

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2022. № 12.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.35>

УДК 658.1

Х. П. Данилків,

*к. е. н., доцент кафедри фінансів, обліку і аналізу,
Національний університет «Львівська політехніка»,
Директор ТОВ «Незалежне бюро якості освіти», м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1283-6844>*

Н. Є. Гембарська,

*к. е. н., старший викладач кафедри фінансів, обліку і аналізу,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7839-4260>*

О. В. Басараб,

*старший викладач кафедри економіки і маркетингу,
Львівський національний університет природокористування, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1984-7394>*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Kh. Danylkiv,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting
and Analysis, Lviv Polytechnic National University,
Head of the Independent Education Quality Bureau LLC, Ukraine, Lviv*

N. Hembarska,

*PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting and
Analysis, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine*

O. Basarab,

*Senior Lecturer of the Department of Economics and Marketing,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine*

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASIS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES

Аналіз та обґрунтування наявних теоретичних та методичних підходів щодо антикризового управління на підприємстві шляхом розкриття сутності антикризових технологій та визначенні дієвих інструментів реалізації антикризових заходів в сучасних умовах трансформації української економіки.

Концепція та методика наукового дослідження ґрунтується на фундаментальних положеннях сучасних економічних теорій. У статті задля досягнення сформульованої мети використовуються такі методи: табличний та графічний (для характеристики основ антикризового управління діяльністю підприємства); порівняльний аналіз (для виявлення особливостей антикризового управління діяльністю підприємства); монографічний (для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду проведення наукових досліджень та використання різноманітних методів оцінки ефективності антикризового управління діяльністю підприємства); аналіз і синтез (для деталізації теоретико-методичних підходів щодо управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства); логічний (для обґрунтування необхідності нових наукових концепцій і підходів); абстрактно-логічний метод (для узагальнення та формулювання висновків).

Визначено, що особливостями формування антикризової стратегії підприємств на етапі розвитку є невизначеність, складність, динамічність і агресивність зовнішнього середовища. Встановлено, що невизначеність є багаторівневою системою різноспрямованих факторів зовнішнього середовища, темп та частота змін яких визначає рівень її динамічності. Обґрунтовано, що підвищення складності та невизначеності зовнішнього середовища сприяють підвищенню рівня агресивності зовнішнього середовища. Встановлено, що в процесі функціонування кожного підприємства завжди існує певна ймовірність настання кризи і виключити цю ймовірність повністю неможливо, залежно від стабільності розвитку підприємства запропоновано комплекс антикризових механізмів, де встановлено цільові критерії їх реалізації з позиції адекватності та результативності реагування на кризові явища.

Розроблено та обґрунтовано концептуальні теоретико-методичні основи щодо управлінських рішень в системі антикризового управління

діяльністю підприємства, яка дозволяє сформуванню цілісного бачення процесу формування антикризової стратегії, що дозволить своєчасно вжити заходів щодо запобігання або виведення підприємства з кризового стану з метою розкриття спектру нових можливостей функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Практична значущість одержаних результатів у статті полягає у розробці прикладного інструментарію, який може бути використаний для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у практичній діяльності підприємств при формуванні та реалізації їх антикризових стратегій.

Analysis and substantiation of existing theoretical and methodological approaches to anti-crisis management at the enterprise by revealing the essence of anti-crisis technologies and determining effective tools for the implementation of anti-crisis measures in the modern conditions of the transformation of the Ukrainian economy.

The concept and methodology of scientific research is based on the fundamental provisions of modern economic theories. In order to achieve the formulated goal, the following methods are used in the article: tabular and graphic (to characterize the basics of anti-crisis management of the company's activities); comparative analysis (to identify the features of anti-crisis management of the company's activities); monographic (for studying domestic and foreign experience of conducting scientific research and using various methods of assessing the effectiveness of anti-crisis management of business activities); analysis and synthesis (for detailing theoretical and methodological approaches to management decisions in the system of anti-crisis management of enterprise activities); logical (to substantiate the need for new scientific concepts and approaches); abstract-logical method (for generalization and formulation of conclusions).

It was determined that the features of the formation of the anti-crisis strategy of enterprises at the stage of development are uncertainty, complexity, dynamism and aggressiveness of the external environment. It was established that uncertainty is a multi-level system of multidirectional factors of the external environment, the pace

and frequency of changes of which determines the level of its dynamism. It is substantiated that increasing the complexity and uncertainty of the external environment contribute to increasing the level of aggressiveness of the external environment. It has been established that in the process of functioning of each enterprise there is always a certain probability of the onset of a crisis and it is completely impossible to exclude this probability, depending on the stability of the enterprise's development, a complex of anti-crisis mechanisms is proposed, where target criteria for their implementation are established from the standpoint of adequacy and effectiveness of response to crisis phenomena.

Conceptual theoretical and methodological bases for management decisions in the system of anti-crisis management of the enterprise's activities have been developed and substantiated, which allows for the formation of a holistic vision of the process of forming an anti-crisis strategy, which will allow timely measures to be taken to prevent or remove the enterprise from a crisis state in order to reveal the spectrum of new possibilities for the operation of the enterprise in long-term perspective.

The practical significance of the results obtained in the article lies in the development of an applied toolkit that can be used to make reasonable management decisions in the practical activities of enterprises when forming and implementing their anti-crisis strategies.

Ключові слова: *антикризове управління, управлінські рішення, фінансові кризи підприємства, фінансова рівновага, принципи антикризового управління, управління підприємством, механізм антикризового управління, «безкризове» управління.*

Keywords: *anti-crisis management, management decisions, financial crises of the enterprise, financial balance, principles of anti-crisis management, enterprise management, mechanism of anti-crisis management, "crisis-free" management.*

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах господарювання вітчизняних підприємств, які характеризуються високим ступенем невизначеності, підвищеною агресивністю середовища, циклічністю криз, глобалізацією економік, інтеграційними перетвореннями, особливо актуальними є питання антикризового управління, недооцінка значимості якої стримує темпи розвитку всіх сфер економічної діяльності.

При цьому забезпечення ефективності функціонування та успішного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання визначається його здатністю своєчасно реагувати на різноманітні кризові ситуації, вибором раціональних альтернатив антикризових заходів на основі максимального використання наявних потужностей та потенціалу.

Тому виникає нагальна потреба в активізації теоретико-методологічних досліджень у сфері антикризового управління. це, на наш погляд, приведе до удосконалення та появи нових підходів, моделей, методів у системі антикризового менеджменту, застосування яких на практиці дасть позитивний результат у процесі виходу підприємства з кризового стану.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічні аспекти антикризового управління підприємством висвітлюють у своїх працях такі вітчизняні вчені, як: М. К. Бондарчук, І. В. Алексеєв [1], Є. О. Діденко, А. С. Фесюн [2], Г. А. Дорашук [3], О. Є. Гудзь [4], П. Г. Ільчук, В. І. Віблей, І. І. Лащик [5], А. В. Кальянов [6], Л. О. Лігоненко [7], С. А. Мехович, А. О. Костенко [8], Н. Є. Селюченко [9], В. І. Воробйов, А. М. Штангрет, О. М. Петрашова, О. В. Мельников [10]. В роботах науковців доволі детально проаналізовано застосування системи антикризового управління на підприємствах, проте незважаючи на низку теоретико-методологічних досліджень, дана проблематика потребує подальшого наукового обґрунтування, насамперед це стосується основних характеристик, механізму, процесу та етапів антикризового управління діяльності підприємства. Також система антикризового управління діяльністю підприємства не розглядається як допоміжний інструмент механізму антикризового управління. Тому актуальним

є питання теоретико-методичних підходів щодо управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства.

Мета статті. Обґрунтування теоретико-методичних підходів та основ щодо управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства з метою вироблення найбільш раціональної політики управління та заходів щодо підвищення ефективності використання на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Антикризове управління як механізм адаптаційного регулювання бізнес-процесів підприємств є актуальним і затребуваним як у науковій сфері, так і в практичному застосуванні. У цьому сенсі мистецтво та професіоналізм керівництва підприємств полягають у тому, щоб передбачати та запобігати проблемам, які можуть спричинити за собою інші, провокуючи тим самим ризики та фінансову кризу.

Антикризове управління є системою принципів і методів розробки та реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних фінансових наслідків.

Варто наголосити, що антикризове управління впливає на всі види діяльності підприємства. Воно сприяє залученню інновацій (реалізації інноваційних програм); оновленню техніки та технології (науково-технічний розвиток); проведенні змін; здійсненню програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень; підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, здійсненні своєчасних дій з динаміки ситуацій; посилення уваги до попередніх та наступних оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки та діяльності; використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці та реалізації.

Особливістю антикризового управління є прискорена та дієва реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь розробленої процедури альтернативних варіантів прийняття рішень, що передбачають різні трансформації у цій сфері залежно від конкретної ситуації [8, с. 46].

Головною метою антикризового управління є відновлення фінансової рівноваги підприємства та мінімізація розмірів зниження його ринкової вартості, що викликаються фінансовими кризами.

У процесі реалізації своєї головної мети антикризове управління діяльності підприємством спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- своєчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства та вживання необхідних превентивних заходів щодо запобігання фінансовій кризі;

- усунення неплатоспроможності підприємства;

- відновлення фінансової стабільності підприємства;

- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства;

- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства

[1, с. 113].

До факторів, що визначають ефективність антикризового управління, відносяться: професіоналізм антикризового управління та спеціальна підготовка; мистецтво управління, дане природою та набуте у процесі спеціальної підготовки; методологія розроблення ризикованих рішень; науковий аналіз ситуації, прогнозування тенденцій; корпоративність; лідерство; оперативність та гнучкість управління; стратегія та якість антикризових програм; людський фактор; система моніторингу кризових ситуацій.

Система антикризового управління діяльності підприємства базується на певних принципах, які є основою організації антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства (рис. 1).

До основних характеристик антикризового управління в діяльності підприємства належать: функції антикризового управління; інтеграція та диференціація; обмеження; поєднання формального та неформального управління; перспективність, можливість обрати та побудувати раціональну стратегію розвитку (табл. 1).

ПРИНЦИПИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

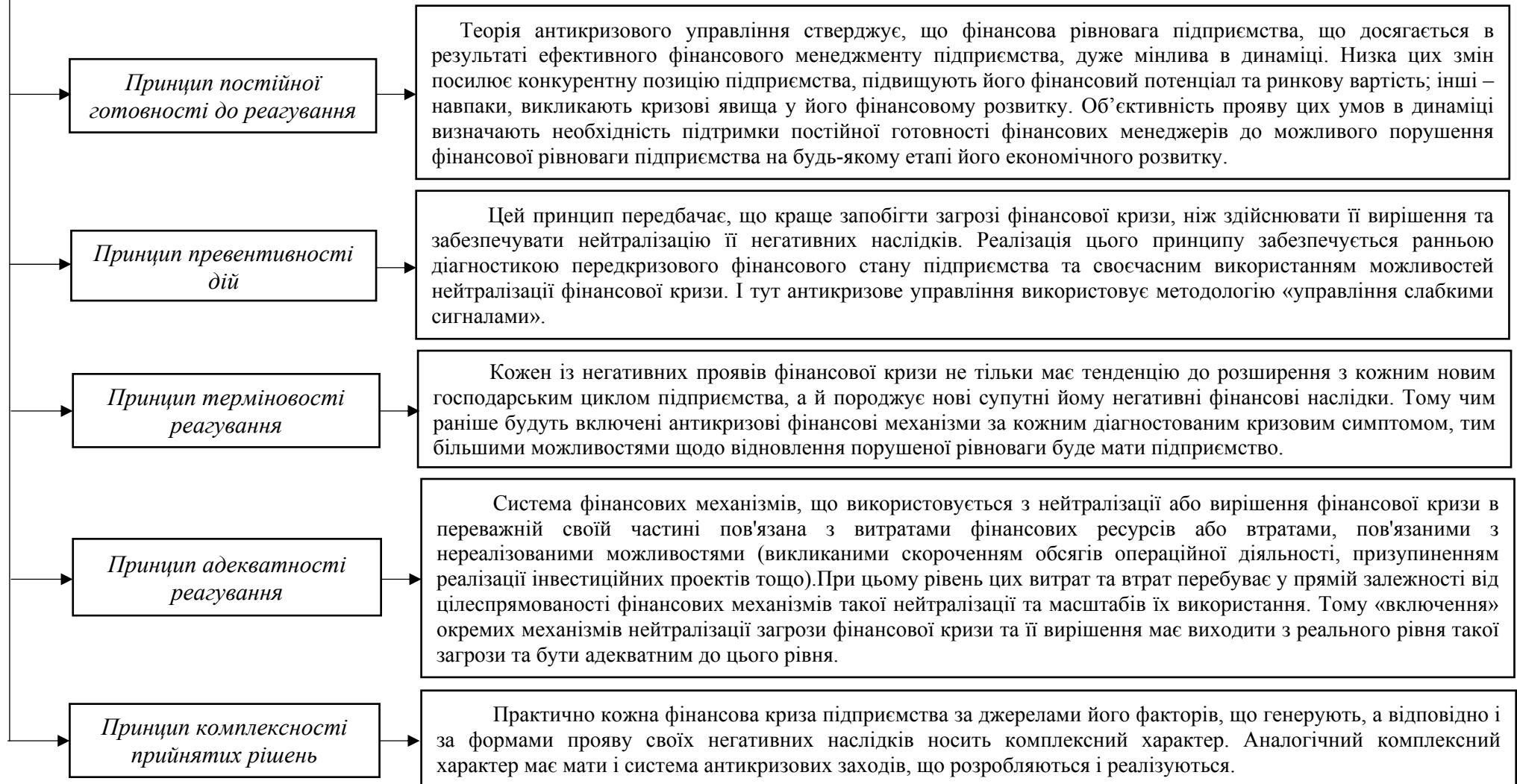


Рис. 1. Принципи антикризового управління в діяльності підприємства

Джерело: сформовано автором

Таблиця 1. Основні характеристики антикризового управління в діяльності підприємства

Характеристика	Опис
Функції антикризового управління	Види діяльності, що відображають предмет управління та визначають його результат. До них відносять: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат та втрачених можливостей, своєчасне прийняття рішень
Інтеграція та диференціація	У розвитку будь-якого управління дві його протилежності – інтеграція та диференціація – перебувають у діалектичному зв'язку. Посилення інтеграції завжди веде до ослаблення диференціації та навпаки. Зв'язок інтеграції та диференціації у переломних моментах зміни кривої характеризує формування нових організаційних форм управління чи організацій нового типу. У даній взаємодії є точки кризи підприємства. Як правило, це точки, що відображають небезпеку «розпаду», руйнування організаційних засад. Вихід із кризи – зміна співвідношення інтеграції та диференціації управління на новій організаційній основі.
Обмеження	Некеровані процеси, складні проблеми, які вирішуються або природним шляхом, або опосередкованими діями. Обмеження можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Їх виявлення та облік – завдання антикризового управління. У менеджменті обмеження існують як критичні фактори розвитку, тобто стійка ефективність управління.
Поєднання формального та неформального управління	У різноманітних видах такого поєднання існує зона раціональної організації антикризового управління. Вона може звужуватися чи розширюватися. Її звуження відображає підвищення небезпеки кризи чи небезпеки найгострішого її прояву.
Перспективність, можливість обрати та побудувати раціональну стратегію розвитку	Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером та глибиною кризи.

Варто відзначити, що антикризове управління це досить складний вид управлінської діяльності. З одного боку, воно спрямоване на збереження підприємства, його фінансове оздоровлення, що проявляється при виконанні ним фінансової функції, а з іншого – не менш важлива соціальна функція. Суть даної функції полягає у збереженні підприємства як чинного господарюючого суб'єкта та джерела робочих місць, навколо якого створюється міська інфраструктура (особливе значення, наприклад, цей факт має для містоутворюючих підприємств малих міст, які фактично є монополістами на місцевому ринку праці). Виконання антикризовим управлінням цих функцій визначає його значимість для підприємства та територій [10, с. 138].

Підприємство як соціально-економічна система має дві тенденції свого існування – функціонування та розвиток. Функціонування полягає у підтримці життєдіяльності системи, її стійкості; розвиток – це завжди придбання нової

якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах зміни середовища. Внаслідок незбалансованості між функціонуванням та розвитком виникають різноманітні кризові ситуації, тому антикризове управління розглядається як одна зі складових системи управління підприємством в цілому, яке здатне примирити співіснуючі, але часом протиборчі тенденції (рис. 2 та 3).



Рис. 2. Місце антикризового управління у системі управління підприємством

Джерело: сформовано автором



Рис. 3. Механізм антикризового управління діяльністю підприємства

Як бачимо, антикризове управління діяльності підприємством представляє собою механізм, основним змістом якого є підготовка, прийняття та реалізація управлінських рішень щодо попередження фінансових криз, їх подолання та мінімізації їх негативних наслідків.

Особливістю цього управління в порівнянні з іншими функціональними видами управління підприємством є те, що в кризових умовах прийняття управлінських рішень часто здійснюється в обстановці зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності та конфліктності інтересів різних груп працівників [4, с. 6].

Для здійснення антикризового управління на підприємстві часто створюється спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, що наділяються особливими повноваженнями у прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами.

Процес антикризового управління діяльності підприємством будується за такими основними етапами (рис. 4 та табл. 2).

Узагальнюючи вищевикладену інформацію, зазначимо, що суть ефективного антикризового управління можна розглядати у вигляді трьох ключових аспектів:

- завчасна діагностика та запобігання кризі;
- виведення підприємства із кризового стану з меншими втратами;
- вибір нової управлінської стратегії та використання факторів кризи

для подальшого розвитку [2, с. 92].

На сьогоднішній день особливо важливим є третій момент. Найбільш точно трактувати поняття «антикризове управління» потрібно не тільки як передбачення кризи та усунення її наслідків, але й наголошувати на збереженні підприємства як чинного суб'єкта економіки, реалізації соціальної функції менеджменту, творчому характері прийнятих HR-рішень та виробленні нової стратегії розвитку підприємства.

ПРОЦЕС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

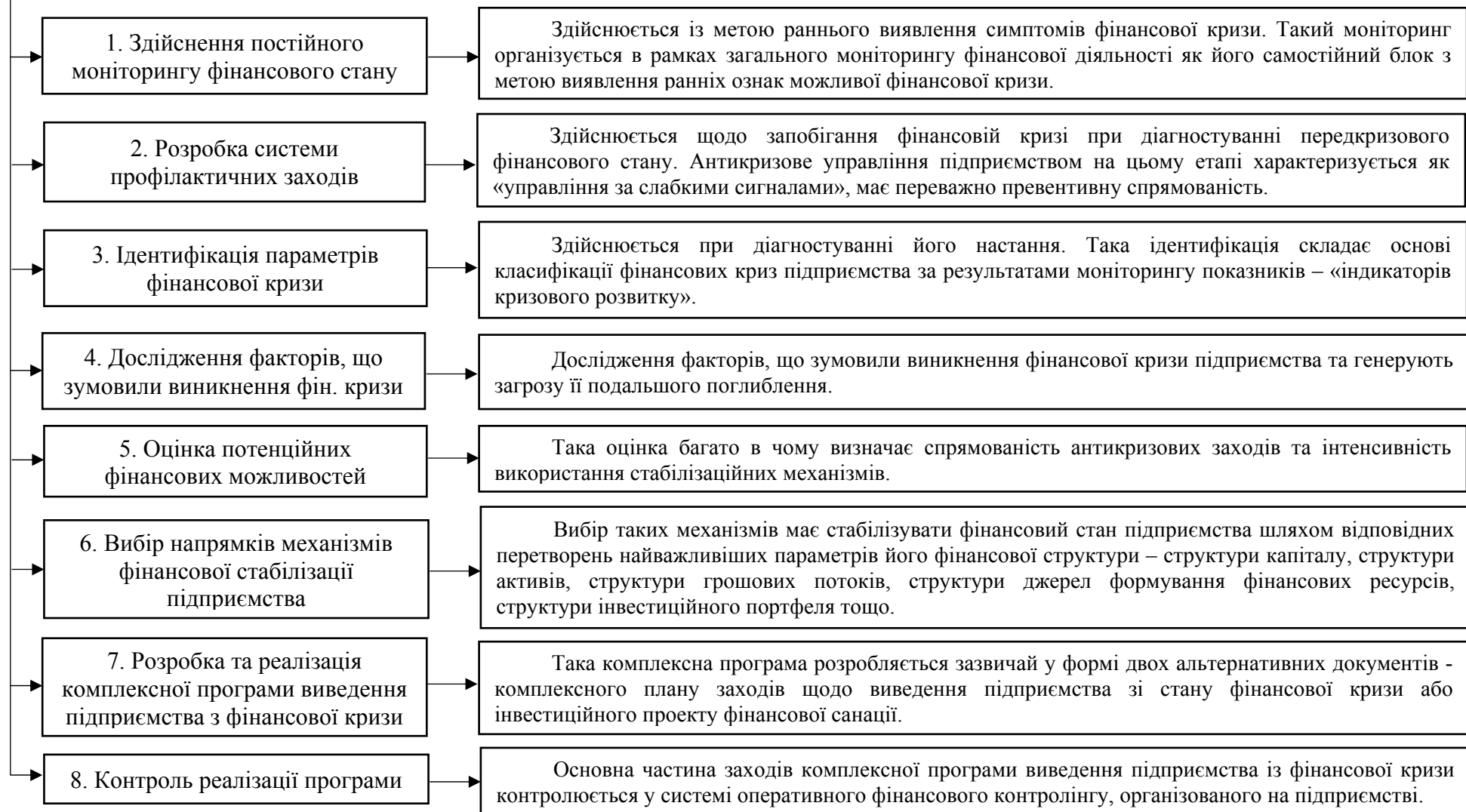


Рис. 4. Процес антикризового управління діяльністю підприємством

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2. Етапи процесу антикризового управління діяльністю підприємством

Етапи	Стадії
<p>1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану для раннього виявлення симптомів фінансової кризи.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - На <i>першій стадії</i> у системі загального фінансового моніторингу встановлюється спеціальна група об'єктів спостереження, формують можливе «кризове поле», тобто, параметри фінансового стану підприємства, порушення яких свідчить про його кризовий розвиток. - На <i>другій стадії</i> в розрізі кожного з параметрів «кризового поля» формується система показників, які спостерігаються «індикатори кризового розвитку». У систему таких індикаторів включаються як традиційні, так і спеціальні фінансові показники, що відображають різні симптоми передкризового фінансового стану підприємства або фінансової кризи. - На <i>третьій стадії</i> визначається періодичність спостереження показників – «індикатори кризового розвитку». Як правило, показники цієї групи спостерігаються з найвищою періодичністю у загальній системі фінансового моніторингу. Більше того, у періоди високої динаміки факторів зовнішнього фінансового середовища, що реалізують загрозу фінансовій кризі підприємства, основні ці показники вимагають щоденного спостереження. - На <i>четвертій стадії</i> за результатами моніторингу визначаються розміри відхилень фактичних значень показників – індикаторів кризового розвитку від передбачених (планових, нормативних). - На <i>п'ятій стадії</i> проводиться аналіз відхилень показників щодо кожного з параметрів «кризового поля». У процесі аналізу встановлюється ступінь відхилень, що спричинили їх причини, а також можливий вплив таких відхилень на кінцеві результати фінансової діяльності. - На <i>шостій стадії</i> за результатами моніторингу здійснюється попередня діагностика характеру розвитку фінансової діяльності підприємства та його фінансового становища. У процесі такої діагностики констатується «нормальний», «передкризовий» або «кризовий» фінансовий стан.
<p>2. Розробка системи профілактичних заходів щодо запобігання фінансовій кризі при діагностуванні передкризового фінансового стану.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - На <i>першій стадії</i> оцінюється можливість запобігання фінансовій кризі в умовах майбутньої динаміки факторів зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємства. - На <i>другій стадії</i> залежно від результатів такої оцінки диференціюються напрями дій – їх спрямованість на запобігання фінансовій кризі або на пом'якшення умов її майбутнього перебігу (якщо через активний вплив факторів зовнішнього фінансового середовища запобігти фінансовій кризі неможливо). - На <i>третьій стадії</i> розробляється система превентивних антикризових заходів, спрямованих на нейтралізацію загрози фінансовій кризі. Основними із таких превентивних заходів є: скорочення обсягу фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; підвищення рівня внутрішнього та зовнішнього страхування фінансових ризиків, пов'язаних із факторами, що генерують загрозу фінансовій кризі; реалізація частини зайвих чи невикористовуваних активів підприємства з метою збільшення резервів фінансових ресурсів; конверсія у грошову форму дебіторської заборгованості та еквівалентів грошових коштів. - На <i>четвертій стадії</i> за результатами реалізації превентивних антикризових заходів визначається їх ефективність (за рівнем досягнення поставлених цілей) та за необхідності вживаються додаткові заходи.

Етапи	Стадії
	<p>- На <i>третьій стадії</i> розробляється система превентивних антикризових заходів, спрямованих на нейтралізацію загрози фінансовій кризі. Основними із таких превентивних заходів є: скорочення обсягу фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; підвищення рівня внутрішнього та зовнішнього страхування фінансових ризиків, пов'язаних із факторами, що генерують загрозу фінансовій кризі; реалізація частини зайвих чи невикористовуваних активів підприємства з метою збільшення резервів фінансових ресурсів; конверсія у грошову форму дебіторської заборгованості та еквівалентів грошових коштів.</p> <p>- На <i>четвертій стадії</i> за результатами реалізації превентивних антикризових заходів визначається їх ефективність (за рівнем досягнення поставлених цілей) та за необхідності вживаються додаткові заходи.</p>
3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи під час діагностування її наступу.	<p>- На <i>першій стадії</i> ідентифікується масштаб охоплення фінансової складової діяльності підприємства фінансовою кризою, тобто, визначається, чи носить він системний чи структурний характер. Якщо фінансова криза ідентифікована як структурна, то визначається її переважна структурна форма.</p> <p>- На <i>другій стадії</i> ідентифікується ступінь впливу фінансової кризи на фінансову діяльність, тобто, виявляється, чи носить він легкий, глибокий чи катастрофічний характер. Кожна з цих форм фінансової кризи в процесі ідентифікації може мати більш диференційовану оцінку.</p> <p>- На <i>третьій стадії</i> з урахуванням раніше проведених оцінок прогнозується можливий період фінансової кризи підприємства.</p> <p>При необхідності в процесі ідентифікації параметрів фінансової кризи можуть бути використані інші ознаки його класифікації [3, с. 81].</p>
4. Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи підприємства та генерують загрозу її подальшому поглибленню.	<p>- На <i>першій стадії</i> ідентифікуються окремі чинники фінансової кризи. У процесі такої ідентифікації вся їхня сукупність поділяється на зовнішні та внутрішні фактори.</p> <p>- На <i>другій стадії</i> досліджується ступінь впливу окремих факторів на форми та масштаби фінансової кризи підприємства у розрізі окремих параметрів «кризового поля».</p> <p>- На <i>третьій стадії</i> прогнозується розвиток факторів фінансової кризи та їх сукупний негативний вплив на розвиток фінансової діяльності підприємства.</p>
5. Оцінка потенційних фінансових можливостей підприємства щодо подолання фінансової кризи.	<p>- На <i>першій стадії</i> оцінюється обсяг чистого грошового потоку підприємства, що генерується в кризових умовах його функціонування, та ступінь його достатності для подолання фінансової кризи.</p> <p>- На <i>другій стадії</i> оцінюється стан страхових резервів фінансових ресурсів та їх адекватності масштабам загроз, що генеруються фінансовою кризою.</p> <p>- На <i>третьій стадії</i> визначаються можливі напрямки економії фінансових ресурсів у період протікання фінансової кризи (економія поточних витрат, пов'язаних із здійсненням операційної діяльності; економія інвестиційних ресурсів за рахунок призупинення реалізації окремих реальних інвестиційних проектів тощо).</p> <p>- На <i>четвертій стадії</i> визначаються можливі альтернативні зовнішні джерела формування фінансових ресурсів, необхідні для функціонування підприємства у кризових умовах та його виведення із стану фінансової кризи.</p>

Етапи	Стадії
	<p>- На <i>n'ятій</i> стадії оцінюється якісний стан фінансового потенціалу підприємства з позицій можливого подолання фінансової кризи – рівень кваліфікації фінансових менеджерів, їхня здатність до швидкого реагування на зміни факторів зовнішнього фінансового середовища, ефективність організаційної структури фінансового управління тощо [9, с. 92].</p>
<p>6. Вибір напрямів механізмів фінансової стабілізації підприємства, адекватних масштабам кризового фінансового стану.</p>	<p>Вибір конкретних механізмів фінансової стабілізації у процесі реструктуризації основних параметрів фінансової діяльності підприємства в умовах його кризового розвитку має бути спрямований на поетапне вирішення наступних завдань:</p> <ul style="list-style-type: none"> - усунення неплатоспроможності; - відновлення фінансової стійкості; - фінансове забезпечення сталого зростання підприємства у довгостроковій перспективі.
<p>7. Розробка та реалізація комплексної програми виведення підприємства із фінансової кризи.</p>	<p>Комплексний план заходів щодо виведення підприємства зі стану фінансової кризи розробляється у тих випадках, коли передбачається використання переважно внутрішніх механізмів фінансової стабілізації в рамках обсягу фінансових ресурсів, що формуються із внутрішніх джерел. Цей план містить такі основні розділи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - перелік антикризових заходів; - обсяг фінансових ресурсів, що виділяються для їх реалізації; - терміни реалізації окремих антикризових заходів; - особи, відповідальні за реалізацію окремих антикризових заходів; - очікувані результати фінансової стабілізації [7, с. 237]. <p>Інвестиційний проект фінансової санації підприємства розробляється у тих випадках, коли підприємство для виходу із фінансової кризи навмисно залучає зовнішніх санаторів.</p> <p>Після розробки та затвердження комплексної програми виведення підприємства із фінансової кризи підприємство приступає до її реалізації.</p>
<p>8. Контроль реалізації програми виведення підприємства із фінансової кризи.</p>	<p>Такий контроль покладається, як правило, на головних менеджерів. Основна частина заходів комплексної програми виведення підприємства із фінансової кризи контролюється у системі оперативного фінансового контролінгу, організованого на підприємстві. Результати контролю за виконанням програми вимагають періодичного обговорення з метою внесення необхідних коректив, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [6, с. 169].</p>
<p>9. Розробка та реалізація заходів щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи.</p>	<p>Система таких заходів на кожному підприємстві має індивідуалізований характер і спрямована на подальшу стабілізацію якісних структурних перетворень його фінансової діяльності.</p>

Таким чином, ефективне антикризове управління стає системою заходів, здатних задати якісно новий рівень роботи підприємства. Будь-яке управління сьогодні має бути антикризовим за своєю суттю. В ідеалі антикризове управління має бути зведене до «безкризового» управління. Суть «безкризового» управління може бути визначена як здійснення комплексного та безперервного управління розвитком підприємства з моменту його створення (рис. 5).



Рис. 5. Порівняльний аналіз антикризового та «безкризового» управління

Джерело: сформовано автором

На даному етапі економічного розвитку посилюється неперевершеність застосування сучасних антикризових технологій різними економічними суб'єктами. Жорстка конкуренція як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках підштовхує вітчизняних виробників посилити позиційні заходи, пов'язані з випуском конкурентоспроможної продукції: при цьому не лише зайняти місце на товарних ринках усередині країни, а й вийти за її межі, знайти резервні позиції, використовуючи момент лібералізації зовнішньоекономічної діяльності.

У зв'язку з цим повинні суттєво змінитись вимоги, що пред'являються до антикризового управління. Стратегія творення і наступальна тактика (замість захисної тактики, яку використовують набагато частіше), стратегічна діагностика та контролінг на даному етапі економічного розвитку для вітчизняних підприємств будуть найефективнішими. Потрібно відійти від звичного розуміння антикризового управління як реактивного менеджменту, спрямованого на боротьбу з кризою, що вже настала, і ліквідацією його наслідків. Антикризове управління має бути випереджальним, «безкризовим» за своєю суттю. Даний підхід до розуміння сутності антикризового управління має велике значення для промислових підприємств, оскільки не відкидає усталені принципи та методи управління, а навпаки, закликає суб'єкти господарювання використовувати весь арсенал засобів управління, щоб витримати жорстку конкуренцію і спад попиту на товарних ринках.

Розуміння характеру цілей розвитку підприємства дозволяє ідентифікувати та виявити типологію властивих підприємству ризиків. Наприклад, досягнення мети достовірності фінансової звітності у широкому розумінні означає не тільки стратегічне, а й оперативне дотримання всіх вимог до її формування, у вузькому розумінні – це співвідношення бізнес-показників продажів та реалізації продукції/послуг, рентабельності основної діяльності, розміру доходів та чистого прибутку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті проведено теоретичне узагальнення та запропоновано новий підхід до вирішення

наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування антикризової стратегії діяльності підприємств. Результати проведеного дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. Визначено, що особливостями формування антикризової стратегії підприємств на етапі розвитку є невизначеність, складність, динамічність і агресивність зовнішнього середовища. Встановлено, що невизначеність є багаторівневою системою різноспрямованих факторів зовнішнього середовища, темп та частота змін яких визначає рівень її динамічності. Обґрунтовано, що підвищення складності та невизначеності зовнішнього середовища сприяють підвищенню рівня агресивності зовнішнього середовища.

2. Встановлено, що в процесі функціонування кожного підприємства завжди існує певна ймовірність настання кризи і виключити цю ймовірність повністю неможливо, залежно від стабільності розвитку підприємства запропоновано комплекс антикризових механізмів, де встановлено цільові критерії їх реалізації з позиції адекватності та результативності реагування на кризові явища.

Література

1. Бондарчук М. К., Алексєєв І. В. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посібник, Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017, 268 с.
2. Діденко Є. О., Фєсюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами, *Економіка та держава*, 2018, № 11, С. 90-96.
3. Дорашук Г. А. Антикризове управління підприємством, К.: Кондор, 2017, 332 с.
4. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств, *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2019, № 2, С. 4-10.
5. Ilchuk, P., Viblyi, P., & Lashchuk I. Theoretical and methodological

aspects of the anti-crisis capacity of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018, № 4(3), P. 88-93.

6. Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством. *Наукові праці МАУП*, 2014, Вип. 42(3), С. 167-175.

7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підруч. К.: КНЕУ, 2005, 824 с.

8. Мехович С. А., Костенко А. О. Сутність антикризового управління підприємством. *Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит*, 2011, № 5(87), С. 45-48.

9. Селюченко Н. Є. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К.: УБС, НБУ, 2007, 222 с.

10. Воробйов В. І., Штангрет А. М., Петрашова О. М., Мельников О. В. Антикризове управління та фінансова санація підприємств: навч. посіб. К.: УкрНДІСВД, 2011, 396 с.

References

1. Bondarchuk, M.K. and Aliekseiev, I.V. (2017), *Finansova sanatsiia i antykryzove upravlinnia pidpryemstvom* [Financial rehabilitation and anti-crisis management of the enterprise], Lviv, Ukraine.

2. Didenko, Ye.O. and Fesiun, A.S. (2018), “Theoretical and methodological principles of crisis management of enterprises”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11, pp. 90-96.

3. Dorashuk, H.A. (2017), *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], Kyiv, Ukraine.

4. Hudz, O.Ye. (2019), “Formation of crisis management strategy of enterprises”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2, pp. 4-10.

5. Ilchuk, P. Viblyi, P. and Lashchuk, I. (2018), “Theoretical and methodological aspects of the anti-crisis capacity of enterprises”, *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4 (3), pp. 88-93.

6. Kalianov, A.V. (2014), “Strategies of crisis management of a modern

enterprise”, *Naukovi pratsi MAUP*, vol. 42 (3), pp. 167-175.

7. Lihonenko, L.O. (2005), *Anti-crisis management of the enterprise* [Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom], Kyiv, Ukraine.

8. Mekhovych, S.A. and Kostenko, A.O. (2011), “The essence of crisis management of the enterprise”, *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, vol. 5 (87), pp. 45-48.

9. Seliuchenko, N.Ye. (2007), *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi* [Anti-crisis financial management at the enterprise], Kyiv, Ukraine.

10. Vorobiov, V.I. Shtanhret, A.M. Petrashova, O.M. and Melnykov, O.V. (2011), *Anti-crisis management and financial rehabilitation of enterprises* [Antykryzove upravlinnia ta finansova sanatsiia pidpriemstv], Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.