

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. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.33>

УДК 338.124:658

I. O. Netreba,

к. е. н., доцент, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-5405>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

I. Netreba,

PhD in Economics, Associate Professor,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

FORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL FOUNDATIONS

У статті досліджено теоретичні засади розробки системи антикризового управління підприємством, систематизовано наукові підходи до трактування категорій «антикризове управління», «криза», «кризове явище», «кризова ситуація». Встановлено, що різноманітність наукових поглядів на сутність і зміст цих понять обумовлена наявністю різних підходів до виявлення чинників, які можуть стати причиною виникнення криз. Сформульовано визначення антикризового управління як систему заходів превентивного характеру або оперативного реагування на кризові явища в економічній системі, які спонтанно чи циклічно виникають під

впливом зовнішніх факторів та здатні вносити небажані зміни у бізнес-процеси підприємства, що потребує розробки та реалізації механізму подолання негативних наслідків кризи в умовах обмеженості часу та інших видів ресурсів. Зосереджено увагу на завданнях формування системи антикризового менеджменту на підприємстві для успішного подолання криз та мінімізації можливих збитків: розробка стратегії розвитку підприємства, в основу якої покладені положення щодо зовнішніх можливостей та сильних сторін підприємства для досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності, розробка заходів по узгодженості стратегічного бачення і оперативного планування, оцінювання ймовірності виникнення неплатоспроможності і банкрутства, використання системи обліку і моніторингу фінансових показників для попередження локальної кризи, антикризовий реінжиніринг бізнес-процесів організації, оцінка впливу факторів зовнішнього оточення на функціонування підприємства. Викладено особливості застосування показників фінансового аналізу для експрес-діагностики кризових ситуацій на підприємстві. Обґрунтовано доцільність використання окремих груп показників економічного аналізу, що забезпечує комплексну оцінку стану фінансово-господарської діяльності підприємства.

The article examines the theoretical foundations of the development of the anti-crisis management system of the enterprise, systematizes scientific approaches to the interpretation of the categories "anti-crisis management", "crisis", "crisis phenomenon", "crisis situation". It has been established that the diversity of scientific views on the essence and content of these concepts is due to the presence of different approaches to identifying factors that can cause crises. The definition of anti-crisis management is formulated as a system of measures of a preventive nature or an operational response to crisis phenomena in the economic system, which spontaneously or cyclically arise under the influence of external factors and are capable of introducing undesirable changes into the business processes of the enterprise, which requires the development and implementation of a mechanism for overcoming the negative consequences of the crisis in under conditions of limited time and other types of resources. Attention is focused on the tasks of

forming an anti-crisis management system at the enterprise in order to successfully overcome crises and minimize possible losses: the development of an enterprise development strategy, which is based on provisions regarding the external opportunities and strengths of the enterprise in order to achieve the necessary level of competitiveness, the development of measures to align the strategic vision and operational planning, assessment of the probability of insolvency and bankruptcy, use of the accounting system and monitoring of financial indicators to prevent a local crisis, anti-crisis reengineering of the organization's business processes, assessment of the influence of external factors on the functioning of the enterprise. Features of the application of financial analysis indicators for express diagnosis of crisis situations at the enterprise are described. The expediency of using separate groups of indicators of economic analysis, which provides a comprehensive assessment of the state of the financial and economic activity of the enterprise, is substantiated.

Ключові слова: кризова ситуація, локальна криза, антикризове управління, експрес-діагностика кризи, організаційні зміни.

Keywords: crisis situation, local crisis, anti-crisis management, express diagnosis of crisis, organizational changes.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах стрімкого розвитку ринків та загострення конкуренції актуальності набуває система антикризового менеджменту, яка функціонує на підприємстві. Важливого значення за зовнішніх умов, що постійно змінюються, відіграє можливість вчасно прогнозувати зміни, що мають організаційний та економічний характер, а відтак, і здатність підприємства до попередження кризових ситуацій, які можуть виникати. Однією із пріоритетних цілей розвитку організацій є також можливість пом'якшення можливих наслідків, як результату виникнення чи загострення кризи. Тому надзвичайно важливо забезпечити як оптимальне функціонування системи антикризового

управління суб'єкта господарювання, так і можливість отримання своєчасної оцінки стану бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних положень антикризового управління, зробили такі науковці, як А. Ковалевська, П. Кухта, І. Кривов'язюк, А. Матвійчук, О. Терещенко, Е. Альтман, У. Бівер та ін. Здійснивши аналіз публікацій у наукових фахових виданнях за проблематикою побудови та реалізації концепції антикризового менеджменту, ми дійшли висновку, що нині не склалося єдиного наукового бачення щодо визначення сутності і змісту деяких категорій антикризового управління, тому дане питання залишається актуальним.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розгляді окремих практичних аспектів побудови та функціонування системи антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як доводить практика, розробка та реалізація антикризових заходів на мікрорівні є однією зі складових методичного інструментарію ефективного менеджменту. Керівники, незалежно від сфери діяльності, повсякчас здійснюють діагностику бізнес-процесів і розробляють шляхи вирішення складних економічних та соціальних проблем, що виникають в управлінні підприємством. Оскільки в сучасних умовах існує велика кількість підходів до визначення понять «криза», «кризова ситуація», «кризове явище», «локальна і системна кризи», це є підґрунтям для формування теоретико-методичних засад антикризового менеджменту. Зазначимо, що множина підходів до визначення категорії «антикризове управління» також пояснюється наявністю різноманітного практичного досвіду успішного подолання кризових явищ на підприємствах, що здійснюється в рамках ситуаційного підходу в теорії і практиці управління організаціями (Таблиця 1).

Таблиця 1. Підходи до визначення категорій «криза», «кризове явище», «кризова ситуація», «антикризове управління»

Автор, джерело	Визначення
Криза	
Ковалевська А. [4]	<ul style="list-style-type: none"> - термін походить від грец. <i>krisis</i>, що означає поворотний пункт, рішення, вихід, завершення процесу - виникнення та загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її існуванню і стійкій позиції у зовнішньому оточенні. При цьому є внутрішні та зовнішні фактори, які під впливом руйнівних сил змінюються і потребують розробки негайних заходів і реагування на ці зміни
Григор'єва О., Міщенко А. [2]	<ul style="list-style-type: none"> - явище, що має циклічний характер і є відправною точкою для нових інвестицій, що в майбутньому породжує початок наступного економічного циклу
Шатілова О. [10]	<ul style="list-style-type: none"> - у широкому розумінні (макроекономічний підхід): одна із фаз будь-якого економічного циклу, яка характеризується порушенням рівноваги - у вузькому розумінні (мікроекономічний підхід): ускладнення у функціонуванні підприємства; стан, що характеризується дефіцитом часу для реагування на складну і непередбачувану економічну ситуацію, яка є потенційною загрозою майбутнього сталого розвитку організації
Кухта П. [6]	<ul style="list-style-type: none"> - порушення стійкості і стабільності системи, її рівноваги, при цьому радикально оновлюючи її і даючи поштовх до нового етапу розвитку - переломний момент у розвитку соціально-економічної системи, що дає простір для нового етапу змін в економіці

Кризове явище	
Владика Ю. [1]	наявність порушень, які мають кількісний та якісний характер, що відображено відповідними показниками, в результаті чого можуть виникати негативні наслідки функціонування соціально-економічної системи
Кризова ситуація	
Кривов'язюк І. [5]	потенційно небезпечна ситуація, яка порушує принцип адаптивності факторів внутрішнього середовища підприємства, в результаті чого відсутня гнучкість, що потребує використання нових методів та підходів для реагування на динамічні зміни за умови нестачі часу
Антикризове управління	
Кушнір Н., Войтович Д. [7]	комплекс елементів, які у процесі своєї взаємодії, дають змогу виявити ознаки і прояви криз, кризових ситуацій та явищ і сприяють їм подоланню, створюючи необхідні умови для своєчасного усунення негативного впливу зовнішніх факторів на внутрішні бізнес-процеси організації
Мазнев Г., Заїка С., Грідін О. [8]	профілактика кризових явищ і ситуацій з метою недопущення їх настання, що передбачає застосування методичного інструментарію (дослідження та оцінювання факторів кризи, визначення превентивних заходів) для згладжування циклічних коливань. подолання кризи в організації, шляхом розробки та реалізації антикризової стратегії
Ткаченко А., Силенко С. [9]	система управління, спрямована на раннє виявлення протиріч підприємства із факторами зовнішнього оточення або проблем у функціонуванні внутрішніх факторів з огляду на бізнес-процеси організації для своєчасного запобігання кризовим явищам; при виникненні імовірності настання кризового стану — на реорганізацію, відповідно до поточних умов ведення бізнесу; при виникненні локальної кризи — на розробку та реалізацію процедури подолання кризи, шляхом здійснення глибокого переосмислення принципів діяльності організації

Таким чином, здійснивши порівняльний аналіз наведених вище визначень, ми дійшли висновку, що існують певні розбіжності у трактуванні базових категорій антикризового управління. Зокрема, деякі науковці розглядають ці поняття на рівні макроекономічних явищ і процесів, частина ж вчених у своїх працях акцентують увагу на дослідженні мікроекономічного рівня. Оскільки циклічність розвитку економічних явищ спостерігається як на рівні держави, так і на рівні підприємства, важливо зосередити увагу на доцільності застосування методичного інструментарію для діагностики та раннього попередження криз, що впливає з природи досліджуваних процесів. На нашу думку, антикризове управління-це низка заходів превентивного характеру чи швидкого реагування на кризові явища в економічній системі, які спонтанно чи циклічно виникають під впливом зовнішніх факторів та здатні внести небажані зміни у бізнес-процеси підприємства, що потребує розробки та реалізації механізму подолання негативних наслідків кризи в умовах обмеженості часу та інших видів ресурсів.

Враховавши положення, викладені у [1; 7], визначимо перелік завдань антикризового управління підприємством:

1. Розробка загальної стратегії підприємства з урахуванням зовнішніх можливостей та внутрішніх сильних сторін для утримання ринкових позицій, досягнення вищого значення показників конкурентоспроможності продукції, обґрунтування доцільності виходу на нові сегменти ринку, з урахуванням наявних конкурентних переваг.
2. Реалізація своєчасних координаційних заходів, спрямованих на уникнення розбіжностей між стратегічним баченням та розробкою і реалізацією оперативних планів на рівні структурних підрозділів підприємства.
3. Аналіз фінансово-господарських показників за методикою експрес-діагностики з метою оцінювання ризику погіршення фінансового стану, що може стати причиною виникнення фінансової кризи.

4. Розробка та впровадження системи обліку і моніторингу на підприємстві для оперативного виявлення чинників, що можуть спровокувати кризове явище, ситуацію або стати причиною локальної кризи.
5. Реалізація заходів по антикризовому реінжинірингу бізнес-операцій, впровадження організаційних нововведень, спрямованих на запобігання кризових ситуацій.
6. Оцінювання ймовірності настання банкрутства із застосуванням сучасного методичного інструментарію, що враховує динаміку зовнішнього оточення.
7. Розробка та реалізація заходів недопущення банкрутства організації, пошук напрямів стабілізації ситуації, що виникає на підприємстві із застосуванням наявного ресурсного забезпечення.
8. Формування низки заходів для відновлення платоспроможності і фінансової стійкості підприємства, мінімізації деструктивних наслідків кризи та забезпечення адаптації до нових умов діяльності підприємства.

Отже, приходимо до висновку, що реалізація системи антикризового менеджменту на підприємстві передбачає наступні складові: недопущення неплатоспроможності; розробка заходів, спрямованих на швидке подолання кризи на етапі її виникнення, запобігання переходу локальної кризи в системну; відновлення платоспроможності і уникнення банкрутства, управління процедурою банкрутства.

Отже, процедура антикризового менеджменту на підприємстві включає такі етапи (Рис. 1)



Рис. 1. Етапи антикризового управління*

**складено на основі [3]*

Важливим чинником недопущення банкрутства є своєчасне виявлення можливої появи кризових явищ і ситуацій. З огляду на це, управління кризовою ситуацією має проводитися за наступною процедурою: діагностика кризи з використанням відповідних методик діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства (коефіцієнтів, індексів тощо); розробка концептуальних засад подолання кризових ситуацій (локальної кризи), що будуть відображені у стратегічному та оперативному планах організації; розробка та впровадження заходів з подолання кризових ситуацій, здійснення заходів поточного і заключного контролю антикризових заходів в межах антикризової програми; встановлення впливу наслідків

кризової ситуації на функціонування факторів внутрішнього середовища підприємства, що стосується подальшого виконання стратегічних цілей і завдань персоналом підприємства з використанням наявних технологій в межах діючої організаційної структури управління. Як доводить практика, організаційні перетворення, як необхідна умова подолання кризи, в сучасних умовах провадження економічної діяльності дійсно дає вагомі позитивні результати. Тому одним із пунктів антикризової програми може бути реорганізація як елемент адаптивного менеджменту, що потребує розуміння доцільності цих змін і забезпечення підтримки з боку керівництва підприємства.

Як зазначено у працях [7; 8], для створення і подальшого ефективного функціонування системи антикризового менеджменту на мікрорівні, надзвичайно важливим є забезпечення аналізу прогностичних показників фінансової діяльності підприємства, організаційного та соціального розвитку, оцінювання тенденцій розвитку персоналу та технічних систем, управлінських технологій, які може використовувати підприємство у практичній діяльності в процесі створення продукції та послуг та їх реалізації в ринкових умовах. Особливої значущості набуває фактор оцінки потенціалу підприємства, залучення всіх видів ресурсів, що й визначає можливості для впровадження інновацій в управлінський процес з урахуванням загальних тенденцій розвитку, які актуальні в економіці на даний момент.

Однією зі складових, що визначає майбутню ефективність функціонування системи антикризового менеджменту в організації є здійснення постійного моніторингу показників фінансового стану, що відображено в системі експрес-діагностики кризових ситуацій. Методичний інструментарій, розроблений для раннього попередження банкрутства в більшій мірі орієнтований на методи економічного аналізу; водночас це пошуковий та дослідницький процес, який об'єктивно потребує залучення висококваліфікованих фахівців до процедур оцінювання та аналізу

отриманих результатів, складання прогнозу на майбутнє та розробку відповідних управлінських рішень в умовах нестачі часу.

Методичні положення експрес-діагностики кризи передбачають застосування методів фінансового аналізу (розрахунок фінансових коефіцієнтів та їх порівняння з референтними значеннями). У роботах [4; 5] наведено детальний перелік коефіцієнтів та методику їх визначення й аналізу, а також обґрунтовано доцільність здійснення поглибленого аналізу показників фінансової стійкості (показників структури капіталу та фінансування активів), ліквідності, руху грошових коштів. На нашу думку, при побудові прогнозу фінансового стану необхідно особливу увагу приділити тим коефіцієнтам, що входять до груп показників оборотності оборотних активів, показників ділової активності в частині активів і пасивів, показників рентабельності, що уможлиблює виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та продажу продукції, визначає майбутні напрями для інвестування.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Управління організацією, що перебуває в умовах кризи, як правило, здійснюється за високого рівня невизначеності й ризику, обмеженості ресурсів. Комплексна оцінка процесів управління підприємством за цих складних організаційно-економічних умов, потребує негайної розробки та реалізації механізму подолання кризових явищ для зменшення негативних наслідків, що виникають як результат впливу кризи на діяльність підприємства. Поряд з існуванням різноманітних теоретичних підходів до формулювання категоріального апарату антикризового менеджменту, необхідне подальше поглиблене вивчення важелів, що дають змогу попереджувати кризи, а також розробка і обґрунтування можливості застосування моделей антикризового менеджменту, які враховують галузеві особливості діяльності підприємств, конкурентні переваги на ринку, сильні сторони і можливості підприємства як резерви для майбутнього розвитку в сучасних економічних реаліях.

Література

1. Владика Ю . П. Кризові стани в економіці: причини та наслідки *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12(1). С. 60-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12(1)_15).
2. Григор'єва О.В., Міщенко А.Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету* Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Ужгород: Вид-во Ужгородського державного університету. 2017. № 13. Ч. 1. С. 76–78.
3. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467>
4. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
5. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”. 2020. 396 с.
6. Кухта П. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439>
7. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах *Ефективна економіка*. 2016. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>
8. Мазнев Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(2). С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__4

9. Ткаченко А. М., Силенко С. А. Антикризове управління – передумова попередження загроз і негативних наслідків кризових явищ. *Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 34–35. Ч. 2. С. 227–233.

10. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, № 1. С. 155-159.

References

1. Vladyka, Yu.P. (2017), “The crisis state of the economy: reasons and consequences”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 12 (1), pp. 60-63, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12(1)_15) (Accessed 25 Feb 2023).

2. Hryhor'ieva, O.V. and Mischenko, A.Yu. (2017), “Economic crisis and their manifestation at the enterprise”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu* Serii: «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo». Uzhhorod: Vyd-vo Uzhhorods'koho derzhavnoho universytetu, vol. 13, no. 1, pp. 76-78.

3. Hryban, S.V. (2013), “System of anti-recessionary management by the entity”, *Efektyvna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467> (Accessed 25 Feb 2023).

4. Kovalevs'ka, A.V. (2016), *Konspekt leksij z dystsypliny «Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom»* [Synopsis of lectures on the discipline "Anti-crisis management of the enterprise"], KhNUMH im. O.M. Beketova, Kharkiv, Ukraine.

5. Kryvov'iaziuk, I.V. (2020), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], Vydavnychyj dim “Kondor”, Kyiv, Ukraine.

6. Kukhta, P. (2012), “Crises, their causes and consequences”, *Efektyvna ekonomika*, vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> (Accessed 25 Feb 2023).

7. Kushnir, N.B. and Vojtovych, D.S. (2016), “Specifics of crisis management and economic diagnostics of enterprise in modern conditions”, *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (Accessed 25 Feb 2023).

8. Mazniev, H.Ye. Zaika, S.O. and Hridin, O.V. (2016), “Crisis management as an area of business administration”, *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 10 (2), pp. 13-17, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__4 (Accessed 25 Feb 2023).

9. Tkachenko, A.M. and Sylenko, S.A. (2015), “Anti-crisis management is a prerequisite for prevention of threats and negative consequences of crisis phenomena”, *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 34-35, no. 2, pp. 227-233.

10. Shatilova, O.V. (2020), “Crisis phenomena as an object of management”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, pp. 155-159.

Стаття надійшла до редакції 06.03.2023 р.