

УДК 658.8.011.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2021-4-133-142>**БЛИК Вікторія Вікторівна**доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1809-0804>
bilyk_v@ukr.net**ШПИЛЬОВА Віра Олексіївна**доктор економічних наук, професор,
Приватний вищий навчальний заклад
«Європейський університет»,
м. Київ, УкраїнаORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3891-3804>
vera_bsh.21@ukr.net

ІДЕНТИФІКАЦІЯ СЛАБКИХ МІСЦЬ ТА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВИСОКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РЕГІОНІВ

У дослідженні розкрито актуальність заходів суб'єктів господарювання з ідентифікації слабких місць їх функціонування та розвитку, а також вибудування на цій основі системи антикризового управління розвитком. Особливий акцент зроблено на актуальності заходів у цьому напрямі з огляду на високий рівень економічної нестабільності бізнес-середовища в Україні. Виявлено слабкі місця функціонування та розвитку підприємства зі застосуванням індикаторного та ресурсно-функціонального методів, а також методу економічної дієвості підприємства. Детально проаналізовано такі аспекти антикризового управління підприємства, як фінансова, інтелектуальна та кадрова, техніко-технологічна, екологічна, продуктова і силова. Обчислено інтегральний коефіцієнт стабільності функціонування та розвитку бізнесу. Встановлено, що загрозовими є значення всіх коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості, рентабельності, забезпеченості інвестиціями, використання виробничої потужності, фондоддачі та оборотності оборотних активів. Для підвищення ефективності функціонування системи антикризового управління на підприємстві розроблено заходи, комплексна та послідовна реалізація яких дозволяє забезпечити більш стійке та стабільне функціонування і розвиток підприємства, а, відтак, більш ефективну систему його антикризового управління.

Ключові слова: розвиток підприємств, антикризове управління, економічна безпека, економічна нестабільність, система управління.

Постановка проблеми. Із 2014 року в Україні триває війна, яка спричинила втрату близько 25 % промислового потенціалу, а соціально-економічні збитки включають втрату частини території, населення, у т. ч. економічно активного, суб'єктів господарювання, звуження внутрішнього ринку регіонів тощо. Непрямі негативні наслідки стосуються соціальної та економічної нестабільності, погіршення інвестиційної привабливості, зростання навантаження на соціальну інфраструктуру через поширення масштабів внутрішніх переміщень осіб.

Ці умови значною мірою погіршилися й після поширення пандемії COVID-19, яка наклала свої обмеження щодо зайнятості, економічного й міграційного руху населення, функціонування торговельних підприємств, закладів системи споживчих послуг у регіонах.

Відтак, ведемо мову по функціонування (а, отже, збереження життєздатності й спроможності) вітчизняних суб'єктів господарювання у надзвичайно складних умовах економічної нестабільності. А це актуалізує завдання, з одного боку, розробки належної методичної бази аналізування економічної безпеки, ідентифікації кризових станів підприємства, а, з іншого, – становлення надійної системи антикризового управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризове управління підприємствами достатньо тісно корелює з політикою забезпечення економічної безпеки підприємств. Уточнення сутнісно-змістових характеристик першої та другої складових дозволяє більш системно підійти до формування реалізації політики забезпечення стійкості та сталого розвитку суб'єкта господарювання, його протидії ризикам і загрозам. Зазначені аспекти достатньо широко досліджені в публікаціях О. Ареф'євої, Д. Городинської [1, с.106-111], В. Лук'янової [7, с.35-39], Р. Скриньковського [10, с.414-418] та інших вітчизняних і зарубіжних науковців.

Особливості антикризового управління підприємствами в умовах критично високих зовнішніх викликів, політико-економічної і суспільної нестабільності, світових фінансово-економічних криз тощо стали предметом наукового дискурсу у працях Т. Васильціва, О. Ярошка [2, с.132-136], К. Горячевої [3, с.65-67], О. Мороз, Н. Карачиної, А. Шияна [8, с.15-25], Н. Фокіної, В. Бокія [11, с.111-114] та ін.

Суто управлінські аспекти побудови якісної та постійно діючої системи антикризового менеджменту на підприємствах в сучасних реаліях економіки України стали досяжними за підсумками досліджень І. Колодяжної, К. Букріної [5, с.135-140], Т. Васильціва, Р. Лупака, М. Куницької-Ляш [13, с.8-15] та інших науковців, які достатньо комплексно розкрили проблематику та специфіку формування політики в цій сфері.

Однак, антикризове управління в бізнесі покликане не лише вивести суб'єкт господарювання з кризового стану та забезпечити його фінансово-економічну окупність, а й закласти системні передумови для подальшого відновлення і розвитку, розширеного зростання. На ці аспекти звертають увагу інші дослідники. Відповідно, особливої ваги набувають праці Н. Карачиної, В. Семцова [4], Р. Лупака, А. Дідич [6, с.248-252], В. Пастухова [9, с.40-45], О. Шнипко [12, с.18-22].

Разом із тим, існує необхідність обґрунтування методичних і практичних аспектів удосконалення системи антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану, пандемічних обмежень тощо. Сучасні умови глибокої турбулентності, політико-економічної нестабільності, шоків війни тощо, характерні для нинішньої України, зумовлюють актуальність розробки нових більш дієвих механізмів та інструментів антикризового управління підприємствами, здатної допомогти їм встояти в складній ситуації та відновити свою діяльність.

Метою статті є розробка та апробація методики ідентифікації слабких місць та обґрунтування положень системи антикризового управління підприємством в умовах високої економічної нестабільності.

Викладення основного матеріалу дослідження. В системі антикризового менеджменту застосовуються різні підходи як для інтегральної оцінки міри входження підприємства у проблемну зону, так і для ідентифікації т. зв. слабких місць. Одним з найкращих інструментів у цьому сенсі є індикаторний метод, який дозволяє виявити ті параметри функціонування й розвитку підприємства, які поступаються мінімально прийнятним значенням, відповідно за якими почали розвиватися проблемні процеси, нехтування якими загрожує глибокими збитками або навіть банкрутством. У табл. 1 наведено результати інтегрального аналізу відносно аналізованого в цьому дослідженні підприємства.

Таблиця 1 – Індикатори кризового стану підприємства

Індикатори	«+» - стимулятор; «-» - дестимулятор	Критична межа індикатора		Фактичне значення показника	Висновок («+» - забезпечується; «-» - не забезпечується)
		нижня	верхня		
1	2	3	4	5	6
Чистий прибуток, тис. грн	+	0		96,2	+
Темп зростання доходу, %	+	100		191,6	+
Індекс відношення темпів зростання доходу та витрат	+	1		1,01	+
Коефіцієнт загальної ліквідності	+	2		0,43	-
Коефіцієнт проміжної ліквідності	+	1,5		0,42	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	+	1		0,04	-
Коефіцієнт фінансової стійкості	+	0,5		0,20	-
Коефіцієнт інвестування	+	0,5		0,25	-
Рентабельність доходу, %	+	5		1,5	-
Рентабельність власного капіталу, %	+	10		1,8	-
Коефіцієнт забезпеченості основним і оборотним капіталом	+	1		1	+

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт забезпеченості інвестиціями	+	1		0,8	-
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	+	71,1		374,9	+
Фондовіддача, грн/грн	+	1		0,5	-
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	+	5		1,1	-
Коефіцієнт загального руху персоналу	-		0,3	0,1	+
Коефіцієнт забезпеченості персоналом	+	1		1	+
Витратомісткість продукції, грн/грн	-		1	0,79	+
Коефіцієнт використання виробничої потужності	+	0,9		0,7	-

Джерело: авторські розрахунки

Проте показниками – індикаторами, які сигналізують про загрозу кризи для підприємства, є такі: всі коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості, рентабельності, забезпеченості інвестиціями, використання виробничої потужності, фондовіддачі та оборотності оборотних активів. Отже, використання індикаторного методу дозволило виявити недостатню забезпеченість фінансової та техніко-технологічної компонент стабільності фінансово-економічного стану підприємства.

Стосовно фінансових аспектів кризового стану, то тут найчастіше застосовують метод економічної дієвості підприємства. В межах цього методу пропонується використовувати так звані коефіцієнти дієвості, що характеризують більшою мірою ймовірність банкрутства суб'єкта господарювання. Йдеться про п'яти- та двофакторну модель Альтмана, чотири факторну модель ймовірності банкрутства, рейтингове число R та інші загальновідомі фінансові підходи.

Згідно теоретичних основ цього підходу вважається, якщо $Z > 3$, то стан підприємства є стійким; якщо $Z < 1,8$, то високою є ймовірність банкрутства. Згідно наших розрахунків стан ймовірності банкрутства аналізованого підприємства є середнім, проте більше ближчим до банкрутства, аніж до нормального. Розрахунки показників Альтмана для всього аналізованого періоду наведено у табл. 2. На основі цього методу оцінювання виявлено, що підприємству необхідно реалізувати заходи, спрямовані на покращення його фінансової стабільності.

Таблиця 2 – Результати оцінювання ймовірності банкрутства підприємства з використанням моделі Альтмана

Показник	Роки					Абсолютне відхилення показника 2021 р. до 2017 р. до 2020 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	до 2017 р.	до 2020 р.
Коефіцієнт Альтмана	1,97	2,26	1,95	1,92	2,31	0,34	0,39
Висновок за показником	Середній рівень ймовірності банкрутства	Підприємство ближче до фінансової стабільності, аніж до банкрутства	Середній рівень ймовірності банкрутства	Підприємство наближається до зони ризику ймовірності банкрутства	Підприємство ближче до фінансової стабільності, аніж до банкрутства	Фінансова стабільність дещо покращилася	

Джерело: авторські розрахунки

Для цілей ідентифікації слабких місць у системі антикризового управління підприємством може застосовуватися й ресурсно-функціональний метод, який, на відміну від індикаторного підходу, дозволяє розраховувати інтегральні значення за тією чи іншою характеристикою підприємства. Для цього попередньо проводять дослідження, яке має на меті два завдання: 1) визначити вагові коефіцієнти функціональних складників та індикаторів; 2) провести оцінку інтегрального показника. За результатами опитування виявлено вагові коефіцієнти як функціональних, так і часткових складників стану розвитку підприємства, а також проведено

оцінку рівня цих показників. Так, показники в межах фінансового складника функціонування підприємства та результати оцінювання цього складника економічної безпеки наведені в табл. 3

Таблиця 3 – Результати оцінювання фінансового складника розвитку підприємства

Показники	Прибутковість і рентабельність діяльності	Рівень ділової активності	Запас фінансової безпеки	Середній термін оплати дебіторської заборгованості	Середній термін оплати кредиторської заборгованості	Рівень ліквідності (платоспроможності)	Рівень фінансової стійкості	Наявність та розмір чистого прибутку, рівень капіталізації прибутку	Рівень капіталізації прибутку	Зміна обсягів доходу	Наявність доступу до фінансових ресурсів
Значення часткових показників*	2,5	4,5	3,5	6,5	7	2,5	4	3	6,5	9,5	9
Питомі ваги значущості показників, %*	9,25	6,75	18,13	6,63	6,63	14,25	15,5	8,13	4,5	4,5	5,73
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	0,23	0,30	0,63	0,43	0,46	0,36	0,62	0,24	0,29	0,43	0,52
Загальна оцінка фінансової компон.	4,52										

Джерело: авторські розрахунки за результатами експертного опитування апарату управління.

Сильними сторонами підприємства за цим складником його економічної безпеки є середній термін оплати дебіторської (середня оцінка 6,5) і кредиторської заборгованості (7), наявність доступу до фінансових ресурсів (9), а також щорічне суттєве збільшення обсягів доходу підприємства (9,5). Натомість слабкими – низька прибутковість і рентабельність діяльності (2,5), недостатній запас фінансової безпеки (3,5), рівень ліквідності й платоспроможності (2,5), малий розмір чистого прибутку (3).

У табл. 4 наведено результати розрахунку інтелектуально-кадрового складника функціонування підприємства.

Таблиця 4 – Результати оцінювання інтелектуальної та кадрової компоненти розвитку підприємства

Показники	Укомплектованість персоналом	Рівень оплати праці персоналу	Рівень кваліфікованості персоналу	Плинність кадрів	Загальний рівень руху персоналу	Рівень трудової дисципліни	Раціональність структури персоналу	Інтелектуальний рівень персоналу	Стабільність роботи персоналу
Значення часткових показників	9,5	10	8,5	9	9	8	8,5	8	9,5
Питомі ваги значущості показників, %	15,63	10,38	18,25	19,75	3,5	15	5,13	15	7,38
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	1,48	1,04	1,55	1,78	0,32	1,20	0,44	1,20	0,70
Загальна оцінка інтелектуально-кадрової складової розвитку підприємства	9,7								

Джерело: авторські розрахунки

Інформація з таблиці свідчить про високий рівень цього складника. Інтегральна оцінка цього показника склала 9,7 за 10-ти бальною шкалою. Разом із тим керівництву підприємства необхідно працювати над підвищенням інтелектуального рівня персоналу, його кваліфікації та удосконаленням структури кадрів на підприємстві.

Інші фактори інтелектуального та кадрового функціонального складника розвитку підприємства є прийнятними (за результатами аналізу). Практично всі фактори отримали максимальну оцінку згідно опитування експертів. Зокрема, високими є на підприємстві такі показники, як рівень оплати праці (10), укомплектованість підприємства персоналом (9,5), стабільність роботи персоналу (9,5).

Якість техніко-технологічного розвитку аналізованого підприємства є високою, адже значення інтегрального показника становить 8,67 (табл. 5).

Таблиця 5 – Результати оцінювання техніко-технологічної компоненти розвитку підприємства

Показники	Ефективність використання матеріально-технічної бази	Рівень сучасності матеріально-технічної бази	Структура матеріально-технічної бази	Рівень використання матеріально-технічної бази в основній діяльності	Коефіцієнт фізичного зносу техніко-технологічної бази	Коефіцієнт морального зносу техніко-технологічної бази	Джерела коштів формування матеріально-технічної бази
Значення часткових показників	5,5	9,5	8	9,5	9	9,5	8,5
Питомі ваги значущості показників, %	13,13	25	8,75	12,5	20	13,75	6,87
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	0,72	2,38	0,70	1,19	1,80	1,31	0,58
Загальна оцінка техніко-технологічної складової розвитку підприємства	8,67						

Джерело: авторські розрахунки

Високе значення техніко-технологічного складника розвитку підприємства забезпечується за рахунок високих значень таких характеристик, як низький рівень фізичного та морального зносу техніко-технологічної бази, високий рівень сучасності матеріально-технічної бази підприємства, а також значна частка її використання в діяльності підприємства.

Водночас, резервом для покращення техніко-технологічного складника функціонування підприємства залишається низький рівень ефективності використання матеріально-технічної бази. Разом із тим, як тільки підприємство перестане будувати нові об'єкти, показники ефективності використання основних засобів покращяться.

Параметри екологічної компоненти розвитку підприємства унаочнено в табл. 6.

Таблиця 6 – Результати оцінювання екологічної компоненти та розвитку підприємства

Показники	Систематичність роботи з контролю якості (екологічної) матеріалів	Наявність роботи з контролю якості робіт (послуг) та викидів у довкілля	Наявність та рівень штрафних санкцій за порушення екологічних норм	Наявність потенційної можливості щодо зміни законодавства в екологічній сфері, які торкаються підприємства
Значення часткових показників	8,25	9	10	8,25
Питомі ваги значущості показників, %	22,5	27,5	27,5	22,5
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	1,86	2,48	2,75	1,86
Загальна оцінка екологічної компоненти функціонування підприємства	8,94			

Джерело: авторські розрахунки

Дані, узагальнені в таблиці 6, засвідчують, що загальна оцінка екологічної компоненти розвитку підприємства знаходиться на високому рівні – 8,94.

Розрахунок рівня функціонування й розвитку підприємства за продуктивним складником представлено у табл. 7.

Таблиця 7 – Результати оцінювання продуктивного напрямку функціонування й розвитку підприємства

Показники	Рівень конкурентоспроможності послуг	Рівень попиту на послуги	Динаміка обсягів наданих послуг	Рівень вартості послуг	Узагальнюючий показник якості послуг	Інноваційність послуг
Значення часткових показників	7,5	7	9,5	7,5	8	5,5
Питомі ваги значущості показників, %	22,5	30	7,5	17,5	17,5	5
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	1,69	2,10	0,71	1,31	1,40	0,28
Загальна оцінка продуктивного складника	7,49					

Джерело: авторські розрахунки

Так, інтегральна оцінка цього показника склала 7,49, що є середнім значенням. Для покращення ситуації керівництву підприємства необхідно працювати над підвищенням рівня інноваційності товарів та послуг, стимулюванням їх попиту, зниженням рівня вартості та конкурентоспроможності послуг.

У табл. 8 наведено розрахунок рівня силового складника розвитку підприємства.

Таблиця 8 – Результати оцінювання силового складника функціонування й розвитку підприємства

Показники	Рівень надійності фізичної охорони об'єктів підприємства	Рівень надійності фізичної охорони керівництва	Взаємодія з правоохоронними органами	Рівень протидії криміналу	Рівень захисту власного майна	Наявність системної роботи з управління фізичним захистом майна	Нормативно-правове підкріплення фізичного захисту майна та персоналу	Зв'язок системи оплати праці та рівня збереженості майна
Значення часткових показників	9	6,5	5,5	9,5	8,5	5,5	8,5	4,5
Питомі ваги значущості показників, %	22,5	7,5	7,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Добуток значень показників та питомих ваг значущості	2,03	0,49	0,41	1,19	1,06	0,69	1,06	0,56
Загальна оцінка складової функціонування й розвитку підприємства	7,49							

Джерело: авторські розрахунки

Як видно з таблиці, рівень силової компоненти розвитку підприємства є прийнятним. Оцінка цього показника склала 7,49 за 10-ти бальною шкалою. Сильними аспектами цієї складової розвитку підприємства є рівень фізичної охорони об'єктів підприємства, рівень протидії криміналу та нормативно-правового підкріплення захисту власного майна та персоналу. Разом з тим до недоліків у цьому напрямі роботи доцільно віднести: рівень надійності фізичної охорони керівництва підприємства, недостатність взаємодії з правоохоронними органами та ув'язки системи оплати праці з рівнем збереженості майна підприємства.

Виходячи з проведених вище розрахунків, у табл. 9 наведено результати обчислення узагальнюючого показника якості функціонування підприємства (з позиції антикризового менеджменту).

Таблиця 9 – Розрахунок узагальнюючого рівня стабільності функціонування підприємства

Показники	Функціональні складники							
	Фінансова	Продуктова	Інтелектуальна і кадрова	Техніко-технологічна	Політико-правова	Інформаційна	Екологічна	Силова
Значення часткових функціональних критеріїв	4,52	7,49	9,7	8,67	6,47	5,54	8,94	7,49
Питомі ваги значущості функціональних складників	24,4	18,8	10,0	13,8	5,0	6,9	5,0	16,1
Добуток значення часткових критеріїв та їх питомих ваг значущості	1,10	1,41	0,97	1,20	0,32	0,38	0,45	1,21
Загальний рівень стабільності підприємства = 7,04								

Джерело: авторські розрахунки

До позитивного можна віднести високі значення інтелектуально-кадрового та техніко-технологічного складників розвитку підприємства, а також задовільні – продуктового та силового складників з огляду на суттєву їх вагомість. Найбільший можливий резерв покращення стабільності функціонування й розвитку підприємства залишається за такими складниками: фінансовий (1,34), продуктовий (0,47), силовий (0,4) та інформаційний (0,31). Реалізація заходів, спрямованих на покращення лише цих чотирьох параметрів діяльності підприємства, спроможна підвищити інтегральний рівень стабільності підприємства до 9,5.

Однак, для гарантування високої ефективності функціонування системи антикризового управління на підприємстві, робота в цьому напрямі має характеризуватися такими принципами: (1) постійності, (2) системності й (3) комплексності.

Передусім ведемо мову про постійну реалізацію заходів за 5 головними напрямками забезпечення стабільного функціонування суб'єкта підприємництва:

- 1) побудова інституційно-правової інфраструктури забезпечення стійкого розвитку бізнесу, що може здійснюватись шляхом внесення до Статуту підприємства та інших нормативних документів положень про заходи антикризової політики підприємства;
- 2) систематизація й реалізація фінансово-економічних інтересів суб'єкта підприємництва;
- 3) виявлення, узагальнення і нейтралізація загроз діяльності;
- 4) забезпечення належного захисту структурних складників розвитку бізнесу;
- 5) забезпечення ефективного використання ресурсів.

При цьому системна політика зі забезпечення високого рівня стійкості функціонування та недопущення кризового стану суб'єкта господарювання передбачає послідовне використання системної сукупності методів та засобів впливу на посилення функціональних складників (рис. 1).

Потрібно додати, що реалізація інституційних заходів необхідна для реформування організаційної структури управління, розширення переліку завдань і функцій окремих структурних підрозділів. Це потребує внесення змін в установчі документи, розробки та впровадження положень, інструкцій і правил, що регламентують діяльність у сфері антикризового управління розвитком бізнесу. Метою організаційних заходів є започаткування практики як планування, так і забезпечення стійкого функціонування і стабільного розвитку суб'єкта господарювання, для чого необхідно внести зміни до організаційної структури управління, реорганізувати окремі структурні підрозділи, впровадити систему підготовки, перепідготовки, ротації кадрів, перебудувати документообіг та діловодство.

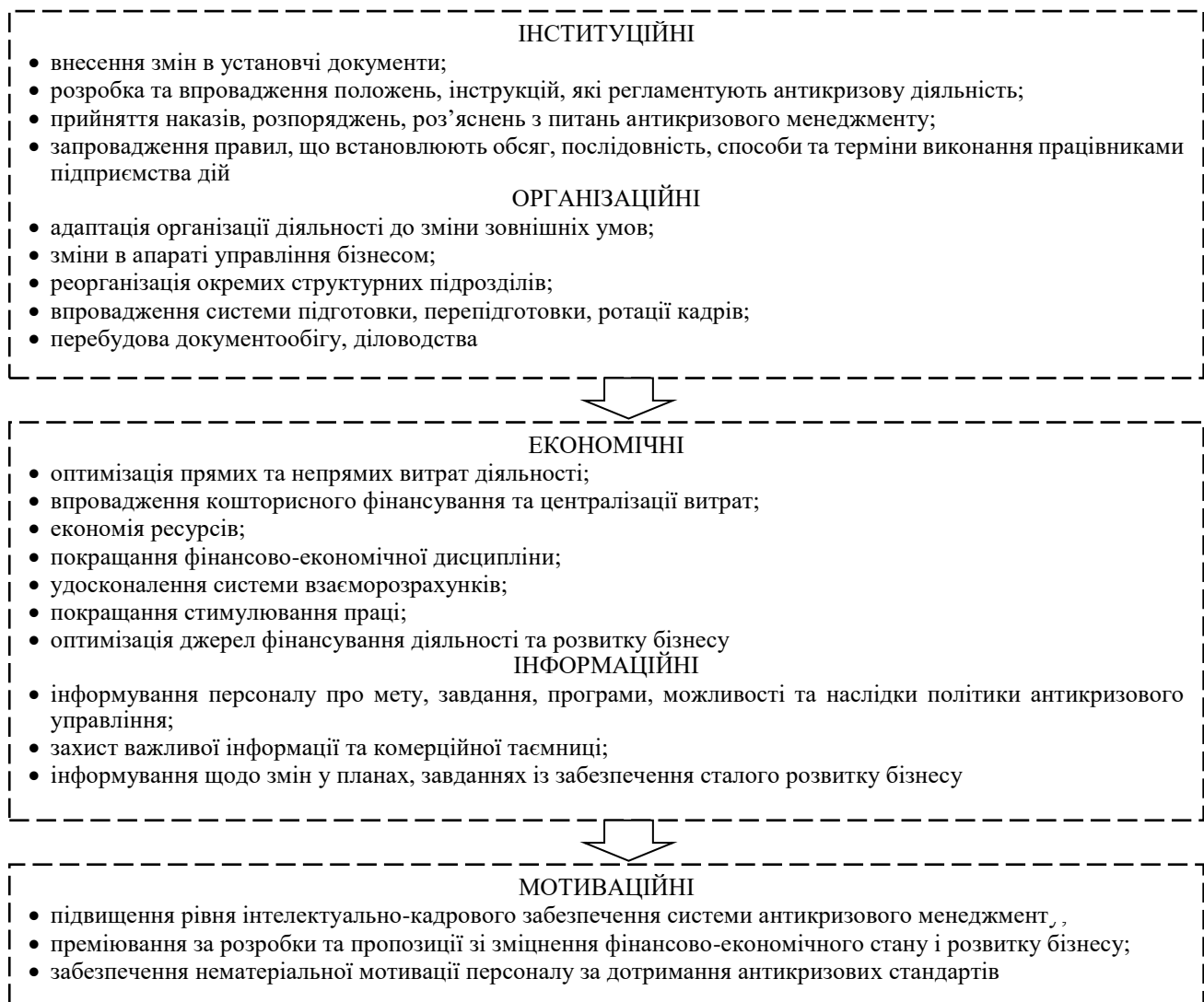


Рис. 1. Заходи системи антикризового управління та забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка.

Реалізація економічних заходів спрямована на забезпечення обґрунтованого рівня ефективності фінансово-господарської діяльності, а інформаційних – на належне інформаційне забезпечення життєдіяльності суб'єкта бізнесу та захист його комерційної таємниці. Мотиваційні заходи необхідні для заохочення персоналу до більшої участі в реалізації завдань в системі політики антикризового менеджменту бізнесу.

Висновки. За результатами дослідження слабких місць щодо стабільного функціонування і розвитку підприємства, зокрема з використанням в цих цілях індикаторного методу та методу економічної дієвості підприємства, виявлено, що загрозливими є значення всіх коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості, рентабельності, забезпеченості інвестиціями, використання виробничої потужності, фондівіддачі та оборотності оборотних активів. Отже, виявлено недостатню забезпеченість фінансової та техніко-технологічної компонент стабільності функціонування підприємства. З використанням ресурсно-функціонального методу виявлено, що узагальнююча оцінка стабільності функціонування підприємства становить 7,04 за десятибальною шкалою, що є середнім значенням. Найбільший можливий резерв покращення стабільності бізнесу залишається за такими складниками: фінансовий (1,34), продуктивний (0,47), силовий (0,4) та інформаційний (0,31). Реалізація заходів, спрямованих на покращення лише цих чотирьох параметрів діяльності підприємства, зумовить підвищення інтегрального рівня стабільності, а, відтак, протидії розвитку на підприємстві кризових явищ до 9,5.

Для покращення стабільності функціонування і розвитку підприємства необхідно сформулювати постійно діючу систему антикризового управління із заходами за такими напрямками: (1) інституційний, (2) організаційний, (3) економічний, (4) інформаційний, (5) мотиваційний.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Оцінка рівня економічної стійкості підприємств сфери послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 6 (60). С. 106-111.
2. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.
3. Горячева К. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. *Економіст*. 2003. № 8. С. 65-67.
4. Карачина Н. П., Семцов В. М., Мирончук М. В. Контролінг економічної безпеки поведінки підприємств в умовах трансформаційних перетворень. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8665>
5. Колодязна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135-140.
6. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.
7. Лук'янова В. В. Оцінка ефективності підприємства і підприємництва. *Вісник ДонНУЕТ*. 2005. № 4 (28). С. 35-39.
8. Мороз О. В., Карачина Н. П., Шиян А. А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 241 с.
9. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: КНТЕУ, 2002. 302 с.
10. Скриньковський Р. М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414-418.
11. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 8 (26). С. 111-114.
12. Шнипко О. С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект: монографія. Київ, 2006. 288 с.
13. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8 (70). С. 39-45.

References

1. Arefieva, O. V., Horodynska, D.M. (2006). Assessment of the level of economic stability of enterprises in the service sector. *Actual problems of economy*. Vol. 6 (60), pp. 106-111.
2. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132-136.
3. Gorjacheva, K. (2003). Financial security of the enterprise. The essence and place in the system of economic security. *Economist*. Vol. 8, pp. 65-67.
4. Karachyna, N. P., Semtsov, V. M., Myronchuk, V. M. (2021). Controlling of the economic security of enterprise behavior in conditions of the transformations. *Effective economy*. Vol. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8665>.
5. Kolodaznaya, I. V., Bukrina, K. A. (2019). Economic security in the sustainable operation of enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 23, pp. 135-140.
6. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248-252.
7. Lukyanova, V. V. (2005). Evaluation of the effectiveness of the enterprise and entrepreneurship. *Bulletin DonNUET*. Vol. 4 (28), pp. 35-39.
8. Moroz, O. V., Karachyna, N. P., Shuyan, A. A. (2011). The concept of economic security of a modern enterprise. Vinnitsa, Ukraine.
9. Pastukhova, V. V. (2002). Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency. Kyiv, Ukraine.
10. Skrynkovskyy, R. M. (2015). Economic security of enterprise: nature, classification and system of

diagnostics. *Global and national economic problems of economy*. Vol. 3, pp. 414-418.

11. Fokina, N. P., Bokij, V. I. (2003). Economic security of the enterprise – an essential component of financial stability. *Actual problems of economics*. Vol. 8 (26), pp. 98-110.

12. Shnipko, O. S. (2006). Economics of security of the archival bagatorial systems: the regional aspect. Kyiv, Ukraine.

13. Lupak, R. L., Kunytska-Ilyash, M. V. (2017). Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of the realization of the state region and branch policy of import substitution. *Innovative economy*, no. 7-8 (70), pp. 39–45.

BILYK Viktoriya

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

SHPILEVA Vira

Dr. Sc. (Economics), Professor,
European University,
Kiev, Ukraine

IDENTIFICATION OF WEAKNESSES AND FORMATION OF THE SYSTEM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF HIGH ECONOMIC DISABILITY REGIONS

Introduction. *The war in Ukraine has been going on since 2014, causing the loss of about 25% of its industrial potential. Socio-economic losses from the war include the loss of part of the territory, the economically active population, economic entities, as well as the reduction of the capacity of the domestic market. Indirect negative consequences include social and economic instability, deteriorating investment attractiveness, increasing the burden on social infrastructure due to the expansion of internal displacement, and so on. These conditions have deteriorated significantly since the spread of the COVID-19 pandemic. Therefore, the problem of maintaining the viability and capacity of domestic businesses in extremely difficult conditions of economic instability is acute. This actualizes the task, on the one hand, to develop an appropriate methodological framework for analyzing economic security, identification of crisis situations of the enterprise, and on the other - the establishment of a reliable system of crisis management of enterprises.*

The purpose of the study is to develop and test methods for identifying weaknesses and substantiate the provisions of the crisis management system of the enterprise in conditions of high economic instability.

Results. *The study reveals the relevance of measures taken by business entities to identify weaknesses in their functioning and development, as well as building on this basis a system of crisis management development. Particular emphasis is placed on the urgency of measures in this direction given the high level of economic instability of the business environment in Ukraine.*

Originality. *Weaknesses of functioning and development of the enterprise with application of indicator and resource-functional methods, and also a method of economic efficiency of the enterprise are revealed. Such aspects of anti-crisis management of the enterprise as financial, intellectual and personnel, technical-technological, ecological, product and power are analyzed in detail. The integrated coefficient of stability of functioning and development of business is calculated.*

Conclusions. *The approximate value of the results of the study is that it is established that the values of all ratios of liquidity and financial stability, profitability, investment security, capacity utilization, return on assets and turnover of current assets are threatening. To increase the efficiency of the crisis management system at the enterprise developed measures, comprehensive and consistent implementation of which allows to ensure more stable and stable operation and development of the enterprise, and, consequently, a more effective system of crisis management. It was found that the largest possible reserve for improving business stability remains in the following components: financial (1.34), product (0.47), power (0.4) and information (0.31). The implementation of measures aimed at improving only these four parameters of the enterprise can increase the integrated level of stability, and, consequently, counteract the development of crisis phenomena at the enterprise to 9.5. The scientific novelty of the research results lies in the further development of methods for analyzing weaknesses in the system of crisis management of enterprise development.*

Keywords: *enterprise development, crisis management, economic security, economic instability, management system.*

Одержано редакцією: 10.10.2021
Прийнято до публікації: 12.12.2021