

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

*Мирошниченко Ю.В., канд. техн. наук, доцент*

*Вдовіченко А.С.*

*Харківський торговельно-економічний інститут Київського  
торговельно-економічного університету*

**Постановка проблеми.** Сьогодні в Україні і всьому світі розгортається потужна економічна криза, яка може призвести до посилення нестабільності економічного становища в країні. За таких обставин для більшості українських підприємств, незалежно від їх галузевої приналежності, підвищується ризик банкрутства. Така загроза, в першу чергу, стосується підприємств малого та середнього бізнесу, які є важливою складовою економічної системи, забезпечують значний внесок у ВВП країни та високий рівень зайнятості населення, але при цьому найбільш сильно відчують негативні наслідки кризи.

У цих умовах проблема антикризового управління вітчизняними підприємствами малого та середнього бізнесу набуває найбільшої гостроти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробленню теоретико-методологічних засад антикризового управління присвячено роботи зарубіжних і вітчизняних науковців.

Серед вітчизняних науковців, які займались вивченням проблем антикризового управління підприємством, можна виділити таких як: І. Біломістна [1], В. Борзенко [2], В. Василенко [3], М. Дядюк [4], А. Ковалевська [5], В. Костецький [6], Л. Лігоненко [7], О. Проскура [8], С. Рамазанов [9], А. Череп [10], А. Штангрет [11] та інших.

Питаннями розроблення моделей оцінювання фінансового стану підприємств, прогнозування банкрутства та визначення фінансової стійкості займались такі дослідники як А. Альтман [12], У. Бівер [13], М. Хаммер [14], О. Терещенко [15] та інші.

У своїх роботах науковці досліджували причини виникнення кризи на макро- та мікрорівні, її сутності, діагностики банкрутства, фінансової санації підприємств.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Проте, незважаючи на велику кількість наукових праць, багато питань стосовно трактування поняття «антикризового управління» та рекомендацій щодо запобігання банкрутству вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою дослідження є узагальнення методичних рекомендацій щодо антикризового управління вітчизняними підприємствами малого та середнього бізнесу.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

– дослідити сутність поняття «антикризового управління» та підходи до його визначення;

– узагальнити науково-практичні рекомендації щодо адаптації принципів антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кризовий стан зазвичай пов'язаний з неспроможністю підприємств ефективно адаптуватися до швидкої зміни зовнішніх (зміна влади; ухвалення нових законів щодо видів та організаційних форм підприємств; підвищення податків; підвищення рівня інфляції; зниження попиту на ринку; поява нового конкурентного товару та інші) та/або внутрішніх (низька кваліфікація кадрів; нерозвинена комунікаційна система; неефективна логістична інфраструктура; нестача фінансових ресурсів та інші) чинників. Виходячи з вищевикладеного, вітчизняні підприємства малого та середнього бізнесу мають звернути увагу на розроблення ефективного механізму антикризового управління, який забезпечить сталий розвиток і уникнення банкрутства при нестабільній економічній ситуації.

Причина кризового стану більшості підприємств малого та середнього бізнесу України полягає у впливі зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як:

- зміни у законодавстві щодо підприємницької діяльності;
- зменшення попиту на товари або послуги через зниження платоспроможності споживачів;
- непередбачуване розірвання господарських зв'язків;
- втрата ринків закупівлі та збуту;
- невідповідний вимогам ринку стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання.

Термін «антикризове управління» широко розповсюджений у США та країнах, що входять до Євросоюзу. В Україні цей термін тільки почав поширюватись і зазвичай застосовується лише у разі наближення підприємства до банкрутства, тобто нездатності виконувати свої зобов'язання.

Антикризове управління часто пов'язують із життєвим циклом підприємства. Так Г. Романяк виділяє сім етапів життєвого циклу підприємства, а саме: «народження», «дитинство», «зростання», «зрілість», «спад», «вихід» та «відродження» [16]. Зазначимо, що криза підприємства – це процес, що може виникнути на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

Так, на етапі «народження» причиною виникнення кризи може стати вибір неефективної стратегії, великі витрати на вхід до ринку, неконкурентоспроможний товар.

На етапі «дитинства» причинами кризи стають: непрозора конкуренція на ринку, великі витрати, пов'язані з адміністративними обов'язками підприємства.

Етап «зростання» може призвести до кризового стану у разі високої собівартості продукції, надмірних витрат на логістичний процес, нерозвинених супутніх послуг щодо обслуговування після продажу.

На етапі «зрілість» підприємства найчастіше знаходяться у кризовому стані через втрату позитивного іміджу на ринку, відсутність довгострокових

відносин із суб'єктами ринку, надмірні витрати на отримання інформації, зменшення попиту на продукцію на ринку.

На етапі «спад» криза на підприємстві виникає через неефективну систему управління, низьку рентабельність, втрату ринків збуту, надмірну плінність кадрів, відсутність новітнього обладнання.

Етап «виходу» містить в собі такі причини виникнення кризи як: нестача коштів на інноваційний розвиток, складне фінансове положення, відсутність чіткої стратегії діяльності підприємства.

На етапі «відродження» криза може виникнути в результаті вибору неефективної стратегії розвитку підприємства.

Отже, підприємство завжди повинно контролювати всі процеси на кожному етапі життєвого циклу підприємства. У разі відсутності своєчасних реактивних та ефективних управлінських рішень, кризовий стан «набирає обертів» і стає безконтрольним. Така безконтрольність може призвести до банкрутства підприємства. І саме це виступає приводом підвищення уваги до проведення антикризового управління підприємствами малого та середнього бізнесу, як для попередження кризи підприємства на різних стадіях його існування, так і для його виходу з неї.

У науковій літературі зустрічається безліч тлумачень поняття «антикризового управління підприємством», але не всі вони повністю розкривають суть такого об'ємного та специфічного процесу, що змінюється залежно від коливань у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства. Це свідчить про необхідність проведення аналізу існуючих підходів до визначення поняття «антикризового управління». Адже повне розуміння поняття «антикризове управління» допоможе зосередити увагу підприємців на необхідності запровадження такого управління, на його специфіці та ефективності використання при здійсненні підприємницької діяльності. Аналіз визначень і методичних підходів до визначень допоможе охопити суть антикризового управління, що є важливим для формування дієвих методів попередження та боротьби з кризовим станом підприємств малого та середнього бізнесу.

Перш ніж звернутися до аналізу визначень «антикризового управління», розглянемо причини виникнення кризового стану підприємств малого та середнього бізнесу.

Виділяють наступні основні причини кризового стану підприємств: зовнішні (на макрорівні та мікрорівні) та внутрішні.

Макрорівневі причини кризового стану підприємства безпосередньо залежать від існуючих тенденцій і стратегій макроекономічного розвитку країни, розвитку світової економіки, конкуренції на світовому ринку, політичної ситуації в країні.

На мікрорівні криза найчастіше виникає з наступних причин:

– скорочення або захоплення конкурентами стратегічної зони господарювання;

- невідповідність обсягу та структури продукції підприємства попиту споживачів;
- невідповідність стилю, форм і засобів управління підприємством його існуючому статусу, стратегічним цілям господарювання тощо;
- невідповідність між грошовими доходами та видатками підприємства, загальна розбалансованість фінансового механізму підприємства.

Внутрішні причини пов'язані з ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва та недостатньою компетентністю персоналу, недосконалістю управління інноваційною й інвестиційною політикою.

Перелічені причини кризового стану вказують на необхідність проведення антикризового управління підприємством. Однак неоднозначне трактування суті такого управління не зможе забезпечити ефективність його використання, а також мінімізацію втрат при виході з кризового стану. Аналіз підходів науковців до визначення поняття «антикризового управління підприємством» наведено в табл. 1. У результаті аналізу наведених визначень терміну «антикризового управління підприємством», можна зробити висновок про те, що всі вони мають спільні риси та відмінності.

*Таблиця 1*

**Визначення поняття «антикризового управління підприємством»**

Автор	Антикризове управління підприємством – це
1	2
І. Біломістна	система принципів і методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі його настання – виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку [1, с. 91].
В. Борзенко	процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі та сприяючих соціально-економічному оздоровленню його господарської діяльності [2, с. 8].
В. Василенко	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку [3].
М. Дядюк	система організаційно-управлінських заходів відносно окремого підприємства, що потрапило до стану кризи, який зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка, у разі її затяжного непереборного характеру, нейтралізується через процедуру банкрутства [4, с. 64].
А. Ковалевська	управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [5, с. 46].

1	2
В. Костецький	система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти ринкові позиції при використанні власних ресурсів [6, с. 208].
Л. Лігоненко	спеціальне, постійно організоване управління, яке націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану на підприємстві та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання, яке має за мету забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації банкрутства [7, с. 26-27].
Є. Морозов	процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому [17, с. 115].
О. Проскура	складний елемент системи управління підприємством, що включає в себе забезпечуючу та функціональну складові. Першу складають підсистеми: організаційного, методичного, нормативного та правового забезпечення. Функціональна система – це комплекс економічних і організаційних методів, що сприяють зняттю кризи та фінансовому оздоровленню [8].
С. Рамазанов, О. Степаненко, Л. Тимашова	система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції [9, с. 22].
Г. Романяк	невід’ємний елемент системи управління підприємством, що являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх виникнення – розроблення заходів для виходу підприємства з кризи та ліквідації її наслідків [16, с. 235].
В. Рубан	стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), її життєздатності [18, с. 69].
Л. Ситник	певна сукупність форм і методів реалізації антикризової політики щодо конкретного підприємства-боржника [19, с. 6].
О. Скібіцький	управління, націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання [20, с. 44].
О. Сметанюк	система управлінських заходів та рішень із діагностики, попередження, нейтралізації і подолання кризових явищ, їхніх причин за умов мінімізації втрат та негативних наслідків [21, с. 8].
О. Терещенко	процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами [16].

*Закінчення таблиці 1*

1	2
Г. Ткачук	підсистема загальної системи управління підприємством із нейтралізації та попередження кризових явищ [22, с. 417].
А. Череп	комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи, через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства та реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі [10, с. 278].
А. Штангрет, О. Копилюк	таке управління, яке буде запобігати або пом'якшувати кризові ситуації в господарсько-фінансовій діяльності підприємства; вид професійної діяльності, спрямований на запобігання кризовим явищам і подолання їх у діяльності підприємства на підставі раціонального використання наявних ресурсів і потенціалу виживання [11].

*Джерело: складено авторами за матеріалами [1-11; 16-22]*

Аналіз визначень терміну «антикризове управління підприємством» у роботах науковців сприяв виділенню декількох підходів до тлумачення даного поняття, що наведено у табл. 2.

*Таблиця 2*

**Підходи до визначення «антикризового управління підприємством»**

Термін	Підхід до визначення	Особливості	Автори
Антикризове управління підприємством	як управління	Дає поверхнєве визначення, без яких-небудь пояснень або методів впровадження антикризового управління	Василенко В.А. [3], Ковалевська А.В. [5], Лігоненко Л.О. [7], Скібіцький О.М. [20], Штангрет А.М. [11], Копилюк О.І. [11]
	як процес	Розглядає антикризове управління з точки зору фінансів	Борзенко В.І. [2], Морозов С.Ю. [17], Рубан В.М. [18], Терещенко О.О. [16]
	як система	Розглядає антикризове управління як комплекс певних заходів, які визначаються і застосовуються для всіх складових підприємства	Біломістна І.І. [1], Дядюк М.А. [4], Костецький В. [6], Рамазанов С.К. [9], Ситник Л.С. [19], Сметанюк О.А. [21], Череп А.В. [10]
	як елемент загального менеджменту	Визначає антикризове управління як відгалуження від основного менеджменту	Проскура О.Ю. [8], Романяк Г.М. [16], Ткачук Г.Ю. [22]

*Джерело: складено авторами за матеріалами [1-11; 16-22]*

Так, В. Василенко, А. Ковалевська, Л. Лігоненко, О. Скібіцький, А. Штангрет, О. Копилюк розглядають антикризове управління підприємством

як управління, що націлено на запобігання або зменшення впливу кризи на діяльність підприємства.

У свою чергу В. Борзенко, Є. Морозов, В. Рубан, О. Терещенко визначають «антикризове управління підприємством» як процес управління фінансами, націлений на покращення фінансового стану підприємства, а також на зміцнення його позицій на ринку та необхідний для профілактики небажаних впливів з боку нестабільного економічного середовища.

І. Біломістна, М. Дядюк, В. Костецький, С. Рамазанов, Л. Ситник, О. Сметанюк, А. Череп розглядають «антикризове управління підприємством» як систему управління, що має комплексний характер, націлена на передбачення та усунення негативного впливу кризи на діяльність підприємств.

О. Проскура, Г. Романяк, Г. Ткачук виділяють «антикризове управління підприємством» як елемент загального менеджменту, який за допомогою інструментів, засобів і прийомів орієнтований на попередження впливу кризи та націлений на забезпечення стабільної роботи підприємства.

Кожен із розглянутих підходів має свої особливості. Однак, на нашу думку, серед них найбільш повно розкривають сутність антикризового управління та враховують особливості господарської діяльності підприємств малого та середнього бізнесу – системний і процесний підходи.

Обидва підходи охоплюють і більш ретельно описують всю глибинність поняття «антикризове управління», як саме таке управління впливає на діяльність підприємства, за допомогою яких важелів антикризове управління стає ефективним у масштабі всього підприємства. Саме повне усвідомлення глибинності поняття «антикризове управління» зосереджує увагу на необхідності розроблення програми антикризового управління на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

На основі проведеного аналізу було сформульовано авторське визначення, за яким антикризове управління підприємством – це процес управління, в ході якого використовується комплексна система засобів управління, націлених на визначення та попередження кризового стану на всіх етапах життєвого циклу підприємства, шляхом моніторингу внутрішнього середовища підприємства та його фінансово-економічного стану.

Ефективність прийнятих рішень і компетентність персоналу у разі настання кризи забезпечує захист від банкрутства та сприяє швидкому та «безболісному» виходу підприємства із кризового стану, а також утриманню та посиленню його позицій на ринку, що є необхідним для нормального функціонування підприємства.

До основних завдань антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу можна віднести наступні:

– розроблення профілактичних заходів для зменшення негативних впливів від змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища шляхом постійного моніторингу;

- збереження нормального функціонування підприємства під час економічної кризи шляхом побудови стратегії управління на основі отриманих даних моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ;
- мобілізація всіх ресурсів на зміцнення та втримання позицій підприємства на ринку при нестабільному економічному середовищі;
- у разі настання кризового стану – направлення зусиль на недопущення банкрутства і забезпечення швидкого та «безболісного» виходу з кризи.

Розуміння основних завдань антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу сприяє розробленню дієвої антикризової програми, яка буде позитивно впливати на зростання показників економічної діяльності підприємства, посилення його позицій на ринку за рахунок підвищення рівня конкурентоспроможності.

Серед основних принципів антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу можна виділити наступні:

- постійний моніторинг зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення негативних змін, які загрожують нормальному функціонуванню підприємства;
- своєчасне й адекватне реагування на кризові явища, що виникають у зовнішньому середовищі;
- розроблення заходів щодо мінімізації наслідків економічної кризи;
- диверсифікація виробництва та пошук нових каналів збуту продукції.

Ефективне антикризове управління забезпечує задовільне функціонування підприємств малого та середнього бізнесу в умовах світової економічної кризи, що сприяє помірному переходу з одного етапу життєвого циклу підприємства до іншого, тим самим збільшуючи тривалість його існування.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, на основі аналізу наукових джерел встановлено сутність поняття «антикризове управління» та запропоновано авторське визначення даного терміну. Виявлено основні підходи до антикризового управління серед яких, на думку авторів, системний і процесний підходи найбільш повно розкривають сутність антикризового управління та враховують особливості господарської діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Узагальнено науково-практичні рекомендації щодо адаптації принципів антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу.

#### **Перелік посилань**

1. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць*. 2013. № 1(14). С. 90-96.
2. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванченка, 2016. 232 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.



4. Дядюк М. А. Антикризова діяльність підприємства: конспект лекцій. Х.: ХДУХТ, 2016. 140 с.
5. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Х.: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
6. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 208-211.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
8. Проскура О. Ю. Антикризове управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2002. 18 с.
9. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2004. 192 с.
10. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.
11. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання, 2007. 335 с.
12. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *Journal of Finance*. 1968. Sept. P. 589-609.
13. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. *Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research*, No. 4. P. 71-127.
14. Хаммер М. Реінжиниринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / Пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
15. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2004. 560 с.
16. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. № 1. С. 235-239.
17. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114-120.
18. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68-71.
19. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. екон. наук: спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економіки». Донецьк, 2002. 39 с.
20. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К.: Нац. авіац. ун-т, Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

21. Сметанюк О. А. Діагностика фінансового стану підприємства в системі антикризового управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Хмельницький, 2006. 22 с.

22. Ткачук Г. Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. *МНУ ім В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 416-420.

### References

1. Belomistna, I. I. (2013), "Anti-crisis financial management of an enterprise in modern conditions of management" ["Antykryzove finansove upravlinnya pidpryyemstvom v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya"], *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, No. 1(14), P. 90-96.

2. Borzenko, V. I. (2016), *Anti-crisis management* [Antykryzove upravlinnya: navch. posibnyk], training manual, Kh.: Publishing House Ivanchenko, 232 p.

3. Vasilenko, V. O. (2003), *Anti-crisis management of the enterprise* [Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: navch. posibnyk], training manual, K.: CUL, 504 p.

4. Dyadyuk, M. A. (2016), *Anti-crisis activity of the enterprise* [Antykryzova diyal'nist' pidpryyemstva: konspekt lektsiy], lecture notes, Kh.: KhDUHT, 140 p.

5. Kovalevskaya, A. V. (2016), *Anti-crisis management of the enterprise* [Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: konspekt lektsiy], lecture notes, Kh.: O. M. Beketov NUUEK, 140 p.

6. Kostetskyi, V. (2011), "Forming a Strategy for Anti-Crisis Enterprise Management" ["Formuvannya stratehiyi Antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom"], *Economic Analysis*, No. 8, Part 2, P. 208-211.

7. Lihonenko, L. O. (2005), *Anti-crisis management of enterprise* [Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: pidruchnyk], textbook, K.: KNTEU, 824 p.

8. Proskura, O. Yu. (2002), *Anti-crisis management of enterprise, Author's abstract of dissertation for the degree of candidate of economic sciences: specialization 08.06.02 "Entrepreneurship, Management and Marketing"* ["Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.06.02. «Pidpryyemnytstvo, menedzhment ta marketynh»"], Kh., 18 p.

9. Ramazanov, S. K., Stepanenko, O. P., Timashova, L. A. (2004), *Methods of crisis management* [Metody antykryzovoho upravlinnya: monohrafiya], monograph, Publishing center of V. Dahl EUNU, Lugansk, 192 p.

10. Cherep, A.V., Severina, S. V. (2010), "Anti-crisis management as a basis for ensuring the life of the enterprise" ["Antykryzove upravlinnia yak osnova zabezpechennia zhyttiedialnosti pidpryyemstva"], *Economic scope*, No. 37, P. 277-282.

11. Stangret, A. M., Kopylyuk, O. I. (2007), *Anti-crisis management of the enterprise* [Antykryzove upravlinnia pidpryyemstvom: navch. posibnyk.], training manual, Znannya, K., 335 p.

12. Altman, E. I. Financial Ratios (1968), "Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", *Journal of Finance*, No. Sept, P. 589-609.
13. Beaver, W. H. (1966), "Financial Ratios as Predictors of Failure Empirical Research in Accounting, Selected Studies", *Supplement of Journal of Accounting Research*, No. 4, P. 71-127.
14. Hammer, M. (2007), *Reengineering Corporation: Manifesto revolution in business*, Trans. from Eng. Kornilovich Yu.E. [*Reinzhiniring korporatsii: Manifest revolutsii v biznese*, Per. s angl. Yu.E. Kornilovich.], *Mann, Ivanov and Ferber*, Moscow, 288 p.
15. Tereshchenko, O. O. (2004), *Anti-crisis financial management at the enterprise* [*Antykryzove finansove upravlinnya na pidpryyemstvi: navch. posibnyk*], training manual, *KNEU*, K., 560 p.
16. Romanyak, H. M. (2016), "The essence of an enterprise crisis management in the conditions of unstable market environment" [*Sutnist' antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh nestabil'noho rynkovoho seredovyscha*], *Scientific Papers NaUKMA*, No. 1, P. 235-239.
17. Morozov, Ye. Yu. (2018), "Anti-crisis measures in the enterprise management system" [*"Antykryzovi zakhody v systemi upravlinnya pidpryyemstvom"*], *State and regions. Series: Economics and Business*, No. 3, P. 114-120.
18. Ruban, V. M. (2014), "Types and formes of strategies in crisis management. Anti-Crisis management tactics" [*Typy i vydy stratehiy v antykryzovomu upravlinni. Taktyky antykryzovoho upravlinnya*], *Scientific Bulletin of Kherson State University*, No. 7, Part 2, P. 68-71.
19. Sytnik, L. S. (2002), *Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management: Author's abstract of dissertation for the degree of candidate of economic sciences: specialization 08.02.03 «Organization of management, planning and regulation of economy»* [*Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom: avtoref. dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk: spets. 08.02.03 «Orhanizatsiya upravlinnya, planuvannya i rehulyuvannya ekonomiky*], *Donetsk*, 39 p.
20. Skibitsky, O. M. (2009), *Anti-crisis management*, [*Antykryzovyy menedzhment : navch. posib. dlya stud. vyshch. navch. zakl.*], training manual, *Tsentr uchbovoi literatury, National Aviation University*, K., 568 p.
21. Smetanyuk, O. A. (2006), *Diagnosis of the financial state of the enterprise in the crisis management system: Author's abstract of dissertation for the degree of candidate of economic sciences: specialization 08.06.01 «Economics, organization and management of enterprises»* [*Diahnostyka finansovoho stanu pidpryyemstva v systemi antykryzovoho upravlinnya: Author's abstract. diss. Cand. econom. Sciences: spets. 08.06.01 «Ekonomika, orhanizatsiya ta upravlinnya pidpryyemstvamy*], *Khmelnyskyi*, 22 p.
22. Tkachuk, H. Yu. (2018), "Anti-crisis management strategies for enterprises of metallurgical industry" [*"Stratehii Antykryzovoho upravlinnia pidpryyemstvamy*

metallurgii promyslovosti”], *Global and national problems of economy*, Mykolaiv V.O. Sukhomlynskyi national university, No. 21, P. 416-420.

## РЕФЕРАТИ РЕФЕРАТЫ ABSTRACTS

УДК 339.3; JEL Classification: M19

### Мирошниченко Ю.В., Вдовіченко А.С. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

**Мета:** узагальнення методичних рекомендацій щодо антикризового управління вітчизняними підприємствами малого та середнього бізнесу. Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання: дослідити сутність поняття «антикризового управління» та підходи до його визначення; узагальнити науково-практичні рекомендації щодо адаптації принципів антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. **Методика дослідження:** для досягнення поставленої в роботі мети були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження: методи порівняння, систематизації та узагальнення, абстрактно-логічного аналізу. **Результати:** виявлено причини й особливості кризового стану підприємств на кожному етапі їх життєвого циклу; на основі аналізу наукових джерел встановлено сутність поняття «антикризове управління» та запропоновано авторське визначення даного терміну. Виявлено основні підходи до антикризового управління та визначено основні завдання антикризового управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. **Наукова новизна:** виділено принципи антикризового управління, які, на відміну від існуючих, враховують специфіку підприємств малого та середнього бізнесу і сприятимуть посиленню їх позицій на ринку в умовах нестабільності економічного становища в Україні. **Практична значущість:** практична значущість наукових результатів статті полягає в тому, що впровадження пропозицій, розроблених за результатами дослідження, на підприємствах малого та середнього бізнесу сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємств на всіх етапах життєвого циклу в умовах нестабільності економічного становища в Україні.

**Ключові слова:** малий та середній бізнес; криза підприємства; причини кризового стану підприємств; життєвий цикл підприємств; антикризове управління підприємством.

УДК 339.3; JEL Classification: M19

### Мирошниченко Ю.В., Вдовиченко А.С. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

**Цель:** обобщение методических рекомендаций касательно антикризисного управления отечественными предприятиями малого и среднего бизнеса. Согласно поставленной цели были определены следующие задачи: исследовать

сущность понятия «антикризисного управления» и подходы к его определению; обобщить научно-практические рекомендации по адаптации принципов антикризисного управления на предприятиях малого и среднего бизнеса. **Методика исследования:** для достижения поставленной в работе цели были использованы такие общенаучные и специальные методы, и приемы исследования: методы сравнения, систематизации и обобщения, абстрактно-логического анализа. **Результаты:** выявлено причины и особенности кризисного состояния предприятий на каждом этапе их жизненного цикла; на основе анализа научных источников установлено сущность понятия «антикризисное управление» и предложено авторское определение данного термина. Выявлено основные подходы к антикризисному управлению и определено основные задачи антикризисного управления на предприятиях малого и среднего бизнеса. **Научная новизна:** выделены принципы антикризисного управления, которые, в отличие от существующих, учитывают специфику предприятий малого и среднего бизнеса, и будут способствовать усилению их позиций на рынке в условиях нестабильности экономического положения в Украине. **Практическая значимость:** практическая значимость научных результатов статьи заключается в том, что внедрение предложений, разработанных по результатам исследования, на предприятиях малого и среднего бизнеса будет способствовать повышению эффективности хозяйственной деятельности предприятий на всех этапах жизненного цикла в условиях нестабильности экономического положения в Украине.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес; кризис предприятия; причины кризисного состояния предприятий; жизненный цикл предприятий; антикризисное управление предприятием.

**UDC 339.3; JEL Classification: M19**

**Myroshnychenko Yu.V., Vdovichenko A.S. ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM BUSINESS ENTERPRISES**

**Purpose:** generalization of methodological recommendations in terms of anti-crisis management of domestic small and medium business enterprises. According to the set aim the following tasks were defined: to explore the essence of the "anti-crisis management" concept and approaches to its definition; summarize scientific and practical recommendations on adaptation of anti-crisis management principles in small and medium business enterprises. **Methodology of research:** to achieve the purpose set in this work there were used such general scientific and specific research methods and techniques: methods of comparing, systematization and summarizing, abstract and logical analysis. **Findings:** there were founded the causes and peculiarities of the enterprises crisis state at each stage of their life cycle; based on the analysis of scientific sources the essence of the "anti-crisis management" concept is established and the author's definition of this term is proposed. The basic approaches to anti-crisis management are assigned and the main tasks of anti-crisis management at small and medium business enterprises are defined. **Originality:** there are marked the anti-crisis management principles, which, as opposed to the existing

ones, take into account the specifics of small and medium business enterprises. That will help to strengthen the market position of enterprises in the conditions of economic instability in Ukraine. **Practical value:** practical significance of article scientific results consists in the fact, that the introduction of proposals, developed according to the research, at small and medium enterprises will help to increase the efficiency of business activity of enterprises at all life cycle stages in conditions of economic instability situation in Ukraine.

**Key words:** small and medium business; crisis of enterprise; reasons for crisis state of enterprises; enterprises life cycle; anti-crisis management of enterprise.

### **Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors**

Мирошниченко Юрій Вікторович – кандидат технічних наук, доцент, Харківський торговельно-економічний інститут Київського торговельно-економічного університету, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та торговельного підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: yuriy332@ukr.net; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3645-2071>. Моб. 095-577-20-83.

Мирошниченко Юрий Викторович – кандидат технических наук, доцент, Харьковский торгово-экономический институт Киевского торгово-экономического университета, доцент кафедры маркетинга, менеджмента и торгового предпринимательства, г. Харьков, Украина.

Myroshnychenko Yurii – PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National Trade and Economics University, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Trade Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Вдовиченко Анна Сергіївна – студентка 1-го курсу магістратури, Харківський торговельно-економічний інститут Київського торговельно-економічного університету, м. Харків, Україна; e-mail: anetdatsenko@gmail.com Моб. 066-415-16-52.

Вдовиченко Анна Сергеевна – студентка 1-го курса магистратуры, Харьковский торгово-экономический институт Киевского торгово-экономического университета, г. Харьков, Украина.

Vdovichenko Anna – the 1st year student of the magistracy, Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kiyv National Trade and Economics University, Kharkiv, Ukraine.