

## ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Нестеренко В.Ю., канд. екон. наук, доцент*

*Коваль І.Б., здобувач PhD ОНП “Економіка”*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

*Осьмірко І.В., канд. екон. наук, доцент*

*Харківський національний педагогічний університет імені  
Г.С. Сковороди*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання суб'єктів підприємництва обумовлюють необхідність все більшого поширення уваги до проблеми антикризового управління підприємством і розробки ефективного інструментарію його практичної реалізації. Отже, перманентно необхідним сьогодні є проведення досліджень актуальних аспектів, що відображають ефективність системи антикризового управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми побудови ефективної системи антикризового управління підприємством наразі є дуже актуальними серед науковців та практиків. В своїх роботах дослідники розглядають сучасні підходи до визначення сутності та змісту поняття ефективного антикризового управління, обґрунтовують необхідність та інструментарій його реалізації з позиції сучасних умов господарювання [1-10].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Не зважаючи на значну кількість досліджень у сфері антикризового управління, потребує подальшого розгляду проблема побудови ефективного механізму антикризового управління підприємством, заснованого на чітких критеріях обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності використання методів дослідження та аналізу господарських операцій у процесі побудови та реалізації дієвого механізму антикризового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Питання правильної організації дослідження та аналізу господарських операцій в процесі побудови ефективної системи антикризового управління підприємством потребує першочергового визначення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для визначення місця означеного етапу в алгоритмі реалізації антикризового управління розглянемо саму його сутність у актуальному трактуванні. Отже, антикризове управління підприємством — це система заходів, методів і стратегій, спрямованих на виявлення, попередження та подолання кризових явищ у діяльності підприємства. Його мета полягає в забезпеченні стабільності функціонування організації, мінімізації негативних наслідків криз, відновленні ефективності та

створенні умов для подальшого розвитку. Тобто, як бачимо з наведеного визначення, система антикризового управління ґрунтується на виявленні потенційних або існуючих кризових явищ в діяльності підприємства, отже логічним є в цьому аспекті обов'язкове відстеження питань дослідження та аналізу господарських операцій.

Для визначення місця етапу дослідження та аналізу господарських операцій в системі антикризового управління підприємством проаналізуємо механізм його реалізації більш докладно.

Отже, основними елементами механізму антикризового управління підприємством є наступні.

По-перше, етап діагностики існуючої або потенційної кризи, що передбачає аналіз поточного стану підприємства за певною системою показників, які характеризують ефективність реалізації господарських операцій. На основі отриманих результатів аналізу проводиться визначення ознак кризи, досліджуються потенційні причини їх виникнення.

Наступним етапом механізму реалізації антикризового управління підприємством є розробка стратегії попередження настання або виходу з кризи. Даний етап передбачає розробку альтернативних варіантів управлінських рішень, оцінювання ризиків їх реалізації та способів мінімізації таких ризиків з подальшим формуванням певного плану дій по виведенню підприємства з кризи або попередженню ризику її настання.

Серед найбільш поширених та ефективних антикризових засобів зазвичай можна виокремити наступні напрямки дій:

- оптимізація витрат, якщо в ході дослідження та аналізу господарських операцій підприємства було виявлено неефективне використання коштів, порушення оптимальної структури собівартості, перевитрачання коштів або збільшення норм використання ресурсів;

- робота з контрагентами щодо синхронізації темпів та обсягів погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, реструктуризації заборгованостей, тощо;

- активні дії з продуктом, на якому спеціалізується підприємство, щодо модернізації та вдосконалення його споживчих та економічних параметрів, зміни асортименту та структури випуску продукції, робота на ринках збуту для формування обґрунтованого низькоризикованого портфелю замовлень.

Підсумковим етапом механізму реалізації антикризового управління підприємством є контроль та моніторинг ефективності антикризових заходів, який базується на аналізі результатів їх реалізації та відповідному корегуванні параметрів подальших управлінських рішень та дій.

Отже, можемо бачити, що ефективна система антикризового управління підприємством обов'язково містить в собі елементи дослідження та аналізу господарських операцій, при чому як на етапі планування антикризових заходів, так і на етапі оцінки їх результативності.

Розглянемо зміст дослідження та аналізу господарських операцій в ході реалізації механізму антикризового управління підприємством більш докладно. Безперечно, комплексний підхід до аналізу господарських операцій дозволяє

точно визначити слабкі сторони діяльності підприємства і розробити ефективні стратегії для виходу з кризи.

Отже, основними напрямками дослідження господарських операцій у межах антикризового управління підприємством мають бути такі, які спрямовані на аналіз, оптимізацію та реструктуризацію діяльності підприємства, а саме:

- аналіз фінансового стану підприємства - оцінка ліквідності та платоспроможності, аналіз рентабельності, виявлення основних факторів, що призводять до фінансових втрат, серед яких можуть бути виявлені збиткові напрямки діяльності, напрямки зростання витрат або зниження доходів;

- вивчення операційної діяльності підприємства - оцінка ефективності основної діяльності через аналіз виробничих процесів, рівня завантаженості виробничих потужностей; перегляд асортиментної політики, тобто визначення продукції, що має низьку маржинальність або низький попит; оптимізація витрат через виявлення непродуктивних витрат або невиправданих ресурсних втрат; аналіз бізнес-процесів з метою пошуку резервів скорочення їх тривалості й підвищення продуктивності;

- дослідження ринку та маркетингових стратегій з метою оцінки позиції підприємства на ринку – визначення конкурентоспроможності, частки ринку; дослідження змін у попиті на продукцію підприємства та оцінювання ефективності маркетингових інструментів та виявлення нових ринкових можливостей;

- управління активами та боргами через проведення ревізії активів з метою визначення непрофільних або низькопродуктивних активів, оцінювання заборгованості, а саме аналіз умов кредитів, можливості їхньої реструктуризації, пошук способів поліпшення показників обіговості капіталу;

- дослідження кадрового потенціалу підприємства через проведення аналізу структури персоналу з точки зору відповідності кваліфікації завданням підприємства, оптимізації чисельності персоналу без втрати ключових компетенцій, оцінки витрат на оплату праці та їх скорочення без шкоди мотивації;

- управління ризиками, а саме їх ідентифікація, визначення зовнішніх загроз, таких як економічні коливання, зміни у законодавстві, конкурентний тиск та розробка планів реагування на критичні ситуації;

- реструктуризація господарських операцій через перегляд організаційної структури підприємства для уникнення дублювання функцій, реорганізацію підрозділів, активне впровадження інновацій для підвищення ефективності діяльності.

В підсумку антикризового управління підприємства проводиться контроль його результатів, який також має здійснюватися за системою показників відповідно до змісту досліджених господарських операцій. Метою такого контролю є визначення рівня досягнення поставлених цілей антикризового управління, стабілізації роботи підприємства, відновлення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Тобто відповідно до змісту проведення дослідження господарських операцій, конкретними індикаторами ефективності антикризового управління можуть бути такі:

- фінансові показники, такі як рівень ліквідності, рентабельність, зростання чистого прибутку або зменшення збитків, обіговість капіталу, зменшення боргового навантаження;
- показники оцінки ефективності операційної діяльності, такі як зростання обсягів виробництва чи продажів, зниження собівартості, оптимізація витрат;
- соціально-економічні показники діяльності підприємства, такі як збереження робочих місць або зменшення плинності кадрів, підвищення рівня мотивації працівників після оптимізації, поліпшення корпоративного іміджу та довіри серед клієнтів, партнерів і інвесторів;
- ринкові показники, такі як збільшення частки ринку підприємства, відновлення або зростання попиту на продукцію, розширення ринків збуту, зокрема за рахунок нових сегментів;
- окремі якісні показники, зокрема, покращення внутрішнього клімату на підприємстві, створення умов для довгострокового розвитку, загальне посилення конкурентних переваг, тощо.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, в підсумку проведеного дослідження можна зробити висновок, що головними результатами дієвого антикризового управління підприємством, побудованого на дослідженні господарських операцій та аналізі їх ефективності, є зростання фінансових показників та стабільності грошових потоків, відновлення платоспроможності підприємства, зміцнення довіри контрагентів та створення бази для сталого розвитку підприємства та інновацій.

### **Перелік посилань**

1. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванченка, 2016. 232 с.
2. Горелова Т.П., Серебровська Т.Б. Антикризове управління як драйвер розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми теорії та практики управління*. 2021. №2. С. 96–116.
3. Єрмашкевич Н.С., Чибісова Є.С. Моделі антикризового управління для забезпечення сталого розвитку організації. *Лідерство та менеджмент*. 2019. №1. С. 43–58.
4. Зуб А.Т. Антикризове управління: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Юрайт, 2024. 343 с.
5. Коротков Е.М. Антикризове управління: теорія і практика. Київ: Юрайт, 2024. 406 с.
6. Мороз Д.А., Караханян К.І. Розробка заходів для покращення фінансового стану організації в умовах антикризового управління. *Актуальні дослідження*. 2021. №15(42). С. 44–47.
7. Нестеренко В.Ю., Коваль І.Б., Болотова Т.М. Біржові операції в системі антикризового управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. №7. С. 106-108.
8. Нестеренко В. Ю., Коваль І. Б., Нетребенко О. В. Теоретичні засади антикризового управління підприємством. *Перспективи розвитку господарсько-*

фінансової діяльності підприємств в Україні: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2023. С. 83-87

9. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №2 (25). С. 119-127.

10. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

## References

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

2. Horielova, T.P., Sierbrovska, T.B. (2021), Anti-crisis management as a driver of enterprise development in conditions of uncertainty [Antykryzove upravlinnia yak draiver rozvytku pidpriumstva v umovakh nevyznachenosti], *Problems of management theory and practice*, No. 2, P. 96-116.

3. Yermashkevych, N.S., Chybisova, Ye.S. (2019), Crisis management models to ensure sustainable development of the organization [Modeli antykryzovoho upravlinnia dlia zabezpechennia staloho rozvytku orhanizatsii], *Leadership and management*, No. 1, P. 43-58.

4. Zub, A.T. (2024), *Crisis management [Antykryzove upravlinnia]*, training manual, Kyiv: Yurayt, 343 p.

5. Korotkov, E.M. (2024), *Crisis management: theory and practice [Antykryzove upravlinnia: teoriia i praktyka]*, Kyiv: Yurayt, 406 p.

6. Moroz, D.A., Karakhanian, K.I. (2021), Development of measures to improve the financial condition of the organization in the context of anti-crisis management [Rozrobka zakhodiv dlia pokrashchennia finansovoho stanu orhanizatsii v umovakh antykryzovoho upravlinnia], *Current research*, No. 15(42), P. 44-47.

7. Nesterenko, V.Yu., Koval, I.B., Bolotova, T.M. (2024), Stock transactions in the anti-crisis management system of an enterprise [Birzhovi operatsii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriumstvom], *Economics. Finance. Law*, No. 7, P. 106-108.

8. Nesterenko, V. Yu., Koval, I. B., Netrobenko, O. V. (2023), Theoretical principles of anti-crisis management of the enterprise. Prospects for the development of economic and financial activities of enterprises in Ukraine: theory, methodology, practice: a collective monograph [Teoretychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpriumstvom. Perspektyvy rozvytku hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpriumstv v Ukraini: teoriia, metodyka, praktyka : kolektyvna monohrafiia], Poltava, P. 83-87.

9. Onisiforova, V.Yu., Bolotova, T.M. (2020), Implementation algorithm and measures of anti-crisis management of the enterprise [Alhorytm realizatsii ta zakhody antykryzovoho upravlinnia pidpriumstvom], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 2(25), P. 119-127.

Onisiforova, V.Yu., Sidelnikova, V.K. (2020), Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise [Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriumstvom], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 2(25), P. 137-145.

## РЕФЕРАТИ ABSTRACTS

УДК 331.658.15, JEL Classification: M 21

### Нестеренко В.Ю., Коваль І.Б., Осьмірко І.В. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Мета.** Обґрунтування доцільності використання методів дослідження та аналізу господарських операцій у процесі побудови та реалізації дієвого механізму антикризового управління підприємством. **Методика дослідження.** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є спеціалізовані наукові видання і матеріали періодичних видань. **Результати.** Питання правильної організації дослідження та аналізу господарських операцій в процесі побудови ефективної системи антикризового управління підприємством потребує першочергового визначення для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Основними елементами механізму антикризового управління підприємством є: етап діагностики існуючої або потенційної кризи, що передбачає аналіз поточного стану підприємства за певною системою показників, які характеризують ефективність реалізації господарських операцій; розробка стратегії попередження настання або виходу з кризи, що передбачає розробку альтернативних варіантів управлінських рішень, оцінювання ризиків їх реалізації та способів мінімізації таких ризиків з подальшим формуванням певного плану дій по виведенню підприємства з кризи або попередженню ризику її настання; контроль та моніторинг ефективності антикризових заходів, який базується на аналізі результатів їх реалізації та відповідному корегуванні параметрів подальших управлінських рішень та дій. Отже, можемо бачити, що ефективна система антикризового управління підприємством обов'язково містить в собі елементи дослідження та аналізу господарських операцій, при чому як на етапі планування антикризових заходів, так і на етапі оцінки їх результативності. Основними напрямками дослідження господарських операцій у межах антикризового управління підприємством мають бути такі, які спрямовані на аналіз, оптимізацію та реструктуризацію діяльності підприємства: аналіз фінансового стану підприємства, вивчення операційної діяльності підприємства, дослідження ринку та маркетингових стратегій, управління активами та боргами, дослідження кадрового потенціалу підприємства, управління ризиками, реструктуризація господарських операцій. В підсумку антикризового управління підприємства проводиться контроль його результатів, який також має здійснюватися за системою показників відповідно до змісту досліджених господарських операцій. **Наукова новизна.** Обґрунтоване місце дослідження та аналізу господарських операцій як ефективного заходу в системі та механізмі реалізації антикризового управління підприємством. **Практична значущість.** Результати можуть бути використані дослідниками, власниками та менеджментом суб'єктів підприємництва при обґрунтуванні ефективних заходів реалізації антикризового управління підприємством.

**Ключові слова:** антикризове управління, дослідження, аналіз, господарські операції, підприємство.

**UDC 331.658.15, JEL Classification: M 21**

**Nesterenko V.Yu., Koval I.B., Osmirko I.V. RESEARCH AND ANALYSIS OF BUSINESS TRANSACTIONS IN THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE**

**Purpose.** Substantiation of the feasibility of using methods of research and analysis of business operations in the process of building and implementing an effective mechanism for anti-crisis management of an enterprise. **Methodology of research.** The study used methods of analysis and synthesis, the method of logical analysis. The information resources of the study are specialized scientific publications and periodical materials. **Results.** The issue of the correct organization of research and analysis of business operations in the process of building an effective anti-crisis management system for an enterprise requires a primary definition for making informed management decisions. The main elements of the anti-crisis management mechanism for an enterprise are: the stage of diagnosing an existing or potential crisis, which involves analyzing the current state of the enterprise according to a certain system of indicators that characterize the effectiveness of the implementation of business operations; development of a strategy for preventing the onset or exit from the crisis, which involves developing alternative options for management decisions, assessing the risks of their implementation and ways to minimize such risks with the subsequent formation of a specific action plan to remove the enterprise from the crisis or prevent the risk of its occurrence; control and monitoring of the effectiveness of anti-crisis measures, which is based on the analysis of the results of their implementation and the corresponding adjustment of the parameters of further management decisions and actions. Thus, we can see that an effective anti-crisis management system for an enterprise necessarily includes elements of research and analysis of business operations, both at the stage of planning anti-crisis measures and at the stage of assessing their effectiveness. The main areas of research of business operations within the framework of anti-crisis management of the enterprise should be those aimed at the analysis, optimization and restructuring of the enterprise's activities: analysis of the financial condition of the enterprise, study of the enterprise's operational activities, market research and marketing strategies, asset and debt management, study of the enterprise's human resources potential, risk management, restructuring of business operations. As a result of the anti-crisis management of the enterprise, its results are monitored, which should also be carried out according to a system of indicators in accordance with the content of the studied business operations. **Originality.** A justified place for research and analysis of economic operations as an effective measure in the system and mechanism of implementation of anti-crisis management of the enterprise. **Practical value.** The results can be used by researchers, owners and management of business entities in substantiating effective measures for implementing anti-crisis management in the enterprise.

**Key words:** crisis management, research, analysis, business operations, enterprise.

## **Відомості про авторів / About the Authors**

Нестеренко Валентина Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9899-8427>. Моб. 099-499-14-28.

Коваль Ігор Богданович - аспірант 2-го року навчання (ОНП «Економіка»), Харківський національний автомобільно-дорожній університет м. Харків, Україна; e-mail: kovaligor@ukr.net; ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-7491-4431>. Моб. 067-673-94-00.

Осьмірко Інна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди, доцент кафедри економічної теорії, фінансів і обліку, м. Харків, Україна; e-mail: i.v.osmirko@hnpu.edu.ua; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7967-8230>. Моб. 050-60-50-684.

Nesterenko Valentyna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Koval Ihor - 2<sup>d</sup> year postgraduate student (ESP “Economics”), Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.

Osmirko Inna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkiv National Pedagogical University named after H.S. Skovoroda, Associate Professor of the Department of Economic theory, Finance and Accounting, Kharkiv, Ukraine.