

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.9>
УДК 65.014.1

Андрій Анатолійович МАРТИНОВ

к.е.н., доцент, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9337-9141>

e-mail: pubrealin@ukr.net

Богдан Вікторович ШЕДЬКО

здобувач, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1213-5059>

e-mail: schedko@ukr.net

ВИБІР ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Обґрунтовано актуальність дослідження інструментарію антикризового управління на вітчизняних підприємствах та передумови його оптимізації в умовах системної фінансово-економічної кризи та військового конфлікту. Визначено структуру системи антикризового управління та особливості вибору інструментарію антикризового управління, що забезпечує діагностику та подолання кризи на підприємстві. Інструменти антикризового управління розглянуто в розрізі стадій кризи на підприємстві. Визначено пріоритетність застосування превентивних заходів у системі антикризового управління. Запропоновано модель інструментарію антикризового управління із урахуванням факторів кризи, стадій кризи, завдань антикризового управління на підприємстві.

Ключові слова: антикризове управління, діагностика кризи, фактори кризи, антикризові заходи, оздоровлення підприємства, розвиток, санація

ВСТУП

Нестабільний розвиток економічної системи в Україні протягом останніх десятиліть обумовлює створення все нових перешкод для сталого розвитку виробничого сектору. Політична нестабільність, системне нагромадження кризових явищ, економічні наслідки протиепідемічних заходів, масштабний військовий конфлікт із російською федерацією сьогодні гальмують реалізацію потенціалу соціально-економічного розвитку виробничих підприємств.

В умовах затяжної фінансово-економічної кризи, високої мінливості умов господарювання та підвищеного рівня впливу факторів зовнішніх та внутрішніх ризиків, особливої актуальності набуває формування дієвого інструментарію антикризового управління, що забезпечує здійснення організаційно-управлінських заходів, спрямованих на попередження та подолання кризових явищ на підприємствах, відновлення виробничого сектору України, повенню відбудову вітчизняної економіки.

Транзитивний характер вітчизняної фінансово-економічної системи потребує адаптації методів антикризового управління на підприємствах з урахуванням таких особливостей, як нестабільність та мінливість умов господарювання, трансформація нормативно-правової бази, структурна адаптація економіки з метою інтеграції до європейського економічного середовища, низька ефективність регулятивного впливу держави, спрямованого на стимулювання розвитку фінансово-економічної системи, високий ступінь впливу політичних та воєнних ризиків, масштабність руйнувань інфраструктури, підприємств та невиробничих основних фондів в Україні, нестабільність енергетичного сектору, високий рівень інфляції, порушення зовнішньо-економічних зв'язків та транспортного сполучення в умовах масштабного військового конфлікту, введення обмежень та регулятивних заходів в умовах військового стану.

Сукупність проблем та ризиків, що супроводжують

перебіг економічних процесів в вітчизняній економіці, обумовлює також певне зниження рівня інвестиційної привабливості України та відповідно обмежує доступ українських підприємств до міжнародного ринку інвестиційних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблемам антикризового управління присвячені численні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Є.М. Андрущак, В.Г. Балашова, В.В. Григор'єв, В.І. Гусев, Г.П. Іванов, Е.М. Коротков, О.О. Беляєв, Н.І. Глазунова, Р.Г. Афанасьєва, Т.С. Клебанова. Однак проблема побудови ефективної адаптивної системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах, незважаючи на значний теоретичний фундамент, і сьогодні не є остаточно вирішеною. Посилення наявних кризових явищ та виникнення нових кризових факторів сьогодні створюють нові виклики в системі антикризового управління на українських підприємствах.

Наявні методи антикризового управління орієнтовано переважно на застосування в умовах розвиненої ринкової економіки та повністю не враховують особливості управління вітчизняними підприємства в умовах дефіциту фінансових ресурсів, застарілої матеріально-технічної бази та низького рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку, високого рівня сукупного ризику фінансово-господарської діяльності. Крім того, сучасний інструментарій антикризового управління орієнтовано переважно на управління в умовах кризи на підприємстві, приділяючи недостатньо уваги попереджальному характеру антикризового управління.

Отже, важливою передумовою побудови оптимізованої системи антикризового управління є обґрунтований вибір комплексу інструментів антикризового управління на промислових підприємствах адаптованих до застосування в умовах гострої системної фінансово-економічної кризи.

МЕТА статті – дослідження та упорядкування інструментів антикризового управління на промислових

підприємствах, адаптованого до вітчизняних умов господарювання в нестійкому кризовому фінансово-економічному середовищі.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою наукової статті є наукові роботи зарубіжних та вітчизняних дослідників, нормативно-правові акти, що регулюють правові відносини у сфері антикризового управління підприємством, джерела статистичної інформації. В ході проведеного дослідження застосовано методи аналізу і синтезу, методи логічного узагальнення, економічного аналізу та моделювання.

РЕЗУЛЬТАТИ

Початок широкомасштабної російської навали в лютому 2022 р. мав катастрофічний вплив на стан економіки України. Загальний збиток підприємств в Україні до оподаткування в 2022 р. порівняно з даними 2021 р. збільшився більше ніж в 4 рази (з 232,4 млрд грн до 941,3 млрд грн), а загальний прибуток українських підприємств в Україні до оподаткування в 2022 р. порівняно з даними 2021 р. зменшився на 43 %. В 2022 р. порівняно з даними 2021 р. на 17,6 % зменшився обсяг виробництва в промисловості [1]. За оцінками Міністерства економіки України падіння ВВП в 2022 р. сягнуло 29,2 % [2].

Негативні наслідки масштабного військового конфлікту обумовили необхідність підвищення рівня облікової ставки НБУ. Так, в червні 2022 р. відбулося підвищення облікової ставки НБУ з 10 % до 25 %. Поступове зниження облікової ставки НБУ почалося лише в липні 2023 р. до 22 %, потім в вересні 2023 року до 20 %, в жовтні 2023 р. до 16 % та в грудні 2023 року до 15 %. Починаючи з 2001 р. й дотепер, найвище значення облікової ставки НБУ мало місце з березня до липня 2015 р., коли облікова ставка НБУ становила 30 % [3].

Оцінка загальної суми прямих збитків, нанесених інфраструктурі України через російську агресію станом на червень 2023 р., зазначена у звіті KSE Institute, сягає більше ніж 150 млрд дол. США [4]. Визначені збитки охоплюють житловий фонд, транспортну інфраструктуру, втрати активів бізнесу, руйнування закладів освіти, науки, енергетики, втрати аграрного сектору, руйнування закладів соціальної сфери, охорони здоров'я, культури і спорту, адміністративних будівель тощо. Значну шкоду в результаті військових дій заподіяно навколишньому середовищу.

Закономірним наслідком будь-якого військового конфлікту є міграційна криза і в цьому сенсі Україна не є винятком (за даними МЗС України станом на 21 червня 2023 р. за кордоном перебувало 8 млн 177 тис. українців [5]).

Згідно зі звітом про фінансову стабільність НБУ за грудень 2023 р. повномасштабна війна та пов'язані із нею безпекові загрози є ключовим системним ризиком для економіки та фінансового сектору України. Через значні військові витрати економіка й надалі залишатиметься дуже залежною від міжнародної фінансової допомоги [6].

З початку масштабного військового конфлікту із росією державний та гарантований державою борг України збільшився в 1,88 рази у гривневому та в 1,51 рази у доларовому еквіваленті: з 2730,08 млрд грн (93,32 млрд дол. США) (станом на 28.02.2022 р.) до 5 122,49 млрд грн або 140,82 млрд дол. США (станом на 30.11.2023 р.) [7].

Не викликає сумнівів, що міграція значної частини працездатного населення за межі України, втрата суттєвої частини джерел сировинної бази, руйнування та захоплення виробничих комплексів і підприємств, порушення нормального функціонування транспортної системи, розбалансування енергетичної системи, підвищені військові видатки, збільшення зовнішніх і внутрішніх запозичень держави, будуть мати довгостроковий вплив на розвиток України в майбутньому. Водночас на додачу до прямих збитків окремої оцінки також потребують непрямі збитки та втрачені вигоди, обумовлені шкодою, нанесеною війною потенціалу розвитку української економіки.

Накопичені протягом останніх десятиліть структурні диспропорції в економіці, енергоємність виробництва, застарілість технологій, гострий дефіцит фінансових ресурсів, низький рівень збалансованості відтворювальних процесів, сьогодні проявляються ще гостріше.

В умовах військового стану в Україні особливої уваги потребує вибір антикризових інструментів управління на підприємствах з урахуванням їх інституціональної структури, що повинні забезпечувати мінімальний рівень потреб економіки із врахуванням пріоритету ресурсного забезпечення оборонного сектору.

На наш погляд, інструментарій антикризового управління слід розглядати у сукупності трьох основних компонентів: інструменти ідентифікації кризи на підприємстві (визначення «кризового поля»), інструментарій розроблення антикризових управлінських рішень та інструменти оцінювання ефективності прийнятих антикризових управлінських рішень. Важливе значення у виборі інструментів антикризового управління відіграє прийнята на підприємстві концепція антикризового управління, що визначає співвідношення між компонентами «реактивного» та «превентивного» характеру в системі антикризового управління, роль та місце антикризового компоненту в загальній стратегії управління підприємством. Концепція антикризового управління повинна враховувати такі особливості підприємства, як розмір, галузь, способи формування капіталу, етап життєвого циклу підприємства, типи виробничої та фінансової стратегії, положення на ринку, типи ризиків, притаманних даному підприємству.

Сучасний розвиток теорії антикризового управління обумовлює перенесення акценту на превентивний характер протидії кризовим явищам, розроблення комплексу попереджувальних виникненню кризи на підприємстві заходів.

Загалом виділяють такі типи антикризового управління: активне антикризове управління, реактивне антикризове управління та інтерактивне антикризове управління [8, с. 44-47]. Водночас як активне, так і реактивне антикризове управління ґрунтується на застосуванні оперативних антикризових заходів за результатами виявлення ознак кризи на підприємстві. У разі визначення неефективності застосованих оперативних антикризових заходів підприємство переходить до антикризових заходів стратегічного характеру. Інтерактивне антикризове управління носить попереджувальний характер, орієнтовано на застосування інструментарію прогнозування факторів виникнення кризи на підприємстві та одночасного застосування інструментів оперативного й стратегічного антикризового управління. Виконання

попереджувальних контркризових заходів у системі інтерактивного антикризового управління сприяє мінімізації можливих збитків підприємства.

І.С. Ладунка виділяє дві основні підсистеми антикризового управління: стабілізаційне, що застосовується за умов виявлення факторів кризи та уособлює оперативну захисну реакцію підприємства, та превентивне, орієнтоване на прогнозування виникнення факторів кризи, та застосування заходів попереджувального характеру [9, с. 280].

Визначення прогресивного характеру превентивного компоненту антикризового управління обумовлює актуалізацію інструментів прогнозування виникнення факторів кризи на підприємстві.

Загалом, як визначає І.О. Кульчій, методологічна база антикризового управління розподіляється на дві великі групи методів: діагностичні та методи, спрямовані на подолання кризи [10, с. 63].

Відповідно до часового інтервалу методи діагностики кризи на підприємстві, на наш погляд, можна розділити на такі: методи перспективної діагностики кризи, спрямовані на прогнозування факторів виникнення кризи на підприємстві; методи оперативної діагностики кризи, спрямовані на ідентифікацію факторів кризи, що вже виникли, та їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства; методи ретроспективної діагностики кризи, що забезпечують аналіз факторів кризи на підприємстві та її наслідків у посткризовому періоді.

Зі свого боку, методи, спрямовані на подолання кризи може бути структуровано на ті, що забезпечують попереджувальні контркризові заходи, та методи оперативного реагування на фактори кризи, що виникли на підприємстві. Водночас фактори кризи поділяються на ендогенні (залежні від діяльності підприємства) та екзогенні (незалежні від діяльності підприємства). Потужним способом захисту підприємства від екзогенних факторів кризи є активна адаптація підприємства до нових умов господарювання, ефективне застосування антикризового потенціалу підприємства. Ендогенні фактори кризи обумовлюються неефективною системою управління на підприємстві та невідповідністю підприємства наявним вимогам ринку. Подолання негативного впливу ендогенних факторів кризи здійснюється шляхом оптимізації системи управління на підприємстві, виправленні управлінських помилок та приведення підприємства до стану, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку.

Методи, спрямовані на подолання кризи на підприємстві можуть відрізнятися за ступенем впливу на підприємство відповідно до стадії розвитку кризи на підприємстві, що обумовлює можливості та обсяг ресурсів, необхідних для оздоровлення підприємства.

С.Ю. Кулакова виділяє такі стадії кризи на підприємстві:

- зниження обсягів прибутку, що призводить до погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку;

- збитковість виробництва, що призводить до зменшення резервних фондів підприємства;

- виснаження чи відсутність резервних фондів, частина оборотних коштів спрямовується на погашення збитків підприємства, підприємство переходить у режим скороченого відтворення;

- неплатоспроможність [11].

Узагальнено стадії кризи на підприємстві можна розглядати як сукупність трьох послідовних етапів: розгортання стратегічної кризи, що проявляється в уповільненні розвитку підприємства; криза прибутковості, в ході якої виникають та наростають негативні відхилення від запланованих результатів діяльності підприємства, та криза платоспроможності, за якої підприємство поступово втрачає ліквідність та у кінцевому підсумку стає неплатоспроможним.

Залежно від стадії кризи на підприємстві можна зробити висновок: чи підлягає підприємство оздоровленню або ситуація є незворотною та вимагає його ліквідації. Із розвитком кризи на підприємстві методи антикризового управління, необхідні для її подолання стають більш кардинальними та у кінцевому підсумку вимагають зовнішнього втручання й залучення додаткових ресурсів ззовні. Звісно з наростанням кризи вартість оздоровлення підприємства зростає.

О.О. Богданов розглядає кризу в розрізі організаційних трансформацій системи як відображення переломного етапу її розвитку. Відповідно до цього кризи поділяються на два види: роз'єднувальні, в процесі яких відбувається розрив наявних зв'язків у системі, та з'єднувальні, в ході яких формуються нові зв'язки [12, с. 176]. В сучасній науці має місце думка про позитивний вплив криз на розвиток підприємства, відповідно до якої кризи виникають як наслідок накопичення протиріч в системі і забезпечують набуття нових якостей, необхідних для подальшого розвитку системи. Однак, на наш погляд, досягнення позитивного результату в умовах системних трансформацій не може відбуватися автономно й потребує науково-обґрунтованого управління. Невід'ємною рисою розвитку будь-якої економічної системи є виникнення циклічних криз, характерних як для макроекономічної системи загалом, так і для систем мікроекономічного рівня. Отже, криза є невід'ємним елементом діяльності підприємства і за умов своєчасного та обґрунтованого управління здатна створювати передумови для якісного стрибку у розвитку підприємства.

Модель інструментарію антикризового управління наведено на рис. 1. Можливості застосування окремих інструментів антикризового управління та наявні ресурси, що може бути застосовано для вирішення задач антикризового управління, визначають антикризовий потенціал підприємства. Водночас антикризовий потенціал уособлює як власні ресурси підприємства, що можна бути використано для потреб антикризового управління, так і можливості залучення відповідних ресурсів ззовні.

Інструментарій антикризового управління являє собою гармонійне поєднання інструментів діагностики кризи та відповідних інструментів подолання кризи на підприємстві. Відповідні діагностичні інструменти антикризового управління застосовуються на етапах прогнозування кризи, на етапі оперативної діагностики та постфактум (в межах ретроспективної діагностики кризи на підприємстві).

В межах ретроспективної діагностики кризи на підприємстві здійснюється також оцінювання ефективності прийнятих на підприємстві антикризових управлінських рішень з метою коректування системи антикризового управління в майбутньому.



Рис. 1. Модель інструментарію антикризового управління на підприємстві (розроблено авторами на основі узагальнення джерел наукової літератури)

Зі свого боку, інструменти подолання кризи на підприємстві можна умовно розділити на дві групи: інструменти санації, придатні для застосування в умовах яскраво вираженої кризи на підприємстві, та універсальні інструменти, що може бути застосовано на всіх етапах розвитку кризи на підприємстві, зокрема в межах превентивного антикризового управління.

О.Г. Старинець визначає санацію як систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді, що застосовуються під час виникнення загрози банкрутства підприємства [13, с. 89]. На наш погляд, під виникненням загрози банкрутства тут мається на увазі суттєвий ступінь ризику банкрутства підприємства, тому що ризик банкрутства тією чи іншою мірою має місце завжди.

Інструментарій санації включає фінансово-економічні елементи (спрямовані на мобілізацію джерел фінансування заходів з оздоровлення підприємства), соціально-економічні елементи (пов'язані із забезпеченням соціальної відповідальності підприємства під час скорочення персоналу), виробничо-технічні елементи (орієнтовані на оптимізацію та модернізацію процесу виробництва) та організаційно-правові елементи (орієнтовані на вдосконалення структури, системи управління підприємством, удосконалення взаємодії працівників підприємства під час виробництва). Виділяють санацію із залученням зовнішніх ресурсів та за рахунок власних коштів, добровільну та примусову санацію, судову та досудову, стратегічну та тактичну види санації тощо. Антикризові заходи забезпечують реорганізацію, реструктуризацію та рефінансування підприємства-боржника.

Аналіз інструментарію антикризового управління підприємством дає змогу визначити перелік основних

універсальних інструментів подолання кризи на підприємстві, до кола яких можна віднести: моніторинг та контроль, що забезпечують підтримку прийняття ефективних антикризових управлінських рішень; диверсифікацію, орієнтовану на розширення ринку та зниження комерційних ризиків підприємства; регуляризацию, що характеризує розширення застосування інструментів стратегічного планування, управлінського обліку, комплексного контролю, автоматизацію процесів управління; реінжиніринг, спрямований на оптимізацію бізнес-процесів; даунсайзінг, орієнтований на масштабування господарської діяльності підприємства; аутсорсінг, орієнтований на залучення зовнішніх партнерів для виконання певних господарських функцій підприємства і оптимізації його діяльності; бенчмаркінг, що характеризує перейняття передового досвіду ефективної діяльності підприємств-лідерів; проектний метод, що включає проектування процесів виробництва, оцінювання ресурсного забезпечення підприємства; метод PEST, що забезпечує адаптивність організаційної структури та планування діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Отже, в ході проведеного дослідження визначено стадії, фактори кризи, структуру інструментарію антикризового управління, що включає як інструменти діагностики кризового стану на підприємстві, так і безпосередньо інструменти подолання кризи, що може стати підґрунтям для оптимізації системи антикризового управління на підприємстві. Враховуючи закономірність виникнення криз на підприємстві та їхню роль у забезпеченні розвитку підприємства, на наш погляд, на окрему увагу заслуговує дослідження системи управління підприємством в посткризовому періоді з метою застосування накопичених під час кризи передумов та можливостей інтенсифікації розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні. Збиток до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2014-2022 роки. Прибуток до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів за 2014-2022 роки. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010-2022 роках. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
2. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Мінекономіка: ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2%. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b30e854d-b47d-4806-82ac-bb6daa87fa51&title=Minekonomiki>
3. Офіційний сайт Національного банку України. Облікова ставка національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
4. Офіційний сайт Інституту Київської школи економіки (Kyiv School of Economics). Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року перевищила \$150 млрд. URL: <https://kse.ua/ua/about-the>

school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-cherhvnya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd/

5. Офіційний сайт. Інформаційний ресурс. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainsiv-ta-ih-migracia-za-kordon-cherz-vijnu.html>
6. Офіційний сайт Національного банку України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf
7. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Державний борг та гарантований державою борг. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg>
8. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ, 2004. 192 с.
9. Ладунка І.С., Андришина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. Вип. №8. С. 278-281.
10. Кульчій І.О. Антикризове управління. Полтава, 2016. 120 с.
11. Кулакова С.Ю., Мірошніченко А.С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. Ефективна економіка. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429>
12. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Москва, 1989. 304 с.
13. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 3(16). С. 87-92.

References

1. Official website of the State Statistics Service in Ukraine. Loss before taxation of enterprises by type of economic activity in terms of regions for 2014-2022. Profit before taxation of enterprises by type of economic activity in terms of regions for 2014-2022. Volume of industrial products (goods, services) of enterprises sold by types of economic activity of industry in 2010-2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (in Ukrainian).
2. Official website of the Ministry of Economy of Ukraine. Ministry of Economy: GDP in the end of 2022 fell by 29.2%. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b30e854d-b47d-4806-82ac-bb6daa87fa51&title=Minekonomiki> (in Ukrainian).
3. Official website of the National Bank of Ukraine. National Bank Discount Rate. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (in Ukrainian).
4. Official website of the Kyiv School of Economics. The total amount of direct damage to Ukraine's infrastructure due to the war exceeded \$150 billion in June 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-cherhvnya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd/> (in Ukrainian).
5. Official website. Information resource. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3732355-kilkist-ukrainsiv-ta-ih-migracia-za-kordon-cherz-vijnu.html> (in Ukrainian).
6. Official website of the National Bank of Ukraine. Financial stability report. December 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H2.pdf (in Ukrainian).
7. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. Public debt and state-guaranteed debt. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> (in Ukrainian).
8. Ramazanov S.K., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. Methods of crisis management: monograph. Luhansk, 2004. 192 p. (in Ukrainian).
9. Ladunka I.S., Andriushina O.I. Anti-crisis enterprise management. *Economy and society*. 2017. Vol. 8. pp. 278-281 (in Ukrainian).
10. Kulchii I.O. Anti-Crisis Management. Poltava, 2016. 120 p (in Ukrainian).
11. Kulakova S.Y., Mirosnichenko A.S. Features of anti-crisis management of the enterprise in modern conditions of economic development. *Efficient economy*. 2014. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429> (in Ukrainian).
12. Bogdanov A.A. Tectology. General organizational science. Moscow, 1989. 304 p.
13. Starynets O.H. Content and classification of methods of anti-crisis management of enterprises. *Regional Economics and Management*. 2017. №3(16). pp. 87-92 (in Ukrainian).

Andrii MARTYNOV

PhD in Economics, Associate Professor, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9337-9141>

e-mail: pubrealin@ukr.net

Bohdan SHEDKO

applicant, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1213-5059>

e-mail: schedko@ukr.net

CHOICE OF TOOLS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE

The relevance of the research of the tools of anti-crisis management at domestic enterprises and the prerequisites for its optimization in conditions of systemic financial and economic crisis and military conflict are substantiated. The structure of the anti-crisis management system and peculiarities of choosing the anti-crisis management toolkit are defined, which includes tools for identifying the crisis at the enterprise, tools for developing anti-crisis management decisions and tools for assessing the effectiveness of adopted anti-crisis management decisions. It is substantiated that the concept of anti-crisis management determines the relationship between the components of the "reactive" and "preventive" character in the anti-crisis management system, the role and place of the anti-crisis component in the general strategy of enterprise management. The concept of crisis management should take into account such features of the enterprise as: size, industry, methods of capital formation, stage of the life cycle of the enterprise, types of production and financial strategy, market position, types of risks inherent in this enterprise. The tools of crisis management at the enterprise are investigated within two large groups: diagnostic methods and methods aimed at overcoming the crisis. The tools of crisis management are considered in terms of the stages of crisis at the enterprise. The priority of preventive measures in the anti-crisis management system has been determined. The model of anti-crisis management tools is proposed taking into account the factors of crisis, stages of crisis, tasks of anti-crisis management at the enterprise. Therefore, during the study, stages, crisis factors, the structure of the crisis management toolkit, which includes both tools for diagnosing the crisis state at the enterprise and directly tools for overcoming the crisis, which can be the basis for optimizing the crisis management system at the enterprise, are determined.

Keywords: crisis management, crisis diagnostics, crisis factors, crisis measures, recovery of enterprise, development, rehabilitation