

УДК 338.3

**БОЛОТНОВ Денис Григорович**  
спеціаліст з обліку і аудиту  
м. Вінниця, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-6125-1549  
e-mail: bolotnov@gmail.com

## ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*В цій роботі систематизовано підходи до визначення сутності антикризового управління промисловими підприємствами. Узагальнено підходи до визначення сутності антикризового управління. Систематизація існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління дозволила визначити антикризове управління як управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.*

*Систематизовано чинники, які спричиняють кризові явища на промислових підприємствах в розрізі внутрішнього та зовнішнього впливу. Узагальнено основні складові системи антикризового управління: функції, принципи. Визначено, що за наявністю ознак кризи антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне; залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове.*

**Ключові слова:** криза, фінансова криза, антикризове управління, управління

JEL classification: G11; L60; M21

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

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

В сучасних умовах соціально-економічне становище України характеризується суттєвою мінливістю та непередбачуваністю. На підприємства впливає війна з росією, яка змушує значну їх кількість змінювати місця розташування, погіршуються умови постачання сировини, ускладнюється процес реалізації продукції.

Тому для підприємств важливим є організувати ефективну систему антикризового управління. Саме тому, питання антикризового управління є досить актуальними.

### 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню антикризового управління присвячено велику кількість праць. Так, Ладунка І.С., Андрюшина О.І. систематизували підходи до визначення сутності антикризового управління

підприємством, розглянули основні причини виникнення фінансової кризи на вітчизняних підприємствах, проаналізували систему антикризового управління підприємством [1].

Гой В. В., Васильєв О. В. узагальнили питання антикризового управління на корпоративних підприємствах [2].

Докуніна К.І. [3] в своїй праці досліджує теоретичні підходи до розкриття сутності поняття «антикризове управління підприємством» й виокремлює основні його функції на підприємстві.

Проблеми антикризового управління досліджують й Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [4], Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [5], Ахновська І. О. [6] та інші.

### 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Важливим є систематизувати підходи до визначення сутності антикризового управління в сучасних умовах.

#### 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація підходів до визначення сутності та особливостей антикризового управління вітчизняних підприємств.

#### 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У сучасному суспільстві панує невизначеність. Будь-який суб'єкт господарської діяльності, незалежно від виду діяльності зіштовхується щоденно із різноманітними ризиками. Ризики, які виникають в діяльності підприємств, можуть негативно вплинути на його діяльність та спричинити кризу.

Діяльність суб'єктів господарювання відбувається в умовах відсутності вчасної та

точної інформації про всі наслідки управлінських рішень та імовірні подальші зміни у середовищі функціонування. Наявність на підприємствах ефективного антикризового управління дозволить зменшити вплив різних ризиків.

Антикризове управління є одним з найбільш поширених видів менеджменту та є свого роду синтезом вивчення кризових явищ, розробки термінових заходів з подолання банкрутства та розробки стратегій ризик-менеджменту, який дозволяє визначати та по можливості зводити до мінімуму вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємства.

В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «фінансовий ризик», які систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення сутності антикризового управління

Автор, джерело	Антикризове управління – це
Гой В. В., Васильєв О. В. [2]	таке управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання
Докуніна К. І. [3]	систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.
Онсіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [4]	попереджуваче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів
Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [5]	функція менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності
Ахновська І. О. [6]	система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
Діденко Є. О., Фесюн А. С. [7]	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Дж. Банді [8]	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Бланк О. І. [9]	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Череп А. В., Павлеко А. І. [10]	систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки
Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. [11]	комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності
Шатайло О. А. [12]	система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал

Початок антикризового управління – це ідентифікація ознак кризової ситуації.

На кожному підприємстві різні ознаки фінансової кризи, яка може проявлятися в декілька етапів залежно від причини, яка її спричинила.

Фактори, які спричиняють кризу, більшість вчених поділяє на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища,
- фактори внутрішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, належать [5; 6; 11; 15]:

- негативні тенденції розвитку галузі,
- монополізація ринку товару, який випускає підприємство,
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції,
- несприятливе відношення стейкхолдерів,
- розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями,
- зміна оточуючого середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства [5; 6; 11; 15]:

- зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відслідкувало підприємство,
- втрата конкурентних переваг,
- неефективна стратегія розвитку,
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом,
- внутрішні конфлікти,
- запізнена реакція на дії конкурентів,
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок,
- неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проектів тощо.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у декілька етапів:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

На кожному з наведених етапів менеджмент підприємства може розробити та впровадити антикризові заходи за допомогою інструментів антикризового управління.

Залежно від дій чи бездіяльності менеджменту та ефективності розроблених та

реалізованих антикризових заходів фінансова криза може поглибитись, або відбутись процес оздоровлення підприємства – вихід із кризового стану.

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 [5].

Ефективність антикризового управління значним чином визначається дотриманням притаманних йому функцій та принципів.

У системі антикризового управління в літературі виділяють такі функції [5; 6; 15]:

- планування – процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;
- контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Результативність роботи в процесі антикризового управління забезпечується дотриманням принципів антикризового фінансового управління, основними з яких є [16]:

- принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування;
- терміновості та адекватності реагування;
- комплексності рішень;
- альтернативності дій та адаптивності управління;
- пріоритетності використання внутрішніх ресурсів;
- оптимізації зовнішньої санації;
- принцип ефективності.

Виділяють такі цілі антикризового управління [17]:

- організаційні – цілі, які передбачають

удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та/чи організаційно-правової форми;

- виробничі – цілі, які, передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;

- фінансові – цілі, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;

- кадрові – цілі, які, передбачають формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;

- збутові – цілі, які передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація трансакційних витрат укладання торговельних трансакцій;

- маркетингові – цілі, які спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;

- інноваційні – цілі, які передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове.

Попереджувальне антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи.

Кризове управління – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства.

Післякризове управління – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

За наявністю ознак кризи антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне.

Активне антикризове управління – це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових.

Пасивне антикризове управління – управління процесів на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Отже, антикризове управління – це управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Таким чином, систематизація існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління дозволила визначити антикризове управління як управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку.

Систематизовано чинники, які спричиняють кризові явища на промислових підприємствах. Узагальнено основні складові системи антикризового управління: функції, принципи, види антикризового управління.

## **Література**

1. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278-281. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf).
2. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf)
3. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

4. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
5. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
6. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
7. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
8. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.
9. Бланк І. А. *Фінансовий менеджмент*: учебный курс. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
10. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Наука і студія*. 2019. №6 (195). С. 47-51.
11. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf).
12. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.
13. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
14. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217–226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
15. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.
16. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 107-114.
17. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.

### References

1. Ladunka, I. S., Andryushyna, O. I. (2017) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. *Economy and society*, no. 8, pp. 278-281. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/49.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf).
2. Goy, V. V., Vasiliev, O. V. (2018) Antykryzove upravlinnia korporatyvnymy pidpriemstvamy: teoretychni aspekty [Anti-crisis management of corporate enterprises: theoretical aspects]. *Efficient economy*, no. 8. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf)
3. Dokunina K. I. (2018) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii [Anti-crisis management of the enterprise: the essence of the concept and function]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, Issue 36 (1), pp. 113-116.
4. Onisiforova V. Yu., Sidelnikova V. K. (2020) Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise]. *Problems and prospects of enterprise development*, no. 2 (25), pp. 137-145.
5. Yepifanova I. Yu., Oranska N. O. (2016) Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Economy and society*, issue 2, pp. 265-269.
6. Akhnovska I. O. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyshecha [Anti-crisis management of an enterprise in the conditions of an unstable economic environment]. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
7. Didenko E. O., Fesyun A. S. (2018) Teoretyko-metodychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 11, pp. 90-96.
8. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. (2017) Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, vol. 43(6), pp. 1661-1692.
9. Blank I. A. (2004) Fynansovyi menedzhment: uchebnyi kurs [Financial management: course]. Kyiv: Elha; Nika Center.
10. Skirka N.Ya., Paslavska V.V. (2019) Antykryzove upravlinnia v Ukraini v suchasnykh umovakh [Anti-crisis management in Ukraine in modern conditions]. *Наука і студія*, no. 6 (195), pp. 47-51.

11. Nevmerzhitska S. M., Martsenyuk S. O. (2018) Prychyny vynyknennia ta shliakhy podolannia finansovoi kryzy na pidpriemstvi [Causes of the occurrence and ways of overcoming the financial crisis at the enterprise]. *Efficient economy*, no. 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf).
  12. Cherep A. V., Pavlenko A. I. (2018) Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv mashynobuduvannia Zaporizkoi oblasti [Formation of the anti-crisis management strategy of machine-building enterprises of the Zaporizhzhia region]. *Bulletin of socio-economic research*, no. 1 (65), pp. 161-173.
  13. Balash L. Ya., Binert O. V., Lysyuk O. V. (2019) Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Peculiarities of anti-crisis management of enterprises]. *Pryazovsky Economic Bulletin*, issue 3, pp. 136-140.
  14. Shatailo O. A. (2019) Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia [Content characteristics of the anti-crisis management system]. *Business Inform.* no. 5, pp. 217–226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>
  15. Dzhedzhula V.V., Yepifanova I.Yu., Oranska N.O. (2017) Otsiniuvannia efektyvnosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva za umov innovatsiinoho rozvytku [Evaluation of the effectiveness of anti-crisis management of the enterprise under the conditions of innovative development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 11, pp. 10-14.
  16. Kovalenko O. V., Gal S. V. (2014) Metody antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Methods of anti-crisis management of the enterprise]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no. 8, pp. 107-114.
  17. Martynets V. V. (2015) Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Peculiarities of anti-crisis management of an industrial enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, issue 11, part 4, pp. 48-51.
- 

### Abstract

#### ***BOLOTNOV Denis. Features of anti-crisis management of domestic enterprises***

*In modern conditions, the socio-economic situation of Ukraine is characterized by significant variability and unpredictability. The activity of business entities takes place in the absence of timely and accurate information about all the consequences of management decisions and possible further changes in the operating environment. It is important for enterprises to organize an effective crisis management system. The purpose of the article is to systematize approaches to determining the essence and features of anti-crisis management of domestic enterprises.*

*This work systematizes approaches to determining the essence of anti-crisis management of industrial enterprises. Approaches to defining the essence of anti-crisis management are summarized. The systematization of existing approaches to determining the essence of anti-crisis management made it possible to define anti-crisis management as management aimed at avoiding and neutralizing signs of crisis in the economic activity of enterprises, as well as at adapting the management system to changes in the external environment of the enterprise, which will contribute to sustainable development.*

*Factors that cause crisis phenomena at industrial enterprises are systematized in terms of internal and external influence. The main components of the anti-crisis management system are summarized: functions, principles. The main functions of anti-crisis management are planning, organization, motivation, and control. The main goals of anti-crisis management are divided into organizational, production, financial, personnel, sales, marketing, and innovation.*

*It was determined that according to the presence of signs of crisis, the anti-crisis management of the enterprise is divided into active and passive; depending on the specifics of the development and state of the enterprise, anti-crisis management is divided into preventive, crisis and post-crisis management.*

**Keywords:** *crisis, financial crisis, anti-crisis management, management*

---

Стаття надійшла до редакції 02.06.2022 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.

Bolotnov D. (2022) Features of anti-crisis management of domestic enterprises. *Innovation and Sustainability*, № 2, pp. 171-176.