

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 2, 2019 | 28.02.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.2.17](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.17)

УДК 330.33.01

*Т. Л. Мостенська,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності, Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*ORCID: 0000-0002-2112-4745*

*Е. О. Юрій,  
кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича*

*ORCID: 0000-0001-9987-4629*

## **РОЛЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТА САНАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ**

*T. L. Mostenska  
Doctor in Economics, Professor,  
Professor of Department of Administrative Management and Foreign Economic Activity,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine*

*E. O. Yurii*

*PhD in Economics, Associate Professor, Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation, Yurii Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine*

### **THE ROLE OF RESTRUCTURING AND READJUSTMENT IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

*Погіршення фінансового стану підприємства, втрата ним ринкової стійкості вимагають від менеджменту адекватних дій, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності, забезпечення фінансової стійкості. Це визначає завдання антикризового управління. У статті визначено теоретичні підходи до визначення сутності реструктуризації та санації як процедур антикризового управління. Розглянуто форми та способи здійснення санації та реструктуризації, визначено особливості їх проведення, недоліки та переваги, охарактеризовано систему санаційних та реструктуризаційних заходів та її складові, визначено процедуру санації та реструктуризації та основні внутрішні та зовнішні джерела їх фінансування, функції санації та реструктуризації та їх значення. Відповідно до проведених досліджень санація та реструктуризація можуть розглядатися і як інструмент антикризового управління, і як комплексна процедура проведення оздоровлення підприємства. Охарактеризовано основні моделі та правові засади здійснення санації та реструктуризації, проведено їх порівняльний аналіз. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок щодо доцільності використання санації та реструктуризації залежно від результатів моніторингу фінансового стану підприємства.*

*В результаті проведення аналізу наукових публікацій авторами встановлено взаємозв'язок та взаємозалежність між санацією та реструктуризацією та охарактеризовано роль реструктуризації та санації в антикризовому управлінні. Проведений аналіз наукових підходів дозволив здійснити визначення ролі санації та реструктуризації у забезпеченні комерційної та фінансової стійкості підприємств.*

*З метою запобігання банкрутству у сучасному управлінні використовуються санація та реструктуризація, які розглядаються як складова антикризового управління. Виконано порівняння процедур здійснення санації та реструктуризації, заходів їх проведення. Визначено вплив результатів санації та реструктуризації на фінансову стійкість підприємств. Обґрунтовано доцільність використання окремих інструментів антикризового управління при проведенні санації та реструктуризації підприємств за результатами визначення фінансового стану підприємств.*

*The deterioration of the financial condition of the enterprise, its loss of market stability, require the management to take adequate actions aimed at restoring solvency, liquidity, and ensuring financial stability. This defines the objectives of anti-crisis management. The article defines theoretical approaches to determining the essence of restructuring and readjustment as anti-crisis management procedures. The forms and methods of readjustment and restructuring are considered, the features of their implementation, the disadvantages and advantages are determined. The system of readjustment and restructuring measures, and its components are characterized. The procedure for readjustment and restructuring as well as the main internal and external sources of their financing, the functions of reorganization and restructuring and their significance are determined. According to the research, readjustment and restructuring can be considered both as an anti-crisis management tool, and as a complex procedure for conducting enterprise recovery. The main models and legal foundations for the implementation of readjustment and restructuring are characterized, their comparative analysis is carried out. The conducted studies allow us to conclude that it is advisable to use readjustment and restructuring, depending on the results of monitoring the financial condition of the enterprise.*

*As a result of the analysis of scientific publications, the relationship and interdependence between reorganization and restructuring is established and the role of restructuring and reorganization in crisis management is characterized by the authors. The analysis of scientific approaches made it possible to determine the role of readjustment and restructuring in ensuring the commercial and financial sustainability of enterprises.*

*In order to prevent bankruptcy, modern management uses readjustment and restructuring, which are considered as part of crisis management. Comparison of the procedures for the implementation of readjustment and restructuring, measures for their implementation is made. The influence of the results of readjustment and restructuring on the financial stability of enterprises is determined. The feasibility of using individual anti-crisis management tools during the reorganization and restructuring of enterprises based on the results of determining the financial condition of enterprises is substantiated.*

**Ключові слова:** санація, реструктуризація, антикризовий менеджмент.

**Keywords:** restructuring, readjustment, anti-crisis management

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Під впливом будь-яких зовнішніх збурень діяльність підприємства повинна залишатись ефективною і не залежати від економічних, політичних або соціальних змін. Забезпечення фінансової, комерційної, ринкової стійкості підприємств повинно бути в центрі уваги вищого керівництва та власників бізнесу. Превентивне антикризове управління за цих умов має бути в центрі уваги менеджменту та забезпечувати попередження кризових явищ, а у разі настання кризи забезпечувати ефективний вихід за рахунок обґрунтованого обрання інструментів антикризового управління, що

найбільшою мірою відповідають типу кризи, її глибини, етапу життєвого циклу підприємства та його продуктів.

Визначення місця антикризового управління в системі управління підприємством виступає однією із нагальних управлінських задач. Розуміння природи криз, причин, що їх викликають, визначення чинників впливу на розвиток кризи визначають ефективність антикризового управління.

Антикризове управління повинно бути спрямоване як на недопущення виникнення кризи, мінімізації її впливу, так і на посткризову стабілізацію діяльності підприємства [1].

При здійсненні антикризового управління ефективність управлінських дій визначається швидкістю реакції на зміни зовнішнього середовища та правильністю вибору інструментів антикризового управління, а попередження кризи та недопущення настання несприятливих подій має стати головним завданням антикризового управління.

Реструктуризація та санація в цьому контексті розглядаються як ефективні інструменти антикризового управління. При цьому їх використання має певні особливості та може забезпечувати ефективне антикризове управління в різних умовах.

Вибір інструментів при здійсненні антикризового управління зумовлюється дією багатьох чинників, тому вивчення основних засад та обґрунтування доцільності використання окремих інструментів антикризового менеджменту є актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній літературі проблемі антикризового управління приділяється достатня увага, проте погляди науковців на антикризовий менеджмент різняться, що визначається багатогранністю видів криз, їх проявів, особливостями виходу із кризи. У більшості публікацій антикризове управління розглядається як управління попередженням кризи та ефективне управління кризою Дж. Банді, М. Пфаррер, М. Шорт, У. Кумбс [2,3], Гринько Т. [3], Н. Давиденко [4], Калюжна Ю. [5], Е. Коротков [6], Н. Кушнір, Войтович [1], А. Ткаченко, А. Мельничук [7], Д. І. Ладунка, О. Андрюшина [8], Прохорова В.В. [9], С. Сажієнко [10], О. Тимошенко, О. Буцька, Ф. Сафарі [11], В. Чернишов [12], В. Шевчук К. [13] та ін.

Попри велику кількість публікацій, присвячених антикризовому управлінню, багато питань залишається поза увагою науковців. Так у роботі [2, с.1662] зазначається, що дослідження у площині антикризового управління залишаються фрагментарними, що ускладнює розуміння науковцями основних висновків літератури, розпізнання невіршених проблем та пошук шляхів просування вперед. У тому числі не достатньо дослідженим є питання використання реструктуризації та санації як інструментів антикризового управління.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення ролі реструктуризації та санації в антикризовому управлінні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Попередження кризи або виведення підприємства із кризового стану вимагають виражених дій менеджменту, що дозволяють реалізувати антикризову стратегію із мінімальними втратами фінансової та комерційної стійкості.

Антикризове управління вивчається багатьма науковцями. Узагальнення точок зору на антикризове управління наведено у табл. 1.

**Таблиця 1.**

**Узагальнення точок зору науковців на визначення поняття «антикризове управління»**

| Автор, джерело             | Визначення   |
|----------------------------|--|
| Гринько Т. [4, с.122]      | Антикризове управління – це система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення виду кризи, стадії та закономірностей її протікання, причин кризи, можливих сценаріїв розвитку, інструментів виходу з неї з метою успішного функціонування підприємства як у поточному часі, так і в майбутньому  |
| Давиденко Н. [5, с.79]     | Антикризове управління – це цілеспрямований процес, головною метою якого є забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства   |
| Калюжна Ю. [6, с.6]        | Антикризове управління – це сукупність заходів, що спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління, що передбачає можливість настання посттравматичного зростання або подолання наслідків постстресового синдрому |
| Коротков Е. [7, с. 128]    | Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації   |
| Кушнір Н., Войтович Д. [1] | Антикризове управління – це створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання  |

|   |   |
|---|---|
|   | загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність.   |
| Ладунка І., Андрюшина О. [9, с.279]             | Антикризове управління представляє комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі   |
| Прохорова В.В. [10, с.14]                       | Антикризове управління – це система управлінських заходів по діагностиці, упередженню, нейтралізації і подоланні кризових явищ та причин їх виникнення на всіх рівнях економіки   |
| Сажієнко С. [11 с.54]                           | Антикризове управління – це сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів  |
| Ткаченко А., Мельничук А. [8, с.8]              | Антикризове управління слід розуміти сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час.<br>Антикризове управління – це цілеспрямована система управління, що передбачає постійну реалізацію превентивних заходів, механізму аналізу, оцінки та подолання негативних явищ, що впливають на підприємство та несуть загрозу для його подальшого безперебійного функціонування з метою покращення конкурентних переваг. |
| Тимошенко О., Буцька О., Сафарі Ф. [12, с. 190] | Антикризове управління підприємством – це система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру - пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи  |
| Чернишов В. [13, с.22]                          | Антикризове управління - це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів і принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних й часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення стійкого економічного розвитку підприємства і недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання   |
| Coombs W.T. [3]                                 | Управління кризовими процесами розглядається як процес, спрямований на запобігання або зменшення шкоди, яку криза може завдати організації та її зацікавленим сторонам  |

*Джерело: узагальнено авторами за [1,3, 4-13]*

Таким чином, антикризове управління розглядається як система управління [4, 13], як процес управління [5, 7], як сукупність заходів [6, 1, 12], як комплекс інструментів та прийомів управління [11, 8].

Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів [8, с. 8].

Процедуру антикризового управління можна представити через сукупність послідовних етапів (рис. 1).

Ефективне антикризове управління може бути реалізоване, якщо, завдячуючи своєчасній діагностиці, будуть виявлені чинники, що визначають кризову ситуацію, та розроблені заходи щодо запобігання кризи. За результатами діагностики можливою метою антикризового управління може стати або подолання поточної нестабільної ситуації, або запобігання погіршенню стану підприємства, що характеризують його комерційну та фінансову стійкість.

Залежно від результатів діагностування стану підприємства та визначення мети антикризового управління визначається об'єкт антикризового управління (підприємство в цілому, окремі структурні підрозділи, окремі функціональні площини діяльності підприємства) та визначаються ресурсні можливості підприємства для подолання кризи, які можна розглядати як критеріальні обмеження при формулюванні параметрів антикризової програми.



**Рис. 1. Процедура антикризового управління**  
*Джерело: удосконалено авторами [9, с.281]*

Розроблення антикризової програми стає наступним етапом процедури антикризового управління. До розроблення антикризової програми залучається вище керівництво компанії та керівники середньої управлінської ланки, що здійснюють управління тією функціональною сферою, що визначена об'єктом антикризового управління.

Наступними етапами процедури антикризового управління є розроблення заходів антикризової програми та обґрунтування інструментів антикризового управління із зазначенням термінів та виконавців антикризових заходів.

Реалізація антикризової програми, залежно від якості прийнятих управлінських рішень на попередніх етапах процедури антикризового управління, може забезпечити вихід із кризи (попередження кризи) або ж не вплинути на розгортання кризи, що потребуватиме додаткових досліджень та уточнення управлінських дій та впливів. При цьому помилки при плануванні дій з антикризового управління можуть бути допущені на будь-якому із етапів, що передували етапу реалізації антикризової програми.

Виведення підприємства із кризи або її попередження вимагають розроблення заходів запобігання кризовим явищам для недопущення загрози кризи підприємству у майбутньому.

Для запобігання кризи на підприємстві доцільно створити організаційно-економічний механізм антикризового управління.

Виходячи із визначення організаційно-економічного механізму управління підприємством як сукупності організаційних та економічних важелів (кожному із яких властиві власні форми управлінського впливу), що здійснюють вплив на економічні та організаційні параметри системи управління підприємством, що сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства в цілому [15, с. 255], механізм антикризового управління не доцільно розглядати лише як систему цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що дозволяє передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення фінансової кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства [12, с. 190].

Антикризове фінансове управління є важливою складовою механізмом антикризового управління.

Антикризове фінансове управління – це комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання й нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства, реалізацію його стратегії та подальший розвиток. Антикризове фінансове управління має стратегічну спрямованість і забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом реалізації відповідної стратегії [5, с.80].

Антикризове фінансове управління підприємством розглядають з двох позицій:

– по-перше, як комплекс профілактичних заходів, що спрямовані на попередження фінансової кризи; в основі якого лежить системний аналіз внутрішнього середовища підприємства, його сильних і слабких сторін, здійснення моніторингу ймовірності банкрутства, управління ризиками (виявлення, оцінювання та нейтралізація), упровадження системи запобіжних заходів;

– по-друге, як систему управління фінансами, що спрямована на виведення підприємства із кризи, у тому числі шляхом проведенням санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

Таким чином, антикризове фінансове управління розглядається як система заходів щодо управління фінансами, що спрямовується на запобігання та подолання кризових явищ у процесах функціонування й розвитку будь-якого суб'єкта господарювання [5, с.78].

Варто зазначити, що фінансова криза і втрата фінансової стійкості може викликати найбільш руйнівні наслідки для підприємств, проте виробнича, комерційна, збутова, ресурсна криза можуть також виникати в процесі діяльності підприємства. І оскільки ці види криз також є об'єктом антикризового управління, не доцільно антикризове управління орієнтувати лише на попередження і подолання фінансової кризи.

Таким чином, механізм антикризового управління можна визначити як сукупність важелів та інструментів управлінського впливу, що забезпечують підвищення стійкості підприємства в цілому та окремих функціональних площин, створюючи передумови розвитку потенціалу підприємства та формуючи засади зростання ефективності його функціонування.

У науковій літературі існує декілька підходів до класифікації типів антикризового управління.

Так, у роботі [10] антикризовий менеджмент розглядається як антиципативний (завчасний), превентивний та санація підприємства. При цьому санація визначається як метод антикризового управління в умовах настання кризи. Санація об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, що спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства. За допомогою санації забезпечується зміна структури як активів, так і пасивів підприємства.

Інший погляд на класифікацію типів антикризового управління представлено у роботі [16, с. 61], в якій антикризове управління поділяється на стратегічне та тактичне. При цьому до стратегічних методів автори відносять санацію, банкрутство, реструктуризацію. В межах проведення санації використовують такі заходи як консервація, оренда, розпродаж основних засобів, заміна короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передача об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо. До тактичних методів антикризового управління належать моніторинг, контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даутсайдинг, аудит бізнес-процесів.

Таким чином реструктуризація та санація у наукових публікаціях розглядаються як типи, методи, процедури та інструменти антикризового управління.

Виходячи із визначення дефініції «інструменти управління» як сукупності елементів системи управління, що використовуються для прийняття ефективних управлінських рішень, допомагають знайти доцільний шлях вирішення конкретних проблем і оптимальний шлях розвитку компанії санацію та реструктуризацію доцільно розглядати як інструменти антикризового управління, що спрямовані на забезпечення антикризової стратегії, сприяють підвищенню комерційної, фінансової та ринкової стійкості підприємства.

Крім того, санація і реструктуризація можуть розглядатися як комплексна процедура прийняття управлінських рішень, що стосуються однієї, декількох або всіх сфер діяльності суб'єктів господарювання, метою яких є оздоровлення або відновлення процесу його функціонування, зміна діяльності на більш конкурентну на основі ефективних ресурсних або організаційно-структурних змін [17].

За спрямуванням на об'єкт антикризового управління санація може розглядатись і як превентивний інструмент в антикризовому управлінні – превентивна санація, і як інструмент виведення підприємства із кризи.

При цьому превентивна санація має бути спрямованою на попередження кризових явищ, на відновлення платоспроможності та налагодження нормальної виробничої діяльності підприємства [14, с.268] та використання інструментів і методів превентивного управління. Превентивна санація являє собою управлінський комплекс, який спрямований на забезпечення ефективного функціонування підприємства, включає проведення моніторингу та запобігання виникненню кризових явищ, включає процедуру контролю за відхиленнями фактичних значень заданих параметрів від визначених цільових параметрів.

Стратегічний характер санації визначається у роботі Коваленко О.В. та Вербицької Є.С. [16, с. 63].

Стратегічними напрямками здійснення санації можуть стати реорганізація для заміни неефективної системи управління, проведення ліквідації, модернізації, поглинання, даунсайзингу.

На рівні законодавства України санація визначається як система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження (проваджень) у справі про банкрутство [18]

При виведенні підприємства із кризи санація може також виступати інструментом швидкого покращення фінансового стану підприємства, приведення фінансових показників до визначених значень, що відбувається за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства. В такому разі санацію можна розглядати як тактичний інструмент антикризового управління. Здійснення санації в цьому разі можливо також через сукупність фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційних та соціальних заходів.

Проте методи здійснення санації будуть відрізнятись. До них можна віднести консервацію, оренду та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміну короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передачу об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо [16, с.61].

Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах викликають необхідність змін структури, функцій, комплексної зміни методів функціонування підприємства. Вирішення цих проблем забезпечує реструктуризація. [19, с.21] Такий підхід дозволяє визначити реструктуризацію як комплексну процедуру вдосконалення бізнесу, що дозволяє досягти різних цілей [19, с.19].

Законодавство України визначає реструктуризацію як здійснення комплексу організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зростання обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва [20].

Таким чином, і реструктуризація, і санація у науковій літературі розглядаються як інструменти антикризового управління, проте цілі, задачі, методи, заходи, результати і умови їх реалізації відрізняються (табл. 2).

**Таблиця 2.**

**Порівняльна характеристика санації та реструктуризації підприємств**

|                  | Реструктуризація  | Санація   |
|------------------|---|---|
| Спрямування      | стратегічне управління  | стратегічне управління, тактичне управління   |
| Стратегічна мета | революційні зміни розвитку підприємства з метою переходу підприємства у якісно новий стан   | досягнення фінансової рівноваги для забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі  |
| Цілі             | підвищення ефективності;<br>підвищення конкурентоспроможності;<br>зростання потенціалу розвитку підприємства;<br>зростання вартості власного капіталу;<br>зміна структури власників;<br>зміна масштабів бізнесу | мобілізація фінансових ресурсів для відновлення (поліпшення) платоспроможності та ліквідності підприємств;<br>формування фінансового капіталу для здійснення санаційних заходів |
| Функції          | прогнозування;<br>планування;<br>аналіз;  | перерозподільна;<br>попереджувальна (запобіжна);<br>планування;   |

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
|                      | організація;<br>мотивування;<br>контролювання  | стимулювання;<br>контролювання;<br>аналіз  |
| Види                 | виробнича;<br>організаційно-правова;<br>фінансово-економічна;<br>управлінська;<br>майнова  | фінансово-економічна;<br>організаційно-правова;<br>виробнича;<br>майнова   |
| Завдання             | утримання клієнтської бази;<br>залучення інвесторів;<br>збереження і максимізація прибутку;<br>збереження ринкової вартості підприємства;<br>збереження акціонерів.  | фінансова стабілізація;<br>оздоровлення підприємства;<br>відновлення платоспроможності підприємства за короткий термін   |
| Процедура            | виявлення проблеми та обґрунтування необхідності розроблення і реалізації процесу реструктуризації;<br>аналіз конкурентної позиції підприємства;<br>діагностика конкурентного потенціалу, діагностика слабких сторін внутрішнього середовища підприємства;<br>визначення основних напрямів реструктуризації;<br>формулювання цілей та завдань реструктуризації;<br>визначення інструментів реструктуризації;<br>визначення завдань кожного із етапів реструктуризації;<br>реструктуризація;<br>здійснення контролю за реструктуризацією;<br>оцінка ефективності реструктуризації | виявлення (ідентифікації) фінансової кризи; проведення причинно-наслідкового аналізу фінансової кризи (визначення зовнішніх та внутрішніх чинників кризи, виду та глибини кризи); визначення санаційної спроможності підприємства; реалізація першочергової (Crach) програми санації; формулювання стратегічних цілей; визначення тактики проведення санації; розроблення санаційної програми; розроблення санаційного проекту; реалізація санаційного проекту; здійснення контролю за якістю реалізації запланованих заходів; оцінка ефективності санації |
| Заходи               | організаційно-господарські, управлінські, інвестиційні, технічні, фінансово-економічні, соціальні, правові   | організаційно-господарські, управлінські, інвестиційні, технічні, фінансово-економічні, соціальні, правові   |
| Інструменти          | реінжиніринг;<br>реорганізація, у т.ч. перепрофілювання;<br>інтеграція (горизонтальна, вертикальна, дружнє злиття);<br>даунсайзинг;<br>модернізація;<br>виділення зі складу підприємства (утворення нової юридичної особи);<br>аутсорсинг;<br>бенчмаркінг  | реорганізація;<br>ліквідація;<br>продаж;<br>поглинання;<br>даунсайзинг   |
| Джерела фінансування | власні кошти підприємства (нерозподілений прибуток);<br>кошти інвесторів;<br>додаткова емісія;<br>кредити  | власні кошти підприємства (реалізація активів, факторинг);<br>кошти кредиторів;<br>державні кошти;<br>кошти власників  |

*Джерело: узагальнено авторами за [21-27]*

Антикризовий менеджмент повинен бути орієнтованим на гнучке та швидке реагування змін зовнішнього середовища та з'ясування можливих негативних наслідків цих змін для підприємства. Різні види загроз погіршення комерційної та фінансової стійкості викликають різні види криз та зумовлюють їх глибину та тривалість, визначають інструменти управління кризовою ситуацією.

Своєчасна реакція на виявлені симптоми кризи забезпечує ефективний вихід із кризи, якщо антикризове управління буде орієнтоване на обґрунтований вибір інструментів антикризового управління.

Розроблення ефективної процедури антикризового управління забезпечує виведення підприємства із кризи, а при використанні реструктуризації дозволяє створити передумови до його подальшого розвитку.

Управлінські рішення при превентивному антикризовому управлінні повинні спрямовуватись на вирішення таких основних проблем:

- 1) виявлення потенційних загроз зниження комерційної та фінансової стійкості підприємства;
- 2) розроблення заходів щодо зменшення ймовірності настання несприятливих подій;
- 3) з'ясування потенційних можливостей підвищення комерційної та фінансової стійкості підприємства;
- 4) розроблення заходів щодо забезпечення розвитку позитивних змін.

**Висновок.** Забезпечення ефективного антикризового управління повинно орієнтуватись на вибір найбільш ефективних стратегічних та тактичних інструментів. Обґрунтований вибір таких інструментів забезпечується при попереджувальному (превентивному) антикризовому управлінні ідентифікацією ймовірних загроз, а при виведенні підприємства із кризи визначенням проблемних площин діяльності підприємства та стану зовнішнього середовища, глибини та виду кризи.

Вибір інструментів антикризового управління повинен враховувати найбільш пріоритетні проблеми, що загрожують стійкості підприємства та підлягають вирішенню, ресурсні можливості підприємства та задачі розвитку, що визначені власниками.

#### Список використаних джерел.

1. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
2. Bundy J., Pfarrer M.D., Short, C.E., Coombs, W.T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 2017. №43(6). P.1661-1692. URL : <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
3. Coombs W.T. Crisis management and communications. 2014. URL : <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/>
4. Гринько Т.В. Особливості антикризового управління підприємством в сучасних умовах *Вісник Дніпропетровського університету. Серія "Економіка"*. 2014. № 10/1. Т. 22. С.117-123. URL: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201482/117.html>
5. Давиденко Н. М. Антикризове фінансове управління на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2015. Вип. 211(1). С. 76-80. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu\\_econ\\_2015\\_211%281%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnu_econ_2015_211%281%29_17)
6. Каложна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Запорізький національний університет, 2016. – 23 с.
7. Антикризисное управление. Ред. Коротков Э. М. Москва : ИНФРА-М. 2000. 432 с.
8. Ткаченко А.М., Мельничук А.К. Антикризове управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 5. С. 5-11.
9. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 278-281.
10. Прохорова В.В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : *Технічний прогрес і ефективність виробництва*. 2009. № 35. С. 12-21.
11. Сажієнко С.А. Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 2. С. 52-55.
12. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С.187-192

13. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 6. С. 21-24.
14. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнесінформ*. 2015. № 5. С. 264-268.
15. Довгань Л.Є., Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2012. № 9. С. 253-258.
16. Коваленко О.В., Вербицька Є.С. Застосування сучасних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5-1 (05). С. 60-64. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_5%281%29\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5%281%29_14)
17. Повстенюк Н.Г. Санація як комплексна процедура оздоровлення підприємств в сучасних умовах. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. Вип. № 1 (11). С. 870–883
18. Верховна Рада України. Кодекс України з процедур банкрутства. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19/ed20181018>
19. Кузьміна М.И., Мерзликина Г.С. Реструктуризація в системі антикризового управління. *Вестник АГТУ. Серія: Економіка*. 2011. № 2. С. 19-24.
20. Наказ Міністерства промислової політики України № 460 від 18.07.2008 «Про затвердження Положення про реструктуризацію підприємств» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0718-08/>
21. Гришова І.Ю., Шабатура Т.С. Зміцнення фінансової складової економічної безпеки підприємства. *Облік і фінанси*. 2013. № 1. С. 99-104.
22. Мартиненко В.П. Функції санації промислових підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. зб. Івано-Франківськ: Прикарпат. нац. ун-т*. 2011. Вип. 7. Т. 2. С. 87-91
23. Рудика В.І., Косарева І.П., Менькова Ю.В. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С.300-306
24. Гура Н.О., Гнатенко С.М. Санація підприємства в умовах фінансової кризи та роль контролінгу в її проведенні. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2010. Вип. 1(16). С.31-36. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5071/4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Кирчата І.М., Шершенюк О.М., Земська О. Побудова механізму реструктуризації підприємства: зміст та основні елементи. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 489-496
26. Угрімова І.В. Формування механізму комплексної реструктуризації підприємства. І.В. Угрімова. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 4 (55). С. 135-144. URL : [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35059/1/Nauk\\_visnyk\\_PUET\\_2012\\_4\\_Uhrimova\\_Formuvannia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35059/1/Nauk_visnyk_PUET_2012_4_Uhrimova_Formuvannia.pdf)
27. Олійник Г.Ю. Управління реструктуризацією в процесі стратегічного розвитку економічних перетворень підприємств залізничного транспорту. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 5. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=416>

## References.

1. Kushnir, N.B. and Voitovich, D.S., (2016), “Specifics of crisis management and economic diagnostics of enterprise in modern conditions”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (Accessed 14 Dec 2018).
2. Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E., & Coombs, W.T. (2017), “Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development”, *Journal of Management*, [Online], Vol. 43(6), pp. 1661-1692, available at: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030> (Accessed 22 Nov 2018).
3. Coombs, W.T. (2014), “Crisis management and communications”, [Online], available at: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications/> (Accessed 22 Nov 2018)
4. Grinko T.V. (2014), “Features of crisis management of the enterprise in modern conditions”, *Visnyk Dnipropetrovs'koho universytetu. Seriya "Ekonomika"*, [Online], Vol. 10/1, T.22, pp.117-123, available at: <http://www.vestnikdnu.com.ua/archive/201482/117.html> (Accessed 22 Nov 2018).
5. Davydenko N.M. (2015), “Anti-crisis financial management at the enterprise”, *Naukovyy visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannya Ukrainy. Seriya : Ekonomika*,

- ahraryny menedzhment, biznes.* [Online], Vol.211(1), pp. 76-80, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2015\\_211%281%29\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2015_211%281%29_17) (Accessed 22 Nov 2018).
6. Kalyuzhna, Yu.V. (2016). "Risks in the system of crisis management of enterprises of mechanical engineering", Ph.D. Thesis, Economics and Management of Enterprises (by type of economic activity). Zaporizhzhya National University, pp. 23.
  7. Korotkov, E.M. (2000), *Antikrizisnoye upravleniye* [Crisis management], INFRA, Moscow, Russia.
  8. Tkachenko, A.M. and Melnichuk A.K. (2013), "Crisis management", *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, Vol. 5, pp.5-11.
  9. Ladunka, I.S. and Andryushina, O.I. (2017), "Enterprise crisis management", *Ekonomika i suspil'stvo*, Vol. 8, pp. 278-281.
  10. Prokhorova, V.V. (2009), "Crisis management of the enterprise as a system of measures for its effective development". *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivs'kyy politekhnichnyy instytut». Zbirnyk naukovykh prats'. Tematychnyy vypusk : Tekhnichnyy prohres i efektyvnist' vyrobnytstva.* Vol. 35, pp. 12-21.
  11. Sazhienko, S.A. (2009), "The role of crisis management in preventing bankruptcy of enterprises", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, Vol. 6, no. 2, pp. 52-55.
  12. Tymoshenko, O.V, Butska, O.Y. and Safari, F.H. (2016), "Crisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise", *Ekonomichnyy analiz*, Vol. 23, no. 2, pp.187-192.
  13. Chernyshov, V.V. (2011), "Modern understanding of the concept of crisis management". *Mekhanizm rehulyuvannya ekonomiky*, Vol 6, pp. 21-24.
  14. Shevchuk, V.V. (2015), "Use of Preventive Crisis Management to Stabilize the Market Position of Enterprise", *Biznesinform*, Vol. 5, pp. 268.
  15. Dovgan, L.E. and Dudukalo, G.O. (2012), "Formation of organizational-economic mechanism of effective enterprise management", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI": zbirnyk naukovykh prats'*, Vol. 9, pp. 253-258.
  16. Kovalenko, O.V. and Verbitskaya, Y.S. (2016), "The use of modern methods of crisis management in domestic enterprises", *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, [Online], Vol. 5-1 (05), pp. 60-64, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2016\\_5%281%29\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5%281%29_14) (Accessed 22 Nov 2018).
  17. Povstienik, N.G. (2014), "Remediation as a complex procedure for the rehabilitation of enterprises in modern conditions". *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, Vol. 1, no. (11), pp. 870-883.
  18. The Verkhovna Rada of Ukraine (October 2018), Bankruptcy Code of Ukraine, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19/ed20181018> (Accessed 23 Nov 2018).
  19. Kuzmina, M.I. and Merzlikina, G.S. (2011), "Restructuring in the crisis management system". *Vestnik AGTU. Seriya: Ekonomika*, Vol. 2, pp. 19-24.
  20. Ministry of Industrial Policy of Ukraine (2008), Order No. 460 of July 18, "On Approval of the Regulations on the Restructuring of Enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0718-08/> (Accessed 23 Nov 2018).
  21. Grishova, I.U. and Shabatura, T.S. (2013), "Strengthening the financial component of the enterprise's economic security", *Oblik i finansi*, Vol. 1, pp. 99-104.
  22. Martynenko, V.P. (2011), "Remediation functions of industrial enterprises", *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu: nauk. zb. Ivano-Frankivs'k: Prykarp. nats. un-t*, Vol. 7, no. 2, pp. 87-91.
  23. Rudyka, V.I, Kosareva, I.P. and Menkova, Yu.V. (2017). "Remediation of the enterprise as a factor of its financial security", *Ekonomika i suspil'stvo*, Vol. 11, pp. 300-306.
  24. Gura, N.O. and Gnatenko, S.M. (2010), "Remediation of the enterprise in the financial crisis and the role of controlling in its conduct", *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhhalters'koho obliku, kontrolyu i analizu*, [Online], Vol. 1 (16), pp. 31-36, available at: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/5071/4.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed 7 Nov 2018).
  25. Kirchata, I.M., Shersheniuk, A.N. and Zemska, O. (2017), "Construction of the mechanism of enterprise restructuring: content and main elements", *Ekonomika i suspil'stvo*, Vol. 13, pp. 489-496.
  26. Ugrimova, I.V. (2012), "Formation of the mechanism of complex enterprise restructuring". *Naukovyy visnyk Poltavs'koho universytetu ekonomiky i torhivli*, [Online], Vol. 4 (55), pp. 135-144.

available at: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35059/1/Nauk\\_visnyk\\_PUET\\_2012\\_4\\_Uhrimova\\_Formuvannia.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/35059/1/Nauk_visnyk_PUET_2012_4_Uhrimova_Formuvannia.pdf) (Accessed 7 Nov 2018).

27. Olinyk, G.Yu. (2012), "Management of restructuring in the process of strategic development of economic transformations of railway enterprises". *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], Vol. 5, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=416> (Accessed 7 Nov 2018).

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2019 р.*