

**Аліна ЖУКОВСЬКА**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та персоналу THEU

## **СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах динамічного зовнішнього середовища, яке характеризується нестабільністю та мінливістю, діяльність сучасних підприємств постійно потрапляє під вплив криз. Кризи бувають різні за природою, масштабами прояву та причинами виникнення. Тому система управління, яка існує на підприємстві, обов'язково повинна доповнюватись інструментами антикризового управління, які допоможуть не лише вчасно діагностувати кризу, але й подолати її з мінімальними негативними наслідками.

Інструменти антикризового управління – це сукупність методів та засобів управління, які використовуються підприємством для попередження виникнення кризової ситуації або для швидшого виходу підприємства з кризи з мінімальними втратами.

Зважаючи на множину видів криз інструментів антикризового управління також є багато. Вони різняться між собою завданнями, які виконують. До найбільш дієвих інструментів антикризового управління ми відносимо:

1. Стратегічний менеджмент як інструмент антикризового управління – це управління, спрямоване на реалізацію стратегії розвитку підприємства, яке включає визначення місії, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір стратегічної мети і розробка стратегії розвитку та шляхів її реалізації. Саме таке управління дає можливість підприємству рухатись у визначеному напрямку, постійно моніторити та контролювати свою діяльність за всіма напрямками функціонування, систематично оцінювати ефективність всіх бізнес-процесів, вчасно ідентифікувати перші симптоми кризових ситуацій і вживати необхідних заходів.

2. Санація як інструмент антикризового управління – це система фінансово-економічних, організаційно-правових, виробничо-технічних і соціальних заходів, які спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства-боржника у довгостроковому періоді. Санація дозволяє оздоровити фінансово-господарське становище підприємства-боржника та у повному обсязі або частково задовільнити вимоги кредиторів.

3. Банкрутство – це визнана арбітражним судом неможливість продовження господарської діяльності підприємством у зв'язку із відсутністю можливості відновити його платоспроможність і нездатністю задовольнити вимоги кредиторів і (або) сплатити обов'язкові платежі. Банкрутство застосовується у

випадках, коли інші методи, що дозволяють забезпечити функціонування фінансової установи, неефективні, а криза платоспроможності є непереборною.

4. Реструктуризація як інструмент антикризового управління – це комплекс заходів організаційно-економічного, правового, технічного характеру, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, організаційно-правової форми, що приводить до фінансового оздоровлення, підвищення ефективності підприємницької діяльності та конкурентоспроможності, а також сприяє попередженню або виходу з кризи. Реструктуризація дозволяє забезпечити виживання підприємства в умовах кризи та відновити його конкурентоспроможність.

5. Диверсифікація як інструмент антикризового управління – це комбінування та зміна наявних і нових складових інвестиційного портфелю підприємства, видів діяльності, асортименту продукції з метою збереження і підвищення його економічної резистентності до можливих ризиків, рівня економічної ефективності та результативності функціонування підприємства та забезпечення процесу внутрішнього зростання. Диверсифікація дозволяє підприємствам залишатися прибутковими при складній економічній кон'юктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції і надання послуг: збитки від нерентабельних виробів (тимчасово, особливо по нових) перекриваються прибутком від інших видів продукції.

6. Реінжиніринг як інструмент антикризового управління – це фундаментальне переосмислення та радикальна реконструкція бізнес-процесів з метою досягнення драматично сильних покращень у критично важливих в сучасних умовах рівнів критеріїв продуктивності, таких як вартість, якість, послуги і швидкість [1]. В результаті використання реінжинірингу бізнес-процесів підприємство отримує масу переваг перед конкурентами, зміцнює свої позиції на ринку, підвищує свої показники економічної ефективності.

7. Діагностика як інструмент антикризового управління – це обстеження, яке спрямоване на своєчасне виявлення на підприємстві чинників і симптомів кризи, ознак неплатоспроможності, збитковості, фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування, низької ділової активності.

8. Моніторинг як інструмент антикризового управління – це безперервний процес спостереження і фіксації показників і нормативів фінансової діяльності підприємства, рівня його фінансової безпеки, фінансових ризиків та їх порівняння з нормативними значеннями.

9. Контролінг як інструмент антикризового управління – це система методів для своєчасного розпізнавання негативних ознак і тенденцій на підприємствах, що перебувають у фазах відносного стабільного функціонування, тобто для профілактики кризи. Контролінг дозволяє підприємству адаптуватися до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції. Адаптація вимагає здатності до розвитку, трансформації елементів

господарської діяльності та системи управління в такому напрямку, який забезпечує виживання підприємства.

10. Консалтинг як інструмент антикризового управління – це залучення консультантів до розробки комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію становища підприємства, вирішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності його діяльності. Основне завдання антикризового консалтингу – це збереження, відновлення платоспроможності, проведення процедур фінансового оздоровлення в досудовому порядку для підприємств, що мають ознаки неспроможності і банкрутства; розробка антикризової стратегії з метою профілактики кризових явищ і недопущення їх повторення у майбутньому.

11. Аутсорсинг як інструмент антикризового управління – це передоручення непрофільних для підприємства сфер діяльності компаніям-професіоналам; виконання сторонньою організацією певних завдань, функцій або процесів, що звичайно не є частиною основної діяльності підприємства, але необхідних для повноцінного функціонування бізнесу шляхом укладення контрактів із зовнішніми виконавцями на конкурсній основі [2]. Використання аутсорсингу як інструменту антикризового управління дає можливість підприємству, яке знаходиться в кризовому стані, сконцентрувати увагу та наявні ресурси на подоланні проблем, викликаних кризою, забезпеченні здійснення основної діяльності та дозволить перекласти деякі ризики на компанії-аутсорсери, підвищити керованість підприємством в умовах кризи, вдосконалити організаційну структуру, зменшити витрати на обслуговування і бізнес-процеси та збільшити прибуток [3].

12. Даунсайзинг як інструмент антикризового управління – це зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей [4]. Використання цього інструменту дозволяє значно скоротити постійні витрати і зменшити собівартість продукції, а також підвищити загальну ефективність господарської діяльності, конкурентоздатність і платоспроможність підприємства.

13. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління – це пошук, вивчення, адаптація і запровадження кращого досвіду представників конкурентного і неконкурентного середовища підприємства, а також пошук дієвих шляхів виходу з кризи. Бенчмаркінг – це порівняльний аналіз роботи одного підприємства з показниками діяльності іншого, яке є більш успішним на ринку.

14. Комплаєнс як інструмент антикризового управління – це перевірка відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, дотримання нормативів економічної діяльності, захист інтелектуальної власності, захист

конфіденційної інформації і персональних даних, дотримання корпоративної етики, антикорупційної політики [5].

Підеумовуючи вищесказане слід зазначити, що це далеко не всі існуючі інструменти антикризового управління, які напрацювали сучасні підприємства. Використання лише одного із перерахованих інструментів може не призвести до очікуваних результатів. Ефективним може бути лише набір інструментів, сформований індивідуально для кожного окремого підприємства. Такий набір інструментів має відрізнятися залежно від специфіки діяльності підприємства та проблем, з якими йому прийшлося зіштовхнутися.

#### Використані джерела

1. Рейнжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.
2. Аникин Б., Воронов В. Основные аспекты формирования аутсорсинга. *Маркетинг*. 2005. № 4. С. 107-116.
3. Маховка В. М. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 1. С. 219-225. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2012\\_1\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_1_43).
4. Баранов В. А. Антикризисное управление. М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2009. 520 с.
5. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>

#### Світлана АЛЕКСАНИН

здобувачка освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування» ТНЕУ

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ТНЕУ Григорій МОНАСТИРСЬКИЙ

### ОБ'ЄДНАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: РЕЗУЛЬТАТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Децентралізація – поняття, яке стало звичним для українських політиків, що розглядають його крізь призму перерозподілу повноважень, створення самодостатніх регіонів, об'єднання територіальних громад. Децентралізаційна реформа пов'язана з конкретною людиною, громадянином, громадою. Її мета – зробити спроможними цих людей нести відповідальність за своє життя, надавши повноваження та ресурси держави на якомога нижчий рівень.

За період свого існування об'єднані територіальні громади довели свою спроможність виконувати широкі повноваження, використовувати значні ресурси та брати відповідальність за розвиток своїх територій. Це підтверджує моніторинг фінансових результатів діяльності об'єднаних територіальних громад, конкретні реалізовані проекти в селах і містах. Успішний приклад надихає інші громади, які попри спротив керівництва деяких районів,