

Використана література:

1. Портна О.В. Антикризисное управління підприємством: навчальний посібник / [Портна О.В., Єршова Н.Ю., Юр'єва І.А.]; Видавництво «Магнолія 2006», 2013. – 283 с.
2. Портна О.В. Антикризисное управління сукупним фінансовим потенціалом України. *Соціальна економіка*. Випуск 54 (2). 2017. С. 58–61.
3. Портна О.В. Фінансовий потенціал України: проблеми та перспективи. *Проблеми економіки*. № 4. 2012. С. 205–208.
4. Рахман М.С. Антикризисное управління зовнішньоекономічною діяльністю українських компаній як складові антикризового менеджменту. *Ефективна економіка*. №11, 2017. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5878>
5. Dun & Bradstreet, «The 2019 Global Buncruptcy Report», 2019. URL : [https://www.dnb.com/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB Global Bankruptcy Report 2019.pdf](https://www.dnb.com/content/dam/english/economic-and-industry-insight/DNB%20Global%20Bankruptcy%20Report%202019.pdf)
6. Guo, J.; Portna, O.; Rodchenko, V.; Navrotsky, O.; Du, J. 2019. Methodical approaches to the formation of the financial institution security system, *Journal of Security and Sustainability Issues* 8 (4): 747-756. [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4\(17\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.4(17))
7. Stattev S., Boiarchuk A., Portna O., Dielini M., Pylypiak O. 2019. Formation of a System of Anti-Crisis Entrepreneurship of Services Companies. *Journal of Entrepreneurship Education*. Volume 22, Special Issue 1 (Title: Entrepreneurship: Investment and Innovation). URL : <https://www.abacademies.org/articles/formation-of-a-system-of-anticrisis-entrepreneurship-of-services-companies-7905.html>

Пріб К., д.е.н, професор

Національний університет «Києво-Могилянська академія», м. Київ, Україна

РОЗВИТОК АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОРПОРАЦІЯХ

Вступ. Функціонування і розвиток корпорацій в ринковій економіці відбувається в умовах перманентних змін зовнішнього бізнес-середовища, що змушують господарюючих суб'єктів постійно пристосовуватися до мінливих умов діяльності, намагаючись якомога повніше використати виникаючі можливості зростання та, водночас, уникнути небезпеки втрат, не допустити дестабілізацію та кризові явища. З цих причин становлення і розвиток антикризового управління в корпораціях залишається значимим з практичної точки зору, а обґрунтування його оптимальних методів й інструментів, удосконалення підходів до запровадження, формування дієвих систем моніторингу і контролю тощо представляють актуальну наукову проблему.

Основна частина. Вивчення засад й особливостей антикризового управління стали предметом наукових розвідок цілої когорти українських науковців. Серед них доцільно відзначити здобутки Є. О. Діденко, А. С. Фесюна [1], С. М. Еш [2], Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович [3], О. В. Тимошенка, О. Ю. Буцької, Ф. Х. Сафарі [4], Н. В. Якименко-Терещенко, О. І. Палієнко [5] і багатьох інших. У їхніх дослідження розкрито сутність і значення антикризового управління, систематизовано принципи і підходи до його запровадження, запропоновано засади і методологію формування комплексу антикризових заходів, висвітлено

інструментарій діагностики криз, оцінки відновлювальної спроможності корпорацій, аналізу ефективності антикризових мір тощо. Однак, низка проблем, пов'язаних із особливостями реалізації антикризового управління на різних етапах виникнення і перебігу кризи, розумінням його природи та цілей запровадження, систематизацією методів і механізмів здійснення залежно від стадії і специфіки кризи тощо потребують подальшого вивчення й наукового обґрунтування.

Підтвердженням важливості антикризового управління слугує посилення симптомів латентної кризи у світовій економіці упродовж останнього року, а також прояви окремих компонентів фінансово-економічної дестабілізації у діяльності господарюючих суб'єктів різних сфер і галузей економіки України у динаміці декількох років. Так, за даними Державної служби статистики України [6] у процесі дослідження обчислено, що в цілому по господарюючих суб'єктах національного господарства показник фінансової залежності упродовж 2013–2018 рр. зріс з 0,66 до 0,75. При цьому, у сільському, лісовому та рибному господарстві його зростання з позначки у 0,50 у 2013 р. до 0,60–0,76 у 2015 – 2016 рр. було компенсоване уже 2017–2018 р., а на транспорті, у складському господарстві, поштової та кур'єрській діяльності показник у 2013–2018 рр. навіть скоротився з 0,52 до 0,46. У той же час, в інших сферах економічної діяльності фінансова залежність господарюючих суб'єктів посилилася, а подеколи сягнула критичного значення. Зокрема у промисловості значення показника у досліджуваній період збільшилося з 0,61 до 0,81, у тому числі у добувній – з 0,56 до 0,65, а у переробній – з 0,72 до 0,90; у сфері постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – з 0,45 до 0,76, на будівництві – з 0,89 до 1,02, оптовій та роздрібній торгівлі, ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів – з 0,92 до 0,96, у тимчасовому розміщуванні й організації харчування – з 0,63 до 0,94. В окремі роки у будівництві, торгівлі, готельно-ресторанному бізнесі показник фінансової залежності перевищував одиницю, що свідчить про накопичення господарюючими суб'єктами боргового тягаря в обсязі понад вартісну оцінку усіх господарських засобів у розпорядженні, що слугує яскравим індикатором кризи фінансової стійкості. Поряд з тим знижується маневреність активів господарюючих суб'єктів, спричинена «вимиванням» власного оборотного капіталу, а також погіршується ліквідність і платоспроможність господарюючих суб'єктів, що у решті решт погрожує поширенням платіжної кризи в економіці. Для її недопущення необхідно запроваджувати елементи, а у деяких випадках й цілісну систему антикризового управління.

Для цілковитого розуміння суті антикризового управління необхідно перш за усе усвідомити сутність кризи. Криза – це ситуація, за якої істотно, а іноді й радикально, фундаментально змінюються умови ведення підприємницької діяльності, відбуваються такі пертурбації у внутрішньому або зовнішньому середовищі корпорації, які унеможливають її подальшу ефективну діяльність, а почасти й функціонування загалом. Компанія не може більше існувати на старих засадах, не може працювати, використовуючи старі підходи. Криза, по-суті, ламає звичну модель життєдіяльності. Тому антикризове управління повинно зламати

звичну, встановлену модель управління, часто й бізнес-модель, та запропонувати принципово нові, нетривіальні, креативні заходи. У такий спосіб криза дозволяє корпораціям очиститися від застарілих форм ведення господарської діяльності, стереотипів мислення, застосовуваних дій і методів. Водночас вона дозволяє створити принципово нові засади функціонування і досягнення успіху у змінюваному бізнес-середовищі.

Криза по своїй сутності є короткочасним швидкоплинним явищем. Однак зазвичай вона супроводжується періодом посткризової депресії, а тому детермінується у часі. З цих причин антикризове управління може запроваджуватися як на досить короткий термін, так розтягуватися у часі. Проте, у такому разі доцільно виділяти три його ключові види: 1) превентивне, що застосовується в умовах виникнення перших симптомів кризи; 2) реакційне, що стає актуальним на етапі посилення деструктивних процесів та виникнення власне кризи; 3) посткризове, що застосовується при затяжній посткризовій депресії на етапах початкової стабілізації. Відповідно основними цілями цих різновидів антикризового управління є: 1) захист компанії від ймовірного негативного впливу зовнішніх чинників та недопущення остаточної руйнації внутрішнього апарату господарювання; 2) усунення ризику поглиблення деструктивних процесів та подолання наслідків впливу кризи; 3) забезпечення майбутнього успіху компанії з урахуванням нових реалій господарювання, нових можливостей і переваг.

Антикризове управління принципово відрізняється від ефективного менеджменту в стабільній економічній ситуації. Так, менеджмент у періоді порівняної стабільності зорієнтовується на досягнення як короткострокових тактичних цілей, так і довгострокових стратегічних. Натомість антикризове управління (за виключенням його посткризового варіанту) здебільшого спрямоване на досягнення короткострокових цілей виживання корпорації та подолання негативного впливу дестабілізуючих чинників. Для менеджменту у стабільності важливі знання, досвід, навички і компетентності менеджера. В антикризовому ж управлінні найбільшої значимості набувають нестандартні підходи, рішучість, швидкість реагування на зміни, креативність мислення. Як показує світовий досвід, виважене антикризове управління спроможне навіть у патовій ситуації не лише забезпечити виживання корпорації, а й її подальший бурхливий розвиток та майбутній успіх.

Ключовими факторами, що визначають стратегію і тактику антикризових заходів, є тип кризи, з якою зіштовхнулася корпорація, поточна ринкова ситуація та цілі, що ставить перед собою менеджмент і власники. У процесі антикризового управління корпорація має орієнтуватися на один з основних типів поведінки: скорочення (згортання) або розширення (наступу). Перший з них здебільшого притаманний початковим етапам дестабілізації та розгортанню кризи, другий – періодам завершення посткризової депресії та початковій стабілізації. Основними антикризовими заходами можуть стати реструктуризація виробництва та активів, трансформація фінансової й інвестиційної політики, впровадження інновацій, запровадження нових підходів просування на ринок, ребрединг та оновлення

маркетингових інструментів і багато інших. Їх виважене визначення та ефективне поєднання дозволяють захистити корпорації від впливу криз.

Висновки та пропозиції. Антикризове управління в умовах різких, радикальних змін зовнішнього чи внутрішнього середовища функціонування корпорації можуть не лише захистити її від руйнування господарського апарату, втрати ринкових позицій, збитковості та в решті решт від банкрутства. Виважена стратегія подолання кризи та цілісний комплекс взаємопов'язаних, взаємодоповнюючих та ефективних антикризових заходів спроможні забезпечити виведення корпорації на лідируючі позиції на ринку, дозволяють сформувати їй ряд конкурентних переваг і досягнути високого рівня ефективності господарювання.

Використана література:

1. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами / Є. О. Діденко, А. С. Фесюн // Економіка та держава. – 2018. – № 11. – С. 90–96.
2. Еш. С. М. Генезис і сучасна парадигма понять "Криза" та "Антикризове управління" [Електронний ресурс] / С. М. Еш. // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 1. - С. 96-101. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2013_1_18.
3. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович // Ефективна економіка. – 2016. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>.
4. Тимошенко, О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187-192.
5. Якименко-Терещенко Н. В., Палієнко О. І. Антикризове управління промисловими підприємствами / Н. В. Якименко-Терещенко, О. І. Палієнко // Молодий вчений. – 2018. – № 5.1 (57.1). – С. 98 – 101.
6. Статистична інформація [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Сак Т., к.е.н., доцент
Східноєвропейський національний
університет імені Лесі
Українки, м. Луцьк, Україна

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Забезпечення економічної безпеки підприємства неможливе без належного фінансування заходів інноваційного розвитку. Лише інвестиції в оновлення основних засобів, технологій виробництва та управління дозволять досягнути довгострокової конкурентоспроможності, ефективності, а відтак – економічної безпеки вітчизняних підприємств. З огляду на це, питання інвестиційно-