

ІВЧЕНКОЄвген Анатолійович
ivchenko@snu.edu.uaд.е.н., доцент, в.о. директора
навчально-наукового інституту
економіки і управління
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля**МАРТИНОВА**Лілія Володимирівна
martinova@snu.edu.uaк.е.н., доцент кафедри,
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля**МАРТИНОВ**Андрій Анатолійович
pubrealin@ukr.netк.е.н., доцент кафедри,
Східноукраїнський національний
університет імені Володимира Даля

УДК 339.13.027

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**PREREQUISITES FOR THE FORMATION OF AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.5\(2\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2021.5(2).1)**IVCHENKO Yevhen** – Doctor of Economics, Associate Professor, Acting Director of the Educational and Scientific Institute of Economics and Management, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University**MARTYNOVA Liliia** – PhD in Economics, Associate Professor of department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University**MARTYNOV Andrii** – PhD in Economics, Associate Professor of department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

У статті розглянуто основні передумови формування системи антикризового управління на підприємствах у контексті системної трансформації зовнішньої та внутрішньої складових середовища господарювання, визначені проблемні аспекти системи антикризового управління. Досліджено основні наукові підходи, які розкривають сутність антикризового управління, а також нормативно-правовий базис, що регулює механізм управління підприємствами в умовах кризового стану. В результаті дослідження виокремлено основні підходи до класифікації інструментарію антикризового управління на підприємствах, що є передумовою до формування раціональної системи антикризового управління на підприємстві. Встановлено, що подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення вектору розвитку системи антикризового управління в умовах транзитивної економіко-правової системи господарювання в Україні.

* * *

Introduction. The development of Ukraine's economy today takes place in an unstable market environment, continuous modernization of the regulatory and legal field of economic activity of enterprises and structural transformations of the financial and economic sphere. The systemic financial crisis and the high level of impact of negative factors of entrepreneurial activity cause an increase in the level of risk of financial crisis in enterprises. In this regard, the formation of an effective system of crisis management in industrial enterprises is of particular importance

The purpose of the paper is to study the determining factors and conditions of formation of the anti-crisis management system at the enterprises of the industrial sector of the economy of Ukraine.

Results. The paper considers the main prerequisites for the formation of a crisis management system at enterprises in the context of the systemic transformation of the external and internal components of the business environment, identifies problematic aspects of the crisis management system. It is established that industrial enterprises in Ukraine carry out their economic activities under the influence of a wide range of adverse factors of internal and external nature, which certainly requires further development of the crisis management component as an integral part of the overall management system. The main scientific approaches that reveal the essence of anti-crisis management, as well as the regulatory framework governing the mechanism of enterprise management in a crisis are studied. The study establishes the following basic principles of crisis management: early identification of crisis phenomena and the factors that cause them, rapid response to signs of crisis, use of internal potential and rehabilitation mechanisms to counter crisis phenomena, ensuring control over the effectiveness of crisis measures. As a result, of the study, the main approaches to the classification of crisis management tools in enterprises are identified, which is a prerequisite for the formation of a rational system of crisis management in enterprises.

Conclusion. It is established that further research can be aimed at determining the vector of development of the crisis management system in the transitive economic and legal system of management in Ukraine.

Ключові слова: криза, антикризове управління, принципи та інструментарій антикризового управління, індикатори ділових очікувань, принципи антикризового управління

Keywords: crisis, crisis management, principles and tools of crisis management, indicators of business expectations, principles of crisis management

ВСТУП

Розвиток економіки України сьогодні відбувається в умовах нестабільного ринкового середовища, безперервної модернізації нормативно-правового поля господарської діяльності підприємств та структурних трансформацій фінансово-економічної сфери. Системна фінансова криза та високий рівень впливу негативних факторів підприємницької діяльності обумовлюють зростання рівня ризику виникнення фінансової кризи на підприємствах. У зв'язку із цим, особливого значення набуває формування ефективної системи антикризового управління на промислових підприємствах.

Дослідження питань антикризового управління знайшло своє відображення в роботах таких вітчизняних та закордонних вчених, як: С. Беляєв, І. Бланк, В. Василенко, В. Герасимчук, О. Терещенко, Е. Уткін, З. Шершньова, М. Чумаченко. Незважаючи на наявність комплексних досліджень у сфері антикризового управління на промислових підприємствах, на наш погляд, недостатньо уваги приділено дослідженню передумов формування системи антикризового управління в умовах транзитивної економіки України.

МЕТА статті – дослідження визначальних факторів і умов формування системи антикризового управління на підприємствах промислового сектору економіки України.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Термінологічний аналіз застосовувався під час розкриття понять «криза» та «антикризове управління». Статистичний метод використовувався у дослідженні основних тенденцій розвитку макроекономічних процесів у державі та вивченні нормативно-правових актів, формуванні та обґрунтуванні висновків.

Системно-структурний метод використовувався під час виокремлення основних підходів до класифікації інструментарію антикризового управління на підприємствах. Застосування методу системного аналізу дозволило виявити недоліки в основних етапах антикризового управління, сформулювати принципи антикризового управління на підприємствах та визначити напрями подальших досліджень у цій сфері.

РЕЗУЛЬТАТИ

На наш погляд, до кола найсуттєвіших передумов формування системи антикризового управління на промислових підприємствах слід віднести вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання, що обумовлюють формування ризиків виникнення кризового стану на підприємствах, стан нормативно-правового забезпечення антикризового управління суб'єктами господарювання в промисловому секторі економіки, що визначає регламентовані законодавством та внутрішніми нормативно-правовими документами умови та обмеження щодо реалізації антикризових заходів та наявний інструментарій антикризового управління, що визначає набір методів здійснення антикризових процедур на підприємстві.

Останні офіційні статистичні дані свідчать про на-

ростання негативних тенденцій в економіці. Так, за січень-вересень 2020 р. фінансовий результат до оподаткування великих та середніх підприємств в Україні становив 93,3 млрд грн прибутку. Водночас за той же період попереднього року (січень-вересень 2019 р.) було отримано 342,8 млрд грн прибутку. Також спостерігається збільшення питомої ваги підприємств, що отримали збиток. Частка збиткових підприємств у січні-вересні 2020 р. становила 34,8 % порівняно з 22,7 % збиткових підприємств у січні-вересні 2019 р. [1]. Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) у 2020 р. порівняно із 2019 р. зменшився на 4,0 % [2].

Безумовно одним із факторів, що обумовив збільшення темпів наростання негативних явищ у сфері виробництва є наслідки карантину, впровадженого для протидії пандемії коронавірусної інфекції, викликаній коронавірусом SARS-CoV-2. Обмеження й заходи, спрямовані на протидію розповсюдженню коронавірусної інфекції призвели до виникнення стану «шоку» у світовій економіці, наслідки якого будуть створювати вплив на міжнародну економічну систему у довгостроковій перспективі.

У зв'язку з кризовою ситуацією, викликану пандемією COVID-19, український бізнес у 2020 р. опинився на межі виживання. Спад економіки, скорочення купівельної спроможності та зміна поведінки громадян, відсутність підтримки (або її неефективність) з боку держави призвели до скорочення виробництва, або навіть зупинки цілих галузей господарства. В умовах кризи держава запровадила жорстку регуляторну політику, що створила перепади для роботи, знижуючи рентабельність бізнесу [3].

Однак проблеми обумовлені пандемічною кризою у 2019–2020 рр. не є для України вирішальними. Так, у 2015–2019 рр. спостерігається стійка питома вага підприємств, що отримали збиток (від 26,3 % від загальної кількості підприємств у 2015 р. до 26 % від загальної кількості підприємств у 2019 р.) [4, с. 140]. Отже, більше чверті підприємств в Україні упродовж 2015–2019 рр. є збитковими, що, безумовно, є тривожним індикатором порушення економічної безпеки на підприємствах.

Досліджуючи передумови антикризового управління на промислових підприємствах, слід зазначити, що окремої уваги заслуговують аналітичні інструменти визначення ділових очікувань, що дозволяють здійснювати оцінку динаміку змін в економіці з місячною та квартальною періодичністю та прогнозувати виникнення поворотних точок.

Розрахунок таких показників здійснюється на основі Методики розрахунку індикаторів ділових очікувань, затвердженої Наказом Державної служби статистики України «Про затвердження Методики розрахунку індикаторів ділових очікувань згідно з вимогами розширеного Спеціального стандарту поширення даних Міжнародного валютного фонду» № 411 від 30.12.2014 р. [5].

За даними на I кв. 2021 р. спостерігається підвищення індикатора ділової впевненості у промисловості на 0,5 в.п. порівняно із даними IV кв. 2020 р.,

однак значення цього показника сьогодні залишається від'ємним і становить -8,4 %. Індикатор ділового клімату в промисловості за даними на I кв. 2021 р. не змінився та має також від'ємне значення -0,1 % [6].

Аналіз показників прибутковості підприємств та показників ділових очікувань дозволяє зробити висновки про відсутність загалом оптимістичних очікувань розвитку промисловості в останньому періоді. Системна криза в економіці України у 2019 р. була значно посилена під впливом зовнішніх факторів, обумовлених реалізацією заходів протидії розповсюдженню пандемії COVID-19, що здійснювалися як у межах України, так і у світовому масштабі.

У межах представленого дослідження окремої уваги заслуговує визначення сутності категорій «криза» та «антикризове управління», підходи до розкриття змісту яких у науковій літературі характеризуються неоднозначністю.

Термін «криза» походить від грецького «krisis» – рішення [7]. Головною ознакою кризи є глибоке і стрімке порушення економічної рівноваги, обумовлене виникненням і загостренням протиріч в економічній системі.

Категорія «криза» характеризується як надскладне становище, занепад, загострення ситуації [8, с. 171]. Цьому поняттю з одного боку надається негативний зміст, з іншого – кризу визначають як природний етап розвитку будь-якої економічної системи.

На думку Безверхнюк Т.М., процес функціонування й розвитку будь-якої соціально-економічної системи – це циклічна зміна стану системи від стабільного до кризового, причому криза порушує стійкість системи, виступаючи джерелом її оновлення [9, с. 26].

Криза, що виникає на підприємстві та загалом в економіці, може розглядатися як об'єктивне порушення рівноваги та передумова наступного розвитку фінансово-економічної системи. Але, на наш погляд, таке положення є обґрунтованим за умов, що криза не досягає катастрофічного рівня, що призводить до безповоротного руйнування економічної системи.

Розкриттю змісту поняття «антикризове управління» присвячені численні наукові дослідження. У закордонній науковій літературі термін «антикризове управління» трактують як «кризовий менеджмент» (crisis management) [10]. Тобто, антикризове управління розглядається як особливий розділ менеджменту, спрямований на протидію виникненню кризових явищ на підприємстві.

І.Ю. Спіфанова вважає, що найбільш поширеним підходом до трактування «антикризового управління» у наукових джерелах є характеристика його як функції менеджменту спрямованої на уникнення кризових ситуацій, зменшення або ліквідацію фінансової кризи на підприємстві та забезпечення належного рівня платоспроможності підприємства [11, с. 266].

Комплексне узагальнення підходів до трактування сутності антикризового управління наведено в роботі К.І. Докуніної, яка на основі аналізу наукових підходів дала характеристику цього поняття як системи заходів, спрямованих на попередження кризи за допомогою специфічних методів, способів та прийомів управління, що запроваджуються для недопущення банкрутства та відновлення платоспроможності певного

суб'єкта господарювання [12, с. 115].

Заслуговує на увагу, запропонований О.В. Тимошенко підхід, згідно з яким система антикризового управління складається із сукупності заходів передкризового, реактивного (в умовах кризи) та післякризового характеру [13, с. 190]. Отже, у такому ракурсі антикризове управління розглядається як динамічний безперервний процес, що складається з низки повторюваних стадій управління.

На наш погляд, найбільш придатним для використання в межах представленого дослідження є широкий підхід до розуміння сутності «антикризового управління», що обумовлює не тільки сукупність заходів протидії негативним явищам, що склалися на підприємстві, а й формування системи контролю й виконання дій превентивного характеру, орієнтованих на попередження виникнення кризи на підприємстві.

Слід погодитися із думкою, що антикризове управління має активізуватися з моменту створення суб'єкта господарювання, адже потенційні загрози настання кризи повинні враховуватися ще на початковому етапі становлення системи управління підприємством [14, с. 85].

Причинами, що обумовлюють низьку ефективність функціонування та виникнення кризи на підприємствах, є вплив сукупності факторів екзогенного та ендогенного характеру. До кола факторів екзогенного характеру відносять: високий рівень імпортозалежності внутрішнього ринку; нестабільність політичної ситуації; відсутність державних гарантій для інвесторів; корупцію; нестабільність курсу валют та високий рівень інфляції; відсутність державної підтримки інноваційної діяльності; відсутність структурних перетворень у галузях; сировинну та низькотехнологічну спеціалізацію українського експорту тощо. Факторами ендогенного характеру є застарілість організаційних структур управління підприємствами, нестача власних фінансових ресурсів, неефективність амортизаційної політики, жорсткість умов залучення кредитних та інвестиційних ресурсів, критичний рівень зносу основних фондів, неефективність механізмів їх відтворення, відсутність інноваційних технологій із виробництва високотехнологічної продукції тощо [15, с. 98].

Отже, промислові підприємства в Україні проводять свою господарську діяльність, знаходячись під впливом широкого кола несприятливих факторів внутрішньої та зовнішньої природи, що, безумовно, потребує подальшого розвитку компоненту антикризового управління як невід'ємної складової загальної системи управління на підприємстві.

Основу нормативно-правового забезпечення антикризового управління на підприємствах складають джерела національного законодавства та внутрішні нормативно-правові акти підприємств.

До кола спеціальних нормативно-правових документів, що регулюють правові відносини у сфері управління підприємствами, що опинилися в кризовому стані, та, спрямовані на подолання фінансово-економічної кризи в національній економіці слід віднести:

Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597–VIII, що встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника юридичної особи або визнання його банкрутом із метою задо-

волення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи [16];

Закон України «Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань» від 22.11.1996 р. № 543/96-ВР, що регулює договірні правовідносини між платниками та одержувачами грошових коштів стосовно відповідальності за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань [17];

Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку функціонування автоматизованої системи «Банкрутство та неплатоспроможність» № 594/5 від 18.02.2020 р., що визначає організаційні та технологічні засади функціонування автоматизованої системи «Банкрутство та неплатоспроможність» за допомогою засобів телекомунікації, її складові, а також порядок розміщення, розкриття та оприлюднення відомостей у ній [18];

Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання стосовно наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства» від 10.09.2020 р. № 3105/5, що визначає процедури аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єктів, що опинилися в кризовому стані [19];

Наказ Міністерства економіки України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій із приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006 року № 14, що затверджує Методичні рекомендації, розроблені з метою визначення однозначних підходів під час аналізу фінансово-господарського стану підприємств на предмет виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та дій із приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства; своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для вжиття заходів із запобігання банкрутству підприємств, а також виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та відновлення платоспроможності підприємств шляхом їх санації [20];

Постанова Кабінету Міністрів України «Про фонд стабілізації підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних» № 466 від 7 квітня 1998 р., що визначає джерела формування і встановлює порядок використання коштів Фонду стабілізації підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних [21].

До кола нормативно-правових актів, спрямованих на протидію сучасним кризовим явищам в економіці України загалом, слід віднести:

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» від 30 березня 2020 р. № 540-ІХ, що загалом спрямований на спрощення умов господарської діяльності та зниження регулятивного тиску для підприємств, підтримку громадян України [22];

Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної програми стимулювання еконо-

міки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами із запобігання виникненню й поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020–2022 роки» від 27 травня 2020 р. № 534 [23];

Постанова Кабінету Міністрів України й Національного Банку України «Про затвердження Антикризових заходів фінансової стабілізації» від 10 вересня 1998 р. № 1413, прийнята з метою недопущення неконтрольованого розвитку ситуації на фінансовому ринку та вжиття заходів із соціального захисту населення [24].

Нормативно-правова база антикризового управління підприємствами переважно орієнтована на упорядкування процедур банкрутства підприємства, захист інтересів зацікавлених осіб, пов'язаних із підприємством боржником, формування інструментарію виявлення ознак банкрутства та недобросовісності процедур банкрутства. Державна фінансова підтримка підприємств, що знаходяться у стані глибокої фінансової кризи значно ускладнюється гострим дефіцитом фінансових ресурсів, що знаходяться в розпорядженні органів державної влади.

Внутрішніми джерелами нормативного регулювання антикризової діяльності на підприємстві можуть бути складові установчих документів, стратегії та програм розвитку підприємства, що регулюють процедури розробки й реалізації антикризових заходів на підприємстві. Нормативне упорядкування системи антикризового управління на підприємстві відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку та фінансової безпеки підприємства в довгостроковому періоді.

Характеризуючи нормативно-правову базу антикризового управління слід вказати на такі основні недоліки, як: нестабільність правових умов здійснення антикризової діяльності, декларативність та недостатнє фінансове підґрунтя державного антикризового регулювання економіки.

Вихідною передумовою формування системи антикризового управління на підприємстві є оцінювання наявних методичних підходів та інструментарію антикризового управління, що може бути використаний у вирішенні конкретних управлінських завдань, спрямованих на протидію кризовим явищам.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити такі основні принципи антикризового управління: завчасна ідентифікація кризових явищ та факторів, що їх обумовлюють, оперативне реагування на ознаки кризового стану, використання внутрішнього потенціалу та механізмів санації для протидії кризовим явищам, забезпечення контролю ефективності антикризових заходів.

Отже, процес антикризового управління має включати низку таких основних етапів: ідентифікація кризи на підприємстві; визначення цільових орієнтирів антикризового управління; оцінювання ресурсів, що можуть бути використані в процесі антикризового управління; розроблення та реалізація антикризових заходів; контроль ефективності антикризового управління.

Найбільш проблемним етапом здійснення антикризових заходів є пошук ресурсів, що можуть бути

задіяні у процесі фінансового оздоровлення підприємства, оскільки виникнення фінансової кризи закономірно супроводжується браком фінансових ресурсів на підприємстві.

Оцінка ефективності антикризового управління визначається ступенем досягнення цілей антикризового управління. За цих обставин відхилення отриманих результатів від бажаних можуть бути обумовлені не-

ефективною системою організації антикризового управління чи похибками, допущеними у процесі встановлення цілей антикризового управління.

Дослідження та узагальнення існуючих у науковій літературі підходів, методів та інструментів антикризового управління дозволило виокремити наступні підходи до класифікації інструментарію антикризового управління на підприємствах (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до класифікації інструментів антикризового управління

№	Критерій класифікації	Види інструментів антикризового управління
1	за функціями антикризового управління [25]	інструменти прогнозування (орієнтовані на виявлення стану підприємства та вірогідних сценаріїв розвитку, оцінка ризиків); інструменти планування (забезпечують постановку цілей і завдань, розроблення антикризової стратегії, формування програм і планів, розподіл ресурсів); інструменти організації (спрямовані на оздоровлення виробничої, управлінської структур, менеджмент персоналу та управління фінансовими ресурсами) інструменти мотивації (забезпечують спонукування персоналу на досягнення цілей антикризового менеджменту); інструменти контролю (спрямовані на досягнення найефективнішого виконання завдань антикризового управління)
2	залежно від реакції підприємств на фінансову кризу [26]	інструменти захисної реакції підприємств (орієнтовані на скорочення обсягів виробництва, скорочення витрат); інструменти наступальної реакції підприємств (забезпечують модернізацію, інновації, розширення ринку)
3	залежно від результатів застосування антикризових інструментів [27]	тактичні інструменти (застосування яких орієнтовано на швидке покращення фінансово-економічного стану підприємства); стратегічні інструменти (спрямовані на зміну сутності бізнесу та орієнтовані на довгострокову перспективу)
4	залежно від поведінки підприємства в кризовому стані [28]	інструменти активного антикризового управління (забезпечують оперативне реагування, завчасні контрзаходи); інструменти реактивного антикризового управління (орієнтовані на радикальні оперативні контрзаходи); інструменти інтерактивного антикризового управління (забезпечують прогнозування загроз, завчасну реакцію на прогноз виникнення загрози)
5	залежно від характеру антикризових заходів [29]	стабілізаційні антикризові інструменти (втілюють реакцію на прояви кризи, що наступила) превентивні антикризові інструменти (спрямовані на передбачення та запобігання загрозам)
6	залежно від характеру виявлення кризових явищ [30]	інструменти виявлення й подолання латентних кризових явищ; інструменти діагностики й подолання явних кризових явищ; інструменти стабілізації й розвитку
7	залежно від виконуваних завдань [31, с. 63]	інструменти діагностики кризових ситуацій інструменти подолання кризи на підприємстві

Структуризація інструментарію антикризового управління за функціями управління дозволяє упорядкувати систему антикризового управління та побудувати алгоритм антикризового управління відповідно до обраних інструментів реалізації окремих функцій управління та коректування управлінського впливу на основі елементу зворотного зв'язку у системі управління.

Характеризуючи вибір інструментів антикризового управління в межах реалізації захисної та наступальної антикризових стратегій слід зазначити, що вибір захисної стратегії значно зменшує потенційні можливості розвитку підприємства та свідчить про недоліки у системі управління підприємством, що полягають у відсутності своєчасних заходів, спрямованих на протидію ризикам виникнення фінансово-економічної кризи на підприємстві. Інструменти наступальної протидії ризику виникнення кризи на підприємстві є найбільш ефективними та забезпечують поступове підвищення економічного потенціалу під-

приємства й забезпечують передумови сталого розвитку підприємства.

На наш погляд, тактичні та стратегічні інструменти антикризового управління повинні використовуватись комплексно, доповнюючи один одного та із врахуванням можливості коректування встановлених орієнтирів стратегії та тактики антикризового управління на підприємстві.

Характеризуючи можливі інструменти антикризового управління залежно від типу поведінки підприємства у кризовому стані, слід зазначити про пріоритетність саме інструментів реактивного антикризового управління, що значно зменшує ризик настання кризи на підприємстві та можливі витрати на подолання її наслідків.

Превентивні антикризові інструменти мають значну перевагу перед стабілізаційними інструментами реалізації антикризових заходів через застосування можливостей адаптивного управління підприємством, що знаходиться в кризовому стані та підвищення безпеки

підприємства за рахунок використання потенційних можливостей середовища господарювання.

Класифікація інструментів антикризового управління залежно від характеру виявлення кризових явищ визначає структуру інструментарію виявлення і протидії латентним (скритим) кризовим явищам, зокрема, пов'язаним зі штучно створеними тіньовими схемами бізнесу. Ризик формування кризових явищ, пов'язаних із нелегальними схемами, має досить високий рівень впливу й заслуговує на окрему увагу. Інструменти ідентифікації та управління явно визначеним кризовим станом суб'єкта господарювання та його стабілізації й розвитку характеризує легітимну складову об'єкта антикризового управління.

Інструменти діагностики мають вирішальне значення в системі антикризового управління, оскільки саме ґрунтовна оцінка факторів кризи забезпечує обґрунтований вибір інструментів подолання кризи на підприємстві й дозволяє здійснювати контроль ефективності реалізованих на підприємстві антикризових заходів.

Слід зазначити, що сьогодні окремої уваги заслуговує застосування антикризових інструментів клієнтоорієнтованого управління, що базується на використанні сучасних управлінських та інформаційно-комунікаційних технологій. Формування лояльного відношення в клієнтів потребує вивчення та найповнішого врахування інтересів та потреб клієнтів [32].

ВИСНОВКИ

Так, у межах проведеного дослідження розглянуто основні передумови формування системи антикризового управління на підприємствах у контексті системної трансформації зовнішньої та внутрішньої складових середовища господарювання, визначені проблемні аспекти системи антикризового управління. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на визначення вектору розвитку системи антикризового управління в умовах транзитивної економіко-правової системи господарювання в Україні.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. *Експрес випуск «Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень–вересень 2020 року»*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/arh_fr_edo2020_u.htm
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. *Експрес випуск «Валовий внутрішній продукт у I–IV кварталах 2020 року й у 2020 році»*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. *Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній*. Київ: О.А. Мірошніченко, 2020. 188 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. *Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання»*. 2019. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/DSG_2019.pdf
5. Про затвердження Методики розрахунку індикаторів ділових очікувань згідно з вимогами розширеного Спеціального стандарту поширення даних Міжнародного валютного фонду: Наказ Державної служби статистики України від 30.12.2014 р. № 411. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2014/411/4

11_2014.htm

6. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Очікування промислових підприємств у I кварталі 2021 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/rp/prom/prom_ikv_2021_u.pdf
7. Философский словарь / под ред. И.Т. Фролова. М.: Республика, 2001. 719 с.
8. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / за ред. Т.М. Гончарова. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
9. Безверхнюк Т.М., Сенча І.А., Сивак Т.В. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2014. Вип. 2. С. 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_014_2_6
10. Асаул А.Н., Князь І.П., Коротаєва Ю.В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / под ред. А.Н. Асаула. СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.
11. Спіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 265–269. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua>
12. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36(1)_25)
13. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.
14. Островська О. Антикризове фінансове управління в умовах економічної нестабільності. *Ринок цінних паперів України*. 2009. № 5–6. С. 83–88.
15. Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І. Антикризове управління промисловими підприємствами. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1 (57.1). С. 98–101.
16. Кодекс України з процедур банкрутства від 18.10.2018 р. № 2597–VIII. Дата оновлення: 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19/print>
17. Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань: Закон України від 22.11.1996 р. № 543/96-ВР. Дата оновлення: 11.07.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/543/96-%D0%B2%D1%80#Text>
18. Про затвердження Порядку функціонування автоматизованої системи «Банкрутство та неплатоспроможність»: Наказ Міністерства юстиції України від 18.02.2020 р. № 594/5. Дата оновлення: 02.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0186-20#n9>
19. Про затвердження Порядку проведення аналізу фінансово-господарського стану суб'єктів господарювання щодо наявності ознак фіктивного банкрутства, доведення до банкрутства, приховування стійкої фінансової неспроможності, незаконних дій у разі банкрутства: Наказ Міністерства юстиції України від 10.09.2020 р. № 3105/5. Дата оновлення: 22.09.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-20#Text>
20. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій із приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14. Дата оновлення: 26.10.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text>
21. Про фонд стабілізації підприємств та організацій, внесених до реєстру неплатоспроможних: Постанова Кабінету Міністрів України від 7 квітня 1998 р. № 466. Дата

оновлення: 06.07.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-98-%D0%BF#Text>

22. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України від 30 березня 2020 р. № 540-IX № 466 Дата оновлення: 28.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text>

23. Про затвердження Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню й поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-COV-2, на 2020–2022 роки: Постанова Кабінету міністрів України від 27 травня 2020 р. № 534. Дата оновлення: 27.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-%D0%BF#Text>

24. Про затвердження Антикризових заходів фінансової стабілізації: Постанова Кабінету Міністрів України й Національного Банку України від 10 вересня 1998 р. № 1413 Дата оновлення: 01.04.2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-98-%D0%BF#Text>

25. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 109–114.

26. Вудвуд В.В., Шевченко-Котенко Ю.О. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 68–75.

27. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів. *Наукові записки Кієво-Могилянської академії. Економічні науки*. 2001. Т. 9. С. 56–58.

28. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

29. Ладунка І.С., Андрушина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка й суспільство*. 2017. № 8. С. 278–281.

30. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35–40.

31. Кульчий І.О. Антикризове управління. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

32. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3(16). С. 87–92.

References

1. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Express issue "Financial results of large and medium-sized enterprises for January – September 2020". URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/fin_rez/fr_ed/fr_ed_u/a/rh_fr_edo2020_u.htm (in Ukrainian)
2. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Express issue "Gross domestic product in the I–IV quarters of 2020 and in 2020". URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).
3. Consequences of the COVID-19 epidemic and quarantine measures for the leading sectors of Ukraine's economy. Research based on the results of in-depth interviews with owners and top managers of Ukrainian companies. Publisher. Kyiv: O.A. Miroshnychenko, 2020. 188 p. (in Ukrainian).
4. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Statistical collection "Activities of economic entities". 2019. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/DSG_2019.pdf (in Ukrainian).
5. On the statement of the Methodology of calculation of indicators of business expectations according to requirements of the expanded Special standard of distribution of data of the International Monetary Fund: the Order of the State service of

statistics of Ukraine from 30.12.2014 № 411. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2014/411/411_2014.htm (in Ukrainian).

6. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. Expectations of industrial enterprises in the first quarter of 2021 regarding the prospects for the development of their business activity. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/rp/prom/prom_ikv_2021_u.pdf (in Ukrainian).

7. Philosophical Dictionary / ed. I.T. Frolov. Moscow: Republic, 2001. 719 p. (in Russian).

8. Honcharov S.M., Kushnir N.B. Explanatory dictionary of the economist / ed. T.M. Honcharov. Kyiv: Center for Educational Literature, 2009. 264 p (in Ukrainian).

9. Bezverkhniuk T.M., Sencha I.A., Syvak T.V. State mechanism of anti-crisis management on the basis of the project approach: substantiation of the subject field. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public Administration*. 2014. Issue 2. pp. 23–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_014_2_6 (in Ukrainian).

10. Asaul A.N., Knyaz I.P., Korotaeva Yu.V. Theory and practice of decision making on the exit of organizations from the crisis / ed. A.N. Asaul. Saint Petersburg: ANO «IPEV», 2007. 224 p. (in Russian).

11. Yepifanova I.Yu., Oranska N.O. The essence of anti-crisis management of the enterprise. *Economy and society*. 2016. № 2. pp. 265–269. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua> (in Ukrainian).

12. Dokunina K.I. Anti-crisis enterprise management: the essence of the concept and function. *Black Sea Economic Studies*. 2018. Vol. 36(1). pp. 113–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36(1)_25) (in Ukrainian).

13. Tymoshenko O.V., Butska O.Iu., Safari F.Kh. Anti-crisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise. *Economic analysis*. 2016. Vol. 23. № 2. pp. 187–192. (in Ukrainian).

14. Ostrovska O. Anti-crisis financial management in conditions of economic instability. *Ukrainian securities market*. 2009. № 5–6. pp. 83–88. (in Ukrainian).

15. Yakymenko-Tereshchenko N.V., Paliienko O.I. Anti-crisis management of industrial enterprises. *A young scientist*. 2018. № 5.1 (57.1). pp. 98–101. (in Ukrainian).

16. Bankruptcy Procedure Code of Ukraine from 18.10.2018 № 2597-VIII. Update date: 23.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19/print> (in Ukrainian).

17. On liability for late performance of monetary obligations: Law of Ukraine of 22.11.1996 № 543/96-VR Update date: 11.07.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/543/96-%D0%B2%D1%80#Text> (in Ukrainian).

18. On the statement of the Procedure for functioning of the automated system "Bankruptcy and insolvency": the Order of the Ministry of Justice of Ukraine from 18.02.2020 № 594/5. Update date: 02.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0186-20#n9> (in Ukrainian).

19. About the statement of the Procedure for carrying out the analysis of financial and economic condition of business entities concerning existence of signs of fictitious bankruptcy, bringing to bankruptcy, concealment of steady financial insolvency, illegal actions in case of bankruptcy: the Order of the Ministry of Justice of Ukraine from 10.09.2020 № 3105/5. Update date: 22.09.2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-20#Text> (in Ukrainian).

20. About the statement of Methodical recommendations on revealing of signs of insolvency of the enterprise and signs of actions on concealment of bankruptcy, fictitious bankruptcy or bringing to bankruptcy: the Order of the Ministry of Economy of Ukraine from 19.01.2006 roku № 14. Update date: 26.10.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06#Text> (in Ukrainian).

21. About the fund of stabilization of the enterprises and the

organizations entered in the register of insolvent: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 07.04.1998 № 466. Update date: 06.07.1998. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-98-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).

22. On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Aimed at Providing Additional Social and Economic Guarantees in Connection with the Spread of Coronavirus (COVID-19): Law of Ukraine of March 30, 2020 № 540-IX № 466. Update date: 28.04.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20#Text> (in Ukrainian).

23. On approval of the State program of economic stimulation to overcome the negative effects caused by restrictive measures to prevent the occurrence and spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-COV-2, for 2020–2022: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of May 27, 2020 № 534. Update date: 27.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).

24. On approval of Anti-crisis measures of financial stabilization: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine and the National Bank of Ukraine of September 10, 1998 № 1413. Update date: 01.04.2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1413-98-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).

25. Ruban V.M. Anti-crisis tools and main functions of anti-crisis management. *Galician Economic Bulletin*. Ternopil:

TNTU, 2015. Vol. 48. № 1. pp. 109–114. (in Ukrainian).

26. Vudvud V.V., Shevchenko-Kotenko Yu.O. Anti-crisis management of the enterprise as a means of stabilizing its financial condition. *Innovative economy*. 2015. № 4 (59). pp. 68–75. (in Ukrainian).

27. Nizalov D.V. Crisis management: the choice of methods. *Scientific notes of the Kyiv-Mohyla Academy. Economic sciences*. 2001. Vol. 9. pp. 56–58. (in Ukrainian).

28. Ramazanov S.K., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. Methods of crisis management: monograph. Luhansk: Publishing house by East Ukrainian National University after Volodymyr Dahl, 2004. 192 p. (in Ukrainian).

29. Ladunka I.S., Andriushyna O.I. Anti-crisis management of the enterprise. *Economy and society*. 2017. № 8. pp. 278–281. (in Ukrainian).

30. Shapurov O.O. Formation of the concept of crisis management based on the interaction of the system of latent processes and the system of diagnostics of obvious threats. *Investments: practice and experience*. 2013. № 23. pp. 35–40. (in Ukrainian).

31. Kulchii I.O. Anti-crisis management. Poltava: PoltNTU, 2016. 120 p. (in Ukrainian).

32. The essence and classification of methods of crisis management of enterprises. *Regional economy and management*. 2017. № 3(16). pp. 87–92. (in Ukrainian).