

УДК 658.1  
JEL G33; M21

## ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

О. Федик, к. е. н.

ORCID ID: 0000-0002-5996-2103

Львівський національний університет природокористування

<https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>

### Федик О. Особливості антикризового управління підприємством

Через настання політичної та економічної кризи в Україні, яка зумовлена вторгненням військ Російської Федерації в Україну, посиленої уваги потребує створення дієвих механізмів реалізації антикризового управління підприємством з метою забезпечення стабільності функціонування останнього та його конкурентоспроможності. Невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища, наявність значних ризиків господарської діяльності, відсутність знань у сфері правового захисту щодо настання форс-мажорних обставин, несвоєчасна реакція на кризові прояви можуть призвести до стагнації підприємства та його банкрутства.

Варто зазначити, що антикризове управління ґрунтується не тільки на загальних закономірностях, притаманних управлінським процесам, а й на специфічних особливостях, пов'язаних зі здійсненням антикризових процедур. У більшості наукових джерел антикризове управління розглядається як реактивне та превентивне.

Попри розмежування механізмів антикризового управління, варто виділити цілеспрямований тип превентивного та реактивного (посиленого) керівництва. Основною метою реактивного управління є виведення підприємства з кризової ситуації, в якій воно опинилося.

За таких умов дії управлінського апарату скеровуються на локалізацію наслідків кризових явищ та на визначення механізмів і методів подолання кризи. Ці механізми спрямовані насамперед на забезпечення фінансового контролю та аудиту бізнес-процесів, до основної мети яких належить виведення підприємства з кризового стану.

Інструменти й методи превентивного управління є управлінським комплексом, який, на відміну від традиційного антикризового управління, містить управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, моніторинг і запобігання виникненню кризових явищ, контроль за відхиленнями фактичних значень заданих параметрів від цільових орієнтирів.

**Ключові слова:** криза, невизначеність, управлінські рішення, підприємство, антикризове управління, превентивне управління, реактивне управління, форс-мажорні обставини.

### Fedyk O. Peculiarities of anti-crisis management of the enterprise

The political and economic crisis in Ukraine, which is caused by the military invasion of the troops of the Russian Federation to Ukraine, raised attention to creation of effective mechanisms for implementation of anti-crisis management of the enterprise in order to ensure stability of its operation and support its competitiveness. Uncertainty of the external and internal environment, presence of significant risks of economic activity, lack of knowledge in the field of legal protection regarding occurrence of force majeure circumstances, untimely responses to crisis manifestations can lead to stagnation of the enterprise operation and its bankruptcy.

It is worth noting that anti-crisis management is based not only on general patterns inherent in management processes, but also on specific features related to implementation of anti-crisis procedures. In the majority of scientific sources, anti-crisis management is considered as reactive and preventive one.

Despite distinguishing the mechanisms of anti-crisis management, it is worth highlighting a purposeful type of preventive and reactive (enhanced) leadership. The main goal of reactive management is to get the company out of the crisis situation.

Under such conditions, actions of the management apparatus are directed to localize the consequences of the crisis phenomena and to determine mechanisms and methods of overcoming the crisis. These mechanisms are primarily aimed at ensuring financial control and auditing of business processes, the main goal of which is to bring the enterprise out of the crisis conditions.

Mechanisms and methods of preventive management represent a management complex, which, unlike traditional anti-crisis management, contains management actions aimed at ensuring the enterprise's effective performance, monitoring and preventing occurrence of crisis phenomena, control over deviations of the actual values of the specified parameters from target benchmarks.

**Key words:** crisis, uncertainty, managerial decisions, enterprise, crisis management, preventive management, reactive control, force majeure circumstances.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення військ Російської Федерації в Україну спричинило масштабні зміни як у політичній, так і в економічній сфері нашої держави. Такі зміни суттєво вплинули й на діяльність підприємств, створили загрози як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. З практичного погляду, до базових чинників неналежного розвитку антикризового управління призводить саме відсутність алгоритму діагностики настання кризових станів на підприємстві з урахуванням галузевих особливостей його діяльності. Ще однією проблемою неефективного антикризового управління на підприємстві є відсутність його сталої реалізації, а подекуди антикризове управління проводиться епізодично або ж несвоєчасно.

Як наслідок, актуалізується потреба в сучасному науковому дослідженні питань антикризового управління підприємством з метою попередження та запобігання настання негативних наслідків, які можуть настати як через несвоєчасне реагування на прояви кризових явищ апаратом управління, так і через виникнення форс-мажорних обставин, які істотно впливають на характер діяльності суб'єктів господарювання. Оскільки діяльність підприємства ґрунтується на реалізації норм права у сфері господарювання, то їй важлива увага повинна бути приділена не лише діяльності управлінського апарату підприємства, а й сектору правового забезпечення функціонування підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики здійснення та забезпечення ефективного антикризового управління підприємством займається чимало вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, серед них варто виділити таких, як О. С. Адамська, П. В. Кухта, Ю. В. Бас, І. В. Шварц, В. В. Шевчук та ін.

Сучасні українські науковці звертають увагу на те, що за умови відсутності належного антикризового управління на підприємстві або нерозвиненої його системи підприємство може зіштовхнутися з гіпотетичним станом настання його банкрутства [2].

На сьогодні в наукових джерелах відсутнє сталі визначення поняття антикризового управління через те, що немає єдиного виробленого підходу до його розуміння. У багатьох наукових працях розглядаються різноманітні підходи до інтерпретації антикризових економічних термінів. Так, О. С. Адамська вказує, що антикризове управління – це спосіб реагування управлінського апарату на непередбачувані обставини та загрози,

що вимагає негайної реакції при виявленні перших ознак кризи [1]. Своєю чергою, П. В. Кухта наголошує: «Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витoku економічних змін» [5]. Одним із найпоширеніших трактувань поняття «антикризове управління» виступає його обґрунтування як можливості передбачення та прогнозування кризи, із використанням засобів впливу, шляхом реалізації антикризових заходів задля покращання показників стійкості підприємства та забезпечення подальшого його розвитку [6].

Незважаючи на те, що існує значна різноманітність наукових поглядів щодо системи антикризового управління підприємством, постає необхідність у доповненні та розкритті особливостей антикризового управління через несприятливу економічну та політичну ситуацію в країні.

**Постановка завдання.** У цій науковій статті ставиться за мету дослідити економічну сутність поняття та особливостей антикризового управління і здійснити аналіз антикризового управління підприємством в умовах сьогодення.

**Виклад основного матеріалу.** Діяльність підприємств в умовах збройної агресії на території України, невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища, наявність значних ризиків господарської діяльності вимагають посиленої уваги до створення дієвих механізмів реалізації антикризового управління підприємством з метою забезпечення стабільності функціонування останнього та його конкурентоспроможності. Загальновідомим є факт, що на діяльність суб'єктів господарювання впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, а тому своєчасна реалізація антикризових заходів з метою попередження та локалізації негативних наслідків кризових явищ допоможе суб'єктам господарювання зберегти економічну стабільність і поступовий розвиток у теперішніх умовах.

На нашу думку, систему антикризового управління варто розглядати з позиції стадійності та безперервності, починаючи з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою передбачення кризових проявів задля своєчасного застосування системи заходів щодо попередження та локалізації кризових впливів. Таким чином, цей процес варто поділити на етапи, які передбачають аналіз, прогнозування, виявлення кризи та належну готовність до прийняття відповідних заходів управлінським апаратом підприємства.

Загалом система антикризового управління повинна бути спрямована на стабілізацію діяль-

ності підприємства та підвищувати його адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Така система покликана насамперед ефективно використовувати внутрішній ресурс суб'єктів господарювання. Вона має бути комплексною та охоплювати не лише фінансові механізми виходу підприємства з кризи, а й усі інші, що допомогло би підприємству забезпечити збалансованість та ефективність його функціонування.

Передусім варто визначити й основні цілі антикризового управління, до яких належать: фінансова стабілізація підприємства; запобігання банкрутству підприємства та виведення його із загрозового стану; вжиття превентивних антикризових заходів; своєчасність та ефективність управлінських рішень. Адже проблематика прийняття управлінських рішень у сфері антикризового управління пов'язана з тим, що рішення, які покликані попереджувати кризу, мали би прийматись ще на первинних її стадіях.

Існує низка особливостей системи організації антикризового управління під час здійснення господарської діяльності. До цих особливостей можна віднести те, що за умови настання економічної кризи необхідно застосувати спеціалізовані підходи та способи управління підприємством через те, що чітко організована система антикризового управління на підприємстві зменшує настання негативних наслідків від впливів кризових явищ, а тому одним із пріоритетних завдань антикризових менеджерів є своєчасне прогнозування настання кризи з метою вжиття заходів стабілізаційного характеру, які вплинуть на становище підприємства.

Сучасна система антикризового управління передбачає використання суб'єктами господарювання сучасних та інноваційних методів антикризового управління, враховуючи при цьому лімітованість часу в прийнятті рішень щодо стабілізації діяльності підприємства, яке перебуває в кризовому стані. Застосування таких методів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, а своєчасна діагностика економічного становища підприємства з прогнозуванням настання кризових явищ сприятиме мінімізації настання збитків у майбутньому. Саме тому антикризове управління прийнято розмежовувати на реактивне та попереджувальне (превентивне).

При реактивному антикризовому управлінні дії менеджменту спрямовуються на ліквідацію наслідків кризи та на визначення процедур, що сприятимуть виведенню підприємства з кризового стану. Здебільшого це інструменти фінансового оздоровлення підприємства, інструменти, що

сприяють відновленню фінансового стану, ліквідності, платоспроможності підприємства. Такі інструменти спрямовані на реалізацію тактичних управлінських рішень і, як правило, до них відносять контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, аудит бізнес-процесів тощо. Виконання завдань при реактивному антикризовому управлінні є багатокритеріальною задачею, яка часто вимагає прийняття рішень в умовах обмеженого часу та ресурсів, високого ступеня відповідальності особи, що ухвалює рішення. Основною метою при реактивному управлінні є виведення підприємства з кризової ситуації, в якій воно опинилося.

Натомість, превентивне антикризове управління спрямоване на передбачення можливості виникнення кризових явищ та розроблення заходів щодо недопущення кризи. Таким чином, превентивне антикризове управління належить розглядати як підсистему антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього та зовнішнього середовища розробляються та планово реалізуються управлінські рішення з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для продовження стабільної роботи й розвитку підприємства [7].

У системі антикризового управління доцільно акцентувати увагу саме на попередження та проведення профілактичних заходів з недопущення кризових явищ. Реалізація набору антикризових процедур, а саме передкризова підготовка, дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і банкрутства, підвищити таким чином ефективність діяльності підприємства.

Через настання політичної та економічної кризи в Україні підприємства все частіше зіштовхуються з впливом форс-мажорних обставин на функціонування бізнесу, наслідком чого є невиконання або неналежне виконання взятих на себе договірних зобов'язань. Такі чинники впливають на платоспроможність підприємства і спричинюють настання негативних наслідків для нього. Господарським законодавством передбачена норма, яка регулює питання звільнення боржника від відповідальності за санкціями, які передбачені в договорах, у разі настання форс-мажорних обставин. Тут йдеться не про звільнення судом від зобов'язання, передбаченого договором, а саме від санкцій, що поділяються на штрафні, конфіскаційні та компенсаційні, які, своєю чергою, виступають механізмом спонукання сторін

економічних відносин до своєчасного виконання договірних зобов'язань.

Відповідно до ч. 2 ст. 218 Господарського кодексу України, «учасник господарських відносин відповідає за невиконання або неналежне виконання господарського зобов'язання чи порушення правил здійснення господарської діяльності, якщо не доведе, що ним вжито усіх залежних від нього заходів для недопущення господарського правопорушення. У разі, якщо інше не передбачено законом або договором, суб'єкт господарювання за порушення господарського зобов'язання несе господарсько-правову відповідальність, якщо не доведе, що належне виконання зобов'язання виявилось неможливим внаслідок дії непереборної сили, тобто надзвичайних і невідворотних обставин за даних умов здійснення господарської діяльності» [3].

Важливим підґрунтям у вирішенні цього питання в частині звільнення боржника від сплати штрафних санкцій кредитором є й те, що 28 лютого 2022 р. президентом Торгово-промислової палати (ТПП) України був опублікований загальний офіційний лист, в якому він (президент ТПП України) чітко зазначає: «Торгово-промислова палата України (далі – ТПП України) на підставі ст.ст. 14, 14<sup>1</sup> Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні» від 02.12.1997 № 671/97-ВР, Статуту ТПП України, цим засвідчує форс-мажорні обставини (обставини непереборної сили): військову агресію Російської Федерації проти України, що стало підставою введення воєнного стану із 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року» [4].

Таким чином, особливістю регулювання застосування ст. 218 Господарського кодексу України стало те, що ТПП України ухвалила рішення спростити процедуру засвідчення форс-мажорних обставин (обставин непереборної сили) з метою позбавлення від обов'язкового звернення до ТПП України та її регіональних ТПП у період дії воєнного стану.

Це дасть змогу суб'єктам господарювання ефективно та оперативно забезпечувати захист своїх прав у разі настання кризових явищ, викликаних форс-мажорними обставинами, пов'язаними з воєнними діями на території України.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене, доходимо висновку, що налагоджена система ефективного антикризового управління є дієвим механізмом виведення підприємств зі стану стагнації, яка покликана до виявлення та попередження кризових явищ з метою належної роботи підприємств у періодах настання кризових чинників.

### Бібліографічний список

1. Адамська О. С. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 30–38.
2. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи. *Наука й економіка*. 2015. № 1 (37). С. 9–13.
3. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#n1592> (дата звернення: 15.06.2023).
4. Загальний офіційний лист Президента Торгово-промислової палати України від 28.02.2022 р. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf> (дата звернення: 15.06.2023).
5. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439?op=1&z=1439> (дата звернення: 15.06.2023).
6. Шварц І. В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством (на прикладі машинобудівних підприємств): дис. ... канд. екон. наук. Хмельницький, 2008. 229 с.
7. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес інформ*. 2015. № 5. С. 264–268.

Стаття надійшла 28.06.2023