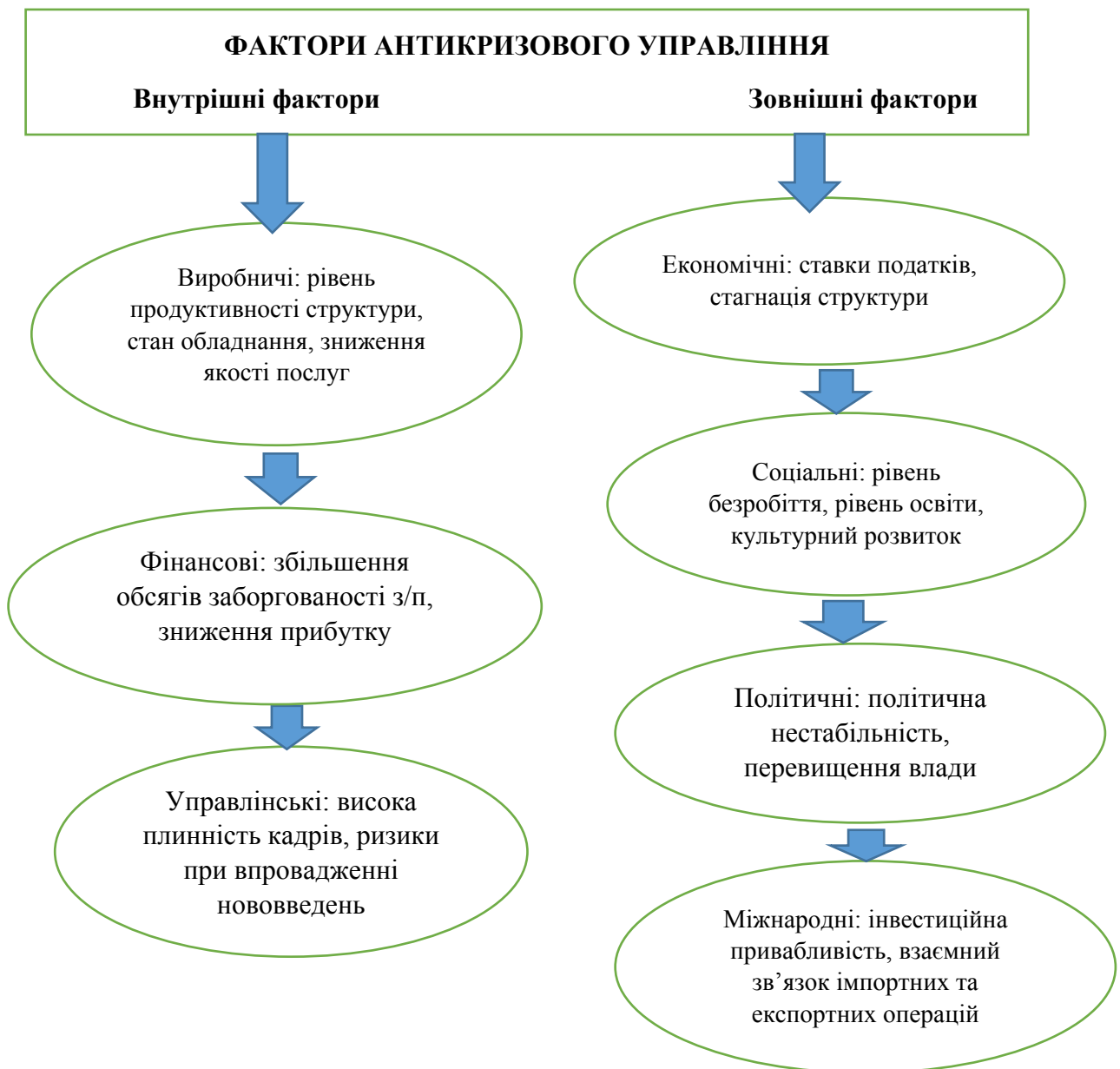


Рис. 1 Фактори антикризового управління.

У процесі свого функціонування, кожне підприємство стикається з ризиками – зовнішніми й внутрішніми, тому будь-яке управління, яке реалізується його менеджерами слід вважати антикризовим.

Антикризове управління підприємством в провідних компаніях світу, є невід’ємним елементом системи управління і складає систему заходів, спрямованих не лише на вихід підприємства з кризи і його оздоровлення, а й на запобігання попаданню в таку ситуацію. Система антикризового управління проводиться постійно: починаючи із створення компанії і протягом усіх наступних життєвих циклів підприємства.

Антикризове управління визначається як сукупність управлінських заходів, спрямованих на попередження, діагностику, нейтралізацію, а також подолання кризових явищ і усуненню впливу негативних факторів в майбутньому [1].

Кульчій І.О. надає визначення антикризовому управлінню – це система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ [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 [3] 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 [4].

Суть антикризового управління виражається в його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. Йдеться про можливості прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз, через використання специфічних підходів менеджменту.

Систематичне використання методів антикризового управління (використання методів – реструктуризації, санації, диверсифікації, моніторингу та контролінгу), є необхідною умовою виходу закладів з кризового стану, слід зазначити важливий й комплексний метод контролінгу, що передбачає по-перше систему планування, обліку й економічного аналізу закладу, адже контролінг вимагає ефективного застосування управлінського обліку як основи облікової політики (необхідно поділити витрати на постійні і змінні, виявляти обсяги прибутку, враховувати витрати і результати продажу як по видах послуг

(продукції), так і по сегментах ринку, групах клієнтів. Контролінг націлений на майбутнє, однак перспектива є, якщо здійснюються планування виробництва та результатів діяльності, плани стають дійсністю на основі врахування реальних можливостей.

За допомогою методу контролінгу, визначається рівень важливості повноцінної та періодичної інформації щодо відхилень між фактичними та плановими показниками, які характеризують обсяги продаж, до рівня витрат, прибутковості, стану фінансів та здійсненим інвестиціям. Основу контролінгу формує попередній моніторинг, діагностика і контроль. При появі відхилень від запланованого, важливо вчасно визначити «кроки руху в подальшому» [5].

Контролінг будь-якого суб'єкта господарювання поєднує в собі таку систему понять:

- формулювання мети – визначення якісних і кількісних показників і вибір критеріїв, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставленої мети;

- планування – перетворення мети в прогнози і плани через моніторинг і діагностику сильних і слабких сторін підприємства (використовується SWOT-аналіз). На основі цього розробляють спочатку стратегію підприємства, а потім

- оперативний план. План кількісно виражає мету підприємства і вказує шляхи її досягнення.

- оперативний облік – відображення господарської діяльності підприємства в ході виконання плану, як елемент системи контролінгу він орієнтований на інформаційне забезпечення керівників підприємства і підрозділів, на підтримку прийняття управлінських рішень, тобто може містити комерційну таємницю;

- система інформації – найважливіший елемент системи контролінгу. У теорії інформації математично доведене існування певного мінімального обсягу інформації, відсутність якого унеможлиблює ефективне управління. Система моніторингу, діагностики і контролю діяльності підприємства дозволяє знайти таку економічну інформацію. Причому чим більше ситуацій і економічних змін може виникати у об'єкта контролінгу, тим більше потрібно інформації для його

управління. Одне з основних завдань контролінгу – інформаційна підтримка управління на основі чіткого і злагодженого функціонування систем інформаційних потоків моніторингу, діагностики і контролю діяльності [6, 7, 8, 9, 10, 11].

Отже, антикризовий менеджмент передбачає організацію управління використання усіх видів ресурсів, формування відповідного сценарію дій – антикризова програма на підприємстві повинна поєднувати заходи загального та спеціального характеру. В основу реалізації антикризової програми підприємства покладений антикризовий механізм фінансової стабілізації, а отже адаптацію до змінених умов та використанні змін для подальшого процвітання закладу.

Використання цього механізму має забезпечити не виживання підприємства, а орієнтацію на довгострокове зростання та прибутковість. До найголовніших завдань антикризового менеджменту можна віднести: реалізацію фінансового потенціалу підприємства для забезпечення необхідного рівня прибутковості в умовах циклічного розвитку економіки; забезпечення функціонування на підприємстві ефективної системи фінансового менеджменту та фінансового контролю, як гарантії раціонального використання власних ресурсів [12].

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

Відповідно головної мети структури, формується алгоритм управління, що базується на виявленні причин кризи, поступового створення антикризової стратегії, обґрунтування певних її кроків. В стратегії мають бути передбачені : система антикризових заходів, відповідно усіх видів ресурсів, запропоновано

програми та проекти по коригуванню діяльності закладу, обрано методи та інструменти для чіткого визначення результатів стратегії.

Контроль за виконанням антикризової стратегії має бути систематичним та орієнтованим на пропоновані стратегією варіанти розвитку структури (рис. 2).

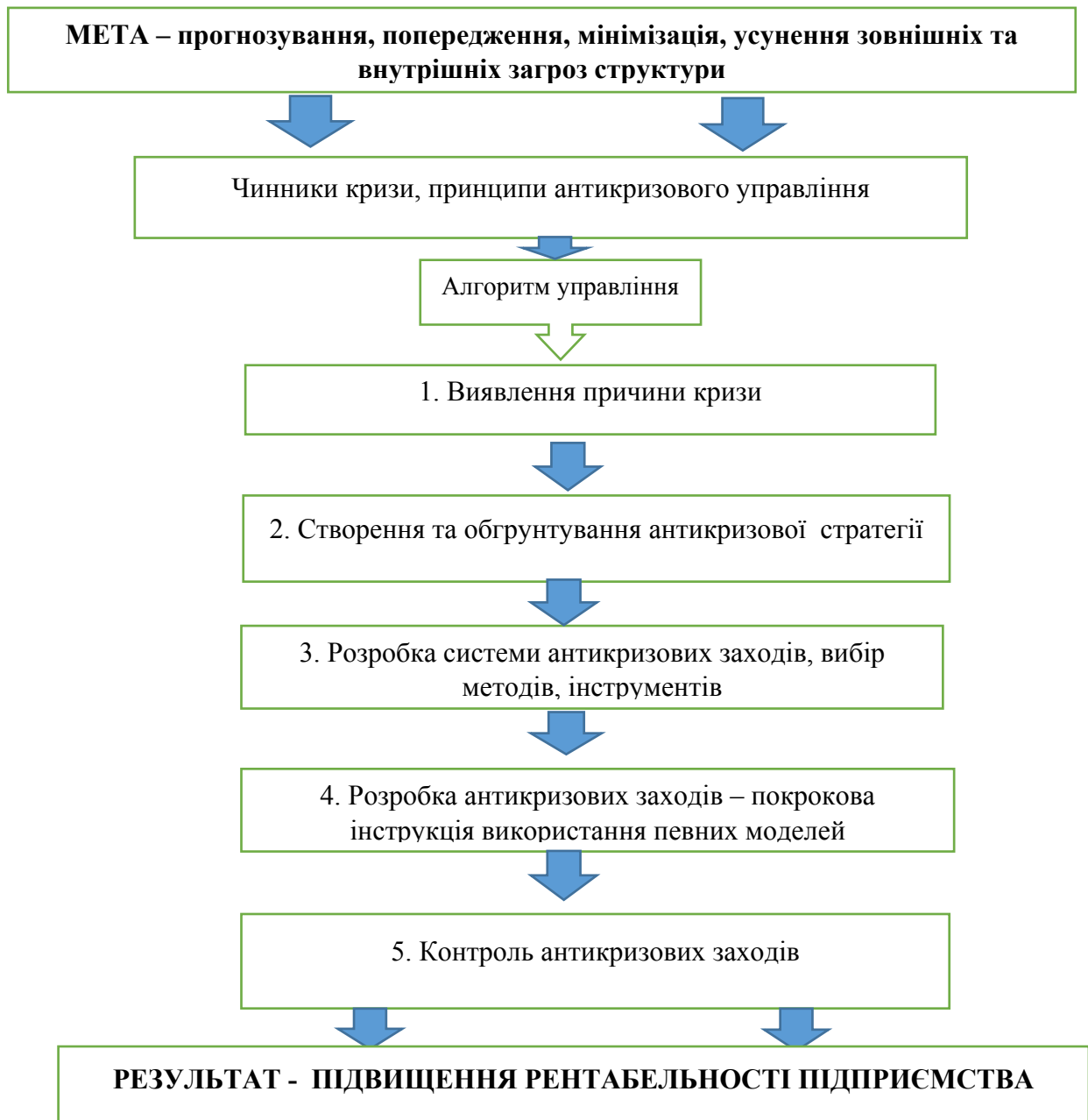


Рис. 2. Механізм антикризового управління підприємства.

Сьогодні, дослідниками сформовано чотири стадії кризи та дії з антикризового управління підприємством на цих стадіях, для відновлення безпечного розвитку.

Стадія №1 – «Відсутність кризи». На даній стадії здійснюється діагностика можливих загроз та проводяться заходи підтримання безпечного розвитку.

Стадія №2 – «Легка криза». Ця стадія часто буває прихованою. На ній можуть знижуватися рентабельність і обсяги прибутків, падати ефективність вкладеного капіталу. Це означає, що фінансове положення підприємства нестійке, скорочуються його активи і резерви розвитку. Антикризове управління підприємством на стадії №2 – перегляд стратегії фірми; здійснення заходів, спрямованих на зниження витрат і штату управлінського апарату.

Стадія №3 – «Помірна криза». На цій стадії з'являється збитковість діяльності, відсутні або є нестача власних засобів і резервних фондів, зростає плинність кадрів. Антикризове управління підприємством на стадії №3 – стратегічне управління, що реалізовується завдяки добровільній реструктуризації; здійснюється запуск програми стабілізації фінансово-економічного стану.

Стадія №4 – «Сильна криза». На цій стадії спостерігається гостра неплатоспроможність. Антикризове управління підприємством на стадії №4 характеризується фінансовою нестійкістю підприємства, що може привести до банкрутства, проявами кризових явищ у всіх підсистемах підприємства (фінансовій, виробничій, збутовій, кадровій тощо). Розробляються санаційні заходи, що спроможні вивести підприємство з кризи та відновити платоспроможність [13].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Механізм антикризового управління передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, що діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства.

Механізм антикризового управління, має сприяти забезпеченню високого рівня контролю за показниками структури: проведення комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; виявлення

причин кризи та рівня загроз; створення та обґрунтування антикризової стратегії; розробка системи антикризових програм; розробка антикризових кроків, вибір інструментів та методів антикризового управління; контроль антикризових заходів.

Дотримання системи послідовності антикризового управління сприятиме досягненню певного рівня конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Головка В., Шестопапов Д. Антикризове управління в системі функціонування підприємства. Молодий вчений: науковий журнал. 2019. №1(65) <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-101>
2. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ. 2016. 120 с.
3. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 р. №436-IV. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
4. 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>.
5. Циглик І.І. Контролінг: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2004. 76с.
6. Басанцов І.В. Впровадження системи державного фінансового контролінгу на стратегічних підприємствах України. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2/(52). С. 106-112.
7. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С. 2016. 232 с.
8. Вержбицький О. А. Критерії оцінювання результативності проекту впровадження контролінгу на прикладі торговельного підприємства. *Держава та регіони*. 2009. № 4. С. 21-25.
9. Гусева І. Менеджмент і контролінг в системі управління підприємством. *Теорії і практики управління*. 2009. №3. С. 88-91.

10. Задорожна Р.П. Контролінг як концепція управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. *Вісник Київського інституту бізнесу і технологій*. 2010. № 1. С. 46-50.

11. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 12. С.43-47.

12. Багашова Н.В., Матукова Г.І., Матукова-Ярига Д.Г. Антикризовий менеджмент: алгоритм підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. Journal article. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-89

13. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

References

1. Holovko, V. and Shestopalov, D. (2019), "Anti-crisis management in the enterprise functioning system", *Molodyj vchenyj: naukovyj zhurnal*, vol. 1 (65) <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-101>

2. Kul'chij, I.O. (2016), *Antykryzove upravlinnia* [Anti-crisis management], PoltNTU, Poltava, Ukraine.

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Commercial Code of Ukraine", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Accessed 10 Jan 2023).

4. Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine "On Restoring a Debtor's Solvency or Recognizing It Bankrupt", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12> (Accessed 10 Jan 2023).

5. Tsyhlyk, I.I. (2004), *Kontrolinh* [Controlling], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. Basantsov, I.V. (2011), "Implementation of the state financial controlling system at strategic enterprises of Ukraine", *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 2/(52), pp. 106-112.

7. Borzenko, V.I. (2016), Antykryzove upravlinnia [Anti-crisis management], Vydavnytstvo Ivanchenko I.S., Kharkiv, Ukraine.
8. Verzhbits'kyj, O.A. (2009), "Criteria for evaluating the effectiveness of the controlling implementation project on the example of a trading enterprise", Derzhava ta rehiony, vol. 4, pp. 21-25.
9. Husieva, I. (2009), "Management and controlling in the enterprise management system", Teorii i praktyky upravlinnia, vol. 3, pp. 88-91.
10. Zadorozhna, R.P. (2010), "Controlling as a concept of managing the financial and economic activities of the enterprise", Visnyk Kyivs'koho instytutu biznesu i tekhnolohij, vol. 1, pp. 46-50.
11. Kryvov'iaziuk, I.V. (2011), "Anti-crisis management as a determining prerequisite for the development of a modern enterprise", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 43-47.
12. Bahashova, N.V. Matukova, H.I. and Matukova-Yaryha, D.H. (2021), "Anti-crisis management: algorithm to improve competitiveness of enterprises", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-89.
13. Skibits'kyj, O.M. (2009), Antykryzovij menedzhment [Anti-crisis management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2023 р.