

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39>

УДК 658.15

Пілецька Саміра Тимофіївна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки повітряного транспорту,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3638-3002>

Лункіна Ірина Юріївна

аспірант,
Національний авіаційний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0878-3631>

Samira Piletska, Iryna Lunkina

Nationality Aviation University

**ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
В УМОВАХ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА****PRINCIPLES AND MAIN TASKS
OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE**

Анотація. Підкреслюється важливість ефективного антикризового управління при сучасних умовах. Дается авторське поняття антикризового управління. Досліджуються фактори впливу на підприємство. Розглянуто основні методи оцінки ситуації, які можуть скластися на підприємстві. Також проаналізовано розробка і реалізація ефективного плану дій управління кризовими ситуаціями для будь-якого підприємства, а саме – аналіз ситуації, створення команди управління кризовими ситуаціями, аудит внутрішніх процесів, розробка плану дій, фінансове планування, комунікація, тестування та оновлення, психологічна підтримка персоналу. Розроблена покрокова підготовки для випереджального реагування на кризові явища. Розкрито сутність поняття антикризовий менеджер та визначено, що входить до послуг антикризового менеджера.

Ключові слова: антикризове управління, методи оцінки ситуації, антикризовий менеджер, аналіз кризових показників, аудит внутрішніх процесів, фінансове планування.

Summary. The article examines the theoretical-methodological and practical principles of crisis management of the enterprise. The importance of effective anti-crisis management under modern conditions is emphasized. The author's concept of anti-crisis management is given it is a system of measures aimed at preventing, overcoming or mitigating the negative consequences of economic, financial, social or other crisis situations. Factors affecting the enterprise are studied. The main methods of assessing the situation that can be developed at the enterprise are considered. The development and implementation of an effective crisis management action plan for any enterprise is also analyzed, namely, situation analysis, creation of a crisis management team, internal process audit, development of an action plan, financial planning, communication, testing and updating, psychological support of personnel. Step-by-step preparation for anticipatory response to crisis phenomena has been developed. The essence of the concept of an anti-crisis manager is revealed and what is included in the services of an anti-crisis manager is defined. 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. 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. The study presents the author's view of the mechanism of crisis management, it defined its essence and components, described the sequence of phases of crisis management in the enterprise. Four main steps in preparation for anticipatory response to crisis phenomena are considered. Preconditions of use of modern methods of evaluating of the financial condition and diagnosis of bankruptcy enterprise are considered. Considered and the features of the definition and management of financial stability of commercial enterprises.

Keywords: anti-crisis management, methods of situation assessment, anti-crisis manager, analysis of crisis indicators, audit of internal processes, financial planning.

Постановка проблеми. У сучасній нестабільній економічній ситуації підприємства переслідуючи мету постійного розвитку, а також намагаю-

чись передбачити потенційні загрози та проблеми, приходять до необхідності впровадження та застосування системи антикризового управління.

При цьому наголошується доцільність початку цієї діяльності у період появи та розвитку кризи, але і як запобіжний засіб, що обумовлює актуальність теми даної роботи. У свою чергу специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень за умов обмежених фінансових коштів, великого ступеня невизначеності впливу зовнішнього середовища та ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню методології формування системи антикризового управління присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні теоретики, зокрема: А.Д. Чернявський, Е.М. Коротков, О.В. Василенко, Е.П. Жарковська, С. Крейтмер, В.Г. Кошкін, А. Градов, Р. Келер, Л.О. Лігоненко, З.Є. Шершньова, Е.О. Уткін, С.А. Бурій, О.В. Мороз, О.А. Сметанюк, Т.О. Гаврилко, С.Т. Пілецька, О.О. Шпурова та інші. Проте, сучасні особливості виникнення й протікання криз на підприємствах та пов'язані з ними труднощі зумовлюють необхідність виокремлення методологічної основи попередження та подолання кризових явищ, адаптованої під специфічні умови функціонування підприємства під впливом зовнішнього середовища.

Метою статті є дослідження сутності поняття – антикризове управління та покрокова оцінка та відстеження параметрів, які формують антикризове управління. Для досягнення мети необхідно з'ясувати фактори впливу на підприємство та основні методи оцінки ситуації, а також процеси реакції при настанні кризового стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазвичай антикризове управління компанією представляється як інструмент запобігання банкрутству, спосіб повернути компанії її платоспроможність [1]. У такому розкладі цей вид управління має одну єдину мету – вивести підприємство з кризи і знайти способи відновлення його конкурентоспроможності. Однак у широкому розумінні антикризове управління можна описати як важіль управління, що дає можливість підвищити ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на відповідному ринку [1]. Цей безперервний процес необхідний для стабілізації підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища його функціонування, не втрачаючи при цьому ресурси та час.

Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на попередження, подолання або пом'якшення негативних наслідків економічних, фінансових, соціальних чи інших кризових ситуацій. Під антикризовим управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з кризового стану, в якому воно знаходиться.

Підприємства реалізують антикризове управління на основі загальних та індивідуальних

принципів. Серед індивідуальних принципів, які багато в чому залежать від впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства доцільно виділити:

– принцип постійної готовності до реагування: на будь-якому етапі життєвого циклу функціонування підприємства можлива втрата фінансової рівноваги підприємства під впливом зовнішнього середовища;

– принцип термінового реагування: що раніше будуть включені антикризові механізми, то швидше підприємство відновить фінансову рівновагу;

– принцип адекватного реагування: застосування антикризових механізмів та відповідні витрати мають бути адекватні рівню загрози;

– принцип комплексних рішень: антикризові рішення пов'язані з іншими рішеннями підприємства;

– принцип альтернативних дій: перед прийняттям антикризового рішення розглядаються всі альтернативи, оцінюються витрати та ефективність;

– принцип адаптивного управління: всі управлінські рішення досить гнучкі багато в чому визначаються впливом зовнішнього середовища функціонування;

– принцип пріоритету внутрішніх ресурсів: за антикризового управління підприємством розраховує лише на внутрішній фінансовий потенціал, без залучення додаткових ресурсів;

– принцип ефективності: всі рішення повинні враховувати внутрішній потенціал підприємства, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища;

– принцип адаптації: антикризове управління має бути спрямоване на адаптацію прийнятих рішень до негативного впливу зовнішнього середовища.

Найпершим кроком, при антикризовому управлінні підприємством, є етап оцінки та відстеження параметрів, які формують із себе «кризове поле», що реалізує загрозу виникнення кризи, зокрема фінансового, для підприємства. Чинники, що впливають на підприємство, поділяють на зовнішні та внутрішні, а їх приклади відображені на рис. 1.

Менеджери підприємств у рамках реалізації антикризового управління виявляються перед необхідністю вести спостереження необхідно за кожним із параметрів. При зміні зовнішніх – необхідно приймати рішення щодо зміни, що відповідають ситуації для продовження розвитку у нових умовах. У свою чергу зміни внутрішніх факторів тягнуть за собою необхідність вирішувати проблеми виробничих та супутніх їм процесів.

Необхідні методи, які застосовуються для оцінки ситуації, розкриті на рис. 2.

Як зовнішні, так і внутрішні фактори повинні перебувати в рамках встановлених допустимих значень, зростання яких свідчатиме про те, що існує ризик наближення кризи.

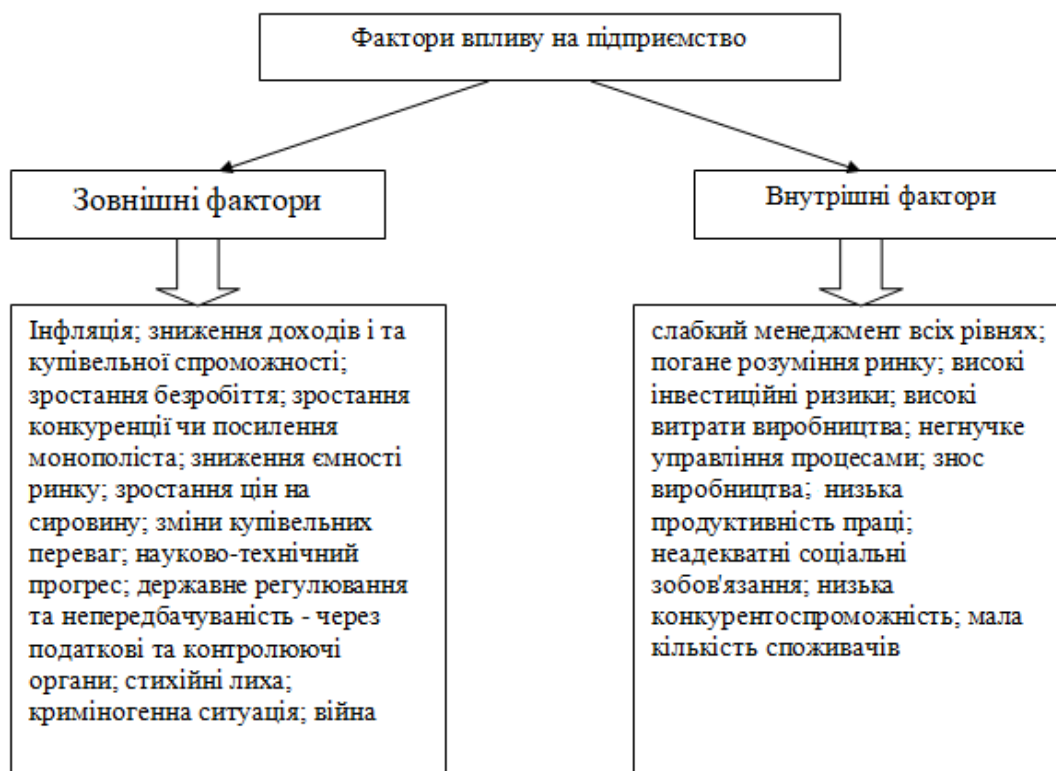


Рисунок 1 – Зовнішні та внутрішні фактори впливу на підприємство

Джерело: сформовано авторами

Водночас дуже важливо мати на увазі: що чим вище важливість чинника, тим частіше він повинен піддаватися аналізу. Крім конкретних значень, має бути розрахована вилка відхилень, щоб при досягненні фактором близького до критичного рівня, підприємство змогло зреагувати заздалегідь. Підприємство повинно регулярно оцінювати ці показники і порівнювати їх із встановленими

допустимими значеннями. Якщо будь-який із цих факторів виходить за межі прийнятних норм, це може свідчити про можливий ризик кризи, і слід вжити заходів для корекції ситуації. Такий підхід дозволяє бізнесу бути більш готовим до змін та попереджати потенційні проблеми.

Для таких ситуацій слід заздалегідь підготувати план дій, який зможе вирішити проблеми усеред-

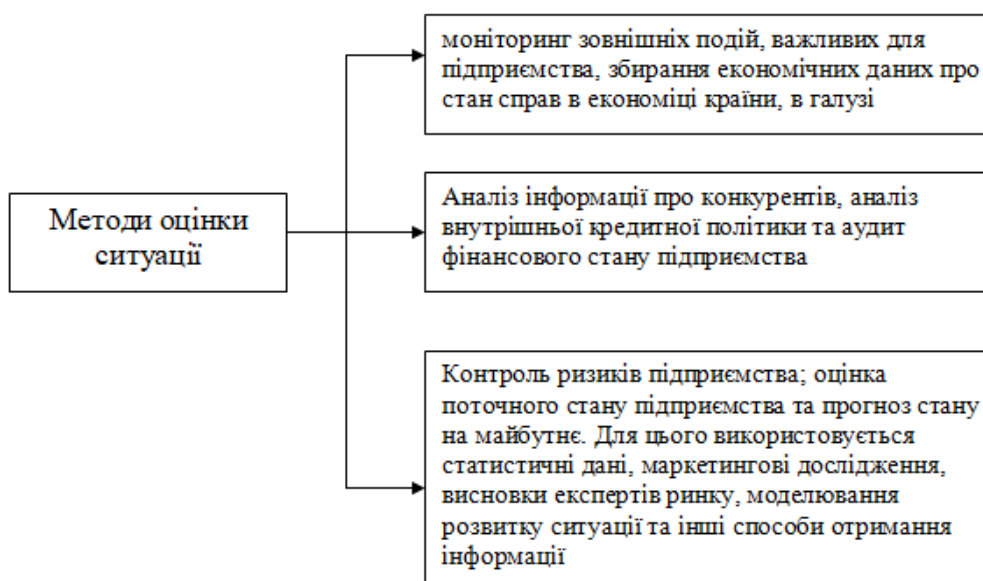


Рисунок 2 – Основні методи оцінки ситуації

Джерело: сформовано авторами

ині підприємства або підготуватися до впливу зовнішніх факторів кризи. Аналіз таких показників, як, наприклад, продуктивність, фінансовий стан, ефективність, плинність персоналу може відбивати стан виробничої основи підприємства. Розробка і реалізація ефективного плану дій є важливим елементом управління кризовими ситуаціями для будь-якого підприємства. Нижче подано деякі кроки, які можна включити до такого плану:

- аналіз ситуації: оцініть внутрішні і зовнішні чинники, які можуть призвести до кризи; визначте можливі ризики та загрози, що можуть впливати на діяльність підприємства;

- створення команди управління кризовими ситуаціями: сформууйте команду, яка буде відповідальна за управління кризовою ситуацією; призначте відповідальних за конкретні аспекти плану;

- аудит внутрішніх процесів: проведіть аудит виробничих і управлінських процесів; оцініть продуктивність, фінансовий стан, ефективність та інші ключові показники.

- розробка плану дій: визначте конкретні кроки для збереження стабільності і зменшення впливу кризової ситуації; включіть короткострокові і довгострокові заходи.

- фінансове планування: оцініть фінансові резерви та розробіть стратегію збереження фінансової стабільності; розгляньте можливості для залучення додаткового фінансування;

- комунікація: розробіть план комунікації для внутрішнього та зовнішнього використання; забезпечте постійний зв'язок зі співробітниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами;

- тестування та оновлення: проведіть симуляції кризових ситуацій для перевірки ефективності плану; регулярно переглядайте та оновлюйте план, враховуючи нові ризики та зміни у внутріш-

ньому оточенні.

- психологічна підтримка персоналу: забезпечте психологічну підтримку для співробітників під час кризових ситуацій.

Ретельна підготовка та реалізація плану дій допомагатиме підприємству не тільки вижити в умовах кризи, але й вирости з неї сильнішим та стійкішим.

Найбільш важливу роль відіграють фінансово-економічні та соціально-економічні показники. Стан показників оцінюється, з одного боку, щодо нормативних величин, а з іншого – щодо одне до одного [1].

Головне у роботі з кризою – це робота на випередження. Тому особливо важливо передбачити той момент, коли організація може потрапити в кризу, виявити слабкі показники та працювати над ними. Проведення загального аналізу всіх важливих параметрів та факторів відстеження ризику дає підприємству можливість представити межі роботи підприємства у зовнішньому середовищі. Якщо після аналізу показників буде видно, що ситуація розвивається не на користь підприємства, то варто вжити дій до того, як їх неможливо буде зупинити [1]. Даний метод можна описати за чотирма кроками, які коротко розкриті на схемі рис. 3.

Незважаючи на всі запобіжні заходи, якими підприємство намагається застерегти себе від впливу кризи, не всі події можна передбачити та мати шанс підготуватися до них. При оцінці ситуації потрібно врахувати, що зовнішні фактори мають такий самий вплив на функціонування підприємства, як і внутрішні. У такий період підприємство має своєчасно зреагувати на настання кризового стану та організувати адекватну та мобілізовану систему управління ним. Цей процес складається з основних кроків, які відображено на рис. 4.



Рисунок 3 – Кроки щодо підготовки для випереджального реагування на кризові явища

Джерело: сформовано авторами



Рисунок 4 – Процес реакції при настанні кризового стану

Джерело: сформовано авторами

За неможливості забезпечити виправлення ситуації власними силами апарату менеджменту, має сенс найняти особливого менеджера, чиїм профілем є антикризове керування. Антикризовий менеджер – професіонал високого рівня, який має великі знання у сфері фінансового та бухгалтерського обліку, сфері управління та маркетингу [9].

Цей фахівець допомагає знизити рівень витрат, і навіть зменшити непрофільні активи. До таких процедур відносяться: скорочення фонду оплати праці, зменшення соціальних виплат, звільнення частини співробітників, виставлення на продаж частини активів, які не беруть участь в отриманні прибутку, та інші процедури, які зможуть вплинути на економічне оздоровлення підприємства [6].

Вдатися до послуг антикризового менеджера корисно не тільки в умовах кризи, а й як профілактичний захід, оскільки кризова ситуація може виникнути у тому випадку, якщо підприємство

веде діяльність, яка не відповідає потребам ринку. Для таких ситуацій потрібен хороший стратегічний план, який розробляється заздалегідь, або формується вже у момент перебігу кризи. Таким чином, стає можливо зробити висновок, що підприємствам у цілях власного безперервного розвитку необхідно постійно застосовувати елементи антикризового управління. Однак навіть у разі настання кризових ситуацій, вони здатні принести бізнес-структурам не тільки втрати, а й нові можливості для подальшого вдосконалення. В свою чергу, складання стратегічного плану антикризового управління здатне допомогти підготувати підприємство до прийняття нових умов роботи та стабілізувати його фінансовий стан.

Висновки. Підсумовуючи вищесказане можна стверджувати, що в основі формування системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та

виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Ефективне антикризове управління на підприємстві повинно включати не лише заходи для реагування на кризові ситуації, але й активні заходи для їх передбачення та попередження. Підприємство має створити систему, яка не лише

допомагає вирішувати проблеми, але і визначає можливі ризики та управляє ними задовго до того, як вони можуть виникнути. Забезпечення балансу між відповіддю на поточні проблеми та передбаченням можливих ризиків є важливою складовою ефективного управління підприємством в умовах нестабільності та невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Андрищенко І.Є. Практична реалізація методологічного підходу щодо оцінювання життєздатності промислового підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* : *Наук. журнал*. Київ : Чорноморський державний університет імені Петра Могили, 2017. № 3. С. 38–415.
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Заболотна Д.В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
3. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Мягких І.М. Особливості дії інфляції та її вплив на економіку України. *Економічний вісник Донбасу. Науковий журнал*. 2018. № 2 (52). С. 95–101.
4. Бурій С.А., Мацеха Д.С. Антикризове управління та управлінські рішення проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький : ТОВ «Триада-М», 2016. 93 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
6. Мороз О.В., Сметанюк О.А. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах : монографія. Вінниця : Універсум, 2016. 163 с.
7. Науменко А.П., Гаврило Т.О. Антикризове управління підприємством. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf
8. Пілецька С.Т., Копча Ю.Ю., Камишна С.Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу. Науковий журнал*. Київ-Полтава, 2022. № 1 (67). С. 52–58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58)
9. Шпурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf

References:

1. Andriushchenko I. Ye. (2017) *Praktychna realizatsiia metodolohichnoho pidkhdodu shchodo otsiniuvannia zhyttiezdatnosti promyslovoho pidpriemstva* [Practical implementation of the methodological approach to assessing the viability of an industrial enterprise]. *Investysii: praktyka ta dosvid: nauk. zhurnal*. Kyiv: Chornomorskyi derzhavnyi universytet imeni Petra Mohyly, no. 3, pp. 38–415. (in Ukrainian)
2. Arefieva O. V., Piletska S. T., & Zabolotna D. V. (2020) *Stratehichni resursy zabezpechennia ekonomichnoho potentsialu v konteksti intehratsiino-dyversyfikatsiinoho rozvytku pidpriemstva* [Strategic resources for securing economic potential in the context of the integration and diversification development of entrepreneurship]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404> (in Ukrainian)
3. Arefieva O. V., Piletska S. T. & Miahkykh I. M. (2018) *Osoblyvosti dii inflitsii ta yii vplyv na ekonomiku Ukrainy* [Peculiarities of inflation and its impact on the economy of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu: naukovyi zhurnal*, no. 2 (52), pp. 95–101. (in Ukrainian)
4. Buryi S. A., Matsekha D. S. (2016) *Antykryzove upravlinnia ta upravlinski rishennia problemy pidpriemstv maloho biznesu* [Anti-crisis management and management solutions to the problems of small business enterprises]: monohrafiia. Khmelnytskyi: TOV «Triada-M», 93 p. (in Ukrainian)
5. Vasylenko V. O. (2005) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 504 p. (in Ukrainian)
6. Moroz O. V., Smetaniuk O. A. (2016) *Finansova diahnostyka u systemi antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial diagnostics in the anti-crisis management system at enterprises]: monohrafiia. Vinnytsia: Universum, 163 p. (in Ukrainian)
7. Naumenko A. P., Havrylo T. O. (2010) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf (in Ukrainian)
8. Piletska S. T., Kopcha Yu. Yu. & Kamyshna S. Yu. (2022) *Kontrolinh v systemi antykryzovoho upravlinnia* [Controlling in the anti-crisis management system]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu: naukovyi zhurnal*. Kyiv-Poltava, no. 1 (67). (in Ukrainian)
9. Shpurova O. O. *Sutnist, zavdannia ta pryntsyipy antykryzovoho upravlinnia* [The essence, tasks and principles of anti-crisis management]. Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 25.01.2024