

УДК 658.5:621:[005.931.11]

JEL classification: D01, G33, H12, M16,  
M21

**Марина САВЧЕНКО**

*доктор економічних наук,  
доцент,  
завідувач,  
кафедра міжнародних економічних відносин,  
Донецький національний університет імені  
Василя Стуса, Україна*  
E-mail: [m\\_savchenko@donnu.edu.ua](mailto:m_savchenko@donnu.edu.ua)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9063-3551>

**Ольга ШКУРЕНКО**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент,  
кафедра бізнес-логістики та транспортних  
технологій,  
Державний університет інфраструктури та  
технологій, Україна*  
E-mail: [dondyy@ukr.net](mailto:dondyy@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

© Марина Савченко, Ольга Шкуренко, 2020

Отримано: 14.11.2020 р.  
Прорецензовано: 03.12.2020 р.  
Рекомендовано до друку: 16.12.2020 р.  
Опубліковано: 16.12.2020 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Марина Савченко (Україна)  
Ольга Шкуренко (Україна)

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЕКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

### АНОТАЦІЯ

**Вступ.** Об'єктивною закономірністю розвитку будь-якої соціально-економічної системи є циклічність, яка включає в себе фазу кризи. Особливо явно дана фаза виражається в сучасних умовах функціонування суб'єктів міжнародного бізнесу різних сфер та галузей. Огляд наукових публікацій продемонстрував фрагментарність досліджень з формування антикризового механізму управління суб'єктами міжнародного бізнесу. Саме тому, проблема дослідження можливостей виживання в умовах економічної кризи та застосування дієвого механізму антикризового менеджменту є на сьогодні однією з найактуальніших.

**Мета.** Метою статті є розвиток теоретико-методологічних положень щодо удосконалення змістовних характеристик механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу.

**Метод (методологія).** У статті застосовано ряд загальнонаукових методів дослідження, зокрема монографічний метод, методи наукової абстракції і узагальнення, діалектичний метод, індукції та дедукції забезпечили поетапне уточнення структурних елементів механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу, аналізу й синтезу було використано для актуалізації питань реалізації механізму антикризового управління в сучасних умовах.

**Результати.** Доведено, що криза є похідною від циклічної характеристики резервів економіки, яка з одного боку зумовлює реальну загрозу банкрутства для суб'єктів міжнародного бізнесу у період спаду виробництва, а з іншого – є об'єктивною передумовою їх подальшого зростання та розвитку. Сформовано періоди розвитку кризи суб'єктів міжнародного бізнесу та відповідно виокремлено управлінську, фінансову та економіко-правову кризу. В статті запропоновано під кризою суб'єктів міжнародного бізнесу розуміти сукупність ситуацій, які викликані екзо- і ендегенними чинниками, що порушує рівновагу суб'єкту міжнародного бізнесу, і з часом може призводити до зміни організаційного, економічного і виробничого механізму його функціонування.

Авторами в статті побудовано механізм антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу, що є сукупністю елементів, технологій та інструментарію, які забезпечують передбачення небезпеки кризи, аналіз симптомів, а також дозволяють визначити заходи для зниження негативних наслідків кризи для суб'єктів міжнародного бізнесу і використання факторів для їх подальшого розвитку. Складові елементи механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу згруповано у шість блоків: діагностика кризового стану; вибір та обґрунтування факторів впливу для визначення ознак кризи; визначення фази (стадії) життєвого циклу суб'єкту міжнародного бізнесу; визначення виду антикризового управління; вибір та обґрунтування показників для діагностики кризового стану; реалізація антикризового управління.

Запропонований механізм дозволяє вивести суб'єктів міжнародного бізнесу з кризових ситуацій та забезпечити стабілізацію їх фінансового стану.

Савченко М., Шкуренко О. Формування механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 74-83.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.074>

**Ключові слова:** криза; суб'єкт міжнародного бізнесу; механізм; антикризове управління; діагностика; ситуаційний підхід; методи; принципи; функції.

UDC 658.5:621:[005.931.11]

JEL classification: D01, G33, H12, M16,  
M21

**Maryna SAVCHENKO**

*Doctor of Economic Sciences, Associate  
Professor,  
Head,  
Department of International Economic Relations  
Vasyl` Stus Donetsk National University, Ukraine*  
E-mail: [m\\_savchenko@donnu.edu.ua](mailto:m_savchenko@donnu.edu.ua)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9063-3551>

**Olga SHKURENKO**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
Department of Business Logistics and Transport  
Technologies,  
State University of Infrastructure and  
Technology, Ukraine*  
E-mail: [dondyy@ukr.net](mailto:dondyy@ukr.net)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0460-4800>

© Maryna Savchenko, Olga Shkurenko, 2020

Received: 14.11.2020

Revised: 03.12.2020

Accepted: 16.12.2020

Online publication date: 16.12.2020



This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Maryna Savchenko (Ukraine)  
Olga Shkurenko (Ukraine)

## FORMATION OF THE MECHANISM OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT BY INTERNATIONAL ENTITIES

### ABSTRACT

**Introduction.** The objective pattern of development of any socio-economic system is cyclical, which includes the crisis phase. This phase is especially evident in the current conditions of functioning of international business entities in various fields and industries. A review of scientific publications has demonstrated the fragmentary nature of research on the formation of an anti-crisis mechanism for managing international business entities. That is why the problem of studying the possibilities of survival in the economic crisis and the application of an effective mechanism of crisis management is one of the most pressing today.

**Purpose.** The purpose of the article is to develop theoretical and methodological provisions for improving the substantive characteristics of the mechanism of crisis management of international business entities.

**Method (methodology).** The article uses a number of general scientific research methods, including monographic method, methods of scientific abstraction and generalization, dialectical method, induction and deduction provided gradual refinement of structural elements of the mechanism of crisis management in modern conditions.

**Results.** It is proved that the crisis is derived from the cyclical nature of the reserves of the economy, which on the one hand causes a real threat of bankruptcy for international businesses in a period of declining production, and on the other - is an objective prerequisite for their further growth and development. The periods of development of the crisis of the subjects of international business are formed and the managerial, financial and economic-legal crisis are singled out accordingly. The article proposes to understand the crisis of international business entities as a set of situations caused by exogenous and endogenous factors that upset the balance of the international business entity, and over time may lead to changes in organizational, economic and production mechanism of its operation. The authors of the article build a mechanism of anti-crisis management of international business entities, which is a set of elements, technologies and tools that provide prediction of crisis danger, symptom analysis, and identify measures to reduce the negative effects of the crisis for international business entities and the use of factors for their further development. The constituent elements of the mechanism of anti-crisis management of international business entities are grouped into six blocks: crisis diagnosis; selection and substantiation of influencing factors to determine the signs of crisis; determination of the phase (stage) of the life cycle of an international business entity; determining the type of crisis management; selection and substantiation of indicators for crisis diagnosis; implementation of crisis management. The proposed mechanism allows to bring international business entities out of crisis situations and ensure the stabilization of their financial condition.

Savchenko, M., & Shkurenko, O. (2020). Formation of the mechanism of anti-crisis management by international entities. *Economic analysis*, 30 (4), 74-83.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.04.074>

**Keywords:** crisis; subject of international business; mechanism; crisis management; diagnostics; situational approach; methods; principles; functions

## Вступ

Внаслідок пандемії коронавірусу та введених карантинних заходів падіння українського ВВП за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства першої половини 2020 р. склало 6,5%. За прогнозом Національного банку України (НБУ) падіння ВВП у 2020 року може скласти мінімум 6%. У той же час за оцінкою МВФ, українська економіка зменшиться за підсумками 2020 року на 8,2%. Пандемія COV-19 та карантинні заходи обрушили споживчі настрої, негативно вплинули на сферу обслуговування, зокрема майже зупинились роздрібна торгівля, готельний та ресторанний бізнес, а також авіаперевезення, що призвело до зменшення обсягів надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. Ще до початку пандемії COVID-19 в останні роки у світі спостерігалось посилення протекціоністських тенденцій в сфері міжнародної торгівлі, що вже привело до суттєвих змін традиційних виробничих ланцюгів, і вплинуло на коливання цін на товари на світових ринках. В період пандемії COVID-19, в різних країнах світу спостерігається тимчасове повне зупинення або часткове призупинення роботи підприємств в різних галузях. Крім того, відбувається скорочення світового попиту на некритично необхідні товари, що спричиняє формування аномально великих запасів цих товарів, плани реалізації та споживання яких не передбачено. Для української економіки, що характеризується розвинутою промисловістю, значною залежністю від експортних надходжень, подібний розвиток ситуації є додатковим середньостроковим викликом відразу по кількох напрямках: скорочення попиту і запровадження обмежень на українську продукцію на ринках країн світу та потенційне збільшення імпорту товарів, попит на які в Україні може бути задоволений за рахунок вітчизняного виробництва [1; 2].

Прогнозоване падіння економіки України, а саме зменшення експортно-імпортних операцій, розширення дефіциту бюджету, зростання рівня безробіття є наслідком глобальних шоків, таких як несприятлива ситуація на важливих для України сировинних ринках, закриття товарних ринків для українських експортерів, зміна глобальних виробничих ланцюжків. Таким чином, через сповільнення економіки і відповідне зменшення попиту на промислову продукцію на світових ринках відбудеться обмеження ринків збуту, що спричинить розриви в ланцюгах поставок, унеможливить капіталовкладення у необхідну модернізацію.

Прояв кризи відображається на галузях, що забезпечують майже половину експортної виручки

для країни, серед яких є машинобудування, гірничо-металургійний комплекс (ГМК), легка, хімічна, деревообробна промисловість. Промисловість забезпечує зовнішні та внутрішні взаємозв'язки з іншими галузями економіки, зокрема:

- промисловість інтегрована у ланцюги вартості на внутрішньому ринку формує попит для суміжних галузей, в тому числі хімпром, ГМК; продукція використовується у будівництві, транспорті, енергетиці, АПК;
- промисловість є залежною від зовнішніх ринків, тому що галузь імпортує з інших країн сировину, комплектуючі, кінцеві вироби, необхідні у виробництві. Водночас, виробництво орієнтовано на експорт та залежить від коливань у попиті та цінах;
- стимулювання виробництва готової продукції може допомогти відновленню усієї економіки. Наразі в експорті переважає сировина, в імпорті – готова продукція. Стимулювання переходу до виробництва продукції з вищою доданою вартістю дозволить стимулювати низку суміжних галузей [2; 3].

Слід зазначити, що зміни в галузі або поглиблюють кризу або сприяють відновленню національної економіки через тісні зв'язки промисловості з іншими галузями та ринками.

Аналіз реальної економічної ситуації промисловості в Україні свідчить про збільшення частоти появи кризових ситуацій та масштабності їх нестабілізуючих наслідків.

Необхідність розробки теоретико-методичних та практичних засад антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу впливає з того, що криза є похідною від циклічної характеристики резервів економіки, яка зумовлює реальну загрозу банкрутства для суб'єктів міжнародного бізнесу у період спаду виробництва. У свою чергу, як окреме підприємство, так і «загальна маса» підприємств має здатність викликати ланцюгову реакцію розвитку кризи на рівні галузі, регіону, і національної економіки в цілому. З іншого боку, на ймовірність розвитку кризи у суб'єктів міжнародного бізнесу впливає загальноекономічний стан країни. На сьогодні проблемам виникнення та розвитку кризових явищ присвячено чимало наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

Широке коло питань, пов'язаних із теорією антикризового управління та пошуком основних методів керованого розвитку підприємств висвітлено у роботах вітчизняних та зарубіжних учених: Василенка В. О. [4], Гриньова А. В. [5], Дмитренко А. І. [6], Костирко Л. А. [7], Лігоненко Л. О. [8], Терещенка О. О. [9], Щербаня І. О. [10] та інших. Однак, незважаючи на значну зацікавленість

науковців у вирішенні поставленої проблеми та велику кількість праць, присвячених їй, багато проблем, пов'язаних з розвитком антикризового управління, залишаються невирішеними.

### Мета статті

З огляду на актуальність та існуючі наукові здобутки метою статті є критичне оцінювання наявних у науковій літературі та практиці теоретичних положень з розробки механізму антикризового управління суб'єктів міжнародного бізнесу та формування власних узагальнень і рекомендацій у даній площині проблеми.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Криза є об'єктивною передумовою розвитку будь-якої соціально-економічної системи. Закономірності виникнення та протікання криз відображають як власні ритми розвитку кожної системи, так і загальні ритми розвитку середовища. Спроможність адекватно реагувати на зміни у просторі і у часі характеризує ступінь зрілості системи. На думку багатьох вчених, сила західної

цивілізації полягає в тому, що вона виявила та змогла пристосуватися до циклічності соціально-економічних і науково-технічних процесів, відслідковувати тенденції, які тільки-но почали намічатися та приймати превентивні заходи.

Особлива небезпека кризи як явища в процесі розвитку полягає в тому, що криза може абсолютно несподівано виявитися і під час гармонійного розвитку системи та носити характер непереборної катастрофи. Але, навіть, якщо криза виникає відповідно до припущень і розрахунків, її наслідки можуть бути непередбачувані. В той же час традиційною точкою зору є наступна: виникнення криз в діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу не слід розглядати як негативне явище, тому що воно закономірне і виявляється у процесі їхнього зростання і розвитку [11].

У розвитку кризи можна виділити три періоди [12; 13]: передкризовий період (іноді його називають латентна криза), період гострої кризи і період хронічної кризи (гостра нездоланна криза), які включають сім етапів розвитку кризи (рис. 1).



Рис. 1. Періоди розвитку кризи суб'єктів міжнародного бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [14].

Крайнім проявом кризового стану суб'єктів міжнародного бізнесу є банкрутство, як фактична неможливість задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями.

Таким чином, на нашу думку, криза суб'єктів

міжнародного бізнесу – це сукупність ситуацій, викликана екзо- і ендогенними чинниками, що порушує рівновагу суб'єкту міжнародного бізнесу, і з часом може призводити до зміни організаційного, економічного і виробничого

механізму його функціонування.

Розгортання кризи є результатом спільного і одночасно негативного впливу обох видів чинників, ступінь впливу яких може бути різною.

В сучасних умовах запобігання існуючих проблем макро- та мікроекономічного характеру здійснюється через невід'ємний елемент загальної системи управління суб'єктами міжнародного бізнесу – механізм антикризового управління. Велика розбіжність думок та поглядів щодо сутнісної характеристики та головних складових, які

покладені в основу механізму антикризового управління, зумовлює необхідність та потребу у науковому обґрунтуванні цієї категорії з метою підвищення ефективності її практичного застосування.

Аналіз наукової літератури вказує на значний інтерес щодо проблематики розробки та застосування механізмів стабілізації діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу (табл. 1).

**Таблиця 1. Монографічний аналіз поняття «антикризове управління»**

Автор	Визначення
Е. Уткін [15]	попередження важливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на найсучаснішій основі та власних збереженнях
С. Беляєв, В. Кошкін [16]	сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника
В. Король [17]	здатність фірми конструктивно реагувати на зміни, що загрожують її нормальному функціонуванню
В. О. Василенко [4], Е. М. Коротков [18]	це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Е.С. Мінаєв [19]	комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків
І. П. Булеев, Н. Е. Брюховецька [20, с. 9]	макроекономічна категорія, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації
А. Г. Грязнова [21, с. 7]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні в основному власних ресурсів
Л. С. Ситник [22, с. 22]	здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах
Л. О. Лігоненко [8, с. 57]	антикризове управління – це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству

*Джерело: складено автором на основі [8, 15-22].*

Проведене дослідження показало наявність великої кількості механізмів різноманітної природи походження, які залежать від факторів впливу, сфери діяльності та виду і масштабу проблем на підприємстві. Проте, в науковій літературі на сьогодні відсутнє чітке визначення терміну «механізм антикризового менеджменту», що проявляється в різноманітності методик та

відсутності в їх структурі єдиних і комплексних складових. Проведений аналіз літературних джерел виявляє велику кількість тлумачень даного поняття з акцентом на ті або інші його аспекти.

Зміст механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу полягає в його здатності в процесі наростання кризи відновлювати ефективну діяльність суб'єкту міжнародного

бізнесу як мікроекономічної системи на основі самоорганізації, підтримки внутрішнього стабільного стану і динамічного зовнішнього оточення. Застосування системного підходу в механізмі антикризового управління обумовлює системне бачення основних напрямів та етапів його роботи, які проводяться для досягнення мети антикризового управління, взаємозв'язків, які існують між ними й враховуються під час розробки плану заходів для забезпечення ефекту синергії.

Використання механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу має ґрунтуватися на ситуаційному підході до управління. Це націлює на потребу застосування специфічних прийомів і методів управління з урахуванням кризової ситуації конкретного суб'єкту міжнародного бізнесу як об'єкта антикризового управління, тобто на конкретний набір обставин, котрі впливають на конкретний суб'єкт міжнародного бізнесу в конкретний період часу.

Практичне застосування ситуаційного підходу у процесі використання механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу передбачає:

- знання теоретичних засад та інструментів антикризового управління;
- критичну оцінку концепцій і методик, визначення сильних і слабких аспектів, позитивних і негативних наслідків його застосування;
- правильне розуміння та інтерпретацію ситуації конкретного об'єкта дослідження суб'єкту міжнародного бізнесу, яке опинилося в кризовому стані, тобто визначення найвагоміших чинників виникнення та розвитку кризи в даній унікальній соціально-економічній системі, пошук найбільш чутливих елементів системи, здатних повернути її до стабільного стану;
- розробку прийомів роботи, методів дослідження, інструментів управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення цілей і завдань антикризового управління в найкоротші терміни та з найменшими втратами, тобто найбільш ефективно [23].

Механізм антикризового менеджменту не може існувати без ефективного і надійного інструментарію діагностики та подолання криз. Саме тому, на сьогодні значної актуальності і важливості набуває розробка, обґрунтування та використання дієвих інструментів, що забезпечують стабільний розвиток суб'єкту міжнародного бізнесу. Даній тематиці присвячено безліч наукових розробок, але кожен з авторів розглядає

інструменти антикризового менеджменту в розрізі специфіки свого дослідження.

П. Г. Перерва, А. В. Косенко, О. П. Косенко [24] пропонують три основні антикризові інструменти, визначені експертним шляхом: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика суб'єктів міжнародного бізнесу.

Сутність антикризового управління виражається в його характерних ознаках, які спрямовані на передбачення і ліквідацію ризикових управлінських рішень. Йдеться, насамперед, про можливість прогнозування і планування кризових ситуацій, регулювання наявних криз через використання специфічних підходів менеджменту. Саме тому, у широкому розумінні, антикризове управління розглядається як управління, у якому поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, а також заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання факторів для його подальшого розвитку.

Саме тому пропонується застосовувати розроблений механізм антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу (рис. 2), який має на меті виведення суб'єктів міжнародного бізнесу з кризових ситуацій та стабілізацію їх фінансового стану.

Складові елементи даного механізму доцільно розділити на шість блоків, які взаємодіючи та впливаючи один на одного визначають стан суб'єкту міжнародного бізнесу.

До них відносяться: діагностика кризового стану; вибір та обґрунтування факторів впливу для визначення ознак кризи; визначення фази (стадії) життєвого циклу суб'єкту міжнародного бізнесу; визначення виду антикризового управління; вибір та обґрунтування показників для діагностики кризового стану; реалізація антикризового управління.

Основним завданням запропонованого механізму є діагностика кризового стану суб'єктів міжнародного бізнесу та реалізація необхідних заходів антикризового менеджменту з метою попередження чи ліквідації кризових ситуацій і явищ. Суть діагностики кризового стану полягає у визначенні та обґрунтуванні факторів впливу на суб'єкт міжнародного бізнесу, відборі показників для діагностики кризових явищ, визначення фази життєвого циклу суб'єкту міжнародного бізнесу та стану підприємства.

Без здійснення моніторингу та діагностики показників, які характеризують стан суб'єкту міжнародного бізнесу не можливо досягти чіткого уявлення про ступінь його кризовості.

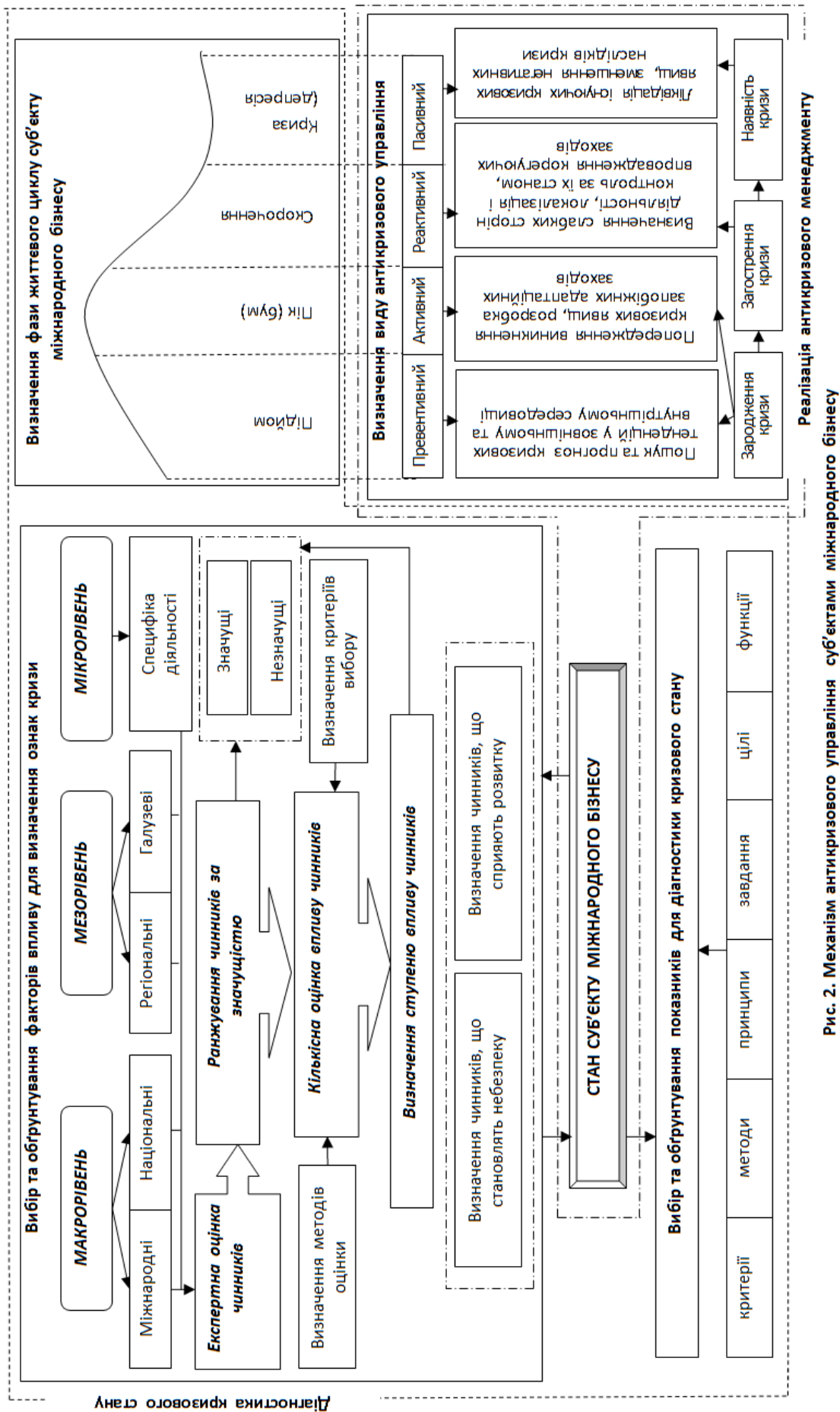


Рис. 2. Механізм антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу

Саме тому необхідним елементом в механізмі є визначення необхідних груп показників для проведення якісного і дієвого аналізу, результат якого становитиме основу прийняття заходів антикризового менеджменту. Звичайно для кожного суб'єкту міжнародного бізнесу в залежності від наявної ситуації склад показників може змінюватися (зменшуватися чи деталізуватися).

Основою вибору та обґрунтування факторів впливу для визначення ознак кризи є їх поділ на міжнародні та національні (чинники макrorівня), регіональні та галузеві (фактори мезорівня) і чинники, які залежать від специфіки діяльності суб'єкту міжнародного бізнесу (чинники мікрорівня). Обрані чинники проходять експертну оцінку та ранжуються відповідно до значимості впливу.

За допомогою визначення критеріїв вибору та методів оцінки проводиться кількісна оцінка впливу чинників з метою визначення ступеню їх впливу, а саме розподілу на дестабілізуючі чинники та ті, котрі сприяють розвитку суб'єкту міжнародного бізнесу.

В свою чергу залежно від фази життєвого циклу (а саме підйому, піку, скорочення чи депресії (кризи)) визначається стан розвитку кризових явищ та необхідний для їх усунення вид антикризового менеджменту (превентивний, активний, реактивний чи пасивний). Кожному з видів антикризового менеджменту властиві свої специфічні заходи виявлення, попередження чи ліквідації кризових ситуацій. Визначення виду антикризового менеджменту та спрямування відповідних заходів на існуючий стан підприємства є основою процесу реалізації антикризового менеджменту.

## Висновки та перспективи подальших досліджень

Підводячи підсумки, можна сказати, що розуміння менеджерами сутності, класифікації та причин виникнення криз допоможе уникнути її негативних наслідків, зокрема: банкрутства, неплатоспроможності, фінансової нестабільності та ліквідації суб'єктів міжнародного бізнесу. На нашу думку, головним для розуміння наслідків економічних криз з погляду переваг та недоліків є визнання того факту, що наслідки будь-якої кризи можуть бути не лише негативні, а й можуть спонукати їх до позитивних змін. В основі антикризового управління лежить процес постійного відстежування слабких сигналів, що свідчать про можливість розвитку негативних тенденцій та, як наслідок, кризи. Аналіз теорії та практики антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій. Антикризове управління суб'єктами міжнародного бізнесу має суттєве значення в сучасних економічних умовах, оскільки забезпечує ефективну діяльність на основі передбачення та своєчасного реагування на негативні ситуації.

Таким чином, успішне антикризове управління – це здатність швидко та ефективно реагувати на зміни ситуацій, незалежно від того, чи можна їх передбачити чи ні. Головною умовою для успішного подолання кризи є певна готовність до неї. Об'єктивна необхідність забезпечення розвитку суб'єктів міжнародного бізнесу в сучасних умовах обумовлює вибір дієвих та адекватних вимогам ринку механізмів антикризового менеджменту. Запропонований механізм забезпечує взаємодію та врахування впливу кожного з його блоків, що слугує збереженню стабільно-ефективної діяльності суб'єктів міжнародного бізнесу та виявлення, стримування, подолання і контроль кризових явищ.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
2. Програма стимулювання економіки для подолання наслідків COVID-19 «Економічне стимулювання»: інформаційно-аналітичні матеріали. Додаток до Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) на 2020-2022 рр. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/07.2020/programa.pdf>.
3. Інтеграція в глобальні ланцюги доданої вартості. Дайджест № 6. URL: <https://www.industry4ukraine.net/digest-6/>.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Центр навч. л-ри, 2015. 208 с. URL: <http://eclib.atwebpages.com>.
5. Гриньов А. В. Реструктуризація як шлях стабілізації економіки України в умовах світової кризи. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2009. № 3(17). С. 58–63.



6. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4(20). С. 46–51.
7. Костырко Л. А. Финансовый механизм устойчивого развития предприятий: стратегические ориентиры, системы обеспечения, адаптация: монография. Луганск: Изд-во «Ноулидж», 2012. 474 с.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНЕУ, 2011. 580 с.
9. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.
10. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2010. Вип. 2(50). URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/C\\_hem\\_Biol/Vnuvgrp/ekon/2010\\_2/index.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/C_hem_Biol/Vnuvgrp/ekon/2010_2/index.htm).
11. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2014. 832 с.
12. Зятковский И. В. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика: монография. Тернополь: Экономическая мысль. 2003. 344 с.
13. Зятковский И. В. Финансы предприятий: учеб. пособ. К.: Кондор, 2003. 512 с.
14. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. С. 6-7.
15. Уткин Э. А. Антикризисное управление: учебник. М.: Инфра-М, 1997. 399 с.
16. Беляев С. Г. Теория и практика антикризисного управления: учебник / Под. ред. С. Г. Беляева, В. И. Кошкина. М.: ЮНИТИ, 2016. 278 с.
17. Король В. С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики: автореф. дис. на зодб. наук. ступ. канд. екон. наук 08.06.02. Л., 2011. 20 с.
18. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э. М. Короткова. М.: Инфра-М, 2012. 432 с.
19. Антикризисное управление / под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. М.: ПРИОР, 2000. 432 с.
20. Булеев И. П., Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием. Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. 234 с.
21. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. М.: ЭКМОС, 1999. 368 с.
22. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
23. Keller R. Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 1999. 271 p.
24. Перерва П. Г., Косенко А. В., Косенко О. П. Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_25/statti/16Pererv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf).

## REFERENCES

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from: <https://ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
2. *Prohrama stymuliuвання ekonomiky dlia podolannya naslidkiv COVID-19 «Ekonomiczne stymuliuвання»: informatsiino-analitychni materialy*. Dodatok do Derzhavnoi prohramy stymuliuвання ekonomiky dlia podolannya nehatyvnykh naslidkiv, sprychynenykh obmezhuvalnymy zakhodamy shchodo zapobihannya vynykenniu i poshyrenniu koronavirusnoi khvoroby (COVID-19) na 2020-2022 rr. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/07.2020/programa.pdf>. [in Ukrainian].
3. Intehratsiia v hlobalni lantsiuhy dodanoi vartosti. *Daidzhest*, 6. Retrieved from: <https://www.industry4ukraine.net/digest-6/>. [in Ukrainian].
4. Vasylenko, V. O. (2015). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom*. Kyiv: Tsentrv navch. l-ry. Retrieved from: <http://eclib.atwebpages.com>. [in Ukrainian].
5. Hrynov, A. V. (2009). Restrukturyzatsiia yak shliakh stabilizatsii ekonomiky Ukrainy v umovakh svitovoi kryzy. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, 3(17), 58–63. [in Ukrainian].
6. Dmytrenko, A. I. (2009). Stratehii antykryzovoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv. *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU*, 4(20), 46–51. [in Ukrainian].
7. Kostyrko, L. A. (2012). *Finansovyy mekhanizm ustoychivogo rozvitiya predpriyatiy: strategicheskiye oriyentiry. sistemy obespecheniya. adaptatsiya*. Lugansk: lzd-vo «Noulidzh». [in Russian].
8. Lihonenko, L. O. (2011). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretiko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
9. Tereshchenko, O. O. (2004). *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
10. Shcherban, I. O. (2010). *Formuvannya mekhanizmu antykryzovoho upravlinnia poserednytskykh turystychnykh pidpriemstv. Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya*, 2(50). Retrieved from: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/C\\_hem\\_Biol/Vnuvgrp/ekon/2010\\_2/index.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/C_hem_Biol/Vnuvgrp/ekon/2010_2/index.htm). [in Ukrainian].
11. Daft, R. L. (2014). *Menedzhment*. SPb.: Piter. [in Russian].

12. Zyatkovs`kij, I. V. (2003). *Finansovoe ozdorovlenie predpriyatij: teoriya i praktika*. Ternopol`: E`konomicheskaya my`sl`. [in Russian].
13. Zyatkovs`kij, I. V. (2003). *Finansy` predpriyatij*. Kyiv: Kondor. [in Russian].
14. Rodionova, N. V. (2002). *Antikrizisny`j menedzhment*. Moscow: YuNITI-DANA. [in Russian].
15. Utkin, E. A. (1997). *Antikrizisnoe upravlenie*. Moscow: Infra-M. [in Russian].
16. Belyaev, S. G. (2016). *Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya*. Moscow: YuNITI. [in Russian].
17. Korol, V. S. (2011). *Antykryzovyi menedzhment v umovakh rynkovoї transformatsii ekonomiky: avtoref. dys. nazdob. nauk. stup. kand. ekon. nauk 08.06.02. L.* [in Ukrainian].
18. Korotkov, E. M. (2012). *Antikrizisnoye upravleniye*. Moscow: Infra-M. [in Russian].
19. Minayev, E. S., & Panagushin, V. P. (2000). *Antikrizisnoye upravleniye*. Moscow: PRIOR. [in Russian].
20. Buleyev, I. P., & Bryukhovetskaya, N. E. (2000). *Antikrizisnoye upravleniye predpriyatiyem*. Donetsk: IEP NAN Ukrainy. [in Russian].
21. Gryaznova, A. G., Fedotova, M. A., & Marinyuk, A. N. (1999). *Antikrizisnyy menedzhment*. Moscow: EK MOS. [in Russian].
22. Sytnyk, L. S. (2000). *Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom*; NAN Ukrainy; In-t ekonomiky prom-sti. Donetsk: IEP NAN Ukrainy. [in Ukrainian].
23. Keller, R. (1999). *Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung*. Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe.
24. Pererva, P. H., Kosenko, A. V., & Kosenko, O. P. (2012). *Antykryzovi instrumenty staloho rozvytku pidpriemstva: innovatsiina, investytsiina ta marketynhova polityka*. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_25/statti/16Pererv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf). [in Ukrainian].