

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.124.4:658.155

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-6-3>**Ватченко О.Б.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства  
Університету митної справи та фінансів**Шаранов Р.С.**аспірант кафедри підприємництва та економіки підприємства  
Університету митної справи та фінансів**Vatchenko Oleksandra, Sharanov Roman**  
University of Customs and Finance**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ****CRISIS MANAGEMENT IN AN UNCERTAIN MARKET  
ENVIRONMENT IN UKRAINE**

У статті проаналізовано динаміку збиткових підприємств, визначено найбільш збиткові галузі України. Зазначено основні причини неплатоспроможності підприємств в Україні. Шляхом дослідження визначення антикризового управління підприємства виокремлено основні наукові підходи до трактування та надано власне визначення антикризового управління, відповідно до якого воно є комплексною системою управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розроблення механізму виходу з кризи, що передбачатиме застосування відповідних інструментів та процедур. Зазначено, що ефективність управління підприємством в умовах кризи залежить від процесу та методів, які застосовуються для попередження кризового стану та виходу з нього. З огляду на це розроблено етапи антикризового управління та виділено три групи методів, за допомогою яких підприємство зможе покращити показники діяльності та подолати наслідки кризи.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, банкрутство, фінансові результати, збитки, нестабільне ринкове середовище.

В статье проанализирована динамика убыточных предприятий, определены наиболее убыточные отрасли Украины. Указаны основные причины неплатежеспособности предприятий в Украине. Путем исследования определения антикризисного управления предприятия выделены основные научные подходы к трактовке и предоставлено собственное определение антикризисного управления, согласно которому оно является комплексной системой управления, которая направлена на выявление, недопущение и преодоление кризисных явлений деятельности предприятия с помощью разработки механизма выхода из кризиса, который будет предусматривать применение соответствующих инструментов и процедур. Указано, что эффективность управления предприятием в условиях кризиса зависит от процесса и методов, которые применяются для предупреждения кризисного состояния и выхода из него. С учетом этого разработаны этапы антикризисного управления и выделены три группы методов, с помощью которых предприятие сможет улучшить показатели деятельности и преодолеть последствия кризиса.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисное управление, банкрутство, финансовые результаты, убытки, нестабильная рыночная среда.

The article analyzes the dynamics of unprofitable enterprises, identifies the most unprofitable industries in Ukraine. In market economies, especially during the economic crisis, hundreds of thousands of businesses stop working each year. Indicated the main reasons for the insolvency of enterprises in Ukraine. Indicated the main reasons for the insolvency of enterprises in Ukraine. Analyzed crisis management definitions. Highlighted the main scientific approaches to the interpretation. There are both "narrow" and "broad" approaches to the definition of crisis management. The "narrow" approach includes the approaches of scientists, who note that crisis management is management either during

the current crisis of the enterprise, or on the verge of bankruptcy. To the "broad" – approaches, which highlight crisis management as a permanent function and combine all the "narrow" – approaches. Provided own definition of crisis management, according to which it is an integrated management system, which is aimed at identifying, preventing and overcoming the crisis phenomena of the enterprise through the development of a mechanism for overcoming the crisis, providing for the implementation of appropriate tools and procedures. Noted that the efficiency of enterprise management in a crisis depends on the process and methods that used to prevent and overcome the crisis. In order to ensure effective counteraction to crisis phenomena, the process of crisis management carried out in stages, taking into account the stages of the crisis in the enterprise – pre-crisis, crisis and post-crisis. We can use different methods and tools of crisis management. In our opinion, we can distinguish three groups of crisis management methods – operational, tactical, and strategic. The company's management should use a method of crisis management that would allow it to improve financial performance much faster and overcome the effects of the crisis. In conclusion, the normal state of functioning of enterprises may be disrupted, deviate from the planned or desired parameters of work, but the ongoing crisis management will help to overcome crisis situations and ensure the stability of enterprises.

**Key words:** crisis, crisis management, bankruptcy, financial results, losses, uncertain market environment.

**Постановка проблеми.** Світова економіка переживає не найкращі часи. Економіка України не стала винятком. Стрімке поширення коронавірусу, падіння біржових індексів, втеча інвесторів з країн, що розвиваються, зменшення попиту на світових ринках сировини, нафтові війни та інші кризові явища у світі загрожують українській економіці та її фінансовій системі. Таким чином, головною проблемою для підприємств, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу, є вплив змін макросередовища і, як наслідок, нестабільність діяльності або банкрутство. В таких умовах постає актуальність питання впровадження антикризового управління в управління підприємством, що буде відповідати наявній економічній ситуації. Зволікання зі впровадженням антикризових рішень тільки підвищує ризик банкрутства підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання антикризового управління у своїх працях досліджували багато вітчизняних та закордонних науковців, зокрема С. Беляєв, Р. Біловол, І. Бланк, В. Василенко, Е. Коротков, В. Кошкін, Л. Лігоненко, В. Маховка, О. Мельниченко, А. Погребняк, Л. Ситник, О. Терещенко, О. Тимошенко, Е. Уткін, А. Чернявський, З. Шершньова. В дослідженнях цих авторів багато уваги було приділено вивченню сутності антикризового управління, питанням його ефективності та механізму загалом. Проте в дослідженнях немає єдиної думки про визначення сутності антикризового управління, його процесу та методів. Крім того, світ охопила нова криза, а саме коронавірусна, що тільки підсилює актуальність цього питання. Таким чином, багато проблем, пов'язаних із дослідженням антикризового управління підприємством, потребують подальшого вивчення та узагальнення.

**Метою** дослідження є вдосконалення понятійного апарату та визначення процесу й методів антикризового управління на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, формують його бізнес-середовище, яке визначає становище підприємства на ринку, отже, його фінансове благополуччя. Фінансовий результат господарювання підприємства, що виступає у формі прибутку або збитку, відображає ефективність його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. В Україні велика кількість підприємств має негативний фінансовий результат, тобто отримує збитки (рис. 1) [1].

У 2019 році питома вага збиткових підприємств в Україні становила 26%, у 2018 році – 25,7%. Рівень рентабельності підприємств у 2019 році становить 7,6%. Найнижчий рівень рентабельності (збитковості) було зафіксовано у 2014 році (-14,2%), що пов'язано з політичною та економічною кризою в Україні [1].

Серед підприємств, які отримали найбільше збитку у 2019 році, можна виділити підприємства, які працюють у фінансових та страхових сферах (32,9%), у сферах операцій з нерухомим майном (33,7%), у сфері мистецтва, спорту та розваг (34,6%) [1]. На нашу думку, серед основних причин одержання збитку саме в цих сферах можна виділити, по-перше, великі ризики в діяльності (фінансова та страхова сфери), по-друге, низьку платоспроможність населення країни (операції з нерухомим майном; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок). Ці сфери мають велику залежність від загальної економічної стабільності в країні. Проте в цих сферах з кожним роком спостерігається тенденція до зменшення збитків.

Серед загальних причин збитковості підприємств усіх галузей в Україні можна виділити

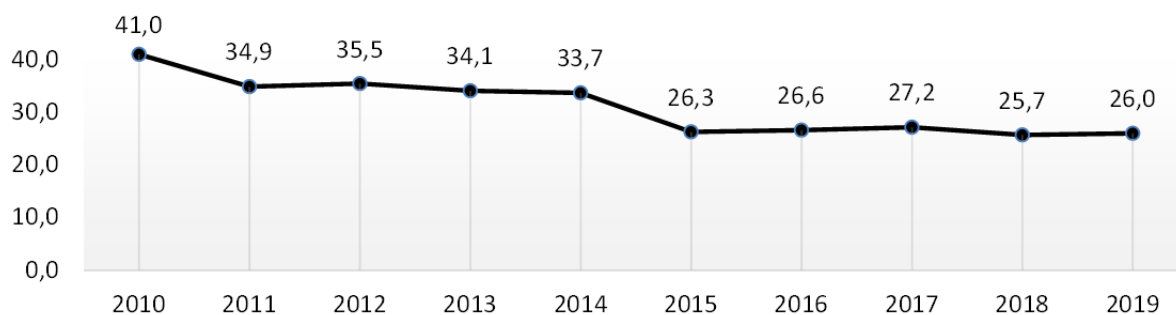


Рис. 1. Динаміка питомої ваги збиткових підприємств в Україні за 2010–2019 роки, %

нестабільну соціально-політичну ситуацію; розвиток інфляційних процесів (індекс інфляції в Україні останніми роками має тенденцію до зменшення, у 2019 році він становив 104,1%, у 2015 році він був найбільшим, складаючи 143,3%) [1]; низьку конкурентоспроможність вітчизняних товарів; значне підвищення ціни на газ і бензин, у зв'язку з чим відбулося збільшення собівартості продукції; нестабільність фінансового та валютного ринків; значне знецінення національної валюти; непрофесійне управління; мінливість законодавчого поля діяльності суб'єктів господарювання.

У зв'язку з цим актуальності набуває проблема вивчення сутності антикризового управління та його впровадження на підприємствах.

В Україні появу та велике поширення терміна «антикризове управління» слід віднести до середини дев'яностих років. На ранніх етапах антикризове управління асоціювалося виключно з банкрутством підприємств. Тоді переважала точка зору, згідно з якою під антикризовим управлінням розумілося управління в умовах кризи, що настала задля ліквідації підприємства або управління, спрямоване на виведення підприємства з цього стану. Сьогодні антикризове управління є ширшим поняттям. Однак досі існують розбіжності його трактування.

Проводячи дослідження трактувань антикризового управління, можемо зазначити, що існують як «вузький», так і «широкий» підходи до визначення антикризового управління. До «вузького» підходу належать підходи науковців [2–4], які зазначають, що антикризове управління – це управління або під час наявної кризи підприємства, або на межі банкрутства. До «широкого» підходу належать підходи [5–8], що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію та об'єднують усі «вузькі» підходи.

Таким чином, з огляду на постійні загрози та ризики виникнення криз на підприємстві доцільним є саме «широкий» підхід до визначення антикризового управління. Антикризове управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному

виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, а в разі настання кризи – терміново вживати заходів з подолання кризових явищ.

Отже, на нашу думку, антикризове управління – це комплексна система управління, яка спрямована на виявлення, недопущення та подолання кризових явищ діяльності підприємства за допомогою розроблення впровадження механізму виходу з кризи, що передбачатиме здійснення відповідних інструментів та процедур.

Ефективність управління підприємством в умовах кризи залежить від процесу та методів, які застосовуються для попередження кризового стану та виходу з нього.

На основі джерел [5; 9; 10] нами були сформовані загальні етапи антикризового управління підприємствам (рис. 2).

Задля забезпечення ефективної протидії кризовим явищам процес антикризового управління необхідно здійснювати поетапно з урахуванням стадій протікання кризи на підприємстві, таких як докризова, кризова та посткризова.

На докризовій стадії головною метою антикризового управління є зменшення ризиків, які можуть спричинити кризу (1–3 етапи).

Друга стадія – кризова. Мета цієї стадії полягає у визначенні та стримуванні кризи, а також недопущенні банкрутства підприємства (4–6 етапи).

Посткризова стадія настає після завершення кризи. На цій стадії проводиться оцінювання дій з управління кризою та вжиття заходів недопущення повторення кризи (7–8 етапи).

З огляду на різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву можна використовувати різні методи та засоби антикризового управління. На нашу думку, можна виділити три групи методів антикризового управління (рис. 3) [11].

Перша група – оперативні – це методи, що мають діяти на підприємстві постійно задля завчасного виявлення кризових явищ (строком



Рис. 2. Етапи антикризового управління з урахуванням стадій криз підприємства

до 1 року). До цієї групи можна віднести діагностику, моніторинг та контролінг.

Друга група – тактичні – це методи, які слід застосовувати на ранніх стадіях виявлення кризи. Їх діяльність спрямована на покращення фінансових та економічних показників підприємства (строком до 3 років). До таких методів віднесемо аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризацію, модернізацію, диверсифікацію, злиття, реінжиніринг та даунсайзинг.

Третю групу складають більш глобальні методи – стратегічні. Це комплекс заходів більш тривалої дії (строком від 3 років) стосовно виходу підприємства з кризи. Застосування цих методів змінює сутність бізнесу підприємства. До цієї групи віднесемо санацію, реструктуризацію та банкрутство.

Виходячи з вищезазначеного, керівництво підприємства має використовувати такий

метод антикризового управління, який би дав змогу йому значно швидше покращити фінансові показники його діяльності та подолати наслідки кризи.

**Висновки з проведеного дослідження.** У країнах з ринковою економікою, особливо в період економічної кризи, щорічно сотні тисяч підприємств припиняють свою діяльність. Більшість проблем полягає в тому, що підприємці не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та не проводять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами. У зв'язку з цим антикризове управління має постійно діяти на підприємстві: на докризовій стадії його головною метою має бути недопущення кризи з використанням оперативних методів; на кризовій стадії головною метою антикризового управління є стримування та подолання вже наявної

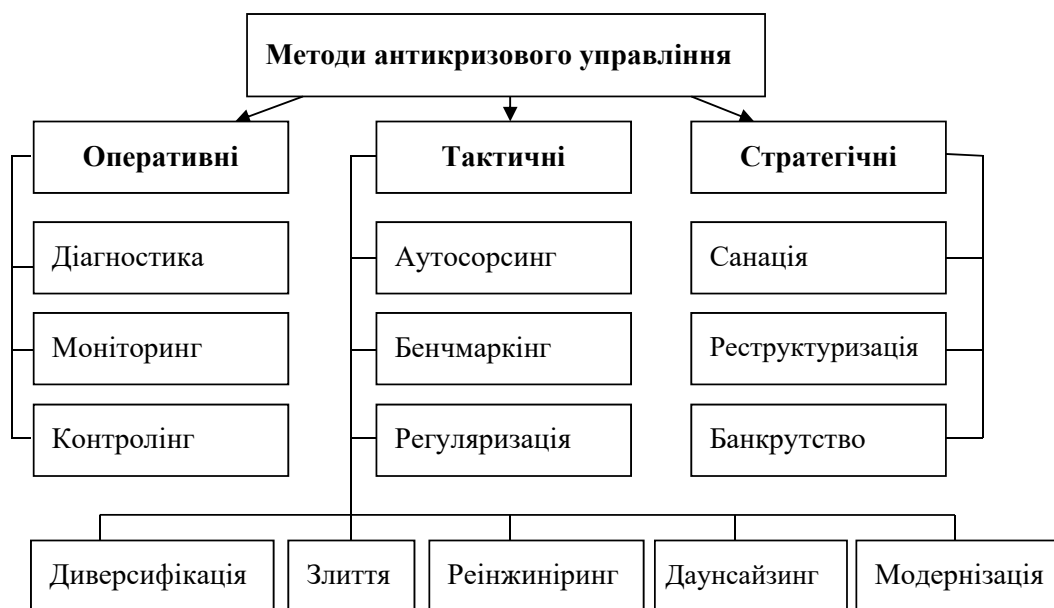


Рис. 3. Методи антикризового управління

кризи з використанням як тактичних (якщо наявна рання стадія кризи), так і стратегічних методів (якщо криза більш глибока, а попередні методи не дають потрібних результатів); на посткризовій стадії слід використовувати оперативні методи задля недопущення повторення кризи підприємства. Таким чином, нор-

мальний стан функціонування підприємств може порушуватись, відхилятися від планових чи бажаних параметрів роботи, але постійно діюче антикризове управління допоможе подолати кризові ситуації та забезпечити стабільність виробничо-господарської діяльності підприємств.

#### Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2020).
2. Базаров Г. Теория и практика антикризисного управления : учебник для ВУЗов / под ред. С. Беляева, В. Кошкина. Москва : Закон и право ; ЮНИТИ, 1996. 468 с.
3. Лігоненко Л., Тарасюк М., Хіленко О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. 377 с.
4. Біловол Р. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7–8 (32–33). С. 60–63.
5. Тимошенко О., Буцька О., Сафарі Ф. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.
6. Мельниченко О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.
7. Погребняк А. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.
8. Бланк И. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2006. 672 с.
9. Маховка В. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. *Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219–225.
10. Мостенська Т., Юрій Е. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72.
11. Ватченко Б., Шаранов Р. Дослідження методів антикризового управління підприємства. *Актуальні проблеми сучасної науки : матеріали ХХІХ міжнародної науково-практичної конференції (Москва – Астана – Харків – Відень, 30 квітня 2018 року)*. Москва : Міжнародний науковий центр, 2018. С. 41–44.

#### References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 20 November 2020).

2. Bazarov G., Belyaev S., Belykh L. (1996) *Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya: Uchebnik dlya VUZov* [Theory and Practice of Crisis Management: A Textbook for Universities]. Moscow: Zakon i parvo; YuNITI (in Russian).
3. Ligonenko L., Tarasyuk M., Xilenko O. (2005) *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posibnyk* [Crisis management of the enterprise: textbook]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian)
4. Bilovol R. (2003) *Metodologichni pidxody do rozrobky koncepciyi antykryzovogo upravlinnya pidpryyemstvom* [Methodological approaches to the development of the concept of crisis management of the enterprise]. *Regionalni perspektyvy*, vol. 7–8 (32–33), pp. 60–63.
5. Tymoshenko O., Buczka O., Safari F. (2016) *Antykryzove upravlinnya yak peredumova pidvyshhenya efektyvnosti diyalnosti pidpryyemstva* [Crisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 23, no. 2, pp. 187–192.
6. Melnychenko O. (2015) *Sutnist antykryzovogo upravlinnya pidpryyemstvom u suchasnyx umovax gospodaryuvannya* [The essence of crisis management of the enterprise in modern business conditions]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 21, no. 2, pp. 157–162.
7. Pogrebnyak A. (2016) *Mexanizm antykryzovogo upravlinnya na pidpryyemstvax mashynobuduvannya* [The mechanism of crisis management on the enterprises of mechanical engineering] (PhD Thesis), Kyiv, p. 234.
8. Blank I. (2006) *Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriyatiem* [Financial crisis management of the enterprise]. Kyiv: Eljgha; Nyka-Centr. (in Russian)
9. Maxovka V. (2012) *Proces, metody ta funkciyi antykryzovogo upravlinnya na pidpryyemstvi* [The process, methods and functions of crisis management in the enterprise]. *Naukovyj visnyk Poltavskogo universytetu ekonomiky i torgivli: Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 219–225.
10. Mostenska T., Yuriy E. (2019) *Instrumenty antykryzovogo upravlinnya* [Crisis management tools]. *Ukrayinskyj zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, vol. 4, no. 1, pp. 64–72.
11. Vatchenko B., Sharanov R. (2018) *Doslidzhennya metodiv antykryzovogo upravlinnya pidpryyemstva* [Research of methods of crisis management of the enterprise]. *Proceedings of the Aktualni problemy suchasnoyi nauky* (Moscow – Astana – Kharkiv – Vienna, April 30, 2018), Mizhnarodnyj naukovyj centr, pp. 41–44.