

7. Сіліна І.В., Хацер М.В. Управління фінансовим станом підприємства в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2015. №11. С. 86-88. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/11_2015/22.pdf
8. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Свідерська У.Ю. Фінансовий менеджмент підприємства в умовах невизначеності. *Подільський науковий вісник*. 2018. №3. С. 82-88. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/3_2018/2/Тkachenko_vas.pdf
9. Фещенко О.П. Управління фінансовим станом корпорацій: сутність та принципи організації. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5344>
10. Чепка В.В., Свідерська І.М., Гавриленко Ю.О. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №19-20. С. 96-102.
11. Чорна Л.О., Євась Т.В., Мельничук Ю.М. Сутність, завдання, принципи та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. №1 (25). С. 75-80. URL : https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Chorna_Yevas.pdf
12. Швед В.В., Омельченко О.В., Штифлюк В.В. Про деякі питання оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. №68. С. 145-150

Чорна Л.О., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри бізнесу і права,
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>
Жукова О.А., старший викладач
кафедри бізнесу і права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8751-5071>
Василишин О.О., магістрант 2-го року
підготовки спеціальності «Менеджмент»
Вінницький інститут Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-10>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

THEORETICAL ASPECTS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Анотація. В статті розкрито різноманітні підходи щодо сутності поняття «антикризове управління». Зазначено основні аспекти антикризового управління підприємством. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу при прийнятті рішень в процесі антикризового управління суб'єкту господарювання.

Ключові слова: антикризове управління, криза, моніторинг фінансового стану, діагностика кризових явищ, діагностика банкрутства, управління ризиками, .

Abstract. The article reveals various approaches to the essence of the concept of «anti-crisis management». The main aspects of anti-crisis management of the enterprise are indicated. The need for a comprehensive approach to decision-making in the process of anti-crisis management of a business entity is substantiated.

Key words: anti-crisis management, crisis, monitoring of financial condition, diagnosis of crisis phenomena, diagnosis of bankruptcy, risk management.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного механізму управління підприємством в умовах війни та кризових явищ є складним комплексним завданням, що можливе за рахунок злагодженої роботи усіх підрозділів суб'єкту господарювання. Швидке та ефективне реагування на кризові ситуації дозволяє зменшити їхні негативні наслідки. Антикризове управління передбачає систематичне вивчення потенційних ризиків та вжиття заходів для їх запобігання. Це дозволяє підприємству бути готовим до непередбачених обставин і саме тому дана тема є актуальною щодо дослідження і впровадження у практику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управлінських рішень за умов кризових явищ стали предметом дослідження у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців таких як Бутко І.М., Гринько Т., Кондратенко Н.О., Логіненко Л., Павлюк Л. В., Рудніченко Є., Сіменко І., Ткаченко О., Хміль Ф. та ін. Питання пов'язані із діагностикою кризових явищ на підприємстві, досліджено у працях Альтмана А., Бланка І., Василенка В., Ліса Р., Таффлера Т., Терещенка О. та інших. Але незважаючи на це є необхідність поглиблення досліджень цієї важливої проблеми з метою розроблення та впровадження ефективного механізму антикризового управління, пошуку та узагальнення шляхів оптимізації процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є теоретико-методичні підходи прийняття управлінських рішень на підприємстві в умовах кризових явищ.

Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Предметом дослідження виступають методи та засоби антикризового управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Функціонування підприємств в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну відбувається з високим рівнем ризиків, а попередні способи та методи прийняття рішень часто практично втрачають сенс, адже управління потрібно здійснювати в умовах щоденних змін, загрози окупації та небезпеки для життя. Економічна сутність антикризового управління полягає в

систематичному та стратегічному підході до управління підприємством з метою подолання кризових ситуацій та забезпечення його стабільності та сталого розвитку в умовах нестабільності.

Існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління, які згруповано і представлено у таблиці 1 [1;2;7].

Таблиця 1

Підходи щодо визначення сутності антикризового управління

Автор	Антикризове управління - це
Бланк О. І.	розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Бровкова Є. Г, Мартиненко Є.А.	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створенні відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Василенко В. О.	різновид управління, що спрямований на попередження, аналізування та ліквідацію факторів кризи, а у разі її виникнення - розроблення та реалізацію заходів, що дадуть змогу упоратися з кризою зазнаючи мінімальних при цьому витрат та втрат для підприємства.
Дж. Банді	це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Діденко Є. О., Фесюн А. С.	процес, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку.
Мартинець В. В.	спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства
Шпачук В. В.	управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом усього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватися та змінюватись залежно від зовнішніх умов,
Кульчій І. О.	система управлінських заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації й подолання кризових явищ
Скірка Н.Я., Паславська В. В.	спеціальний, комплексний процес моніторингу впливу негативних факторів на діяльність підприємств з метою забезпечення постійного функціонування у зоні економічної безпеки, вжиття заходів щодо попередження переходу сучасних вітчизняних підприємств до кризової зони, а у критичних випадках з метою максимально швидкого виходу з кризової зони

Основні аспекти антикризового управління на підприємстві включають:

- Запобігання збиткам: Основною метою антикризового управління є запобігання збиткам та максимізація використання ресурсів підприємства в умовах

кризових ситуацій. Це може включати у себе ефективне управління фінансами, розробку стратегій ліквідності, та оптимізацію витрат.

- **Забезпечення фінансової стійкості:** Антикризове управління спрямоване на збереження та підтримання фінансової стійкості підприємства. Це включає в себе ефективне управління обіговим та постійним капіталом, аналіз фінансової звітності та здатність пристосовувати бюджети до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах.

- **Максимізація рентабельності:** Умови кризи можуть суттєво впливати на рентабельність підприємства. Антикризове управління спрямоване на розробку та впровадження стратегій, спрямованих на збереження та підвищення прибутковості підприємства в умовах обмежених ресурсів.

- **Оптимізація виробництва та управління ресурсами:** Антикризове управління включає в себе пошук оптимальних рішень щодо виробництва та ефективного використання ресурсів. Це може включати в себе перегляд виробничих процесів, раціональне використання працівників, а також енергетичні та матеріальні ресурси.

- **Управління ризиками:** Однією з ключових аспектів антикризового управління є управління ризиками. Це охоплює ідентифікацію, аналіз та зменшення ризиків, пов'язаних з зовнішніми та внутрішніми факторами, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

- **Стратегічне планування:** Антикризове управління передбачає розробку стратегій, спрямованих на досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи. Це може включати стратегії диверсифікації, розширення ринків або удосконалення продуктів та послуг.

Всі ці аспекти допомагають підприємству підтримувати свою економічну життєздатність та адаптуватися до змін в економічному середовищі, забезпечуючи стійкість та здатність до розвитку.

Отже, під антикризовим управлінням розуміємо систему заходів і стратегій, спрямованих на запобігання та подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Залежно від конкретних умов та потреб підприємства важливо враховувати специфіку кризової ситуації та вчасно реагувати, впроваджуючи ефективні стратегії антикризового управління що побудовані на певних методах і можуть використовуватися як окремо так і в комбінації[3; 4; 7].

В сучасних умовах, антикризове управління має містити не тільки заходи щодо виведення підприємства з кризи, але й проводити постійний моніторинг фінансового стану та профілактику банкрутства підприємства.

Антикризове управління повинне базуватися і на загальних закономірностях, властивих управлінським процесам, і на специфічних особливостях, пов'язаних з антикризовими процедурами., такими як, система контролю й виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Управління кризовими явищами на підприємстві, в широкому розумінні, включає аналіз мікро- і макросередовища, вибір найбільш раціональної поведінки;

вивчення механізму виникнення кризової ситуації і формування системи безперервного (поточного) контролю зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою вчасного виявлення «слабких місць»; оперативну оцінку й аналіз фінансового стану підприємства; виявлення можливості настання банкрутства та вироблення стратегії його запобігання.

Серед функцій антикризового управління, як і менеджменту загалом, виокремлюють[2]:

1. Планування – процес визначення цілей та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення.

2. Організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання основних ресурсів.

3. Мотивація – це система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи).

4. Контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Залежно від цілей, методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на такі сфери діяльності підприємства [2; 3; 4]:

- 1) фінансово-майновий стан;
- 2) результати господарської діяльності за основними видами (операційної, фінансової, інвестиційної);
- 3) організація управління підприємством;
- 4) ресурсний потенціал підприємств;
- 5) комплексний підхід.

Враховуючи напрями та функції антикризового управління, даний процес можна розділити на п'ять етапів:

Перший етап – Підготовчий. Включає формування інформаційної бази та розроблення плану заходів антикризової програми.

Другий етап – Діагностика та оцінювання кризових явищ (визначення параметрів кризи і вивчення розміру їх впливу на розвиток кризи).

Третій етап – Формування прогнозів та шляхів подолання кризового стану.

Четвертий етап – Побудова та адаптування антикризової моделі управління.

П'ятий етап – Моніторинг зовнішніх і внутрішніх загроз.

Побудова та реалізація стратегій функціонування підприємства в умовах кризових явищ дозволяє керівництву постійно відстежувати ситуацію і діяти на перспективу уникаючи негативного впливу кризових явищ. В основу успішного антикризового управління включено різноманітні методи, які умовно можна розділити на дві групи [5; 6; 7]:

1. Тактичні методи, які спрямовані на швидке покращення фінансових показників діяльності підприємства, тобто подолання кризи. До таких методів

відносяться: санація, даунсайзинг та банкрутство.

2. Стратегічні методи, які спрямовані на перспективу і результати їх застосування настають згодом, але мають в своїй основі якісну складову, таку як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість. До таких методів відносять ліквідацію, створення нових підприємств, модернізацію, злиття, диверсифікацію, реструктуризацію та реінжиніринг.

Висновки. Отже, виникнення і розвиток кризових явищ в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює потребу здійснення антикризового управління, яке базується на системному, ситуаційному та процесному підходах. Вибір методів та моделей управління кризовим станом залежить від особливостей діяльності суб'єкту господарювання та безпосередньо від самої кризової ситуації.

Управління підприємством, певною мірою, завжди має бути антикризовим та пристосованим до тривалого існування з можливостями адаптації в процесі змін. Ефективність антикризового управління, багато в чому, залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

Список використаних джерел

1. Костина О.Н., Майборода О.Е. Методи і моделі діагностики кризового стану підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. № 4. 2012. С. 91-97
2. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.90
3. Жукова О.А., Борсолук О.В., Васишин О.О. Методико-практичні аспекти оцінки фінансового стану підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2022. №1 (21). С.10-19. URL: http://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2022.pdf
4. Жукова О.А., Чорна Л.О., Гачковський О.М. Аналіз господарської діяльності підприємства як інструмент прийняття управлінських рішень. *Подільський науковий вісник*. 2023. №1(25). С. 13-17. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2023/Chorna_Zhukova.pdf
5. Жукова О.А. Управління змінами як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. *The 6th International scientific and practical conference «Multidisciplinary scientific notes. Theory, history and practice»* (November 01 – 04, 2022) Edmonton, Canada. International Science Group. 2022. P. 351-353.
6. Ліпич Л.Г., Гадзевич І.О. Сутність та методи антикризового управління підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія Економічна*. 2011. Вип. 36. С. 472-475.
7. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.