

УДК 658.15

## Сутність антикризового управління підприємства

**Єпіфанова І.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Вінницького національного технічного університету

**Оранська Н.О.**

студентка  
Вінницького національного технічного університету

У статті систематизовано підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством. Розглянуто основні принципи та напрями антикризового управління, їхні особливості. Проаналізовано фінансові результати вітчизняних підприємств. Обґрунтовано необхідність впровадження системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах з метою забезпечення економічного розвитку.

**Ключові слова:** антикризове управління, банкрутство, фінансова криза, фінансова стабільність, фінансова стійкість.

Єпіфанова И.Ю., Оранская Н.О. СУЩНОСТЬ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье систематизированы подходы к определению сущности антикризисного управления предприятием. Рассмотрены основные принципы и направления антикризисного управления, их особенности. Проанализированы финансовые результаты отечественных предприятий. Обоснована необходимость внедрения системы антикризисного управления на отечественных предприятиях с целью обеспечения экономического развития.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, банкротство, финансовый кризис, финансовая стабильность, финансовая устойчивость.

Yerifanova I.Yu., Oranskaya N.O. THE ESSENCE OF CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

In article approaches of definition «the essence of crisis management of the enterprise» are systematized. The basic principles and the directions of crisis management, their features are considered. Financial results of the domestic enterprises are analyzed. Need of introduction of system of crisis management at the domestic enterprises for the purpose of ensuring economic development is proved.

**Keywords:** crisis management, bankruptcy, financial crisis, financial stability, financial stability.

**Постановка проблеми.** Нині, в умовах інституційних перетворень економіки України, гостро постає питання необхідності формування ефективної системи антикризового управління підприємством. Саме процес виникнення криз на підприємстві та пов'язані з цим труднощі зумовлюють розробку системи антикризового управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток теорії і практики, пов'язаних із концептуальними положеннями антикризового управління, висвітлено в працях багатьох учених, зокрема А.П. Балашова, Р.І. Біловол, І.А. Бланка, Ф.А. Важинського, А.Р. Журавської, О.В. Коваленко, Л.О. Лігоненка, Л.С. Ситника, О.О. Терещенка, Е.О. Уткіна, В.В. Чернишова. Разом із тим потребує подальшого дослідження систематизація підходів щодо сутності антикризового управління та питання впровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

**Мета дослідження.** Метою роботи є систематизація підходів щодо сутності антикризового управління підприємства.

**Результати дослідження.** Будь-яке підприємство є складовою загальної економічної системи, на яку впливає значна кількість чинників прямого та опосередкованого характеру. Зважаючи на складне економічне, фінансове та політичне становище, більшість підприємств перманентно стикаються із фінансовою кризою (табл. 1). Виходячи із наведених даних таблиці 1, видно, що впродовж останніх років фінансовим результатом підприємств є збиток.

Досить значною є частка збиткових підприємств: у 2014 р. – 44,2%, а в 2015 р. – 39,8%.

У цілому кризовим для підприємства можна вважати не лише такий стан, за якого у нього відсутній прибуток, а й той, за якого зменшується платоспроможність, а також втрачаються або ж взагалі відсутні стратегічні перспективи розвитку. Усе це зумовлює

впровадження на підприємствах особливого виду управління – антикризового. Управління в кризовій ситуації можна визначити як процес діяльності суб'єктів господарювання під тиском обставин таким чином, що створює умови здійснення аналізу, планування, організації, контролю взаємозалежних операцій в процесі прийняття швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, які виникають перед фірмою.

У сучасних умовах існують досить різні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством. Здійснюючи аналіз наявних підходів, описаних в працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість поглядів авторів погоджується, що антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належного рівня платоспроможності.

Основні підходи науковців до поняття «антикризове управління» наведено в табл. 2.

Зважаючи на існуючі визначення сутності антикризового управління можна зробити висновок, що в сучасних умовах антикризове управління направлене не лише на попередження розвитку криз та кризових ситуацій, проте і на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність формування на підприємстві системи антикризового управління, яка повинна забезпечувати постійний моніторинг кризових явищ, здійснювати планування, організацію та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних характеристик підприємства, а також відновлення його ефективного функціонування.

До головних елементів системи антикризо-

вого управління підприємством доцільно віднести: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення [14, с. 227].

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини кризи, фактори, що її викликають, симптоми й наслідки, до яких вона призводить, тобто всі прояви порушення рівноваги, що спричиняють загрозу настання та розвитку кризи.

Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [15].

Успішність антикризового управління великою мірою залежить від дотримання притаманних йому функцій та принципів. 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.

Індивідуальні принципи антикризового управління варто розглянути у рамках антикризового менеджменту, антикризових рішень та антикризового процесу.

Методичне та нормативно-правове забезпечення займає визначне положення у системі антикризового управління підприємством. В основі останнього лежить законодавство про банкрутство, податкове законодавство й

Таблиця 1

**Фінансові результати великих та середніх підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності за січень-вересень 2013–2015 рр.**

Роки	Фінансовий результат (сальдо), (млн грн)	Підприємства, які одержали прибуток, (млн грн)		Підприємства, які одержали збиток, (млн грн)	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
2013	22844,4	59,8	130269,6	40,2	107425,2
2014	-168026,1	55,8	215506,5	44,2	383532,6
2015	-183894,0	60,2	233243,5	39,8	417137,5

За даними [1]

окремі нормативні акти, що регулюють фінансові відносини між підприємствами та іншими суб'єктами господарювання.

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання [16, с. 92].

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 [16, с. 92]. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової служби), представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів.

Таблиця 2

## Визначення сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями

Автор	Антикризове управління – це
Автор	Антикризове управління – це
Уткін Е.А. [2, с. 13]	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання»
Бланк І.А. [3, с. 7]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Дж. Кейнс [4, с. 119]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Кошкін В.І. [5, с. 11]	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Балашов А.П. [6, с. 14], Ільїн С.С. [7, с. 9], Ситник Л.С. [8, с. 29]	система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Біловол Р.І. [9] Лігоненко Л.О. [10, с. 42], Терещенко О.О. [11, с. 31]	частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Коротков Е.М. [12, с. 9]	управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Маховка В. [13]	<ul style="list-style-type: none"> <li>- як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи;</li> <li>- як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи;</li> <li>- як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.</li> </ul>

Антикризове управління проводиться за наступними напрямками [17, с. 36]:

- виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;

- обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення;

- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки проведеної роботи, а також можливості внесення коректив у дії, впроваджені на підприємстві.

Внутрішні механізми фінансової стабілізації дозволяють підприємству мобілізувати власні ресурси на основі прийомів і методів антикризового управління. Етапи фінансової стабілізації підприємства в умовах кризової ситуації включають, по-перше, усунення неплатоспроможності [19, с. 44, 19].

Промислові підприємства опосередковано можуть вплинути на зовнішні чинники кризи на відміну від наявних внутрішніх. Саме тому, велика увага має бути сконцентрована на їх ідентифікації та усуненні. Досить важливим є інтегрування антикризового управління в загальну систему управління підприємством. На першому етапі важливим є діагностика фінансового стану підприємства, виявлення ознак кризового стану, враховуючи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства, встановлення причинно-наслідкових зв'язків кризи та їх впливу на фінансову діяльність підприємства.

На наступному етапі визначення обсягів кризи та прогнозування можливих напрямів її розвитку надає можливість, на основі порівняння фактичних значень фінансових показників із плановими та нормативними, визначити масштаби впливу кризи на фінансовий

стан підприємства. Крім того, на даному етапі важливим є визначення напрямків впливу кризи на фінансовий стан підприємства, а також ідентифікація факторів, що безпосередньо впливають на обсяги кризового стану, та тих, що опосередковано можуть вплинути на діяльність підприємства. Оцінювання першої групи чинників надасть змогу визначити проблемні місця в діяльності підприємства, а другій – завчасно підготуватись до можливих ризикових ситуацій та відповідним чином здійснити коригування діяльності.

Повне оцінювання обсягів, причинно-наслідкових зв'язків кризи створює можливість сформулювати цілі та задачі антикризового управління промисловим підприємством, відповідно до яких здійснюється коригування фінансової діяльності, а також зниження та нейтралізація фінансових ризиків та кризових ситуацій, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на фінансову діяльність. На даному етапі важливим є виокремлення усієї низки ризиків, що впливають на господарську діяльність підприємства.

**Висновок.** В умовах зтяжної економічної кризи в країні одним із основних завдань управління підприємством має бути створення ефективної системи антикризового менеджменту. Антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності.

Від ефективності проведення антикризових заходів на підприємствах буде залежати їх майбутнє існування чи згортання діяльності.

Сформовано підхід щодо інтегрування антикризового управління підприємством в систему фінансового управління.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Статистика України. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Уткин Э. А. Антикризисное управление / Э. А. Уткин // М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «Экмос», 1997. – 400 с.
3. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
4. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей / М. Дж. Кейнс. – К. : Барви, 1998. – 210 с.
5. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 11 / В. И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
6. Балашов А. П. Антикризисное управление / А. П. Балашов. – Новосибирск, 2010. – 346 с.
7. Антикризисное управление: Под ред проф. С. С. Ильина. Национальный институт бизнеса. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2004. – 512 с.
8. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

9. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р. І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2003. – № 7-8 (32-33). – С. 60-63.
10. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
11. Терещенко, О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.
12. Антикризисное управление / Под ред Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
13. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. – Полтава, 2015. – 277 с.
14. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами / А. Р. Журавська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. – 2013. – № 1-2(2). – С. 227-235.
15. Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Монографія / М. П. Войнаренко, І. Ю. Єпіфанова. – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 188 с.
16. Важинський Ф. А. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Ф. А. Важинський, А. В. Колодійчук // Економіка промисловості. – 2009. – № 5. – С. 127-130.
17. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1 (14). – С. 90-96.
18. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21-24.
19. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О. В. Коваленко // Економіка и управление. – 2013. – № 4. – С. 41-46.