

Є. О. Діденко,  
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ  
А. С. Фесюн,  
магістр, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

DOI: 10.32702/2306-6806.2018.11.90

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

E. Didenko,  
Ph.D., associate professor of management department, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv  
A. Fesiun,  
master's degree, Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

*У статті досліджено сучасні умови розвитку вітчизняного підприємництва та виявлено ключові індикатори загальнонаціонального рівня, що обумовлюють кризові тенденції здійснення підприємствами господарської діяльності та розвитку як промисловості зокрема, так і економіки України загалом. Задля цього було досліджено динаміку внутрішнього валового продукту країни, розглянуто зміну індексів споживчих цін, цін виробників продукції, реальної заробітної платні, обсягів промислового виробництва, а також тенденції зміни кількості суб'єктів господарювання за основними видами економічної діяльності, пов'язану з цим структурну статистику та тенденції результатів їх функціонування протягом 2012—2017 років. У роботі встановлено основні ознаки кризи як економічного явища, а також виявлено особливості антикризового управління підприємства як специфічної складової менеджменту виробничо-комерційної системи. На основі досліджених теоретико-методичних засад антикризового менеджменту у статті розроблено принципову модель механізму антикризового управління підприємством, що розкриває сутність ключових етапів цього процесу, його основні цілі та складові задля їх досягнення. Окрім того, визначено особливу роль в процесі антикризового управління, сутність якого визначається рівнем кризових проявів, створення конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що має створити потенціал для формування рівнів його економічного захисту у майбутньому. Також у роботі з урахуванням з урахуванням доробок у цій сфері управлінської науки сформовано суб'єктово-функціональну схему антикризового управління, яка демонструє особливості діяльності керівництва підприємства в контексті попередження та протидії потенційним та фактичним загрозам його сталому розвитку. Окрім того, встановлено принципову ситуаційність виконання управлінських функцій, що залежатиме від типу обраної суб'єктом антикризового управління стратегії та тактики.*

*In this article the modern conditions of development of domestic business are investigated and the key indicators of the national level are determined, which determine the crisis tendencies of the enterprises of economic activity and development of both industry in particular and the economy of Ukraine as a whole. For this purpose, the dynamics of the gross domestic product of the country was investigated, changes in consumer price indices, producer prices, real wages, volumes of industrial production, as well as trends in the number of subjects of management in the main types of economic activity, related structural statistics and trends in the results of their functioning during 2012-2017. The paper identifies the main features of the crisis as an economic phenomenon, as well as identifies the features of the crisis management of the enterprise as a specific component of the management of the production and commercial system. On the basis of the investigated theoretical and methodological principles of anti-crisis management, the article develops the basic model of the mechanism of crisis management of the enterprise, which reveals the essence of the key stages of this process, its main goals and components for their achievement. In addition, a special role in the process of crisis management is determined, the essence of which is determined by the level of crisis manifestations, the creation of competitive advantages and ensuring the competitiveness of the enterprise, which should create the potential for formation of levels of its economic protection in the future. Also in the work, taking into account the achievements in this*

*area of management science, a subject-functional scheme of crisis management has been formed that demonstrates the peculiarities of the management's activities in the context of prevention and counteraction to the potential and actual threats to its sustainable development. In addition, the principle situation of the implementation of managerial functions is determined, which will depend on the type of anti-crisis management strategy and tactics chosen by the subject.*

*Ключові слова: криза, загроза, тенденція, економічна безпека, антикризове управління, стратегія, тактика.*

*Key words: crisis, threat, trend, economic security, anti-crisis management, strategy, tactics.*

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

На сьогоднішній день стан економіки України можна охарактеризувати як кризовий, що підтверджує низка тенденцій. Так, не дивлячись на те, що у порівнянні з 2010 р. у 2017 р. ВВП країни зросло на 175,5% (рис. 1), тенденція є певною мірою негативною, оскільки у валютному контексті показник на кінець періоду дослідження є істотно нижчим ніж на його початку (рис. 2) [10].

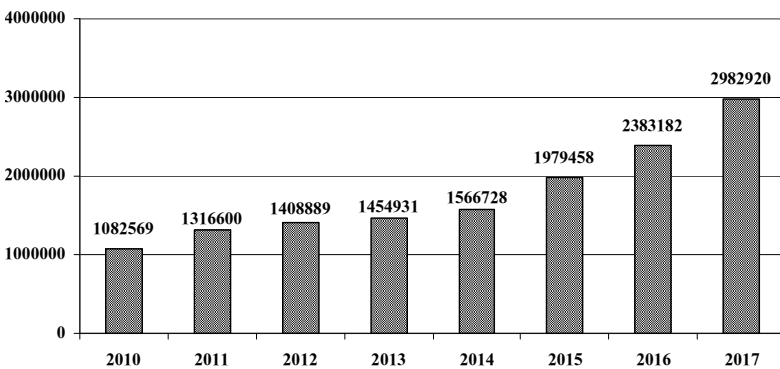


Рис. 1. Динаміка ВВП України за період 2010–2017 рр., млн грн

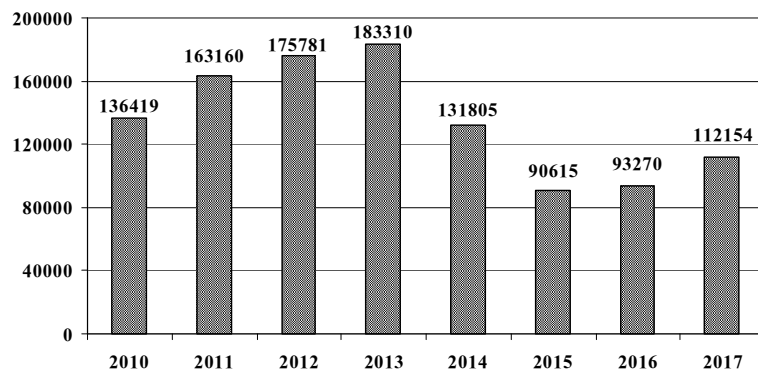


Рис. 2. Динаміка ВВП України за період 2010–2017 рр., млн долл.

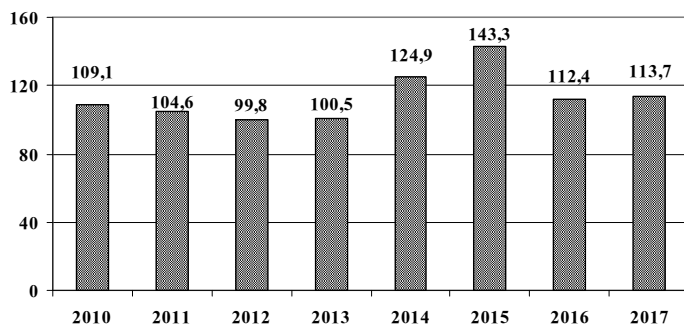


Рис. 3. Динаміка індексу споживчих цін за період 2010–2017 рр., %

Ключові проблеми, що спричинили падіння національної економіки певною мірою, як відомо, знаходяться у політичній сфері. Але не можна забувати про ключові аспекти, які криються у недостатньому рівні економічної безпеки держави, що формувалися протягом всього періоду незалежності. Загалом це підтверджує динаміка індексу споживчих цін, як ключової характеристики не лише інфляційних процесів, а і певного індикатора низької еластичності економічної безпеки країни (рис. 3) [10].

Окрім того, на увагу заслуговує порівняння індексів цін виробників та реальної заробітної платні, зіставлення яких дозволяє узагальнено охарактеризувати баланс між пропозицією та купівельною спроможністю споживачів. У цьому випадку (рис. 4) [10] динаміку варто відзначити, як деструктивну, оскільки зростання останньої істотною мірою не відповідає вимогам ринків.

Також негативним аспектом, що виступає ознакою кризових тенденцій розвитку України та характеризує загальне погіршення її економічної безпеки є рівень виробництва (рис. 5) [10], оскільки саме на вітчизняну промисловість припадає ключова роль у формуванні ВВП держави.

У свою чергу, доцільно розглянути динаміку зміни кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, що дозволить зробити висновок про загальну сприятливість умов ведення бізнесу та спроможність бізнесу до виживання в наявних умовах (табл. 1) [10].

Як бачимо, протягом останніх років, яким притаманні очевидні кризові ознаки, спостерігається невтішна тенденція до зменшення кількості суб'єктів господарювання у порівнянні з 2015 р. Причини цього криються: по-перше, у промисловості та торгівлі, де відмічаються скорочення споживчої купівельної спроможності та зростання витратності виробничої діяльності; по-друге, у транспортній сфері та складському господарстві, що істотною мірою залежать від вартості енергетичних носіїв; по-третє, у фінансовій та, як наслідок, науково-технічній діяльності, що пов'язано з погіршенням інвестиційного клімату, відтоком іноземного капіталу та збільшенням розриву між підприємницьким на науковим секторами тощо.

Поглянувши на показники структурної статистики (табл. 2) [10], очевидним є скорочення кількості великих та середніх підприємств, що є основою формування економіки розвинених країн, а також посилення підприємності вітчизняного підприємництва. Такі зміни спричинили зменшення частки обсягів доходності великих та певне збільшення долі малих підприємств у загальній структурі.

Однією з головних ознак кризовості національної економіки окрім скорочення кількості суб'єктів господарювання на ринках виступають результати їх функціонування (табл. 3) [10].

Наведені вище матеріали надають можливість констатувати збитковість низки видів економічної діяльності, що не могло не вплинути на рівень економічної безпеки країни загалом.

Все це дозволяє повною мірою стверджувати про наявність кризових тенденцій розвитку держави та констатувати необхідність акцентування уваги на актуальності антикризового управління як на рівні економіки України загалом, так і за окремо взятими підприємствами зокрема.

## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розробці наукових засад у сфері антикризового управління присвячені роботи великої кількості вітчизняних і закордонних вчених, серед яких А. Балашов, С. Беляєва, І. Бланк, В. Василенко, О. Вишневіська, О. Глушко, А. Гончарук, А. Градов, Т. Гринько, А. Грязнова, О. Єлець, С. Ільїн, Л. Каліна, В. Коваленко, Л. Коротков, Е. Короткова, В. Кошкіна, І. Кривов'язюк, О. Крухмаль, Л. Лігоненко, А. Маринюк, Е. Мінаєв, В. Панагушин, С. Рамазанов, Л. Ситник, О. Скібіцький, Л. Ситник, О. Терещенко, М. Федотова, А. Чернявський, З. Шершньова, А. Штангрет та ін. Однак існують дискусійні питання щодо реалізації механізму антикризового управління підприємства та особливостей пов'язаних з цим дій менеджменту суб'єкту господарювання, що і обумовлює актуальність теми.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета дослідження полягає у розробці комплексу заходів щодо розвитку теоретико-методичних засад з антикризового управління вітчизняним підприємством в сучасних умовах.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Як відомо, термін "криза" застосовується в різних науках, зокрема політиці, економіці тощо. При цьому у процесі розвитку наукових досліджень дане поняття набувало більш глибокого змістовного значення та розповсюдження.

Представимо матеріали щодо трактування деякими з науковців сутності терміну "криза" (табл. 4).

Аналізуючи наведені визначення, варто зауважити, що криза є переломною подією, для якої характерна зміна параметрів системи, що викликається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Ці зміни зазвичай мають негативний характер, несуть загрозу існування суб'єкту ринку і є складно контролюваними, але можуть виступати і ознакою переходу підприємства до нового етапу розвитку. Відповідно, до цього варто виділити два основних результату прояву кризи — оптимізація у разі здатності системи до адаптації або її руйнація у протилежному випадку.

Дискусійним же, на наш погляд, залишається раптовість кризи. Так, дійсно, темпи проявів окремих кризових явищ є різними, але їх симптоматика може бути відстежена за допомогою використання різного методичного інструментарію антикризового управління, що дозволить встановити негативні тенденції розвитку.

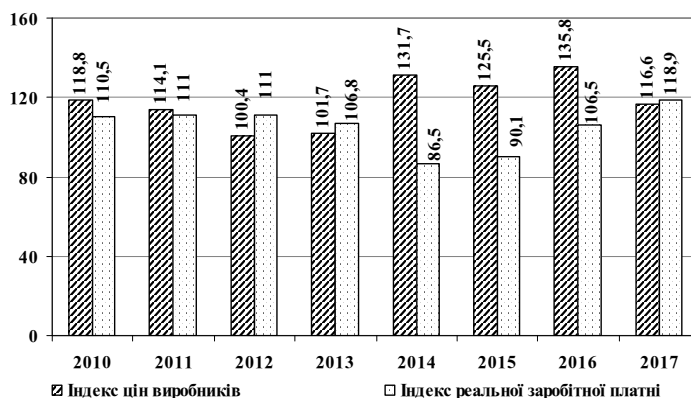


Рис. 4. Динаміка індексів цін виробників та реальної зарплатні за період 2010–2017 рр., %

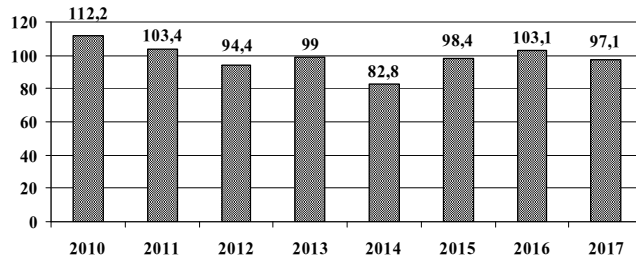


Рис. 5. Динаміка індексу промислового виробництва за період 2010–2017 рр., %

Щодо тлумачення сутності антикризового управління підприємством, то тут також присутня неоднозначність бачення (табл. 5).

Таблиця 1. Результати визначення індексу кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за період 2012–2017 рр.

Вид економічної діяльності	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Загалом	1600127	1722070	1932161	1974439	1865631	1805144
-	-	107,6	112,2	102,2	94,5	96,8
- сільське, лісове та рибне господарство	68497	71058	75660	79284	74620	76593
-	-	103,7	106,5	104,8	94,1	102,6
- промисловість	114028	121244	131491	135149	127069	123876
-	-	106,3	108,5	102,8	94,0	97,5
- будівництво	50830	52982	52189	55128	50208	50261
-	-	104,2	98,5	105,6	91,1	100,1
- оптова та роздрібна торгівля	843075	890658	988694	989064	910413	837797
-	-	105,6	111,0	100,0	92,0	92,0
- транспорт, складське господарство, пошта та кур'єрська діяльність	87252	92366	111807	119037	109334	95815
-	-	105,9	121,0	106,5	91,8	87,6
- тимчасове розміщування й організації харчування	44085	52077	57553	58436	57696	57578
-	-	118,1	110,5	101,5	98,7	99,8
- інформація та телекомунікації	66568	86377	114355	116136	129704	146909
-	-	129,8	132,4	101,6	111,7	113,3
- фінансова та страхова діяльність	10342	11069	11888	12381	11865	10290
-	-	107,0	107,4	104,1	95,8	86,7
- операції з нерухомим майном	81726	92013	97794	94077	90921	90553
-	-	112,6	106,3	96,2	96,6	99,6
- професійна, наукова та технічна діяльність	87431	97052	115123	131035	125133	121546
-	-	111,0	118,6	113,8	95,5	97,1
- діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	38769	40191	44144	47361	45988	46553
-	-	103,7	109,8	107,3	97,1	101,2
- освіта	7317	8467	10117	10873	11077	11656
-	-	115,7	119,5	107,5	101,9	105,2
- охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	16479	18048	21114	21683	21583	22085
-	-	109,5	117,0	102,7	99,5	102,3
- мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	9238	11620	13523	14887	13873	13045
-	-	125,8	116,4	110,1	93,2	94,0
- надання інших видів послуг	74490	76847	86709	89908	86147	100587
-	-	103,2	112,8	103,7	95,8	116,8

Таблиця 2. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами за період 2012–2017 рр.

Роки	Усього	У тому числі						
		Підприємства				Фізичні особи-підприємці		
		Усього	Великі	Середні	Малі	Усього	Суб'єкти середнього підприємництва	Суб'єкти малого підприємництва
Кількість суб'єктів господарювання, одиниць								
2012	1600127	364935	698	20189	344048	1235192	361	1234831
2013	1722070	393327	659	18859	373809	1328743	351	1328392
2014	1932161	341001	497	15906	324598	1591160	712	1590448
2015	1974318	343440	423	15203	327814	1630878	307	1630571
2016	1865530	306369	383	14832	291154	1559161	281	1558880
2017	1805059	338256	399	14937	322920	1466803	317	1466486
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб								
2012	9957,6	7679,7	2484,2	3144,2	2051,3	2277,9	44,0	2233,9
2013	9729,1	7406,5	2383,7	3012,1	2010,7	2322,6	42,1	2280,5
2014	8796,7	6298,5	1915,1	2696,5	1686,9	2498,2	69,9	2428,3
2015	8180,0	5889,7	1708,6	2604,7	1576,4	2290,3	28,0	2262,3
2016	8108,3	5801,1	1586,6	2622,8	1591,7	2307,2	27,1	2280,1
2017	8141,0	5812,9	1560,9	2593,1	1658,9	2328,1	30,7	2297,4
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн грн								
2012	4459818,8	4203169,6	1761086,0	1769430,2	672653,4	256649,2	13015,4	243633,8
2013	4334453,1	4050215,0	1717391,3	1662565,2	670258,5	284238,1	20778,9	263459,2
2014	4459702,2	4170659,9	1742507,9	1723151,5	705000,5	289042,3	12742,7	276299,6
2015	5556540,4	5159067,1	2053189,5	2168764,8	937112,8	397473,3	15612,0	381861,3
2016	6726739,8	6237535,2	2391454,3	2668695,7	1177385,2	489204,6	14607,8	474596,8
2017	8312271,9	7707935,2	2929516,6	3296417,9	1482001	604336,7	18538,2	585798,5

Проаналізувавши наявні трактування, можна відзначити, що антикризове управління, суб'єктом господарювання яке є процесом, що полягає у використанні комплексу спеціальних методів та прийомів задля забезпечення сталих та економічно безпечних умов розвитку, передбачає:

- по-перше, пріоритетне попередження кризових явищ в ході функціонування підприємства;
- по-друге, зниження рівня проявів криз у разі їх реалізації в процесі господарювання суб'єкта ринку;
- по-третє, недопущення банкрутства підприємства та стабілізацію його становища у випадку настання глибокої кризи;
- по-четверте, запобігання повторення кризи на основі впровадження комплексу превентивних дій.

Таблиця 3. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності за період 2012–2017 рр.

Вид економічної діяльності	Роки					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Загалом	35067,3	-22839,7	-590066,9	-373516,0	28583,4	168752,8
- сільське, лісове та рибне господарство	26787,2	14984,5	21481,3	102849,1	90160,4	68858,5
- промисловість	2592,4	-4181,1	-178730,9	-188267,9	-29096,1	56124,0
- будівництво	-1012,7	-5893,2	-27948,8	-25861,9	-10179,6	-5014,3
- оптова та роздрібна торгівля	210,6	-13248,5	-133219,4	-88161,0	-4750,7	25874,2
- транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3127,7	-1423,4	-22591,6	-17847,8	7007,3	-16796,7
- тимчасове розмішування й організація харчування	-984,3	-1416,7	-6641,9	-6874,9	-1896,0	1773,5
- інформація та телекомунікації	3739,1	4881,5	-17137,1	-12590,2	1785,9	12029,3
- фінансова та страхова діяльність	10769,4	5157,1	-5550,3	-9573,5	-788,6	16806,6
- операції з нерухомим майном	-9338,0	-10192,2	-105425,7	-64369,0	-41200,6	-17551,2
- професійна, наукова та технічна діяльність	-1820,2	-8390,3	-100347,2	-48656,0	25036,8	32356,1
- діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	3576,4	-1555,2	-9543,2	-9860,6	-6528,7	-3624,2
- освіта	112,8	119,0	62,5	80,7	85,6	96,1
- охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-77,3	-149,7	-1185,3	-1042,3	33,5	145,0
- мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-2547,6	-1495,2	-3244,0	-3566,3	-1301,3	-2300,4
- надання інших видів послуг	-68,2	-36,6	-45,3	225,6	215,5	-23,7

Відповідно до зазначеного, розглядаючи антикризове управління у часі, як і безпечний розвиток, його можна умовно поділити на два ключові етапи [5]. Перший етап у даному випадку полягає у стабілізації становища підприємства та виведення його з кризового стану.

У свою чергу, друга стадія передбачає забезпечення економічно безпечного становища задля створення передумов більш якісного та своєчасного реагування на прояви факторів загроз і попередження криз у майбутньому.

Але процес протидії та подолання криз не може носити хаотичний характер, він має бути ретельно структурованим, що дозволить оптимізувати наскільки це можливо використання ресурсів у певною мірою обмежені ресурси. За для цього суб'єктом антикризового управління розробляється антикризова стратегія, виробляється тактика, здійснюється співставлення потенціалу підприємства передбаченим заходам [1; 4; 12; 16]. Базисом у цьому випадку виступає дослідження умов функціонування та внутрішнього середовища підприємства, яке передбачає встановлення пріоритетів через брак ресурсів та часу на здійснення антикризового управління підприємством.

На основі зазначеного можна сформулювати принципову модель механізму антикризового управління підприємством (рис. 6).

У цьому контексті на особливу увагу заслуговує питання антикризової тактики. На сьогоднішній день з точки зору ситуативності прийняття рішень та комплексного характеру обмежень умов прийняття рішень виділяють дві найпоширеніші з них [1; 9; 12]:

1. Захисна (заснована на заходах скорочення діяльності та, як правило, застосовується при значній несприятливості для підприємства зовнішнього оточення).

2. Наступальна (застосовується активний маркетинг, здійснюється завоювання часток на нових ринках збуту, здійснюється оновлення виробництва, впроваджуються перспективні технології, оновлюється номенклатура продукції тощо).

Вибір однієї із тактик має бути ретельно обгрунтованим, адже, від цього залежатиме здатність виходу підприємства з кризової ситуації, що істотно мірою визначатиметься професіоналізмом та кваліфікацією суб'єкта антикризового управління, що реалізовуватиме ключові функції.

Серед функцій антикризового управління, як і менеджменту загалом, зазвичай виокремлюють:

1. Планування (процес визначення цілей та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення).

2. Організація (формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання основних ресурсів).

3. Мотивація (система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи).

4. Контроль (прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів).

Враховуючи існуючі підходи до виокремлення стратегій [16], ключових суб'єктів [8; 12] та сутності функцій менеджменту [1; 5; 9], представимо суб'єктово-функціональну схему антикризового управління підприємством (рис. 7).

Таблиця 4. Тракткування визначення поняття "криза"

Джерело	Визначення поняття	Джерело
Сибіряков В.	Будь-яка зміна якихось параметрів системи як позитивна, так і негативна призводить до протилежної зміни інших параметрів системи	[1]
Крутько В.	Раптовість, високий рівень загрози життєво важливим інтересам і гостра нестача часу для прийняття відповідних мір	[1]
Дацюк І.	Об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності тенденцій в існуючій системі: сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну	[1]
Ткаченко А., Слєць О.	Широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і позитивних наслідків у господарській діяльності, які підвищують ефективність діяльності суб'єкта господарювання, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючі його еволюції	[7; 14]
Грін П.	Втрата контролю над ситуацією	[2]
Бартон Л.	Широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів, а також може завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації	[8]
Галушко О.	Об'єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися	[3]
Чернявський О.	Ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі	[15]
Гренц Т.	Незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства	[1]
Розенталь Ю., Підженбург Б.	Ситуація, позначена високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності тощо	[14]
Крутик А.	Будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами	[14]

Як бачимо, розробка та реалізація дієвого механізму антикризового управління має надати змогу підприємствам гнучко реагувати на загрози змін в умовах функціонування, краще адаптуватися, активно втручатися у хід ключових господарських процесів, сприяти зменшенню наслідків реалізації певних ризиків тощо. Усе це надасть можливість створити систему ефективного менеджменту, що забезпечить безперервний і планомірний процес сталого розвитку.

До перспектив подальших розробок у цьому напрямі має стати дослідження особливостей реалізації меха-

Таблиця 5. Визначення поняття "антикризове управління"

Джерело	Визначення поняття	Джерело
Грязнова А.	Це така система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер та спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту	[11]
Терещенко О.	Це застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи	[13]
Коротков Е.	Це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для подальшого стійкого розвитку організації	[9]
Василенко В.	Це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку	[1]
Лігоненко Л.	Це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства	[9]
Ситник Л.	Це управління, що спрямоване на розв'язання задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів на противагу екстенсивному розвитку	[12]
Мінаєв Е., Панагушин В.	Це не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та запобігти неплатоспроможності підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення	[13]
Федотова М., Маринюк А.	Це управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямоване на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, використовуючи переважно власні ресурси	[7]

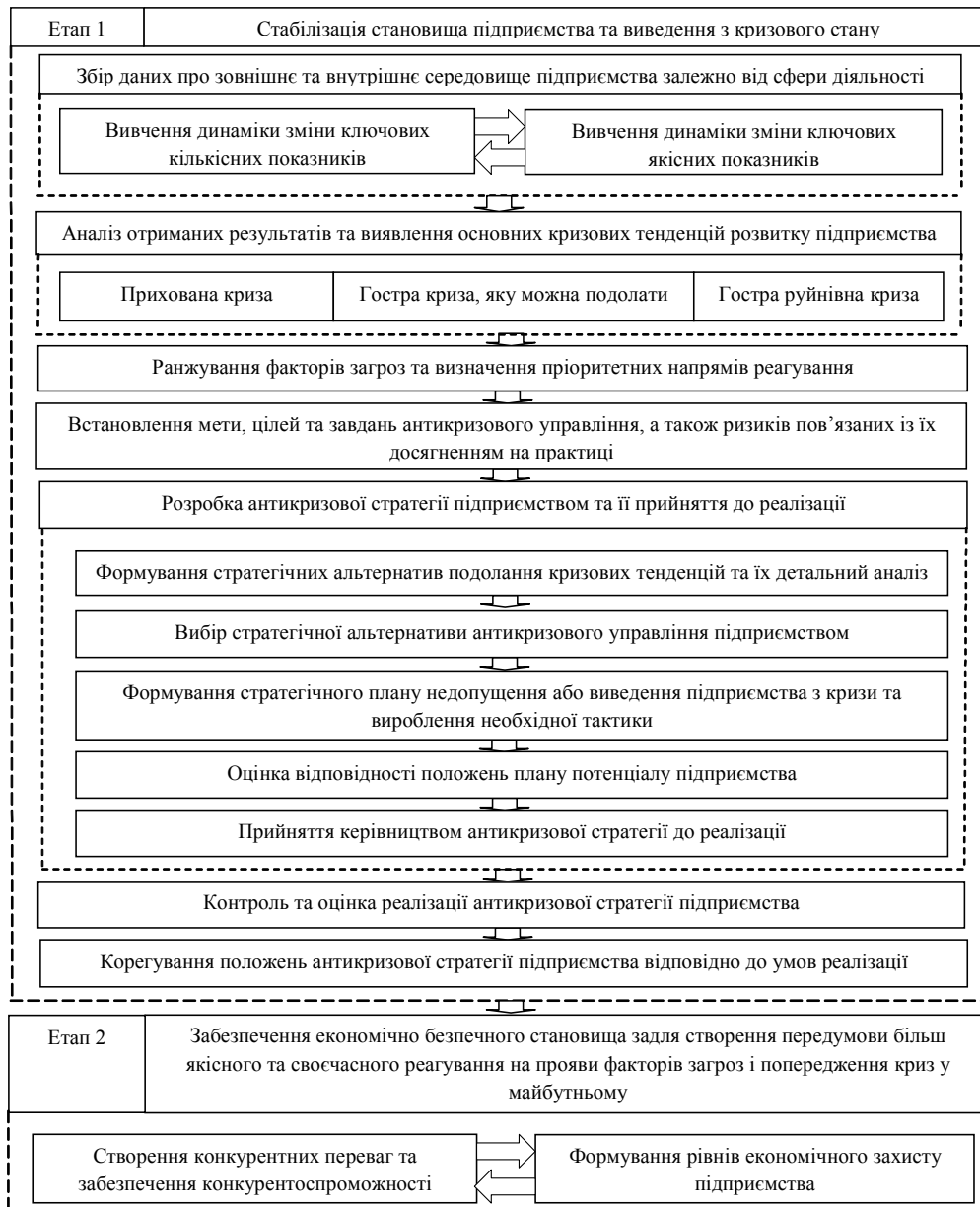


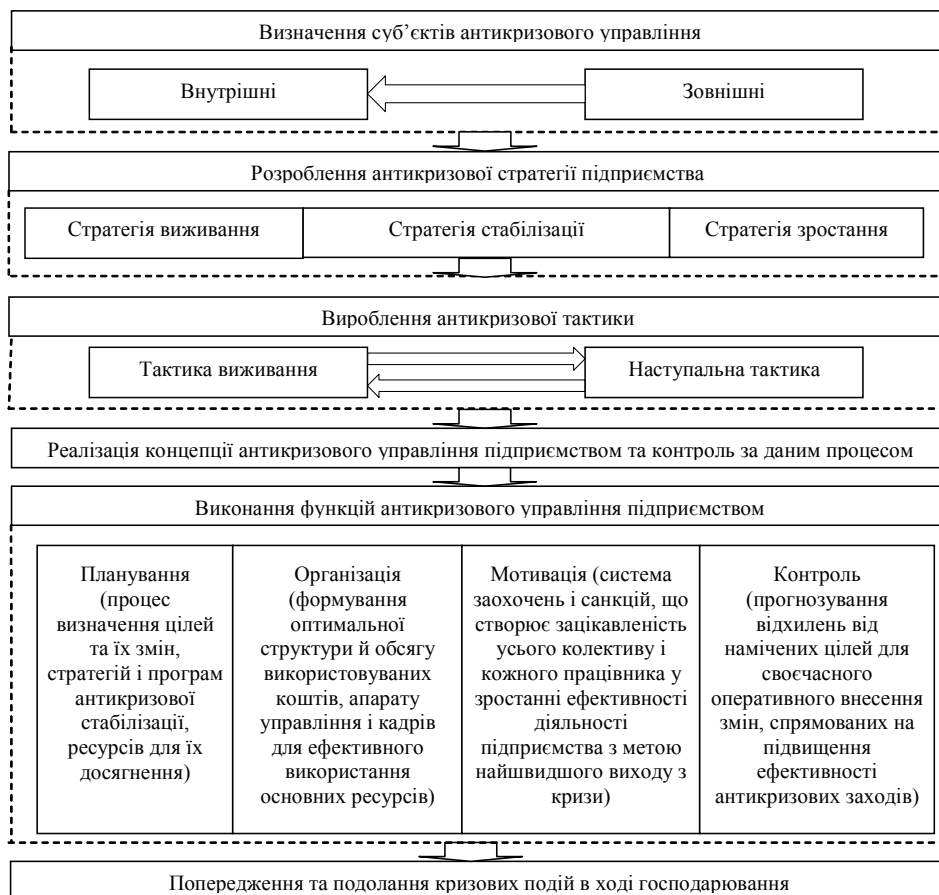
Рис. 6. Принципова модель механізму антикризового управління підприємством

нізму антикризового управління підприємствами у різних сферах вітчизняної економіки, а також пошук шляхів його удосконалення.

Література:

1. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / В.О. Василенко. — К.: ЦУА, 2003. — 504 с.
2. Вишневская О.В. Механизмы антикризисного управления предприятием / О.В. Вишневская // Менеджмент в России и за рубежом. — 2007. — № 3. — С. 105—113.
3. Галушко О.І. // Проблемы эффективного функционирования предприятий в современных условиях / О.І. Глушко // Материалы Всеукраинской научно-практич. конференции. — Севастополь: СевНТУ. — 2003. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r\\_72/cgiirbis\\_64.exe](http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r_72/cgiirbis_64.exe)
4. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. Гринько // Економіст. — 2013. — № 8. — С. 51—53.
5. Діденко Є.О. Особливості формування інноваційної безпеки підприємства / Є.О. Діденко, Ю.С. Моторна // Електронне наукове фахове видання "Ефектив-

- на економіка". — Дніпропетровськ: ДДАЕУ, 2018. — № 1. — Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/46.pdf)
6. Діденко Є.О. Модель антикризового управління підприємством / Є.О. Діденко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. — 2015. — № 3 (87): Серія "Економічні науки". — С. 53—58.
7. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2007. — Т. 3. — № 6. — С. 316—319.
8. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник / І.В. Кривов'язюк. — К.: Кондор, 2008 — 374 с.
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. — К.: КНТЕУ, 2005. — 824 с.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
11. Рамазанов С.К. Технології антикризового управління / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова. — Луганськ: СЛУ, 2004. — 191 с.



**Рис. 7. Суб'єктово-функціональна схема антикризового управління підприємством**

12. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О.М. Скібіцький. — К.: Центр учбової літератури, 2009 — 568 с.

13. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О.О. Терещенко. — К.: КНЕУ, 2004. — 560 с.

14. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія / А.М. Ткаченко, О.П. Єлець. — Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. — 277 с.

15. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: учеб. пособие / А.Д. Чернявский. — К.: МАУП, 2000. — 208 с.

16. Юрик Н.Є. Особенности выбора антикризисной стратегии на основе структурно-морфологического анализа / Н.Є. Юрик // Економічний часопис-XXI. — 2011. — № 1—2. — С. 62—65.

#### References:

1. Vasylenko, V.O. (2003), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anticrisis management of the enterprise], TsUL, Kyiv, Ukraine.

2. Vishnevskaja, O. V. (2007), "Mechanisms of anti-crisis management of the enterprise", Menedzhment v Rossii i za rubezhom, vol. 3, pp. 105—113.

3. Galushko, O. I. (2003), "Problems of effective functioning of enterprises in modern conditions", Materialy Vseukrainskoj nauchno-praktich. Konferencii, [Online], available at: [http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r\\_72/cgiirbis\\_64.exe](http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r_72/cgiirbis_64.exe) (Accessed 1 Oct 2018).

4. Hryn'ko, T. (2013), "Strategy as an instrument of crisis management at the enterprise", Ekonomist, vol. 8, pp. 51—53.

5. Didenko, E. O. and Motorna, Yu. S. (2018), "Features of the formation of enterprise innovation security", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 1, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/46.pdf) (Accessed 1 Oct 2018).

6. Didenko, E. O. (2015), "Model of crisis management enterprise", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu, vol. 3 (87), pp. 53—58.

7. Yelets', O. P. (2007), "System of crisis management of the enterprise: its features and principles", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 6 (87), pp. 316—319.

8. Kryvov'iaziuk, I. V. (2008), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anticrisis management of the enterprise], Kondor, Kyiv, Ukraine.

9. Lihonenko, L. O. (2005), Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anticrisis management of the enterprise], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

10. Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2018), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 1 Oct 2018).

11. Ramazanov, S. K. Stepanenko, O. P. and Tymashova, L. A. (2004), Tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia [Anticrisis management technologies], SNU, Luhans'k, Ukraine

12. Skibits'kyj, O. M. (2009), Antykryzovyj menedzhment [Anticrisis management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

13. Tereshchenko, O. O. (2010), Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi [Anticrisis financial management at the enterprise], KNTEU, Kyiv, Ukraine.

14. Tkachenko, A. M. and Yelets', O. P. (2010), Suchasnyj pidkhid do antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom [Modern approach to crisis management machine-building enterprise], Vydavnytstvo Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii, Zaporizhzhia, Ukraine.

15. Cherniavskij, A. D. (2000), Antykryzove upravlinnia [Anticrisis management], MAUP, Kyiv, Ukraine.

16. Yuryk, N. Ye. (2011), "Features of the choice of anticrisis strategy based on structural and morphological analysis", Ekonomichnyj chasopys-XXI, vol. 1—2, pp. 62—65.

*Стаття надійшла до редакції 04.11.2018 р.*