

КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: СУТНІСТЬ, КЛАСИФІКАЦІЯ, ЗАГРОЗИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЗАХОДИ РЕАГУВАННЯ

CRISIS SITUATIONS AT ENTERPRISES: ESSENCE, CLASSIFICATION, THREATS AND RESPONSE MEASURES

УДК 338.124.4:658.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct51-27>

Кулиняк І.Я.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
організацій

Національний університет
«Львівська політехніка»

Жигало І.І.

к.е.н., старший викладач
кафедри менеджменту організацій
Національний університет
«Львівська політехніка»

Горбенко Т.М.

студентка
Національний університет
«Львівська політехніка»

Kulyniak Ihor

Lviv Polytechnic National University

Zhygalo Ivan

Lviv Polytechnic National University

Horbenko Tetiana

Lviv Polytechnic National University

Статтю присвячено вивченню сутності та класифікації кризових ситуацій на підприємствах, розгляду основних зовнішніх та внутрішніх загроз, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах, та систематизації заходів антикризового реагування. Запропоновано поділяти кризові ситуації на підприємствах залежно від сфери виникнення на фінансові, операційні (виробничі), маркетингові, соціальні, інформаційні, кадрові, техніко-технологічні та організаційно-управлінські. Подано систематизацію основних зовнішніх загроз, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах. Внутрішні загрози розподілено відповідно до запропонованої класифікації кризових ситуацій на підприємствах залежно від сфери виникнення. Наведено перелік основних заходів реагування на зовнішні загрози виникнення кризових ситуацій на підприємствах, які функціонують у сферах послуг, будівництва, роздрібною торгівлі та банківській сфері. Запропоновано заходи реагування на загрози виникнення внутрішніх кризових ситуацій на підприємствах відповідно до виду кризової ситуації.

Ключові слова: криза, кризова ситуація, загроза, антикризові заходи, антикризовий менеджмент, заходи реагування, фінансова криза.

Стаття посвячена изучению сущности и классификации кризисных ситуаций на

предприятиях, рассмотрению основных внешних и внутренних угроз, способствующих возникновению кризисных ситуаций на предприятиях, и систематизации мер антикризисного реагирования. Предложено разделять кризисные ситуации на предприятиях в зависимости от сферы возникновения на финансовые, операционные (производственные), маркетинговые, социальные, информационные, кадровые, технико-технологические и организационно-управленческие. Систематизированы основные внешние угрозы, которые способствуют возникновению кризисных ситуаций на предприятиях. Внутренние угрозы распределены в соответствии с предложенной классификацией кризисных ситуаций на предприятиях в зависимости от сферы возникновения. Приведен перечень мероприятий реагирования на внешние угрозы возникновения кризисных ситуаций на предприятиях, функционирующих в сферах услуг, строительства, розничной торговли и банковской сфере. Предложены меры реагирования на угрозы возникновения внутренних кризисных ситуаций на предприятиях в соответствии с видом кризисной ситуации.

Ключевые слова: кризис, кризисная ситуация, угроза, антикризисные меры, антикризисный менеджмент, меры реагирования, финансовый кризис.

Company faces with many threats, neglect of which can lead to crises in the company's activities, and ultimately – to loss of resources or complete bankruptcy. That is the reason for an anti-crisis manager to pay attention to the forecasts of crises, the identification of threats and the shortcomings of the enterprise system. The article is devoted to the study of the nature and classification of crisis situations at enterprises, consideration of the main external and internal threats that contribute to the emergence of crisis situations at enterprises and the systematization of anti-crisis response measures. The article considers approaches to the interpretation of the concepts of "crisis" and "threat" in encyclopedic and scientific sources. The article also presents the author's vision of the difference between such concepts as "crisis", "threat", "cause", "factor" and "source". It is proposed to divide crisis situations at enterprises depending on the area of origin into financial, operational (production), marketing, social, information, personnel, technical-technological and organizational-managerial. The systematization of the main external threats that contribute to the emergence of crisis situations at enterprises is presented. The article focuses on such major groups of external threats as: social, economic, market, political, legislative (legal), force majeure. Internal threats are distributed according to the proposed classification of crisis situations at enterprises depending on the area of origin. As each of the spheres of the economy has its own peculiarities, a list of the main anti-crisis response measures to external threats to crises at enterprises operating in the field of services, construction, retail and banking is presented. Ensuring and maintaining the financial and economic security of the enterprise includes a set of various anti-crisis measures that monitor, prevent and eliminate possible threats to the crisis situation at enterprises.

Key words: crisis, crisis situation, threat, anti-crisis measures, anti-crisis management, response measures, financial crisis.

Постановка проблеми. Криза у діяльності підприємства не є непередбачуваним процесом, якщо вона не спричинена форс-мажорними обставинами чи природними явищами, такими як повені, пожежі, урагани, війни, вибухи, епідемії та пандемії тощо. Навпаки, криза – результат, на який суб'єкти господарювання можуть впливати. Окрім цього, за постійного моніторингу та контролювання менеджери можуть передбачити виникнення кризи у діяльності організації. Прогнозування банкрутства або виникнення криз у розвитку підприємства, що ведуть до банкрутства, покликане заздалегідь

попередити ймовірність виникнення негативних наслідків аж до повної втрати фінансової платоспроможності підприємства.

Для антикризового менеджера прогнозування криз та виявлення загроз та недоліків системи підприємства є важливими завданнями. Підтвердженням актуальності може бути спалах коронавірусу, який суттєво змінив принципи роботи підприємств. Для керівників та менеджерів компаній виникла необхідність якомога швидше задуматися про заходи реагування на поширення коронавірусної хвороби, дотримання санітарних

норм, уведення державою карантинних обмежувальних заходів тощо та розробляти плани відновлення та трансформації роботи в майбутньому в умовах нових світових викликів.

Опитування, проведене Міжнародною організацією праці у березні-червні 2020 р., показало, що найбільшою фінансовою проблемою для підприємств є перервані грошові потоки. В опитуванні взяли участь понад 4 500 підприємств у 45 країнах. Компаніям адресувалися запитання про безперервність бізнесу, фінансовий стан та робочу силу. Понад 85% респондентів повідомили, що пандемія мала високий або середній фінансовий вплив на їхню діяльність. Лише третина заявила, що у них є достатньо коштів для відновлення. Найбільше постраждали мікро- та малі підприємства [1]. Ось чому характер вживаних запобіжних заходів повинен відповідати характеру кризи: вони повинні бути масштабними, скоординованими та складними. У цей неоднозначний період проблема прогнозування кризових циклів є як ніколи актуальною.

Підприємства стикаються у своїй діяльності зі значною кількістю ситуацій, які є непередбачуваними, конфліктними, суперечливими, взаємодіють із зовнішнім (конкурентами, споживачами, постачальниками) та внутрішнім (персонал, бізнес-процеси, фінансове забезпечення) середовищем, що не гарантує стабільності у роботі та стовідсоткового виконання планів. Із багатьма загрозами стикається підприємство, нехтування якими може призвести до виникнення криз, а в підсумку – до втрати ресурсів чи повного банкрутства. Повністю усунути загрози неможливо, але їх можна ідентифікувати, оцінити та завчасно передбачити, що дасть змогу вчасно зреагувати на виникнення кризових ситуацій на підприємствах та розробити комплекс заходів щодо протидії їх виникненню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика системи раннього попередження та реагування на виникнення кризових ситуацій на підприємствах розглядається у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Л. Бартон [2], І. Ансоф [3], І. Бланк [4], В.О. Василенко [5], Л.В. Вербівська [6], І.В. Кушнір [6], А.С. Романюк [6], Л.О. Лігоненко [7], А.П. Науменко [8], Т.О. Гаврилко [8], В.С. Пономаренко [9], О.М. Тридід [9], М.О. Кизим [9], І.А. Чорновіл [10], З.Є. Шершньова [11], В.М. Багацький [11], Н.Д. Германцева [11], О.В. Шестопалова [12] та ін.

Більшість науковців приділяє увагу окремим аспектам діагностики та реагування на загрози, які сприяють виникненню криз на підприємствах. Зокрема, найчастіше зустрічаються дослідження з вивчення фінансових криз на підприємствах (В.З. Бугай [13], А.Д. Оніпко [13], Т.П. Гудзь [14], Л.М. Прокопишин-Рашкевич [15], А.П. Бородавко [15]).

В умовах пандемії COVID-19, коли багато підприємств зазнають значних фінансових збитків через застосування державою карантинних та інших обмежувальних заходів, питання виявлення загор, діагностики та прогнозування кризових ситуацій, розроблення заходів антикризового реагування є досить актуальними та потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз підходів до трактування понять «криза» та «загроза» в енциклопедичних та наукових джерелах, вивчення класифікації кризових ситуацій на підприємствах, систематизація основних зовнішніх та внутрішніх загор, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах, та розроблення комплексу заходів антикризового реагування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкуренція та економічна нестабільність змушують підприємства готуватися до виникнення можливих загор їхньої діяльності, які, як наслідок, призводять до кризових ситуацій. Отже, мікро-економічне планування та прогнозування певних сфер діяльності компанії, аналіз фінансово-економічних показників та застосування різних методик діагностики кризового стану можуть запобігти зупинці розвитку організації або навіть її банкрутству. Констатація кризи веде, своєю чергою, до вирішення радикальних перетворень усієї моделі бізнес-процесів.

Ураховуючи актуальність системи раннього попередження і реагування на кризові ситуації на підприємствах, доцільно розглянути підходи науковців до трактування понятійного апарату зазначеної проблематики. Трактують поняття «криза» зустрічається у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Термін «криза» походить від грецького слова *crisis*, яке означає «поворотний пункт, вирок, рішення з якого-небудь питання». У тлумачних словниках знаходимо інші тлумачення: криза – це різка зміна звичайного стану речей; злам, загострення становища, різкий перелом або занепад (Словник іншомовних слів [16]); переломний момент, небезпечний стан, що загрожує поганими наслідками (Українська мала енциклопедія [17]); загострення політичних, економічних, соціальних та інших протиріч; переломний момент хвороби, коли стан хворого покращується або погіршується (Енциклопедія сучасної України [18]). Подано у табл. 1 підходи до трактування понятійного апарату, пов'язаного з кризами.

Негативний вплив загор на діяльність підприємства перешкоджає ефективному досягненню цілей, а невчасна реакція на існуючі загрози та імпульсивні рішення менеджерів призводять до катастрофічних наслідків. У зв'язку із цим підприємствам необхідно пристосовуватися під мінливі умови ринку та економіки, щоб якомога точніше спрогнозувати можливі небезпеки розвитку,

тому доцільно розглянути підходи до трактування поняття «загроза» у наукових джерелах (табл. 2).

Окрім поняття «загроза», у наукових джерелах можемо зустріти такі поняття, як «причина»,

«чинник», «фактор», «джерело». Відмінність між цими поняттями полягає у тому, що загроза завжди зумовлює негативні наслідки, тобто втрати та шкоду, однак чинник або джерело є причиною

Таблиця 1

Підходи до трактування поняття «криза»

Автор, джерело	Трактування поняття «криза»
Л. Бартон [2]	Криза – широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації.
І. Ансоф [3]	Криза – це різкий крутий перелом, тяжкий перехідний стан, гострі проблеми з чим-небудь, важкий стан.
І. Бланк [4]	Криза – це стан, за якого господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати забезпечення своєї діяльності.
В.О. Василенко [5]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.
Л.В. Вербівська, І.В. Кушнір, А.С. Романюк [6]	Кризовий стан – це складна, інтегрована за багатьма показниками характеристика діяльності підприємства в певному періоді, що відображає його ступінь забезпеченості власними та залученими ресурсами, власними оборотними коштами для своєчасного проведення розрахунків за зобов'язаннями та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому.
Л.О. Лігоненко [7]	Криза – значне та тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізм внутрішньої саморегуляції.
А.П. Науменко, Т.О. Гаврилко [8]	Криза – крайнє загострення протиріч у діяльності підприємства, що загрожує його сталому функціонуванню.
В.О. Подольська [19]	Криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, зумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням.
В.С. Пономаренко [9]	Криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, зумовлюється нагромадженням суперечностей у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливості його функціонування та розвитку.
І. Чорновіл [10]	Криза – це сукупність ситуацій, викликана екзо- та ендогенними чинниками, яка порушує рівновагу системи підприємства та з часом може приводити до зміни організаційного, економічного та виробничого механізму функціонування.
З.Є. Шершньова [11]	Криза – загальна універсальна фаза будь-якого циклу, період порушення рівноваги.
О.В. Шестопалова [12]	Економічна криза підприємства – це незапланований і небажаний, обмежений за часом процес, що в змозі істотно перешкодити або навіть зробити неможливим функціонування підприємства. Вид основних концептуальних цілей, що знаходяться під загрозою, підприємства, і розмір цієї загрози визначає силу кризи.

Таблиця 2

Підходи до трактування поняття «загроза»

Автор, джерело	Трактування поняття «загроза»
В. Абрамов [20]	Загроза – сукупність умов, процесів, чинників, що перешкоджають реалізації національних економічних інтересів або створюють небезпеку для них і суб'єктів господарської діяльності.
І.І. Дідович, І.Я. Фабін [21]	Загроза – сукупність умов і чинників, які створюють небезпеку життєво важливим інтересам особистості, суспільству, державі, ускладнюють або унеможливають реалізацію національних економічних інтересів.
Д.В. Єрмолаєв [22]	Загроза підприємству – збиток, інтегральний показник якого характеризує ступінь зниження економічного потенціалу за певний проміжок часу.
В. Маршал [23]	Загроза – це природне чи техногенне явище, коли можлива поява явищ або процесів здатна уражати людей, завдавати матеріальних збитків, руйнувати довкілля.
Дж. Фіксел [24]	Загроза – це явище чи ситуація, що може завдати шкоду здоров'ю людини або її безпеці. Небезпеку можна визначати якісно, а ризик – кількісно.
А.А. Халяпін, Ю.Н. Шедько [25]	Загроза – це потенційні або реальні дії фізичних і юридичних осіб, що порушують стан захищеності суб'єкта підприємницької діяльності і здатні призвести до її припинення або до економічних та інших утрат.

змін, які не обов'язково несуть за собою негативний вплив.

Різниця між поняттями «криза» та «загрози» корелюється у розрізі коригуючих та превентивних дій. Криза – це ситуація *post factum*, для виправлення якої залежно від характеру та масштабу проблеми потребуються значні ресурси. Загроза – це ситуація *ante factum*, для виправлення можливої шкоди якої потребуються значні ресурси. Спільні риси цих двох понять можуть бути ідентифіковані у наслідках їх вирішення: матеріальна шкода (значна втрата ресурсів), фінансова шкода (недоотримання доходу, зниження рентабельності підприємства, понесення додаткових витрат), моральна шкода (погіршення іміджу чи репутації підприємства).

У наукових джерелах можемо ознайомитися з такими класифікаціями загроз та криз підприємств. Більшість науковців класифікує загрози виникнення кризових ситуацій на підприємствах на зовнішні та внутрішні. Зовнішні загрози не пов'язані з діяльністю підприємства і залежать від тенденцій макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренції, політичної ситуації в країні тощо. Внутрішні загрози безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства і виникають переважно внаслідок неефективності апарату управління, недоліків в організації виробництва, «пасивної» політики щодо інновацій та залучення інвестицій, виробничо-технологічних проблем, внутрішніх конфліктів, недосконалої маркетингової політики тощо [12; 26–28].

Найпоширенішою та найбільш охарактеризованою у наукових джерелах класифікацією внутрішніх кризових ситуацій на підприємствах є класифікація за сферою їх виникнення. Науковці О.О. Маслак та О.Б. Гром'як [29, с. 72] виокремлюють за проблематикою такі типи криз на підприємстві: економічна, фінансова, виробнича, організаційна, технологічна, психологічна та кадрова. І. Митрофф і Г. Анагно [30] класифікували кризи за семи типами відповідно до наслідків. Це економічні, інформаційні, фізичні, людські ресурси, репутаційні, психопатичні акти та стихійні лиха. Систематизуючи дослідження наукових джерел, пропонуємо поділяти кризові ситуації на підприємствах залежно від сфери виникнення на фінансові, операційні (виробничі), маркетингові, соціальні, інформаційні, кадрові, техніко-технологічні та організаційно-управлінські. Розглянемо детальніше кожен із названих різновидів криз, які виникають на підприємствах.

Фінансова криза. Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Найчастіше інструментами контролю стають фінансове регулювання, реструктуризація активів, цілеорієнтований

стабілізуючий менеджмент (планування та контролінг). Відбувається за скорочення рентабельності й абсолютних значень обсягів прибутку, збитковості виробництва, різкого зниження платоспроможності компанії, коли частина оборотних коштів спрямовується на обслуговування кредиторської заборгованості, тому йде скорочення виробництва, зростання неплатоспроможності, виникає реальна загроза припинення або навіть повного припинення виробництва, а потім банкрутства.

Операційна (виробнича) криза. Операційна криза – це криза, що починається з потенційного або теперішнього збитку для діяльності компанії, результатів або репутації. Відбувається за ситуації невідповідності потребам бізнесу HR-середовища, нерозробленості і невпровадженості операційних систем, відсутності операційного контролю та аналітики, некоректних або несвоєчасно прийнятих рішень управлінців.

Маркетингова криза. Криза маркетингу – це криза системи взаємодії ірраціональних та раціональних чинників, що визначають споживчу поведінку. Відбувається за ситуації втрати вже існуючих клієнтів, зниження лояльності клієнтів, зростання вартості середнього чека або відсутності нових клієнтів.

Соціальна криза. Соціальна криза виникає у результаті появи між працівниками або їхніми групами конфліктів, зокрема між робітниками і адміністрацією, управлінських конфліктів в апараті управління. Відбувається за ситуації зміни в політичному, соціальному житті населення, конфліктних ситуаціях в організації або демографічній кризи населення.

Інформаційна криза. Інформаційна криза – наслідок ситуації, у котрій отримана інформація не відображає змін на ринку, недостатньо достовірно відображає становище справ у самій організації. Відбувається за ситуації виникнення великої кількості надлишкової інформації, яка ускладнює сприйняття корисної для працівника та клієнта інформації або виникнення політичних та соціальних бар'єрів, які перешкоджають поширенню інформації на підприємстві.

Кадрова криза. Кадрова криза – криза через дефіцит або профіцит кваліфікованого персоналу. Відбувається за ситуації відсутності узгодженої кадрової політики та недостатньої уваги керівництва до вчасного підвищення рівня кваліфікації кадрів.

Техніко-технологічна криза. Техніко-технологічна криза – криза через відсталість від прогресивних світових технологій та техніки, брак нових технологічних ідей та інноваційних технологій, повільна заміна основних засобів тощо. Відбувається за ситуації низького рівня механізації та автоматизації виробничих процесів на підприємствах.

Організаційно-управліська криза. Організаційно-управлінська криза – криза, що виникає внаслідок організаційних та управлінських помилок, у тому числі стратегічних, професійних суперечок між працівниками, керівництвом, порушення законів розвитку організації.

Перелік основних зовнішніх загроз, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах, подамо в табл. 3.

Подамо систематизацію внутрішніх загроз виникнення кризових ситуацій на підприємствах (табл. 4).

Антикризовий менеджмент відіграє вирішальну роль під час вирішення наслідків кризи і повної її ліквідації в компанії. Стратегія антикризового менеджменту включає черговість послідовних заходів із виявлення кризових ситуацій, своєчасного попередження, пом'якшення процесу і повного подолання різного виду кризи.

Оскільки кожна зі сфер економіки має свої особливості, то наведемо перелік основних заходів реагування (антикризового характеру) на зовнішні загрози виникнення кризових ситуацій підприємств:

1) для сфери послуг:

- підтримання державою розвитку малого і середнього підприємництва;
- зниження вартості цін і тарифів на послуги;
- підвищення професійного рівня обслуговуючого персоналу через додаткове навчання, тренінги, підвищення кваліфікації;

- стимулювання попиту на замовлення підприємств галузі щодо певних видів послуг;

- зміна режиму роботи – збільшення часу приймання замовлень, у тому числі в суботу та неділю;
- максимальне стимулювання розвитку такої організаційно-правової форми, як утворення нових «індивідуальних підприємців» у сфері послуг, у тому числі сімейного типу;

2) для банківської сфери:

- підтримка державою та Національним банком України;

- реструктуризація банківської системи, поглинання і злиття банківських структур;

- уведення нових видів послуг, продуктів, скорочення персоналу;

- відкликання ліцензії – цей захід застосовується, коли дії банків можуть призвести до системної кризи через фінансові проблеми;

3) для сфери будівництва:

- масштабне кредитування будівельників через викуп облігацій, гарантованих об'єктами завершеного і незавершеного будівництва;

- стимулювання зростання кількості замовлень;

- адміністративне стимулювання забудови ділянок, що вивільнюються;

4) для сфери роздрібної торгівлі:

- підвищення активності ритейлерів у засобах масової інформації, впровадження інструментарію антикризового маркетингу, реклами та PR;

Таблиця 3

Зовнішні загрози, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах

№ з/п	Група загроз	Зовнішні загрози, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах
1	Соціальні	– зниження рівня реальних доходів населення; – зростання безробіття; – погіршення криміногенної ситуації; – негативні демографічні тенденції
2	Економічні	– високий рівень інфляції; – нестабільність податкової системи; – неправомірні втрати від угод із контрагентами; – корупція, необґрунтований продаж прав на державні ресурси; – нестабільність фінансового та валютного ринків; – складність залучення інвестиційних ресурсів
3	Ринкові	– зниження ємності внутрішнього ринку; – посилення монополізації на ринку; – спад ринкової кон'юнктури; – інтернаціоналізація світового господарства, відкритість і залежність національної економіки; – зростання пропозиції товарів-субститутів (тобто товарів, які відрізняються застосовуваною технологією, невисокою ціною, але мають аналогічне призначення)
4	Політичні	– розрив контракту через дії влади країни, в якій знаходиться компанія-контрагент; – трансферт, пов'язаний із можливими обмеженнями на конвертування будь-якої валюти
5	Законодавчі (юридичні)	– нестабільність регулюючого законодавства; – зміна податкового законодавства, тобто прийняття законів, що стосуються окремих активів: обороту земельних ресурсів, акцизів і мит тощо; – видання актів органами державної влади
6	Форс-мажорні обставини	– стихійні лиха (землетруси, повені і т. д.); – явища суспільного життя (страйки, епідемії і т. д.); – військові дії і цивільні заворушення, у результаті яких підприємницькі фірми можуть понести великі збитки і навіть збанкрутувати

Джерело: систематизовано авторами

Класифікація внутрішніх загроз виникнення кризових ситуацій на підприємствах

Вид кризової ситуації	Внутрішні загрози, які сприяють виникненню кризових ситуацій на підприємствах
Фінансова	– неефективний фінансовий менеджмент; – погане управління витратами виробництва; – зниження ліквідності активів підприємства; – зростання заборгованості за кредитами; – недостатньо якісна система бухгалтерського обліку та звітності
Операційна (виробнича)	– застарілі і зношені основні фонди; – низька продуктивність праці; – високі матеріальні та енергетичні витрати; – незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу
Маркетингова	– високий рівень комерційного ризику; – недостатнє знання кон'юнктури ринку; – зниження рівня оновлення асортиментних груп продукції підприємства
Соціальна	– перевантаженість об'єктами соціальної сфери; – конфліктність між різними підрозділами та всередині апарату
Інформаційна	– інформація не відображає змін, що відбуваються на ринку, недостовірно відображає стан справ у самій організації; – відсутність надійного захисту інформаційних систем та засобів обробки інформації на підприємстві.
Кадрова	– нестача кваліфікованих кадрів на підприємстві; – психологічна напруженість колективу; – неналежне збереження комерційної таємниці
Техніко-технологічна	– застарілість обладнання і технологій; – недостатня захищеність цехів, будівель та інших приміщень підприємства; – екологічні чинники впливу (природні катастрофи); – рівень науково-технічного прогресу
Організаційно-управлінська	– відсутність гнучкості в управлінні; – недосконалість організаційної структури управління і структури апарату управління; – неефективний розподіл обов'язків, прав, повноважень і відповідальності між рівнями управління

Джерело: систематизовано авторами

Заходи реагування (антикризового характеру) на загрози виникнення внутрішніх кризових ситуацій на підприємствах

Вид кризової ситуації	Заходи реагування
Фінансова	– зменшення вартості середньомісячного чеку; – збільшення кількості звітів із безготівкових активів та максимізація вартості цих активів; – забезпечення обґрунтованого нормування витрат; – додатковий аналіз, моніторинг та контроль над дебіторською заборгованістю; – удосконалення процесу планування та прогнозування фінансових надходжень; – використання альтернативних джерел фінансування (факторинг, лізинг)
Операційна (виробнича)	– перевірка та підвищення якості роботи підрозділів; – додатковий моніторинг та контроль над процесом виробництва; – зменшення обсягів незавершеного виробництва; – прискорення реалізації готової продукції; – автоматизація праці
Маркетингова	– визначення та вдосконалення каналів зв'язку для кожної аудиторії; – попереднє планування та переміщення виділених коштів на майбутні часові рамки; – збільшення уваги на угоди/акції/пропозиції
Соціальна	– зниження соціально-психологічної напруженості в колективі; – профілактика і ліквідація конфліктів
Інформаційна	– розширення доступності інформації; – оцінка та перевірка каналів зв'язку та джерел інформації; – оновлення інформаційних систем та технологій
Кадрова	– оцінка кадрів підприємства і збереження ядра кадрового потенціалу; – формування команди менеджерів, здатних працювати і реалізувати програму виживання і розвитку підприємства
Техніко-технологічна	– оновлення застарілого обладнання; – залучення нових технологій; – зміна технології «виробництва», тобто технології роботи компанії; – зміна цілей персоналу та лідерів підприємства як системоутворюючого фактора
Організаційно-управлінська	– зміна управлінського складника підприємства; – оновлення складу персоналу (залучення нових робітників, що розділяють цінності та цілі підприємства)

Джерело: систематизовано авторами

- скорочення кількості персоналу;
- корегування закупівельної політики та оптимізація асортименту.

Систематизуємо також заходи реагування (антикризового характеру) на загрози виникнення внутрішніх кризових ситуацій на підприємствах (табл. 5).

Забезпечення та підтримка фінансово-економічної безпеки підприємства включають комплекс різнопланових заходів, які відстежують, запобігають та усувають можливі загрози виникнення кризового стану на підприємстві. Своєчасна успішна ідентифікація небезпек та ризиків роботи компанії є внеском не тільки в розвиток, а й у збереження ресурсів шляхом усунення можливих збитків і втрат у майбутньому. Саме тому антикризовий менеджмент є необхідним складником економічної та фінансової стабільності підприємства.

Висновки з проведеного дослідження.

У непередбачуваній ситуації, коли кожен день приносить зміни, при цьому частіше з негативним впливом, усі сили і ресурси власників бізнесу спрямовані на одне – питання переходу кризового періоду і збереження бізнесу. Для цього необхідно мати запас міцності і дієву антикризову стратегію. Процедури з оздоровлення фінансово-господарської діяльності компанії, пошук шляхів розрахування з боргами можуть урятувати фірму від ліквідації та банкрутства, а конкретні заходи допоможуть мінімізувати фінансові втрати під час кризи разом з усуненням наслідків від невмілих рішень керівництва, яке своїми діями привело компанію до краху. У будь-якому разі, мета антикризового менеджменту – врятувати компанію і надати їй якусь стабільність та стійкість у вкрай нестабільних і несприятливих зовнішніх умовах.

Метою антикризових програм та діагностик є збереження компанії в активному ринковому просторі, а не порятунок майнових активів власника і продовження дії соціальних зобов'язань. До методів антикризового управління можна віднести всю сукупність методологічних інструментів, що включають комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів її усунення і подолання. В умовах кризи потрібні нові цілі, нові критерії оцінки, перегляд підходів до прийняття рішень і введення їх у дію, перегляд існуючих ресурсів та вміння сконцентруватися на головному. Уведення антикризових рішень в управління компанією, як правило, є тимчасовим, але деякі підходи можна залишити на системному рівні, тим самим зменшуючи можливість повторення кризових ситуацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. A global survey of enterprises: Managing the business disruptions of COVID-19. International Labour Office. Geneva: ILO, 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/

documents/publication/wcms_760306.pdf (дата звернення: 15.01.2021).

2. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio : South-Western. 1993. 256 p.

3. Ансофф І. Стратегическое управление / пер. с англ. под ред. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.

4. Бланк І.А. Управление финансовыми рисками. Киев : Ника-Центр, 2005. 600 с.

5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

6. Вербівська Л.В., Кушнір І.В., Романюк А.С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 250–255. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>.

7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2001. 580 с.

8. Науменко А.П., Гаврилко Т.О. Антикризове управління підприємством. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. Вип. 25. С. 48–54.

9. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2010. 323 с.

10. Чорновіл І.А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 1. С. 10–13.

11. Шершньова З.Є., Багацький В.М., Германцева Н.Д. Антикризове управління підприємством : начальний посібник / за заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 608 с.

12. Шестопалова О.В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання. *Сталій розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 119–122.

13. Бугай В.З., Оніпко А.Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 101–111. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.101.382>.

14. Гудзь Т.П. Система раннього виявлення та подолання фінансової кризи підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 ; Полтавський ун-т споживчої кооперації України. Полтава, 2006. 229 с.

15. Кулиняк І.Я., Прокопишин-Рашкевич Л.М., Бородавко А.П. Оцінювання рівня фінансової безпеки комерційних банків України. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». 2019. № 12(40). С. 113–118. DOI: 10.25264/2311-5149-2019-12(40)-113-118.

16. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CA%F0%E8%E7%E0> (дата звернення: 20.01.2021).

17. Онацький Є. Українська мала енциклопедія : у 8 т. Київ, 1960. Т. 3. Кн. VI. С. 762–763.

18. Енциклопедія сучасної України. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=961 (дата звернення: 20.01.2021).

19. Подольська В.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.

20. Абрамов В. Комплексная система безопасности предпринимательства. *Мир безопасности*. 2010. № 5. С. 15–27.

21. Дідович І.І., Фабін І.Я. Формування економічної безпеки держави та регіону. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.11. С. 152–158.

22. Ермолаев Д.В. Угрозы экономической безопасности предприятия. *Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки*. 2012. № 2–2. С. 169–172.

23. Маршалл В. Основные опасности химических производств. Москва : Мир, 1989. 672 с.

24. Fiksel J. Quantitative risk analysis for toxic chemicals in the environment. *J. of hazard materials*. 1987. 10. № 2–3. P. 227–240.

25. Халяпин А.А., Шедько Ю.Н. Классификация угроз экономической безопасности организации. *Академия подготовки главных специалистов*. URL: https://specialitet.ru/лекции/eb/лексуу_modul_1_vopros_3.pdf (дата звернення: 17.01.2021).

26. Гордієнко Н.І., Азарова Т.В. Особливості оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємств будівельної галузі. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(1). С. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-13>.

27. Денисюк О.Г., Дерев'янюк О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 1. С. 80–87.

28. Романович О.О., Свистун Л.А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1295–1299.

29. Маслак О.О., Гром'як О.Б. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві. *Економіка промисловості*. 2013. № 1–2. С. 68–75.

30. Mitroff I.I., Anagnos G. Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York : AMACOM, 2001.

REFERENCES:

1. A global survey of enterprises: Managing the business disruptions of COVID-19. International Labour Office. Geneva: ILO, 2020. Available at: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_760306.pdf (accessed 15 January 2021).

2. Barton L. (1993) Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio: South-Western, 256 p.

3. Ansoff I. (1989) Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management] / From English. Moscow: Ekonomika, 519 p. (in Russian)

4. Blank I.A. (2005) Upravlenie finansovymi riskami [Financial risk management]. Kyiv: Nika-Tsentr, 600 p. (in Russian)

5. Vasylenko V.O. (2003) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL, 504 p. (in Ukrainian)

6. Verbivska L.V., Kushnir I.V., Romaniuk A.S. (2018) Diahnostyka kryzovoho stanu pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Diagnosis of the crisis of enterprises in modern economic conditions]. *Molodyi*

vchenyi, no. 12(1), pp. 250-255. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>. (in Ukrainian).

7. Lihonenko L.O. (2001) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhov-elno-ekonomichnyi un-t, 580 p. (in Ukrainian)

8. Naumenko A.P., Havrylko T.O. (2010) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 25, pp. 48–54. (in Ukrainian)

9. Ponomarenko V.S., Trydid O.M., Kyzym M.O. (2010) Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis]. Kharkiv: VD «INZHEK», 323 p. (in Ukrainian)

10. Chornovil I.A. (2011). Sutnisna kharakterystyka kryzy pidpriemstva ta prychny yii vynykennia [The essential characteristics of the crisis of the enterprise and the causes of its occurrence]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, no. 2, vol. 1, pp. 10–13. (in Ukrainian)

11. Shershnova Z.Ye., Bahatskyi V.M., Hermantseva N.D. (2007) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis enterprise management]. Kyiv: KNEU, 608 p. (in Ukrainian)

12. Shestopalova O.V. (2013) Ekonomichno-kryzovi situatsii na pidpriemstvi ta mekhanizmy yikh podolannia [Economic and crisis situations at the enterprise and mechanisms for overcoming them]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1, pp. 119–122. (in Ukrainian).

13. Buhai V.Z., Onipko A.D. (2019) Kharakterni rysy ta diahnostyka finansovoi kryzy [Characteristics and diagnosis of the financial crisis]. *Ekonomichni prostir*, no. 142, pp. 101–111. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.260219.101.382>. (in Ukrainian)

14. Hudz T.P. (2006) Systema rannoho vyjavlennia ta podolannia finansovoi kryzy pidpriemstv [The system of early detection and overcoming the financial crisis of enterprises] (PhD Thesis), Poltava: Poltava University of Consumer Cooperation of Ukraine. (in Ukrainian)

15. Kulyniak I.Ya., Prokopyshyn-Rashkevych L.M., Borodavko A.P. (2019) Otsiniuvannia rivnia finansovoi bezpeky komertsiiykh bankiv Ukrainy [Evaluation of financial security level of commercial banks in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Serii «Ekonomika»: naukovyi zhurnal*, no. 12 (40), pp. 113–118. DOI: [10.25264/2311-5149-2019-12\(40\)-113-118](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-12(40)-113-118). (in Ukrainian)

16. Kryza [Crisis]. *Slovyk inshomovnykh sliv*. Available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CA%F0%E8%E7%E0> (accessed 20 January 2021). (in Ukrainian)

17. Kryza [Crisis]. *Ukrainska mala entsyklopediia / red. prof. Ye. Onatskyi*. 1960, vol. 3, book VI. Litery Kom – Le, pp. 762–763. (in Ukrainian)

18. Kryza [Crisis]. *Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy*. Available at: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=961 (accessed 20 January 2021). (in Ukrainian)

19. Podolska V.O. (2007) Finansovyi analiz [Financial analysis]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 488 p. (in Ukrainian).

20. Abramov V. (2010) Kompleksnaya sistema bezopasnosti predprinimatel'stva [Integrated business security system]. *Mir bezopasnosti*, no. 5, pp. 15–27. (in Russian)
21. Didovych I.I., Fabin I.Ya. (2009) Formuvannia ekonomichnii bezpeky derzhavy ta rehionu [Formation of economic security of the state and region]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 19.11, pp. 152–158. (in Ukrainian)
22. Ermolaev D.V. (2012) Ugrozy ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya [Economic security threats of the enterprise]. *Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*, no. 2-2, pp. 169–172. (in Russian)
23. Marshall V. (1989) Osnovnye opasnosti khimicheskikh proizvodstv [The main dangers of chemical production]. Moscow: Mir, 672 p. (in Russian)
24. Fiksel J. (1987) Quantitative risk analysis for toxic chemicals in the environment. *J. of hazard materials*, vol. 10, no. 2-3, pp. 227–240.
25. Khalyapin A.A., Shedko Yu.N. Klassifikatsiya ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti organizatsii. Akademiya podgotovki glavnykh spetsialistov [Classification of the economic security threats of the organization. Academic training of chief specialists]. Available at: https://specialitet.ru/lekcyi/eb/lekcyi_modul_1_vopros_3.pdf. (in Russian) (accessed 17 January 2021).
26. Hordiienko N.I., Azarova T.V. (2019) Osoblyvosti otsinky ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv budivelnnoi haluzi [Features of assessment and economic security of construction companies]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 2(1), pp. 87–93. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-13>. (in Ukrainian)
27. Denysiuk O.H., Derevianko O.Yu. (2015) Sutnist, klasyfikatsiia ta prychny vynyknennia kryz u diialnosti pidpriemstv [The essence, classification and causes of crises in the activities of enterprises]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, no. 1, pp. 80–87. (in Ukrainian)
28. Romanovych O.O., Svystun L.A. (2017) Kryzovi yavysycha u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv ta metody yikh diahnozyky [Crisis phenomena in the activity of Ukrainian enterprises and methods of their diagnostics]. *Molodyi vchenyi*, no. 11, pp. 1295–1299. (in Ukrainian)
29. Maslak O.O., Hromiak O.B. (2013) Ekspres-diahnozyka vnutrishnikh kryz na pidpriemstvi [Express diagnostics of internal crises at the enterprise]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 1–2, pp. 68–75. (in Ukrainian)
30. Mitroff I.I., Anagnos G. (2001) Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York: AMACOM.