

## АЛГОРИТМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ МІНІМАЛЬНОГО КОНТАКТУ

### ALGORITHM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE ECONOMY OF MINIMUM CONTACT

Кризові події та процеси, спричинені спалахом пандемії COVID-2019, є одними з найважливіших проблем для економіки сьогодення. Метою дослідження є розроблення рекомендацій та ефективних заходів щодо запобігання та подолання основних наслідків кризових явищ та процесів на підприємстві в умовах економіки мінімального контакту. Стаття не обмежується класичними поняттями «криза» та «антикризове управління», а містить багато нового та сучасного. Зокрема, у роботі запропоновано алгоритм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту, що характеризується уповільненням попиту, формуванням нових страхів і побоювань, споживчим ескапізмом, зміною поведінки суб'єктів господарювання та постійними галузевими зрушеннями. Такий алгоритм являє собою ефективний план протидії кризовим явищам, який вирізняється своєю чіткістю, методологічністю та комплексністю, що допоможе швидко й ефективно розібратися з проявами кризових явищ на підприємстві.

**Ключові слова:** антикризове управління, криза, алгоритм, економіка мінімального контакту, аналіз фінансового стану підприємства.

Кризисные события и процессы, вызванные вспышкой пандемии COVID-2019, являются одними из важнейших проблем для экономики. Целью исследования является разработка рекомендаций и эффективных мер по предотвращению и преодолению основных последствий кризисных явлений и процессов на предприятии в условиях экономики минимального контакта. Статья не ограничивается классическими понятиями «кризис» и «антикризисное управление», а содержит много нового и современного. В частности, в работе предложен алгоритм антикризисного управления предприятием в условиях экономики минимального контакта, характеризующийся замедлением спроса, формированием новых страхов и опасений, потребительским эскапизмом, изменением поведения субъектов хозяйствования и постоянными отраслевыми сдвигами. Такой алгоритм представляет собой эффективный план противодействия кризисным явлениям и отличается своей четкостью, методологичностью и комплексностью, что поможет быстро и эффективно справиться с проявлениями кризисных явлений на предприятии.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, кризис, алгоритм, экономика минимального контакта, анализ финансового состояния предприятия.

УДК [330.101.54+338.24]:339.9

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-9>

**Ахновська І.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва,  
корпоративної та просторової економіки  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса

**Панасюк П.І.**

студент  
Донецький національний університет  
імені Василя Стуса

**Akhnovska Inna**

Vasyli' Stus Donetsk National University

**Panasiuk Pavlo**

Vasyli' Stus Donetsk National University

*Crisis events and processes caused by the outbreak of the COVID-2019 pandemic are one of the most important problems for today's economy. The article is not limited to classical concepts, but contains many new and modern, in particular, the paper explores the concept of "crisis management" and formed approaches to its implementation and application. The object of the study is the process of impact of crisis phenomena on the financial and economic condition of the enterprise. The subject of the study is the algorithm of crisis management of the enterprise in the economy of minimal contact, as an effective way to overcome financial and economic problems. The purpose of the study: is to develop recommendations and effective measures to prevent and overcome the main consequences of crisis phenomena and processes. In the process of performing scientific work the following general scientific and special research methods were used, in particular: analysis; synthesis; comparison; system approach; factor analysis; modeling. The practical significance of the obtained results lies in the proposal to implement a number of recommendations and measures for effective overcoming and future prevention of anti-crisis processes and the consequences of their impact on the economy. Objectives of the study: to investigate crisis phenomena and to consider the anti-crisis mechanism for their overcoming; to offer a set of basic anti-crisis measures to overcome the main problems of the industry and its enterprises and the consequences of working in extreme conditions. It is proved that the formation and implementation of anti-crisis management policy in the economy of minimal contact should be carried out at the following stages: comprehensive diagnostics of the external and internal environment of the enterprise; identification of the factors that caused the crisis; identifying the level of threat and the scale of the financial crisis; definition of the purpose and tasks of anti-crisis management; assessment of time constraints of the crisis management process; assessment of resource potential of crisis management; development of anti-crisis strategy; selection of methods and adequate tools for crisis management; evaluation of measures and selection of the most effective option; implementation of measures and monitoring of their impact on crisis phenomena; assessment of anti-crisis measures and making adjustments to anti-crisis policy; development and implementation of preventive measures to prevent a recurrence of the crisis.*

**Key words:** anti-crisis management, crisis, algorithm, economy of minimal contact, analysis of the financial condition of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Кризові явища супроводжували всю історію розвитку людського суспільства. Сьогодні вони характерні для економік майже всіх країн світу. Однією з найбільших криз сучасності стала економічна криза, спровокована пандемією COVID-2019, яка значною мірою вплинула на стан економіки України. Унаслідок пандемії та введених карантинних заходів відбулося різке гальмування темпів економічного розвитку. Карантин серйозно вплинув на споживчі настрої та майже зупинив декілька галузей: роздрібно

торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіаперевезення, що призвело до зменшення обсягів надходжень до бюджету. Слід зазначити, що карантин у зв'язку з пандемією COVID-19 впливає на всі галузі економіки, проте в різному ступені. Істотних збитків вдається уникнути галузям, пов'язаним із виробництвом і постачанням продуктів харчування, фармацевтичній галузі, IT-індустрії. Світ уперше зіштовхнувся з необхідністю тотальної адаптації до кризи, тому дослідження алгоритму антикризового управління в умовах економіки

мінімального контакту, що характеризується уповільненням попиту, формуванням нових страхів і побоювань, споживчим ескапізмом, зміною поведінки суб'єктів господарювання та постійними галузевими зрушеннями, є актуальним і своєчасним.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Пошуком ефективних антикризових рішень займалися такі українські і зарубіжні вчені, як А. Гуррія, К. Лагард, Р. Хатт, І. Петрашко, А. Пустова, В. Медчук, А. Амелін, А. Блінов, В. Каценельсон, Я. Лаврик, Д. Монін та ін., але сьогодні більш детального розгляду потребує розроблення алгоритму антикризового управління підприємством саме в умовах економіки мінімального контакту.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розробленні рекомендацій та ефективних заходів щодо запобігання та подолання основних наслідків кризових явищ та процесів на підприємстві в умовах економіки мінімального контакту. Відповідно до поставленої мети, у роботі окреслено такі завдання: сформулювати особливості економіки мінімального контакту, презентувати алгоритм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту та запропонувати методологію оцінки фінансового стану підприємства з їх розподілом на великі, малі та мікропідприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Поняття «криза» має багато рівнів і трактувань. Термін походить від грецького слова *crisis*, яке означає «вирок, рішення по будь-якому питанню або в сумнівній ситуації» або «вихід, вирішення конфлікту (військового)». Можна сказати, що це поняття є новим, оскільки лише в XIX ст. прийшло в економіку. «Класичне» економічне поняття кризи XIX ст. означає небажану і драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями і негативними явищами, перешкодами. Далі «класичне» визначення кризи було замінено більш багатозначним поняттям «економічна криза». Про економічну кризу, за визначенням Ф. Мечлапа, йдеться у тому разі, якщо «виникає небажаний стан економічних відносин, нестерпно критичне становище великих верств населення і виробничих галузей економіки» [1]. В. Сомбарт визначає економічну кризу

як «економічне негативне явище, за якого масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності» [2].

В умовах сьогодення сутність поняття кризи (від грец. *krisis* – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) трактується як крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [3, с. 586]. Криза є важелем оновлення економічної системи, хоча і докорінно порушує її стійкість. В умовах розвитку будь-якої економічної системи постійно відбувається протистояння стабільного стану економіки та кризового, ці два поняття є антагонізмами. Кризовий стан та стабільність існують у тісній взаємодії, адже, долаючи кризові стани, стабільність економіки підвищується.

Видатні класики економічних вчень К. Маркс і Ф. Енгельс, керуючись аналізом капіталістичної економічної системи і дослідженням розбалансованості і неузгодженості ринкових відносин, запропонували теорію порушеної рівноваги ринку [4]. М.І. Туган-Барановський наголошував на тому, що криза відбувається насамперед через те, що розподіл виробництва є непропорційним, а виробники засобів виробництва не в змозі вилучити капітал зі своїх підприємств, до того ж сама громіздкість цього капіталу у вигляді будівель, машин тощо вимагає продовження виробництва, отже, як наслідок, перевиробництво засобів виробництва є неминучим [5, с. 325]. Отже, в умовах економіки мінімального контакту, основні особливості якої наведено на рис. 1, кожне підприємство має бути готовим швидко й ефективно діяти в разі виникнення пандемії, націлюючи свій результат на мінімізацію негативних наслідків та швидке подолання кризових явищ.

Антикризове управління виступає важливим складником системи забезпечення економічної безпеки для будь-якого підприємства та має за мету встановити управління, яке здатне передбачити, попередити, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи на підприємстві і водночас утримувати його фінансову стійкість та стабільний розвиток [8–10]. Саме тому, на нашу думку, формування і реалізація політики антикризового управління підприємством в умовах

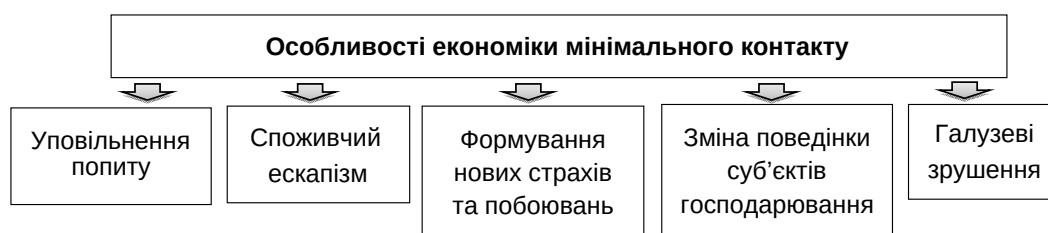


Рис. 1. Особливості економіки мінімального контакту

Джерело: сформовано авторами

економіки мінімального контакту мають здійснюватися за такими етапами (рис. 2).

Таким чином, пройшовши усі ці етапи, ми можемо сформувавши ефективний план протидії кризовим явищам, який вирізнятиметься своєю чіткістю, методологічністю та комплексністю, що допоможе швидко та ефективно розібратися з проявами кризових явищ на підприємстві.

Для діагностики внутрішнього середовища суб'єктів господарювання вважаємо за доцільне запропонувати також методологію оцінки фінансового стану підприємств з їх розподілом на великі, малі та мікропідприємства (табл. 1).

При цьому чинниками ефективності антикризового управління на підприємстві є: професіоналізм суб'єкта антикризового управління та якість його фахової підготовки; особисті якості

суб'єкта антикризового управління, його здатність бути лідером; психологія суб'єкта антикризового управління, його здатність до проведення управління; формування антикризової команди; підтримка суб'єкта антикризового управління трудовим колективом та власниками підприємства; методологія розроблення управлінських рішень; обґрунтованість прийомів аналітичних досліджень; якість розробленої антикризової програми; оперативність та гнучкість антикризового управління та наявність відповідного програмного забезпечення [6].

Цікавим, на нашу думку, є дослідження О. Юринця [7], де наголошується, що в умовах пандемії антикризове управління підприємствами набуває нового виміру – ургентного, оскільки суб'єкти господарювання, які перебувають у кризі



Рис. 2. Алгоритм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту

Джерело: сформовано авторами

## Показники оцінки фінансового стану великих, середніх, малих та мікропідприємств

Показники	Рекомендоване значення	Великі і середні підприємства <sup>2</sup>	Малі підприємства <sup>3</sup>	Мікропідприємства <sup>4</sup>
1	2	3	4	5
<i>Показники фінансової стійкості</i>				
Коефіцієнт автономії	>0,5	$\frac{1495}{1900}$	$\frac{1495}{1900}$	$\frac{1495}{1900}$
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	$\frac{1900}{1495}$	$\frac{1900}{1495}$	$\frac{1900}{1495}$
Коефіцієнт фінансового ризику	<0,5	$\frac{1900 - 1495}{1495}$	$\frac{1900 - 1495}{1495}$	$\frac{1900 - 1495}{1495}$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	$\frac{1495 - 1095}{1495}$	$\frac{1495 - 1095}{1495}$	$\frac{1495 - 1095}{1495}$
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	>0,4	$\frac{1595}{1495 + 1595}$	$\frac{1495 - 1095}{1495 + 1595}$	$\frac{1495 - 1095}{1495 + 1595}$
Коефіцієнт незалежності капіталізованих джерел	>0,6	$\frac{1495}{1495 + 1595}$	$\frac{1495}{1495 + 1595}$	$\frac{1495}{1495 + 1595}$
<i>Показники ліквідності</i>				
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-2	$\frac{1195}{1695}$	$\frac{1195}{1695}$	$\frac{1195}{1695}$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	$\frac{1125 + \dots + 1165 + 1190}{1695}$	$\frac{1125 + \dots + 1165 + 1190}{1695}$	$\frac{1155 + \dots + 1190}{1695}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	$\frac{1160 + 1165}{1695}$	$\frac{1160 + 1165}{1695}$	$\frac{1165}{1695}$
<i>Показники рентабельності</i>				
Валова рентабельність продаж (GPM)	>0	$\frac{2090(2095)}{2000}$	$\frac{2000 - 2050}{2000}$	$\frac{2000 - 2050}{2000}$
Операційна рентабельність продаж (OPM)	>0	$\frac{2190(2195)}{2000}$	$\frac{2000 + 2120 - 2050 - 2180}{2000}$	$\frac{2290}{2000}$
Чиста рентабельність продаж (NPM)	>0	$\frac{2350(2355)}{2000}$	$\frac{2350}{2000}$	$\frac{2350}{2000}$
Рентабельність сукупного капіталу (ROA)	>0	$\frac{2290(2295)}{1900}$	$\frac{2290}{1900}$	$\frac{2290}{1900}$
Рентабельність власного капіталу (ROE)	>0	$\frac{2350(2355)}{1495}$	$\frac{2350}{1495}$	$\frac{2350}{1495}$
Чиста рентабельність продукції (ROM)	>0	$\frac{2350(2355)}{2050}$	$\frac{2350}{2050}$	$\frac{2350}{2050}$
Рентабельність основних засобів (ROFA)	>0	$\frac{2350(2355)}{1010}$	$\frac{2350}{1010}$	$\frac{2350}{1010}$
Рентабельність оборотних активів (RCA)	>0	$\frac{2350(2355)}{1195}$	$\frac{2350}{1195}$	$\frac{2350}{1195}$

<sup>1</sup> За кодами рядків форм фінансової звітності підприємства № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» Додатку 1 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».

<sup>2</sup> За кодами рядків форм фінансової звітності підприємства № 1-м «Баланс» та № 2-м «Звіт про фінансові результати» Додатку 1 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність».

<sup>3</sup> За кодами рядків форм фінансової звітності мікропідприємства № 1-мс «Баланс» та № 2-мс «Звіт про фінансові результати» Додатку 2 Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність».

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
Рентабельність необоротних активів (RFA)	>0	$\frac{2350(2355)}{1095}$	$\frac{2350}{1095}$	$\frac{2350}{1095}$
<i>Показники оборотності<sup>4</sup></i>				
Коефіцієнт оборотності активів	→ max	$\frac{2000 \times 2}{1300_0 + 1300_1}$	$\frac{2000 \times 2}{1300_0 + 1300_1}$	$\frac{2000 \times 2}{1300_0 + 1300_1}$
Коефіцієнт оборотності основних засобів	→ max	$\frac{2000 \times 2}{1010_0 + 1010_1}$	$\frac{2000 \times 2}{1010_0 + 1010_1}$	$\frac{2000 \times 2}{1010_0 + 1010_1}$
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	→ max	$\frac{2000 \times 2}{1195_0 + 1195_1}$	$\frac{2000 \times 2}{1195_0 + 1195_1}$	$\frac{2000 \times 2}{1195_0 + 1195_1}$
Коефіцієнт оборотності запасів	→ max	$\frac{2000 \times 2}{1100_0 + 1100_1}$	$\frac{2000 \times 2}{1100_0 + 1100_1}$	$\frac{2000 \times 2}{1100_0 + 1100_1}$

Джерело: сформовано авторами

чи в передкризовому стані, вимушені застосовувати негайні (термінові) дії, націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на їхній економічний стан. Ургентні інструменти антикризового управління повинні бути пов'язаними як з усуненням або зменшенням негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства, так і з забезпеченням його подальшого ефективного розвитку з урахуванням потенційних можливостей бізнес-середовища.

Слід погодитися з думкою О. Прокопишин, що метою кризового менеджменту є три послідовні цілі: якщо можливо – попередити кризу; якщо криза трапилася – зменшити її негативний вплив на компанію або продукцію, що виробляється; долаючи кризу – створити передумови для розвитку компанії в майбутньому [8].

Ураховуючи думку Н. Резнік [9], що відсутність культури ведення антикризової політики призводить до неминучих негативних наслідків, а також думку В. Василенка [10], що управління соціально-економічною системою є певною мірою завжди антикризовим, вважаємо за доцільне зробити висновок: економіка України та країн світу працює в умовах турбулентності, а це, своєю чергою, вказує на крайню необхідність запровадження заходів ефективного антикризового управління.

#### Висновки з проведеного дослідження.

У статті визначено основні особливості економіки мінімального контакту, що дало можливість представити алгоритм антикризового управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту та запропонувати методологію оцінки фінансового стану підприємства з їх розподілом на великі, малі та мікропідприємства. Слід зазначити, що одним із головних заходів антикризового управління є вибір

управлінських рішень, які дають змогу досягти визначеної мети. Визначну роль в організації антикризових заходів на підприємстві відіграє механізм антикризового управління, що передбачає поєднання організаційних та економічних заходів у формі методів, інструментів і важелів, які діють на правовій основі та мають на меті прогнозування, попередження, мінімізацію чи усунення зовнішніх і внутрішніх загроз діяльності підприємства, що зумовлює напрями подальших досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Machlup F. Disputes, paradoxes, and dilemmas concerning economic development. *Rivista internazionale di scienze Economiche e commerciali*, 1957. № 9.
2. Sombart W. The quintessence of capitalism: a study of the history and psychology of the modern business man. Library reprints, 1915. 400 p.
3. Міждисциплінарний словник з менеджменту: навчальний посібник / за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. Київ: Нічлава, 2011. 624 с.
4. Большая советская энциклопедия. URL: <https://bse.slovaronline.com> (дата звернення: 28.11.2021).
5. Туган-Барановский М.И. Избранное: Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. Москва: Наука – РОССПЭН, 1997. 576 с.
6. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 914–918.
7. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 1(15). С. 92–100. URL: <https://economics.opu.ua/ejorpu/2021/No1/92.pdf> (дата звернення: 28.11.2021).

<sup>4</sup>Індекси «0», «1» – на початок і кінець звітної періоду

8. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.

9. Резнік Н.П. Антикризове управління підприємством як засіб захисту підприємства від банкрутства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2019. № 3. С. 181–187.

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

#### REFERENCES:

1. Machlup Fritz. (1957) Disputes, paradoxes, and dilemmas concerning economic development. *Rivista internazionale di scienze Economiche e commerciali*, vol. 9. (in English)

2. Sombart Werner (1915) The quintessence of capitalism: a study of the history and psychology of the modern business man. Library reprints. (in English)

3. Mizhdystsyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu (2011) navch. posib. [Interdisciplinary dictionary of management] za red. D.M. Chervanova, O.I. Zhylynskoi. Kyiv: Nichlava (in Ukrainian)

4. Bolshaya sovetskaya ehnciklopediya [Great Soviet Encyclopedia]. Available at: <https://bse.slovaron-line.com>. (in Russian)

5. Tugan-Baranovskii M.I. (1997) Izbrannoe: Periodicheskie promyshlennye krizisy. Istoriia angliiskikh krizisov. Obshchaia teoriia krizisov [Selected: Periodic

industrial crises. History of English crises. General theory of crises]. M. : Nauka ROSSPEN (in Russian)

6. Akhnovska I.O. (2015) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyshcha [crisis management of the enterprise in the conditions of unstable economic environment]. *Young scientist*, no. 2(6), pp. 914–918. (in Ukrainian)

7. Yurynets O.V. (2021) Sutnist ta znachennia urhentykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy [Essence and significance of urgent tools of crisis management of enterprises]. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, no. 1 (15), pp. 92–100. Available at: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf>. (in Ukrainian)

8. Prokopyshyn O.S. (2021) Systema antykryzovoho upravlinnia yak pidgruntia poperedzhennia kryzovykh yavysch na pidpriemstvakh [Crisis management system as a basis for crisis prevention at enterprises]. *Investments: practice and experience*, no. 9, pp. 40–45. (in Ukrainian)

9. Reznik N.P. (2019) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom yak zasib zakhystu pidpriemstva vid bankrutstva [Anti-crisis management of the enterprise as a means of protecting the enterprise from bankruptcy]. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, no. 3, pp. 181–187. (in Ukrainian)

10. Vasylenko V.O. (2003) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]: navch. posib. dlia vyshchykh navch. zakl. Kyiv: TsUL. 504 p. (in Ukrainian)