

І. А. Волкова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри права та економіко-фінансової безпеки,
ЗВО "Академія рекреаційних технологій та права"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5633-1866>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.89

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

I. Volkova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Law and Economic and Financial Security,
Higher Educational Institution "Academy of Recreational Technologies and Law"

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEMS FOR AN ENTERPRISE

У статті сформувано концептуальні основи формування систем антикризового управління підприємством. Автором описано сутність банкрутства та фінансового феномену. Проведено синтез поглядів на сутність поняття "антикризове управління" вчених-економістів. З теоретичної точки зору визначено, що антикризове управління є злагодженою функціональною системою. Автором визначено основні елементи системи антикризового управління та визначено основні цілі її здійснення. Автором визначено основні елементи антикризового управління та визначено основні цілі її здійснення. Описано роль нормативно-правового та методичного забезпечення як складової системи антикризового управління підприємства. Особливу увагу у реалізації превентивної функції відводиться автором фінансовому аналізу, що є особливою прогнозування банкрутства. Автором сформовано визначення антикризового фінансового управління як комплекс постійно діючих специфічних методів та прийомів, які є складовими процесу управління та націлені на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми суб'єктів економічної діяльності.

The article forms the conceptual foundations of the formation of anti-crisis management systems for an enterprise. The author describes the essence of bankruptcy and the financial phenomenon. A synthesis of views on the essence of the concept of "anti-crisis management" by economists is carried out. From a theoretical point of view, it is determined that anti-crisis management is a coherent functional system. The author defines the main elements of the anti-crisis management system and defines the main goals of its implementation. The author defines the main elements of anti-crisis management and defines the main goals of its implementation. The role of regulatory and methodological support as a component of the anti-crisis management system of an enterprise is described. In implementing the preventive function, the author pays special attention to financial analysis, which is a special form of bankruptcy forecasting. The author defines anti-crisis financial management as a complex of constantly operating specific methods and techniques that are components of the management process and are aimed at preventing, preventing, overcoming the financial crisis and eliminating its consequences using the entire potential of the financial subsystem of economic entities.

The main components of anti-crisis financial management are identified. The author focuses special attention on the policy of anti-crisis management. The task of avoiding a crisis at the enterprise in order to enter the trajectory of further economic development is identified. The system for assessing the effectiveness of anti-crisis management has been studied and its main criteria have been identified.

The feasibility of using an anti-crisis management system to prevent bankruptcy and implement remedial measures is substantiated.

Ключові слова: антикризове управління, банкрутство, діагностика, система антикризового управління, фінансове управління, фінансовий аналіз.

Key words: crisis management, bankruptcy, diagnostics, crisis management system, financial management, financial analysis.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства: у певні моменти воно може не давати прибуток або зазнавати збитки. Це короткострокові ситуації, але вони можуть набувати затяжного характеру і закінчуватися банкрутством підприємства.

Сьогодні в Україні для багатьох підприємств особливої актуальності та важливості набуває прогнозування фінансового стану, розробка і прийняття програми антикризового управління при ймовірності банкрутства. Вирішення цього завдання дозволяє виявити внутрішні проблеми підприємства та вжити заходів щодо недопущення зростання ризику зриву платежів по зобов'язаннях, припинення будь-яких виплат, зменшення обсягів реалізації і зрештою зростання ризику банкрутства.

Розвиток теорії антикризового управління в Україні

розпочався в умовах транзитивної економіки у зв'язку з необхідністю забезпечення сталого розвитку господарських систем різного рівня (промислових підприємств, галузей, комплексів і т.п.). Сьогодні антикризове управління є одним з найбільш активно використовуваних видів менеджменту, затребуваний часом і сучасним станом більшості вітчизняних підприємств.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню методології формування системи антикризового управління присвятили свої роботи такі вітчизняні вчені, зокрема: О. В. Василенко, А. Градов, Е. П. Жарковська, Р. Келер, Е. М. Коротков, В. Г. Кошкін, С. Крейтмер, Л. О. Лігоненко, Е. О. Уткін, А. Д. Чернявський, Шершньова та ін. З-поміж зарубіжних дослідників, заслуговують на увагу наукові праці Е. Альтмана, У. Бівера, К. Беєрмана, Л. Келлера, Т. Клебанової, Е. Короткова, М. Міллера, С. Рамазанова, Г. Спрінгейта та багатьох ін.

Таблиця 1. Погляди вчених-економістів на суть антикризового управління

Автор	Трактування антикризового управління
В. О. Василенко	Антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками.
Л. О. Лігоненко	Антикризове фінансове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
О. О. Терещенко	Антикризове фінансове управління – це, по-перше, комплекс профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи (системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, оцінка ймовірності банкрутства, управління ризиками, впровадження системи попереджувальних заходів); по-друге, система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, у тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

Джерело: побудовано автором на основі [2, с. 22—23; 6, с. 88; 9, с. 15].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є формування концептуальних основ формування систем антикризового управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова криза — фаза розбалансованості діяльності підприємства, яка характеризується обмеженими можливостями впливу на його фінансові відносини. Проявом кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства є суттєве погіршення структури капіталу, платоспроможності та ліквідності під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Універсальних методик попередження глобальних кризових явищ, а також функціонування підприємства в цей період без істотних затрат не існує, але є досвід попередніх криз, що дозволяє оцінити доцільність механізму антикризового управління на підприємстві в цілому.

Антикризове управління — система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову

кризу і уникнути банкрутства [3, с. 216].

Термін "антикризове управління" набуває широкого застосування в економічній теорії та в практичній діяльності суб'єктів бізнесу, однак тлумачення його сутності не завжди однозначне. Погляди на розуміння поняття "антикризове управління" [8, с. 53] узагальнено у табл. 1.

Теоретичні та методологічні основи побудови системи антикризового управління підприємством досить детально описані у роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників. Багато в чому точки зору авторів збігаються, однак відмінними залишаються їх підходи до елементів, що формують систему антикризового управління та взаємозв'язків між ними. Так, Лігненко Л. О. виділяє такі елементи системи антикризового управління: об'єкт, суб'єкт, мета, процес, принципи, функції та механізм [6, с. 88].

Дещо інший підхід пропонує Гук О. В., виокремлюючи такі складові системи антикризового управління підприємством: прогнозування та моніторинг банкрутства, процедуру ліквідації підприємства, систему інформаційного забезпечення, управління ризиками та методи подолання банкрутства [3, с. 39].

Система антикризового управління підприємством визначена як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (рис. 1). Основними елементами запропоновано визначати суб'єкт, об'єкт, мету та завдання, принципи, функції, процес, методологію та систему критеріїв оцінки ефективності антикризового управління [1].

Елементи системи антикризового управління доцільно впроваджувати як на підприємствах, які є благополучними і функціонують успішно з метою профілактики та недопущення кризи, так і на тих, які опинилися в кризі з метою їх оздоровлення.

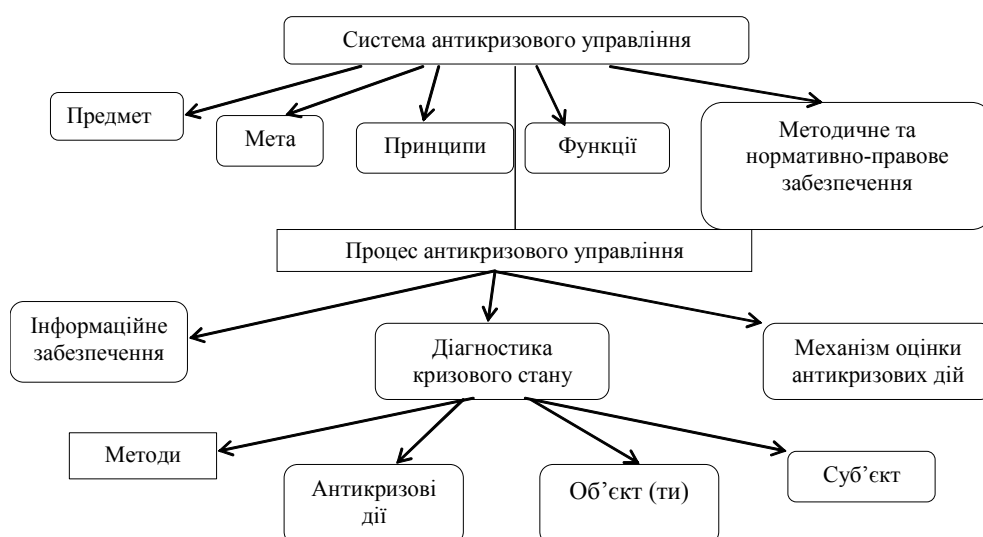


Рис. 1. Елементи системи антикризового управління

Джерело: узагальнено та сформовано на основі [4, с. 42].

Система антикризового управління повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження базових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

Предмет антикризового управління Шершньова З.Є., трактує як усі можливі та реальні чинники, які можуть негативно впливати на діяльність підприємства.

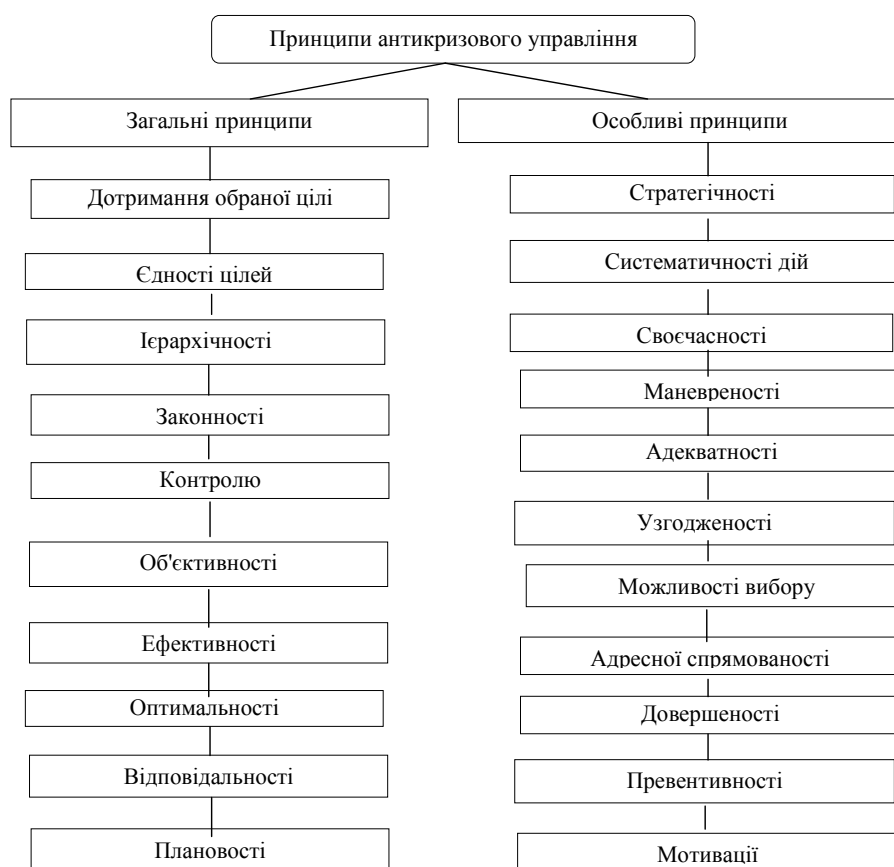


Рис. 2. Принципи антикризового управління

Джерело: узагальнено та сформовано на основі [3, с. 120].

ства і призводити до настання та розвитку кризи [10, с. 223].

Головною метою антикризового управління є забезпечення в соціально-економічній системі стійкого положення та стабільного прогресуючого розвитку під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

У системі антикризового управління дослідники виділяють такі функції: визначення цілей, планування, організації, мотивації та контролю.

Під принципами антикризового управління прийнято розуміти правила поведінки, відповідно до яких здійснюються ті чи інші завдання управління, підвищується потенціал управління та удосконалюється організація відносин об'єкта управління із середовищем його функціонування.

Антикризове управління вивчають як невід'ємну складову загальної системи управління підприємством, тому воно повинно ґрунтуватися як на загальних принципах управління, так і на індивідуальних (рис. 2).

Важливе місце у системі антикризового управління підприємством займає методичне та нормативно-правове забезпечення. Основою останнього є законодавство про банкрутство, податкове законодавство, а також окремі нормативні акти, які регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання [7].

Роль нормативно-правового та методичного забезпечення, як складової системи антикризового управління підприємством зводиться до наступного: врегулювання відносин між підприємством-боржником та кредитором; захист інтересів кредиторів, акціонерів та працівників в умовах можливого банкрутства суб'єкта господарювання [3, с. 120]; своєчасне виявлення та попередження загрози банкрутства; фінансове оздоровлення та збереження перспективних суб'єктів господарювання; очищення ринку від нерентабельних, неконкурентоспроможних суб'єктів господарювання.

Основою системи антикризового управління підприємством є процес антикризового управління, який складається із сукупності послідовних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення його мети та цілей. Невід'ємними елементами процесу антикризового управління є інформаційне забезпечення та діагностика стану розвитку підприємства на основі яких, визначаються об'єкти, суб'єкти, цілі, завдання антикризового управління, обираються конкретні методи антикризового управління та здійснюється їх практична реалізація. У свою чергу, однією із основних складових процесу антикризового управління є механізм оцінки успішності антикризових дій.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання [7, с. 239].

Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи.

До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий дирек-

тор), функціональний антикризовий менеджер-співробітник підприємства, функціональний антикризовий менеджер-співробітник консалтингової служби, представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [7, с. 240].

Підсистемою антикризового управління є антикризове фінансове управління, головним завданням якого є своєчасне діагностування передкризового фінансового стану суб'єктів економічної діяльності і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи.

Функціонування суб'єктів господарювання забезпечується організацією їх взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємодії структурних підрозділів між собою. Фінансові відносини, що виникають в процесі такої взаємодії, об'єктивно провокують ризики, як результат не співпадання інтересів сторін. Їх усунення чи мінімізація потребує розробки та реалізації дієвого механізму антикризового фінансового управління [1, с. 47].

Антикризове фінансове управління суб'єктів економічної діяльності визначається як комплекс постійно діючих специфічних методів та прийомів, які є складовими процесу управління та націлені на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми суб'єктів економічної діяльності.

Антикризове фінансове управління підприємством спрямоване на вирішення низки завдань [7, с. 442]:

- своєчасне діагностування фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи;

- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства.

Діяльність з антикризового управління фінансами включає планування, реалізацію і контроль фінансових цілей, розроблення стратегій та заходів, спрямовані на попередження чи виведення підприємства з кризи.

Основою метою антикризового фінансового управління є швидке відновлення платоспроможності та фінансової сталості підприємства, що допоможе запобігти банкрутству. Для цього на підприємстві розробляють політику антикризового управління, реалізація якої передбачає [5, с. 96]:

- 1) періодичне дослідження фінансового стану для завчасного виявлення ознак розвитку кризи;

- 2) визначення масштабів кризового стану підприємства;

- 3) вивчення основних чинників, що зумовили розвиток кризи;

- 4) формування мети та підбір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством за зростання ймовірності банкрутства;

- 5) запровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;

- 6) вибір ефективних форм санації;

- 7) фінансове забезпечення ліквідаційних процедур за умови банкрутства підприємства.

Отже, вирішення завдання уникнення кризи на підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень.

Система оцінки критеріїв ефективності антикризового управління повинна визначати рівень якості, результативності і своєчасності досягнення цілей антикризового управління шляхом здійснення запланованих антикризових заходів та відновлення функціонування підприємства при дотриманні визначених критеріїв показників і обмежень.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є:

- досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу;
- економічність отримання позитивного ефекту;
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства;
- швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін;
- швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління;
- кваліфікованість персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, антикризове фінансове управління це — система принципів та методів управління фінансами підприємства, спрямована на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі настання, виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку. Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, що покладені в його основу, результат застосування яких сприятиме виходу підприємства з кризового стану, відновлення його ефективної діяльності та недопущення виникнення кризових ситуацій в майбутньому.

Література:

1. Благун І. Проблеми неплатоспроможності та банкрутства підприємств в економіці України. Економіст. 2004. № 9. С. 46—49.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Гук О. В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. Вісник НУ "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2009. № 647. С. 37—431.
4. Долінський Л. Б., Пустовгар С. А., Долінський Л. Б. Визначення рівнів фінансових показників для запобігання неплатоспроможності підприємств металургійної галузі. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 2. С. 40—47.

5. Ляшенко Г. Банкрутство в системі державного регулювання. Економічний простір. — 2008. — № 2. — С. 94—97.

6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

7. Назаренко С. А., Носань Н. С. Санація підприємства як комплексна процедура його оздоровлення: сутність та підходи до трактування. Економічний форум. 2018. № 2. С. 238—242.

8. Скворцов Н.Н. Как предотвратить банкротство предприятия? От выживания к процветанию. Київ: Будівельник, 2005. 143 с.

9. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 412 с.

10. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник. Київ: КНЕУ, 2007. 680 с.

References

1. Blahun, I. (2004), "Problems of insolvency and bankruptcy of enterprises in the economy of Ukraine", *Economist*, vol. 9, pp. 46—49.
2. Vasylenko, V.O. (2003), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], *Tsentr navchal'noi literatury*, Kyiv, Ukraine.
3. Huk, O.V. (2009), "Elements of the system for preventing bankruptcy of machine-building enterprises", *Visnyk NU "L'vivs'ka politekhnika"*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 647, pp. 37—431.
4. Dolins'kyj, L.B. Pustovhar, S.A. and Dolins'kyj, L.B. (2017), "The importance of equal financial indicators to avoid insolvency of metallurgical industry", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 2, pp. 40—47.
5. Liashenko, H. (2008), "Bankruptcy in the system of sovereign regulation", *Ekonomicznyj prostir*, vol. 2, pp. 94—97.
6. Lihonenko, L.O. (2001), *Antrykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools], *Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t*, Kyiv, Ukraine.
7. Nazarenko, S.A. and Nosan', N.S. (2018), "Sanitation of an enterprise as a comprehensive procedure for its recovery: essence and approach to interpretation", *Ekonomicznyj forum*, vol. 2, pp. 238—242.
8. Skvortsov, N.N. (2005), *Kak predotvratyt' bankrotstvo predpriyatiya? Ot vyzhyvaniya k protsvetaniyu* [How to prevent bankruptcy of an enterprise? From surviving to thriving], *Budiveln'nyk*, Kyiv, Ukraine.
9. Tereschenko, O.O. (2004), *Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv* [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises], *KNEU*, Kyiv, Ukraine.
10. Shershn'ova, Z.Ye. Bahats'kyj, V.M. and Hetmantseva, N.D. (2007), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], *KNEU*, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.01.2025 р.