

**Оксана Валеріївна ТИМОШЕНКО**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
E-mail: oksana.ovt@yandex.ru

**Ольга Юріївна БУЦЬКА**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи,  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»  
E-mail: olga.butskaya@yandex.ru

**Фарідаї Хушвахтзод САФАРІ**

Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства [Текст] / Оксана Валеріївна Тимошенко, Ольга Юріївна Буцька, Фарідаї Хушвахтзод Сафарі // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187-192. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

**Вступ.** У статті розкрито сутність антикризового управління підприємством та обґрунтовано підходи до формування механізму його реалізації з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ.

**Мета.** Метою статті є розкриття ключових моментів, які характеризують антикризове управління як передумову підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Метод (методологія).** У роботі були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи. Методологічною основою дослідження щодо визначення процесу антикризового управління підприємством є загальнонаукові методи.

**Результати.** Розглянуто наукові підходи до визначення сутності антикризового управління, що дозволило сформулювати авторське тлумачення цього поняття. На основі аналізу та узагальнення фахових джерел з проблематики антикризового управління виокремлено й охарактеризовано основні структурні елементи антикризового фінансового управління підприємством: мету, завдання, об'єкт, суб'єкт. Вивчення основних складових антикризового управління та сучасного стану збиткових вітчизняних підприємств дозволило побудувати механізм антикризового управління в умовах трансформаційних процесів в Україні.

Визначено залежність між типами управління підприємством та зміною кризового стану в економічному середовищі. Встановлено, що антикризове управління підприємством має здійснюватись поетапно та передбачати послідовність дій. Уточнено, що завдання антикризового фінансового управління підприємством повинні розкривати його зміст з огляду на превентивну, реактивну та післякризову складові. Обґрунтовано причини, що найбільш суттєво впливають на результативність управління ефективністю підприємства за загальними ознаками факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

У висновках зазначено, що коректна оцінка ефективності механізму антикризового управління на підприємстві полягає у застосуванні комплексного підходу, який буде поєднувати аспекти різних механізмів антикризової стабілізації. Уточнено зміст та проблематику антикризового управління, запропоновано шляхи підвищення ефективності антикризового управління підприємством.

**Ключові слова:** антикризове управління; механізм антикризового управління; превентивне управління; реактивне управління; післякризове управління; кризові явища.

---

**Oksana Valeriyivna TYMOSHENKO**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Finance and Banking,  
Poltava University of Economics and Trade  
E-mail: oksana.ovt@yandex.ru

**Olga Yuriyivna BUTSKA**

PhD in Economics,  
Associate Professor,  
Department of Finance and Banking,  
Poltava University of Economics and Trade  
E-mail: olga.butskaya@yandex.ru

**Fariday Hushvahtzod SAFARI**

Poltava University of Economics and Trade

**ANTICRISIS MANAGEMENT AS PREREQUISITE FOR THE EFFICIENCY INCREASE  
OF ENTERPRISE ACTIVITY**

**Abstract**

**Introduction.** *In the article the essence of anti-crisis management of company is revealed. The approaches to the modeling of mechanism of its fulfillment on the basis of factors of external and internal environment are grounded.*

**Purpose.** *The goal of the article is to discover the key points that characterize the anti-crisis management as a prerequisite for the efficiency increase of the company activity.*

**Method (methodology).** *General scientific and special methods are used in the article. The general scientific methods have become the methodological basis of the research in the field of determination the process of anti-crisis management of company.*

**Results.** *Scientific approaches for defining the essence of crisis management have allowed to form authorial interpretation of the term. On the basis of the analysis and generalization of the literature sources concerning anti-crisis management, the main structural elements of financial anti-crisis business management of company are determined. They are the goal, task, object, subject. All these elements are highlighted and described. Determination of the main components of anti-crisis management and the current state of unprofitable domestic enterprises have allowed to build a mechanism of anti-crisis management in the conditions of transformation processes in Ukraine. The dependence between the types of business management of company and changes of deflationary state in the economic environment is determined. It has been grounded that anti-crisis management of company has to be implemented in phases and to anticipate sequence of procedures. The task of financial anti-crisis management must disclose its content in terms of preventive, reactive and post-crisis constituents. Reasons that significantly affect the results of efficient management of the company by common factors of internal and external environment are grounded.*

*We have come to the conclusions that the correct assessment of the effectiveness of the mechanism of crisis management of the company is in the usage of the complex approach that will combine aspects of different mechanisms of anti-crisis stabilization. The content and problematics anti-crisis management are determined. The ways of effective improvement of anti-crisis management of company are suggested.*

**Keywords:** *anti-crisis management; mechanism of anti-crisis management; preventive management; reactive management; post-crisis management; crisis developments.*

**JEL classification:** D210, D810, G300, G330

---

**Вступ**

Виникнення кризових ситуацій є характерним для всіх стадій життєвого циклу підприємства. Це короточасні ситуації, проте вони можуть мати затяжний характер та завершуватися банкрутством. Для запобігання виникненню кризових ситуацій доцільно вчасно виявити причини, внаслідок яких підприємство опинилося в кризі, і здійснити заходи для їх усунення. Тому в умовах трансформації економіки України актуальним є процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового управління підприємством.

---

Проблематиці антикризового управління присвячені дослідження таких учених-економістів, як І. О. Бланк, Є. Бойко, І. П. Булеєв, М. Є. Брюховецька, В. А. Василенко, М. К. Колісник, Л. О. Лігоненко, О. О. Терещенко, С. Я. Салига та ін. Проте відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття антикризового управління, і це стримує впровадження в практичну діяльність підприємств дієвих заходів щодо запобігання кризовим явищам. Крім того, актуальною є необхідність упровадження механізму антикризового управління, адаптованого до специфіки економічного середовища діяльності вітчизняних підприємств.

### Мета та завдання статті

Метою статті є розкриття ключових моментів, що характеризують антикризове управління як передумову підвищення ефективності діяльності підприємства. Основними завданнями статті є: розкриття економічного змісту поняття антикризового управління підприємством; аналіз фінансових результатів діяльності вітчизняних підприємств; обґрунтування необхідності побудови механізму антикризового управління підприємством та розкриття змісту його складових елементів.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Фінансовий стан більшості підприємств України у сучасних умовах господарювання діагностується як кризовий. Проблема виживання в умовах трансформаційних змін економіки є поширеною, оскільки найбільшого удару зазнають підприємства саме тих країн, які знаходяться на етапі розвитку.

Проведене дослідження виявило, що фактичні результати діяльності більшості вітчизняних підприємств, за винятком малих та бюджетних установ, є далекими від бажаних, про що свідчить динаміка питомої ваги збиткових підприємств в Україні (рис. 1).

Також заслуговує на увагу той факт, що в останні роки розвитку вітчизняної економіки спостерігається перевищення фінансового результату збиткових підприємств над фінансовим результатом прибуткових суб'єктів господарювання (рис. 2). Зокрема у 2014 році, порівняно з 2013, у період зміни політичного та економічного курсів країни, що базується на впровадженні стандартів Європейського Союзу, фінансовий результат збиткових підприємств зріс у 4,2 раза, одночасно прибуткові підприємства покращили фінансовий результат діяльності лише на 42,6 %.

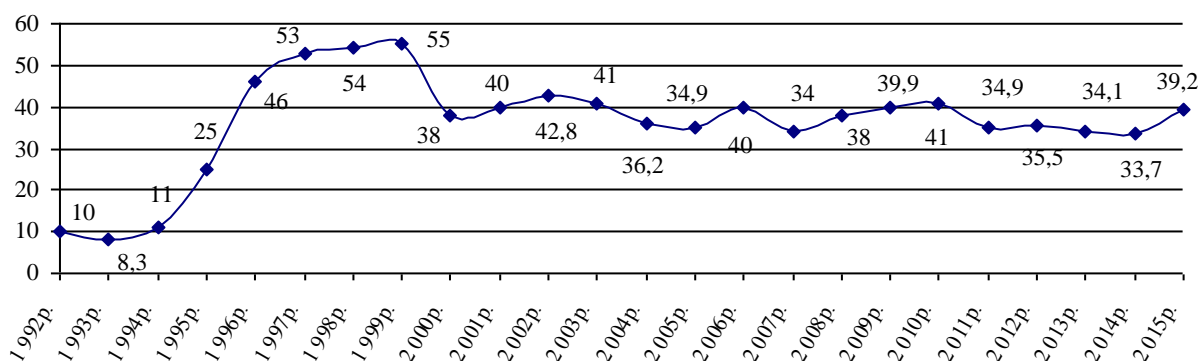


Рис. 1. Динаміка питомої ваги збиткових підприємств в Україні за 1992-2015 роки, %\*

\*Складено на основі [1].

Серед основних причин неплатоспроможності підприємств доречно виокремити наступні: нестабільна соціально-політична ситуація; розвиток інфляційних процесів (індекс інфляції в Україні у 2014 році був найбільшим і становив 124,9 %, при цьому у 2013 році – 100,5 %, а у 2012 році – 99,8%); значне підвищення ціни на газ та бензин, що спровокувало збільшення собівартості продукції; нестабільність фінансового та валютного ринків; значне знецінення національної валюти; непрофесійне управління.

У 2014 році кількість підприємств, які зазнали збитків від фінансово-господарської діяльності, відрізняється за видами економічної діяльності та за регіонами країни. Суттєве зростання збитків (більш ніж у 5 разів) спостерігається на підприємствах, які працюють у галузях сільського господарства, професійної і наукової діяльності, охорони здоров'я, операцій з нерухомістю. Вищезазначене дозволяє стверджувати, що саме підприємства вказаних галузей мають найвищий ризик банкрутства. У зв'язку з цим актуальністю набуває проблема вивчення сутності антикризового управління, а також розробки й реалізації його дієвого механізму.



**Рис. 2. Динаміка темпів зростання фінансових результатів підприємств України за 2012-2015 роки, %\***

\*Складено на основі [1]

Появу і використання терміну «антикризове управління», що в зарубіжній фаховій літературі трактують як «кризовий менеджмент» (crisis management), відносять до середини дев'яностих років минулого століття [2].

Окремі науковці розглядають антикризове управління як управління в умовах загальної кризи економіки [3], інші – як управління напередодні банкрутства [4], треті пов'язують поняття антикризового управління з діяльністю антикризових керуючих у межах судових процедур банкрутства [5].

Загалом особливістю антикризового управління, порівняно з іншими видами управління, є те, що ухвалення управлінських рішень у більшості випадків здійснюється в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту часу, обмеженості фінансових ресурсів, наявності ознак розвитку кризових процесів.

Відсутність єдиного підходу до трактування сутності поняття антикризового управління дозволяє запропонувати його власне бачення. Антикризове управління підприємством - це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру - пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.

Заслуговує на увагу той факт, що, на думку окремих науковців, антикризові заходи слід застосовувати в умовах реальної перспективи банкрутства підприємства [6]. За такого підходу повністю ігнорується діагностика загрози банкрутства на ранніх стадіях її виникнення і акцентується увага лише на розробці і реалізації шляхів виходу підприємства з кризового стану.

Тому погоджуємося з думкою дослідників, які вважають, що антикризове управління можна поділити на чотири групи. Перша група містить проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з методологічними проблемами життєдіяльності організації. Ця група об'єднує комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Проблематику антикризового управління можна подати і в диференціації технології управління (третя група проблем). Вона містить у найбільш загальному розгляді проблеми моніторингу криз і розробку прогнозів розвитку соціально-економічних систем, проблеми розробки управлінських рішень. Четверта група проблем стосується конфліктології та селекції персоналу, які завжди супроводжують кризові ситуації [7]. Вищезазначене підтверджує доцільність системного підходу до тлумачення сутності антикризового управління та розробки і реалізації його дієвого механізму, що полягає у запобіганні кризового стану, ефективному подоланні кризи та ліквідації негативних наслідків.

Під механізмом антикризового управління розуміємо систему цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення фінансової кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства (рис. 3).

Реалізація механізму антикризового управління підприємства покликана стабілізувати процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища й дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів.

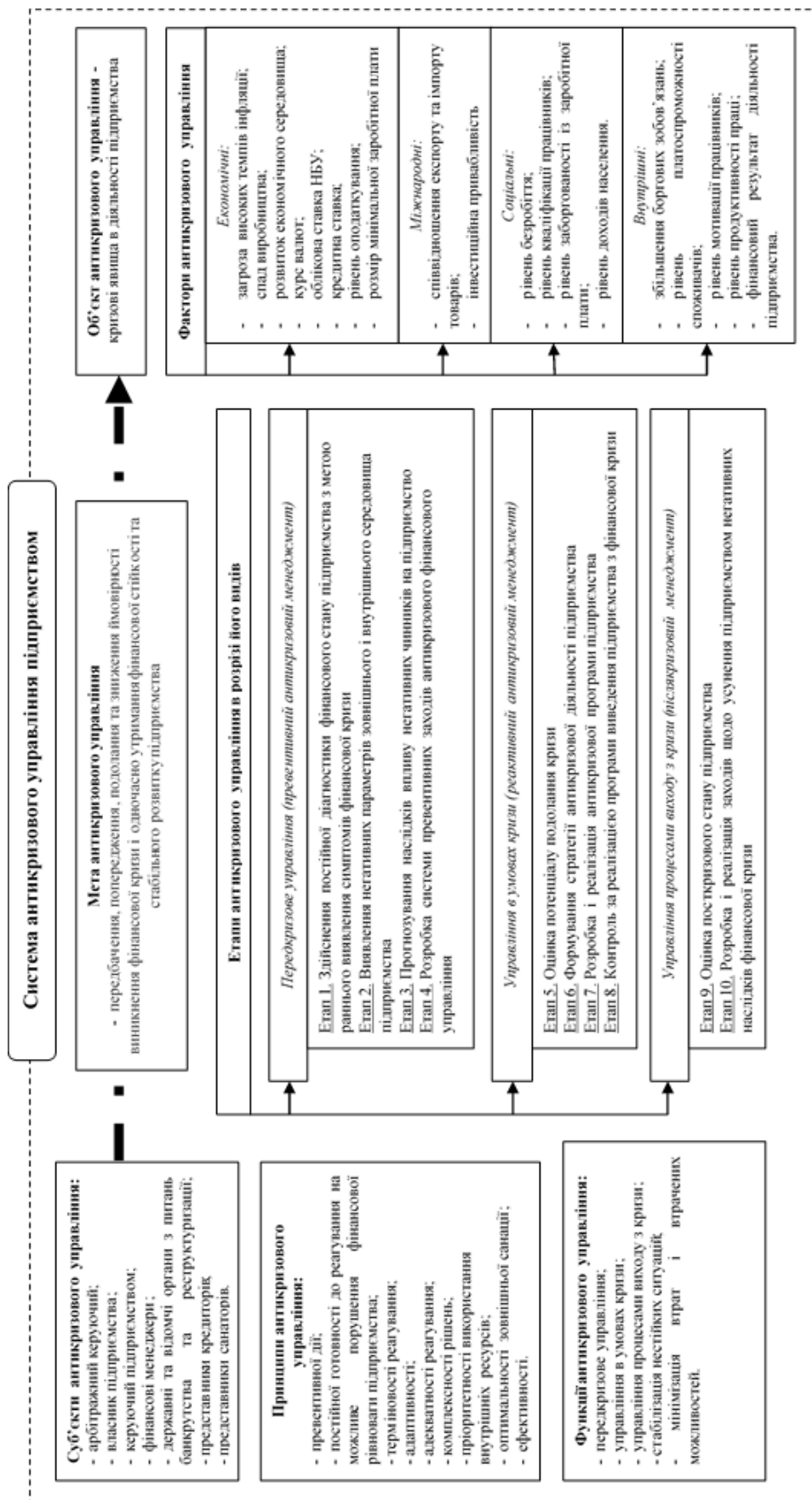


Рис. 3. Механізм антикризового управління підприємством\*

\*Власна розробка

---

Отже, для ефективної діяльності підприємства антикризове управління має здійснюватися на постійній основі. Практика проведення заходів антикризового управління на рівні вітчизняних підприємств не є досконалою. Проте її запровадження є необхідною передумовою розвитку суб'єктів господарювання.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

У сучасних умовах розвитку України у більшості вітчизняних підприємств відсутня система управління ефективністю їх діяльності. Реагування на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів відбувається хаотично. Підприємства в умовах трансформаційних змін економіки країни практично втратили здатність до активізації внутрішніх потенційних можливостей для адаптації із зовнішнім середовищем. Тому розробка та реалізація дієвого механізму антикризового управління дасть змогу підприємствам гнучко реагувати на його зміни, активно втручатися у хід виробничих процесів, сприяти зменшенню наслідків впливу фінансових ризиків. Усе це надасть можливість створити систему ефективного менеджменту з компетентними керівниками і спеціалістами високого рівня, що забезпечить безперервний і планомірний процес розвитку підприємства.

Перспективами подальших розробок у цьому напрямку є дослідження особливостей реалізації механізму антикризового управління підприємствами у різних галузях народного господарства, а також пошук шляхів його удосконалення.

### **Список літератури**

1. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Асаул, А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротяева / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб : АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
3. Боняр, С. М. Теоретичні основи антикризового управління / С. М. Боняр, Я. О. Скутова-Корх // Водний транспорт. - 2013. - Вип. 1. - С. 97-102.
4. Лігоненко, Л. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 377 с.
5. Телін, С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства / С. В. Телін // Економіка промисловості. – 2010. – № 2. – С. 72-76.
6. Ван Хорн, Дж. К. Основы финансового менеджмента: пер. с англ. / Дж. К. Ван Хорн.— Москва: ООО "И.Д. Вильямс", 2008. — 1232 с.
7. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент : учеб. курс / И. А. Бланк. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Київ : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.

### **References**

1. *The official website of the Central Statistical Office in Ukraine.* (2016). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. Asaul, A. N. (2007). *Theory and Practice Adoption of solutions for organizations output from crisis.* St. Petersburg: ANO «IPEV».
3. Bonyar, S. M. (2013). Theoretical Foundations of Crisis Management. *Vodniy transport*, 1, 97-102.
4. Ligonenko, L. O. (2005). *Crisis management of enterprises.* Kiev: KNTEU.
5. Telin, S. V. (2010). Crisis management - preventive measure preventing bankruptcy. *Ekonomika promislovosty*, 2, 72-76.
6. Van Home, J. C. (2008). *Fundamentals of Financial Management.* Moscow: Vilyams.
7. Blank, I. A. (2004). *Financial management.* Kyiv: Elga, Nika-Centre.

**Стаття надійшла до редакції 28.03.2016 р.**