

3. Подольчак Н., Стеців С. Формування та використання типових змін на етапах ЖЦП. *Вісник ТНЕУ*. 2014. № 4. С. 84-94.
4. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. Вип. 21.14. С. 297-303.
5. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6 (96). С. 142-151.

**Токар А. О.**, здобувач освіти,  
**Мельничук М. О.**, к.е.н.,  
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»

### **СУТНІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Досить значна кількість вітчизняних суб'єктів господарювання перебувають у кризовому стані, який проявляється як у кризі неплатежів, так і в збитковій діяльності. При цьому в сучасних умовах невизначеності стають актуальними питання розробки теоретико-методологічних засад антикризового управління підприємств.

Доведено, що подальший розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ, які виникли на певному етапі його розвитку. Можливо це за рахунок здійснення діагностики фінансово-економічного стану підприємства, виявлення кризових тенденцій, своєчасної розробки антикризових стратегій та заходів по його реструктуризації, що поєднує в собі система антикризового управління.

Загалом антикризове управління представляє собою управління, за якого під тиском запланованих чи випадкових факторів робиться передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, пропозицій щодо зменшення негативних наслідків і використання її факторів для наступного стійкого розвитку підприємства.

Дослідження теоретичних аспектів антикризового управління на підприємстві показало наявність значної кількості трактувань та жваву наукову дискусію навколо визначення цього терміну. Як показав аналіз літературних джерел, існує декілька основних підходів. Перший підхід передбачає, що антикризове управління має здійснюватися, коли підприємство вже опинилося в кризовому стані і показники його фінансово- господарської діяльності значно погіршилися. Так, Довгань Д.А. стверджує, що антикризове управління – це «ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення» [1]. Г.О. Партин, Н.Є. Селюченко зазначають, що антикризове фінансове управління – це «система управління фінансами, спрямована на виведення підприємства з кризи, в тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання» [2]. Схоже визначення надає антикризовому управлінню І.О. Крюкова, яка тлумачить його зміст як «сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів, що забезпечують на всіх стадіях життєвого циклу системи відновлення та стабілізацію її роботи (якщо воно знаходиться в кризовому становищі) чи запобігання гальмуванню (не зниження) темпів або обсягів, де існують слабкі ознаки кризового становища» [3].

Подібний підхід проблему настання кризового стану підприємства розглядає вже як здійснений факт. При цьому завданням антикризового управління стає подолання негативних наслідків не досить ефективного управління та не досить об'єктивної оцінки стану бізнес-оточення підприємства. Проте, з нашої точки зору, також необхідно враховувати діагностичну та прогнозну складову даної проблеми.

В основі другого підходу лежить думка про те, що більш доцільно підтримувати діяльність підприємства у фінансово-стабільному стані, незважаючи на ризики й загрози, які насуваються. Наприклад, Шпачук В.В. вважає, що антикризове управління – це управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування. Вона має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов та оточуючого середовища [4].

Бурий С.А., Мацеха Д.С. зазначають, що антикризове управління – це система постійних дій менеджерів, спрямованих на всі елементи організації з метою швидкого і вчасного реагування на можливі зовнішні та внутрішні загрози при ефективному функціонуванні чи розвитку організації [5]. Досить послідовно та повно даний підхід розкрито І.О. Бланком. На його думку, під антикризовим управлінням слід розуміти систему принципів і методів розробки і реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, направлених на попередження й подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків. [6]. Тож з цієї точки зору одним із завдань антикризового управління є збереження економічної системи в рівноважному стані, реагуючи належним чином на загрози середовища. За даного підходу сутність антикризового управління бачиться у науковому передбаченні настання кризових подій, їх комплексній оцінці, а також розробці системи заходів щодо недопущення або ліквідації кризи з мінімальними втратами для підприємства.

Третій підхід щодо визначення сутності антикризового управління передбачає необхідність попередження кризи на підприємстві. Наприклад, Т.В. Калінеску вважає, що антикризове фінансове управління – це система прийомів та методів управління фінансами, спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства [7]. В даній версії маємо акцент тільки на недопущенні кризи, не враховуючи аспект боротьби з існуючою фінансовою кризою на підприємстві.

Вважаємо достатньо обґрунтованим і комплексним визначення антикризового управління, надане колективом авторів монографії під редакцією Нестерчук Ю.О. Одним із основних завдань антикризового управління підприємством вони вважають «постійний контроль за фінансовими індикаторами для своєчасного виявлення фінансової кризи суб'єкта економічної діяльності та недопущення її переходу в кризу всього суб'єкта економічної діяльності в цілому» [8].

Узагальнення різних підходів дало можливість зробити висновок, що антикризове управління має поєднувати в собі заходи з попередження виникнення кризи, підтримки підприємства у стабільному стані та, у разі необхідності, виведення підприємства з кризи. Так, Маховка В.М. називає антикризовим управлінням «особливий його вид, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку» [9].

Ми згодні з думкою автора і також вважаємо, що антикризове управління слід здійснювати не тільки в період загострення кризи, але й у період її зародження або розгортання. Залежно від стадії розвитку кризи, на нашу думку, доцільно виділити:

- запобіжне антикризове управління, яке здійснюється у процесі зародження кризи та спрямоване на попередження виникнення і розвитку кризових ситуацій;
- коригувальне антикризове управління, яке застосовується під час розгортання кризи та зорієнтоване на передбачення розвитку кризової ситуації та своєчасну розробку антикризових заходів;
- стабілізаційне антикризове управління, яке реалізується в період загострення кризи та спрямоване на зменшення її негативних наслідків [10].

Враховуючи різноманітність кризових явищ та наявність багатоваріантності в їх прояві, можуть застосовуватися різні концепції здійснення антикризового управління по відношенню до окремих параметрів кризових ситуацій.

В цілому концепція антикризового управління підприємством повинна включати в себе наступні пункти:

- 1) визначення сутності та об'єкта антикризового управління;
- 2) обґрунтування можливості та необхідності управління антикризовими процесами на рівні окремого підприємства, галузі та держави;
- 3) ідентифікацію суб'єктів антикризового управління;
- 4) визначення мети, функціонального змісту антикризового управління;
- 5) формулювання методики оцінки ефективності антикризового управління [11].

Головними напрямками антикризового управління на рівні підприємства вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, оптимізація постійних і змінних витрат, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу [12].

Таким чином, дослідження показало, що в сучасних умовах немає сталого визначення категорії "антикризове управління". Кожен науковець, який вивчає проблематику запобігання кризових явищ, має власну авторську думку про зміст категорії "антикризове управління". Тож ми дійшли висновку, що антикризове управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства з фінансової точки зору завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та реагуванню на них. У разі погіршення фінансової діяльності підприємства потрібно терміново запроваджувати заходи з подолання кризових явищ. Втім необхідно проводити аналіз альтернативних сценаріїв розвитку подій та розробляти порядок дій у разі вірогідних загострень протиріч всередині підприємства або із зовнішнім середовищем. В основу антикризового управління повинна бути вкладена парадигма ресурсного підходу для роз'яснення успішних досягнень підприємства. Вона полягає в дослідженні сильних та слабких сторін визначеного підприємства для вивчення можливостей здобуття та збереження його конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел:

1. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 152-156.
2. Партин Г. О., Селюченко Н.Є. Фінансовий менеджмент. Львів : Вид-во НУ "ЛП", 2016. 332 с.
3. Крюкова І. О. Фінансова архітектура інноваційного розвитку молокопереробних підприємств. Облік і фінанси. 2013. № 2 (60). С. 87-93.
4. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». Збірник наукових праці серія «Управління». 2018. Вип. 1. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvamu\\_upravl/2011\\_1/27.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf).
5. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2016. 93 с.
6. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
7. Калінеску Т. В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. 372 с.
8. Лебедева В. В. Антикризове управління розвитку інноваційної системи АПК в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища. Колективна монографія / за ред. д.е.н, професора Нестерчук Ю. О.(Частина 2) Умань : Виробничо-поліграфічний центр «Візаві», 2013. С.224-232.
9. 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)». Полтава, 2015. 277 с.
10. Фурдичко Л. Є., Жовтанецька Я. В. Суть і необхідність антикризового управління промисловими підприємствами в сучасних умовах. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 22.9. С. 273-278. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту\\_2012\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2012_22).
11. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove>
12. Концептуальні положення організації антикризового управління підприємством. URL: <http://buklib.net/books/34021/>.