

Н. І. Кара<sup>1</sup>, З. А. Атаманчук<sup>2</sup>, В. Ю. Курицький<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Національний університет “Львівська політехніка”,  
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва,

<sup>2</sup>Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: <sup>1</sup>0000-0001-7000-2931, <sup>2</sup>0000-0002-6139-1653, <sup>3</sup>0009-0003-5423-4101

## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ

<http://doi.org/10.23939/semi2024.02.197>

© Кара Н. І., Атаманчук З. А., Курицький В. Ю., 2024

Досліджено формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств, зокрема розробка сценаріїв розвитку подій та планів дій на випадок їх реалізації, системи раннього попередження, оптимізація витрат, підвищення ефективності виробництва, підготовка персоналу до роботи в кризових ситуаціях. Розглянуто визначення поняття “антикризове управління”, а також виокремлено цілі та основні завдання антикризового управління. Здійснено класифікацію чинників активізації антикризового управління на макро-, мезо- та мікрорівнях. Розглянуто міжнародний досвід антикризового управління підприємствами. Проаналізовано міжнародні економічні особливості формування та розвитку антикризового управління діяльністю підприємств. Розглянуто застосування штучного інтелекту для проактивного управління ризиками з метою удосконалення антикризового управління, зокрема в прогнозуванні великих баз даних, прогнозі трендів, ідентифікації ризиків, створенні сценаріїв та автоматизації рутинних завдань. Зроблено висновок, що формування та розвиток ефективних механізмів антикризового управління є одним з найважливіших завдань для будь-якого підприємства, і, враховуючи міжнародні економічні особливості, підприємства мають постійно адаптувати свої стратегії та інструменти для забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності.

**Ключові слова:** антикризове управління, ризики, штучний інтелект, міжнародні економічні особливості, механізм антикризового управління.

### Постановка проблеми

У будь-якому суспільстві як у цілісній соціально-економічній системі час від часу виникають кризові процеси, які загрожують існуванню самої системи. Важливе значення в такій ситуації має подолання кризового стану на підприємствах, які формують первинну ланку національної економіки. У країнах із розвинутою ринковою економікою антикризове управління є невід’ємним елементом системи управління підприємством – система заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх виникнення – розроблення заходів для виходу підприємства з кризи та ліквідації наслідків. У зв’язку з цим дедалі більшого значення набуває своєчасне виявлення причин виникнення майбутньої кризової ситуації. Головною внутрішньою першопричиною

розвитку кризи на підприємстві є помилки в управлінні, а також не досить ефективно та своєчасне реагування на несприятливі зовнішні фактори. Крім того, внутрішні причини безпосередньо мають свої джерела в середовищі підприємства та пов'язані з високим ризиком у стратегії маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю інноваційної та інвестиційної політики. Тому розроблення механізмів удосконалення антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища є актуальним науковим завданням, що потребує ретельного і глибокого дослідження.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблема антикризового управління завжди була в полі зору закордонних і українських дослідників. З різних аспектів теорію, методологію та практичні аспекти досліджували Р. І. Біловол, І. А. Воловик, Л. О. Лігоненко, І. Л. Сазонець, В. О. Василенко, І. В. Кривов'язюк, І. Спіфанова, В. Г. Туленков, В. Д. Чумак, Ю. С. Яковлева, С. С. Бузановський, О. В. Портна, С. Ф. Смерічевський, О. Сова, Є. Морозов, А. М. Штангерт, Б. А. Райзенберг, М. Мескон, А. Хікман, Д. Морріс та багато інших.

Наукові публікації, які присвячені проблемам антикризового управління на підприємствах, трактують його сутність як систему заходів з фінансового оздоровлення компаній, які є у критичному стані або під загрозою банкрутства.

Л. О. Лігоненко, розглядаючи антикризове управління як одну із систем управління підприємством, пов'язану з управлінням його фінансово-господарською діяльністю, вважає важливим теоретичним питанням також визначення сфери застосування терміну “антикризове управління”, зокрема використовувати антикризове управління доцільно тільки щодо підприємства-боржника для характеристики частини процедур, передбачених у процесі банкрутства. Зважаючи на це, запропоновано замість поняття “антикризове управління” використання терміна “система банкрутства”, розуміючи під останнім певним чином організовану систему контролю, діагностики і, за можливості, захисту підприємства від фінансового краху [8].

З погляду професора В. О. Василенка, “антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку” [1].

Згідно з концепцією М. Мескона, антикризове управління – це “процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілі, що стоять перед організацією” [5].

На думку О. М. Скібіцького, антикризове управління – це управління, націлене на запобігання можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання. Антикризове керування істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технології менеджменту [13].

Отже, опрацювавши низку літературних джерел, можна сказати, що антикризове управління – це система управління, яка має багатосторонній характер і спрямована на попередження та усунення можливих загроз, які є несприятливими для підприємства, а також аналізування та розробку заходів для виходу з кризової ситуації, при цьому затративши мінімум коштів та отримавши мінімум негативних наслідків.

### **Формулювання гіпотез і постановка цілей**

Проаналізувавши трактування поняття “антикризове управління”, можна виокремити такі цілі:

- 1) фінансова стабілізація підприємства;
- 2) локалізація кризових явищ;

- 3) недопущення банкрутства підприємства;
- 4) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- 5) запобігання повторенню кризи.

Отже, враховуючи вищезазначене, необхідно розуміти, що процес виведення підприємств з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, а він має бути належно організований та скоординований.

На основі сформованих цілей можна виділити такі головні завдання антикризового управління:

- визначення причин розвитку кризи, припинення зменшення й забезпечення зростання найважливіших показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- усунення причин розвитку кризи, припинення зниження найважливіших показників фінансового стану, мінімізація збитків і вимивання власного капіталу;
- пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності підприємства, налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів;
- пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу, одержання тимчасового відтермінування або пролонгація раніше отриманих кредитів і позик;
- часткова мобілізація наявних активів для розрахунку по зобов'язаннях, проходження процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Антикризове управління є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Глобалізація, технологічні зміни та непередбачувані зовнішні фактори створюють для підприємств дедалі більше викликів. Ефективні механізми антикризового управління дають змогу підприємствам не тільки вижити в складних умовах, а й зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток.

Антикризове управління зазвичай визначається як набір управлінських дій, спрямованих на запобігання та боротьбу з кризами, тобто антикризове управління є механізмом, успішна реалізація якого забезпечує стабільну беззбиткову діяльність економічних суб'єктів. Згідно зі сучасними поглядами на зміст антикризового управління, воно передбачає не лише заходи, спрямовані на вихід з кризи, а насамперед заходи попередження кризових явищ та профілактику банкрутства. За результатами узагальнення та систематизації поглядів учених визначено, що антикризове управління – це процес виявлення, попередження та подолання кризових явищ та ситуацій, він триває постійно, адже моніторинг ризиків та можливих загроз має здійснюватися безперервно.

Під чинниками активізації антикризового управління потрібно розуміти умови, що складаються у середовищі функціонування підприємства, загрожуючи порушенню його поточної чи майбутньої діяльності та викликаючи необхідність вжиття відповідних антикризових заходів (рис. 1). Розглянемо кожен вид чинників активізації антикризового управління більш детально. Основною та найбільш загальною, на наш погляд, класифікаційною ознакою чинників активізації антикризового управління є рівень їх виникнення [12, 13, 15].

За цією ознакою доцільно виокремлювати такі види чинників:

- макрорівня (виникають на рівні окремої держави);
- мезорівня (виникають на рівні галузі, регіону, ринку);
- мікрорівня (виникають на рівні окремої господарської одиниці).

За характером виникнення: очікувані (виникнення яких можна спрогнозувати та до дії яких підприємство готове заздалегідь); спонтанні (виникнення яких спрогнозувати досить складно, тобто поява та вплив яких є неочікуваним).

Якщо для ліквідації чинників першої групи підприємство може вдатися до антикризових дій стратегічного характеру, то для уникнення негативного впливу чинників другої групи – оперативного чи тактичного.

За способом виникнення: антропогенні (зумовлені навмисною чи ненавмисною діяльністю людини); природні (не пов'язані із діяльністю людей).

За рівнем керованості: легкокеровані (на дію яких підприємство може впливати, послаблюючи чи ліквідовуючи її); важкокеровані (на які підприємство вплинути не може, але може послабити їх чи адаптуватись до них). Керованими зазвичай є чинники, які прямо пов'язані із діяльністю підприємства (чинники мікрорівня). Як некеровані здебільшого є чинники макро- та мезорівня.

За швидкістю впливу на підприємство: інтенсивні (призводять до порушення показників поточної діяльності підприємства одразу після їх виникнення); екстенсивні (не впливають на поточну діяльність підприємства, але можуть загрожувати її порушенню у майбутньому).

За можливістю розпізнавання: видимі (призводять до порушення діяльності підприємства, походження і вплив яких виявити легко); невидимі (призводять до порушення діяльності підприємства, але походження яких виявити досить складно). Вплив останніх здебільшого відбувається непомітно, а тому загрожує підприємству найбільше.

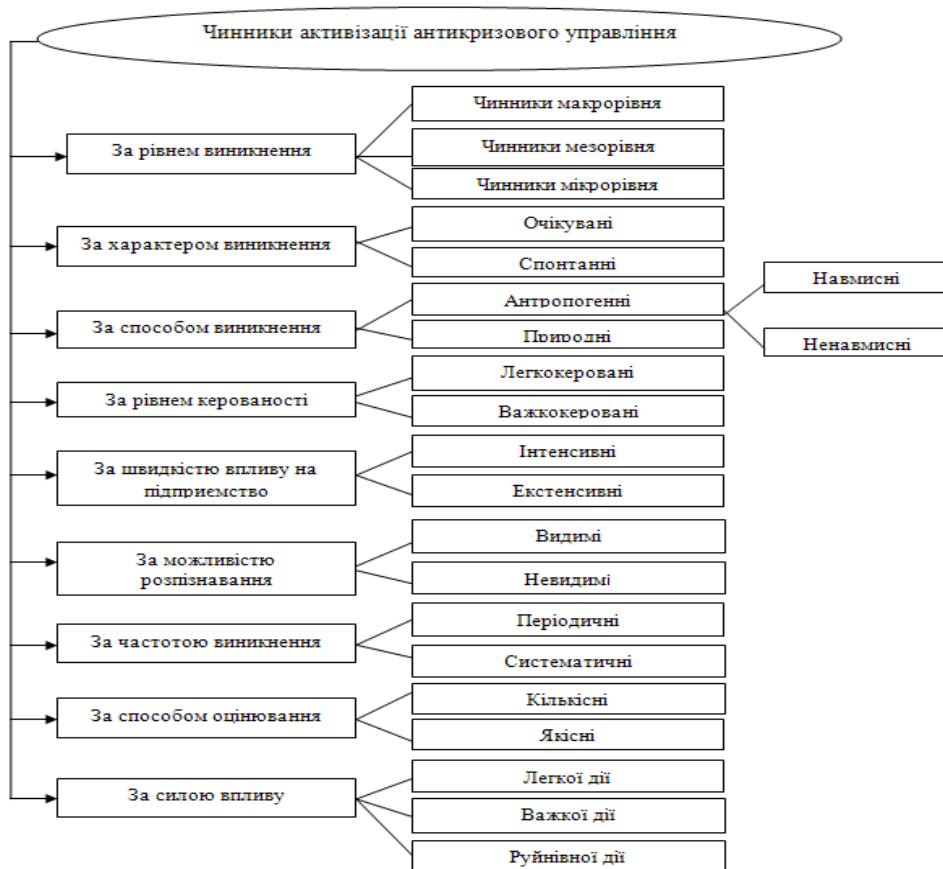


Рис. 1. Класифікація чинників активізації антикризового управління

За частотою виникнення: періодичні (досить рідко виникають у середовищі функціонування підприємства); систематичні (призводять до порушення діяльності підприємства через чітко визначені проміжки часу).

Вплив останніх чинників є найхарактернішим для підприємств сезонних виробництв.

За способом оцінювання: кількісні (призводять до порушення діяльності підприємства, та ступінь впливу яких може бути оцінений кількісно); якісні (призводять до порушення діяльності підприємства, але не підлягають кількісному оцінюванню).

За силою впливу на підприємство: легкої дії (призводять до порушення окремих показників діяльності підприємства); важкої дії (призводять до порушення більшості вагомих показників діяльності підприємства); руйнівної дії (вплив яких може загрожувати банкрутству чи ліквідації суб'єкта господарювання).

Оскільки загальною класифікаційною ознакою чинників активізації антикризового управління є рівень їх виникнення, пропонуємо розглянути їх детальніше.

Чинники активізації антикризового управління, що виникають на макрорівні, можуть поділятися на національні (виникають на рівні країни-резидента суб'єкта господарювання); міжнародні (виникають на рівні країни-нерезидента суб'єкта господарювання).

Особливо небезпечною дія останніх є для підприємств, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю. За характером національні та міжнародні чинники активізації антикризового управління можуть бути: фінансово-економічними, політичними, соціальними, екологічними, нормативно-правовими, науково-технічними тощо.

Як показує практика більшості зарубіжних країн (США, Канада, Велика Британія, Австралія, Швеція, Нідерланди та ін.), одним з ключових елементів сучасної системи неспроможності є наявність спеціальної урядової установи з конкретними обов'язками з питань банкрутства, здатної контролювати дії законодавства і подавати відповідні рекомендації щодо дій уряду в цій галузі (іншими ключовими елементами системи неспроможності є законодавство, інститут фахівців, судова система і розуміння необхідності банкрутства в суспільстві) [3, 5, 6, 13].

Здебільшого компетенція і функції державних органів з питань банкрутства встановлено законом. Водночас державні органи з питань банкрутства багатьох країн мають свої специфічні особливості. Так, державні органи з питань банкрутства країн Європейського Союзу мають повноваження подавати до Суду ЄС запити щодо юрисдикції Суду про тлумачення положень Європейської Конвенції з питань банкрутства.

В Австралії державним органом з питань банкрутства є державна Комісія з корпоративних справ, яка має повноваження:

- аналізувати фінансовий стан підприємств, що піддаються процедурам неспроможності;
- забезпечувати адекватність інформації про боржника;
- робити висновки про міру відповідальності директорів боржника за доведення підприємства до банкрутства;
- дискваліфікувати винних директорів самостійно або клопотати про таку дискваліфікацію в суд.

У Великій Британії роль Державного органу з питань банкрутства виконує Служба неспроможності, що входить в систему Міністерства торгівлі і промисловості та нараховує 1800 постійних співробітників. Функції цієї служби такі:

- ліцензування фахівців з банкрутства, контроль за процесом видачі ліцензій фахівців з банкрутства і за відповідністю діяльності арбітражних та конкурсних керуючих професійно-етичному кодексу й законодавству про банкрутство;
- отримання статистичних даних від судів і від призначених арбітражних і конкурсних керуючих для складання бази даних не лише за кількістю та галузевою приналежністю банкрутств, а й за результатами рішення справ про банкрутство з метою, щоб рішення, які будуть прийматися в майбутньому, були краще обґрунтовані й підкріплені відповідною інформацією;
- здійснення функцій конкурсного керуючого у разі нестачі активів передбачає оплату конкурсного керуючого з низки незалежних експертів;
- виявлення ймовірних причин банкрутства боржника і понесення ним збитків;
- виявлення причин неповідомлення про банкрутство керівником боржника;
- перевірка документації будь-якої компанії в разі надходження скарг від клієнтів, партнерів або громадськості;

– припис ненадійним компаніям пройти аудиторську перевірку і призначення певних аудиторів за власні кошти компанії;

– домагатися ліквідації будь-якої компанії у разі, якщо Служба неспроможності дійшла висновку, що це відповідає інтересам суспільства; на такі випадки припадає приблизно 1 % всіх банкруств у Великій Британії (декілька сотень в рік);

– після кожного випадку банкруства отримувати від конкурсного керуючого звіт про діяльність колишніх керівників підприємства-боржника; в разі виявлення зловживань і некомпетентності звертатися до суду про дискваліфікацію такого директора на строк до 15 років;

– порушувати в судах справи про судове переслідування боржників.

У Канаді існує спеціалізований державний орган у справах про банкруство, підпорядкований уряду країни, “Інститут суперінтендантів по неплатоспроможності”. До компетенції цього органу входить:

- 1) законодавча ініціатива з питань неплатоспроможності;
- 2) узагальнення досвіду і практики банкруств в країні;
- 3) розробка і контроль дотримання єдиного професійного стандарту арбітражних і конкурсних керуючих;

- 4) ліцензування, контроль діяльності та відкликання ліцензій у фахівців з питань банкруства;

- 5) порушення справ про банкруство в судах.

Багаторічний багатий досвід державного регулювання банкруств існує в Сполучених Штатах Америки. З 1934 р. роль державного органу з питань банкруства стала виконувати Комісія з бірж і цінних паперів Уряду США. З 1938 р. її функції зафіксовані в Законі про банкруство. У 1983 році на додаток до КБЦП як до Державного органу з питань банкруства в США з'явилися державні федеральні конкурсні керуючі, завдання яких полягають в контролі діяльності та оплати незалежних конкурсних керуючих, а також у запобіганні шахрайства, нечесності та порушення законності під час здійснення процедур банкруства.

Державний орган з питань банкруства Швеції знаходиться в єдиній системі з податковою службою та органами судового виконання і підпорядкований Міністерству фінансів та Міністерству юстиції. Цей орган контролює та регулює здійснення процедур неплатоспроможності.

У деяких країнах вважають за краще заохочувати саме позасудові процедури реструктурування боргів як форми реорганізації неплатоспроможного підприємства. У Законі про банкруство Німеччини передбачено, що основні рішення у процесі провадження щодо неплатоспроможності ухвалює не суддя у справах про банкруство, а збори кредиторів, на яких голоси розподіляються відповідно до реальної вартості прав вимоги.

Загалом добровільне позасудове врегулювання проблем між боржником і кредиторами використовується дуже часто, хоча воно тільки заохочується, але в жодному разі не нав'язується.

Використання процедури добровільного визнання неплатоспроможності є типовим для країн із загальним (прецедентним) правом (Велика Британія та ін.). У цих країнах приблизно 60 % визнань підприємств неплатоспроможними (банкрутами) відбувається за процедурою добровільного рішення кредиторів про ліквідацію компанії боржника відповідно до статуту компанії.

Англійський закон містить безліч різних процедур визнання неплатоспроможності боржника, зокрема широко використовуються позасудові процедури, коли кредитори ліквідують кампанію за власним бажанням. У Великій Британії ліквідація підприємства за рішенням кредиторів здійснюється в разі, якщо за це проголосувала більшість акціонерів (не менше 75 %), і після цього було винесено рішення суду. Однак будь-який кредитор має право подати прохання в суд і домогтися примусової ліквідації підприємства-боржника. Це часто трапляється тоді, коли кредитори мають підстави підозрювати, що перевірка діяльності боржника проведена недобросовісно. За своєю структурою позасудове визнання неплатоспроможності і примусова ліквідація через суд ідентичні та однаково забезпечують права кредиторів.

Також деякі функції органу з питань банкрутства щодо здійснення позасудових процедур виконують також банки. Згідно із законом, будь-який англійський банк, в тому випадку, якщо він оголошує про неплатоспроможність свого клієнта, має право призначити на таке підприємство розпорядника майна. Банк може призначити на підприємство аудитора за коштом самого підприємства. Цей аудитор може підготувати звіт банку не тільки про фінансовий стан боржника, а й про компетенцію його керівництва. Отже, англійський банк не може ліквідувати підприємство-боржника у позасудовому порядку, але може ініціювати його реорганізацію.

Законодавством Канади передбачено наявність превентивних реорганізаційних заходів, що застосовуються до боржника з метою недопущення його банкрутства, причому проведення таких заходів може прямо вказуватися в договорі, з якого випливають зобов'язання боржника (судові ж процедури виникають тільки з моменту появи предмета суперечки щодо реалізації зазначених процедур).

Міжнародна економіка характеризується високою мінливістю та взаємозалежністю. Кризи в одній країні можуть швидко поширитися на інші, впливаючи на економічну діяльність підприємств по всьому світу. Тому, розробляючи механізми антикризового управління, необхідно враховувати такі міжнародні економічні особливості [2, 4, 15]:

- глобалізація: інтеграція світових ринків збільшує взаємозалежність підприємств від зовнішніх факторів, таких як зміни валютних курсів, ціни на сировину, політична нестабільність;
- технологічні зміни: швидкий розвиток технологій створює нові можливості, але водночас потребує від підприємств постійної адаптації та інновацій;
- непередбачувані події: економічні кризи, природні катаклізми, політичні конфлікти – всі ці події можуть мати значний негативний вплив на діяльність підприємств;
- регуляторне середовище: зміни в законодавстві та регуляторних вимогах можуть створювати додаткові ризики для бізнесу.

Отже, ефективні механізми антикризового управління містять такі елементи:

1. Стратегічне планування – розробка сценаріїв розвитку подій, визначення ключових ризиків та розробка планів дій на випадок їх реалізації.
2. Системи раннього попередження – моніторинг внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть свідчити про наближення кризи.
3. Фінансовий менеджмент – оптимізація витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, залучення додаткового фінансування.
4. Операційний менеджмент – підвищення ефективності виробництва, оптимізація логістичних процесів, управління запасами.
5. Менеджмент персоналу – підготовка персоналу до роботи в кризових ситуаціях, забезпечення соціальної стабільності в колективі.
6. Комунікації – своєчасне інформування всіх зацікавлених сторін про ситуацію на підприємстві.

Також сьогодні з метою удосконалення антикризового управління застосовують штучний інтелект (ШІ), який надає підприємствам потужний інструмент для проактивного управління ризиками. Зокрема, ШІ може бути використаний у прогнозуванні, а саме [7, 19]:

- аналіз великих баз даних: ШІ-системи можуть обробляти величезні обсяги даних з різноманітних джерел (фінансові звіти, соціальні мережі, новини тощо) в режимі реального часу. Це дає змогу виявляти приховані закономірності та тренди, які можуть вказувати на потенційні кризи;
- передбачення трендів: за допомогою алгоритмів машинного навчання ШІ може передбачати майбутні тенденції на ринку, зміни споживчих уподобань, економічні цикли та інші важливі фактори, що впливають на бізнес;

- ідентифікація ризиків: ШІ-системи можуть виявляти потенційні ризики, такі як збої у ланцюжку поставок, зміни регуляторного середовища, поява нових конкурентів та інші загрози;
- створення сценаріїв: ШІ може генерувати різні сценарії розвитку подій, що дає змогу підприємствам підготуватися до різних можливих результатів і розробити відповідні стратегії реагування на них;
- автоматизація рутинних завдань: ШІ може автоматизувати багато рутинних завдань, пов'язаних з аналізом даних та складанням звітів, звільняючи таким чином аналітиків для виконання більш складних завдань.

Наведемо приклади застосування ШІ у прогнозуванні:

- 1) прогнозування попиту (ШІ-системи можуть аналізувати дані про продажі, сезонність, маркетингові кампанії та інші фактори, щоб прогнозувати майбутній попит на продукти або послуги);
- 2) виявлення шахрайства (ШІ може виявляти шахрайські операції та фінансові злочини шляхом аналізу великих обсягів даних про транзакції);
- 3) управління запасами (ШІ може оптимізувати управління запасами, прогножуючи попит і мінімізуючи ризики дефіциту або надлишків);
- 4) прогнозування технічних збоїв (ШІ може передбачати технічні збої обладнання, що дає змогу уникнути простоїв виробництва).

Однак, незважаючи на великі можливості, застосування ШІ у прогнозуванні має також свої обмеження, зокрема щодо якості даних (ефективність ШІ безпосередньо залежить від якості даних, які використовуються для навчання моделей); інтерпретації результатів (часто результати, отримані за допомогою ШІ, можуть бути складними для інтерпретації, що потребує залучення досвідчених аналітиків); етичних питань (використання ШІ пов'язане з низкою етичних питань, таких як упередженість алгоритмів, захист персональних даних тощо).

Отже, штучний інтелект стає дедалі важливішим інструментом для підприємств, які прагнуть підвищити свою стійкість до криз. Однак для ефективного використання ШІ необхідно розуміти його можливості та обмеження, а також інтегрувати його в загальну стратегію антикризового управління.

Прикладами компаній, які успішно застосовують ШІ в антикризовому управлінні є, зокрема, у сфері виробництва – Tesla (компанія активно використовує ШІ для оптимізації виробничих процесів, прогнозування попиту на електромобілі та виявлення потенційних проблем на виробничих лініях. Завдяки цьому Tesla вдалося значно скоротити час виробництва та підвищити якість продукції); Siemens (застосовує ШІ для предиктивного обслуговування обладнання, що дає змогу уникнути непланових простоїв і зменшити витрати на ремонт). У сфері роздрібною торгівлі – Amazon (ШІ для персоналізації рекомендацій товарів, оптимізації логістичних процесів та прогнозування попиту. Завдяки цьому Amazon вдалося стати одним з найбільших онлайн-ритейлерів у світі); Walmart (застосовує ШІ для оптимізації цін, управління запасами, аналізу поведінки покупців. Це дає змогу Walmart ефективно конкурувати з іншими роздрібними мережами). У сфері фінансів – Capital One (банк використовує ШІ для оцінки кредитоспроможності клієнтів, виявлення шахрайства та персоналізації фінансових продуктів. Це допомагає Capital One знизити ризики та підвищити лояльність клієнтів); Ant Financial (китайська фінансова компанія використовує ШІ для створення кредитної системи, завдяки якій можна надавати кредити без традиційного кредитування). У сфері охорони здоров'я – Google DeepMind (компанія розробляє алгоритми ШІ, які можуть допомогти лікарям у діагностиці захворювань та розробці планів лікування); IBM Watson Health (ця платформа використовується для аналізу медичних даних, що дає змогу лікарям ухвалювати більш обґрунтовані рішення) [15, 16, 19, 20].

Саме в антикризовому управлінні застосування ШІ дає змогу досягти таких результатів:

- покращення прогнозування – ШІ дає змогу більш точно прогнозувати ризики та можливості, що допомагає компаніям своєчасно реагувати на зміни ринку;



- оптимізація ресурсів – ІІІ допомагає оптимізувати використання ресурсів, таких як фінанси, персонал та матеріали, що дає змогу знизити витрати та підвищити ефективність;
- підвищення швидкості прийняття рішень – ІІІ допомагає швидко обробляти великі обсяги даних і приймати обґрунтовані рішення;
- поліпшення якості обслуговування клієнтів – ІІІ дає змогу персоналізувати взаємодію з клієнтами, що підвищує їхню лояльність;
- зростання конкурентоспроможності – компанії, які використовують ІІІ, можуть швидше адаптуватися до змін ринку і залишатися конкурентоспроможними.

### **Висновки**

Отже, розвиток механізмів антикризового управління є безперервним процесом, який потребує постійного вдосконалення. Сучасні тенденції в цій галузі передбачають:

- 1) проактивне управління ризиками (замість реакції на вже виниклі кризи, підприємства переходять до проактивного управління ризиками, прогножуючи їх та вживаючи заходів для їх мінімізації);
- 2) використання технологій (штучний інтелект, машинне навчання та інші технології дають змогу аналізувати великі обсяги даних, виявляти потенційні загрози та приймати більш обґрунтовані рішення);
- 3) співпрацю із зовнішніми експертами (залучення консультантів та інших фахівців допомагає підприємствам отримати додаткові знання та досвід у сфері антикризового управління).

Оскільки формування та розвиток ефективних механізмів антикризового управління є одним з найважливіших завдань для будь-якого підприємства, то, враховуючи міжнародні економічні особливості, підприємства мають постійно адаптувати свої стратегії та інструменти для забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності.

### **Перспективи подальших досліджень**

Перспективи подальших досліджень можуть полягати у дослідженні ролі держави щодо підтримки підприємств під час кризи, вивченні впливу технологічних змін на механізми антикризового управління, розробці нових моделей та інструментів для оцінки та управління ризиками.

1. Василенко В. О. *Антикризове управління підприємством*. Центр учбової літератури, 2015.
2. Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/701/> (дата звернення: 19.09.2024 р.).
3. Спіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. 2. 265–269.
4. Жадько А. О. *Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи*. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/>.
5. Кривов'язюк І. В. *Антикризове управління підприємством*. Кондор, 2018.
6. Кривов'язюк І. В. *Антикризове управління підприємством*. 3-тє видання, допов. і перероб. Видавничий дім "Кондор", 2020.
7. Kryvov'yzuyuk I., Kovalska L., Savosh L., Pavliuk L., Kaminska I., Okseniuk K., Baula O., Zavadzka O. Strategic decision and transnational corporation efficiency. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18. Issue 6.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. 1. 161–170. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25).

9. Паранчук С. В., Топій І. І. *Елементи системи антикризового управління машинобудівним підприємством*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=336>.
  10. Портна О. В. *Антикризове управління підприємством*. Магнолія, 2013.
  11. Приходько Н. П. *Сутність антикризового управління на підприємстві*. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>.
  12. Світлична Т. І. *Реалізація політики антикризового управління підприємствами будівельного комплексу України*. URL: [http://www.economy-confer.com.ua/full\\_article/736/](http://www.economy-confer.com.ua/full_article/736/).
  13. Скібіцький О. М. *Антикризовий менеджмент*. Центр учбової літератури, 2009.
  14. Смерічевський С. Ф., Кривов'язюк І. В. *Антикризове управління підприємством*. 3-тє видання, допов. і перероб. Видавничий дім "Кондор", 2020.
  15. Сова О., Морозов Є. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). No 2. 43–47.
  16. Родченко В. В. *Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством*. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2010\\_2/Rodchenko\\_210.htm](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Rodchenko_210.htm).
  17. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. *Антикризове управління підприємством*. КНЕУ, 2007.
  18. Штангрет А. М., Копилюк О. І. *Антикризове управління підприємством*. Знання, 2007.
  19. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. 68. 181–192.
  20. Rysin V., Galenko O., Duchynska N., Kara N., Voitenko O., Shalapak A. Financial convergence as a mechanism for modifying sectors of the global financial services market. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9 (1). 65–73. (SciVerse SCOPUS).
1. Vasylenko, V. O. (2015). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Tsentr uchbovoyi literatury (in Ukrainian).
  2. Hlobal'ne pereformatuvannya svitovoyi ekonomiky: prychny, tendentsiyi. Analychna zapyska [Global reformatting of the world economy: reasons, trends. Analytical note]. *Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'*. Retrieved from <http://old2.niss.gov.ua/articles/701/> (data zvernennya: 19.09.2024) (in Ukrainian).
  3. Epifanova, I., & Oranska, N. (2016). Sutnist' antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspil'stvo*, 2, 265–269 (in Ukrainian).
  4. Zhad'ko, A. O. Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: sutnist', etapy zdiysnennya ta osnovni antykryzovi zakhody [Anti-crisis management of the enterprise: essence, stages of implementation and main anti-crisis measures] Retrieved from <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-etapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> (in Ukrainian).
  5. Kryvov'yazyuk, I. V. (2018). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kondor (in Ukrainian).
  6. Kryvov'yazyuk, I. V. (2020). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. 3-tye vydannya, dopovn. i pererobl. Vydavnychyy dim "Kondor" (in Ukrainian).
  7. Kryvovyazyuk, I., Kovalska, L., Savosh, L., Pavliuk, L., Kaminska, I., Okseniuk, K., Baula, O., & Zavadska, O. (2019). Strategic decision and transnational corporation efficiency. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, 6 (in English).
  8. Lihonenko, L. O. (2016). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh ekonomiky znan' ta intelektualizatsiyi menedzhmentu [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyy forum*, 1, 161–170. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25) (in Ukrainian).
  9. Paranchuk, S. V., & Topiy, I. I. Elementy systemy antykryzovoho upravlinnya mashynobudivnym pidpryyemstvom [Elements of the anti-crisis management system of the machine-building enterprise]. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=336> (in Ukrainian).
  10. Portna, O. V. (2013). Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Mahnoliya (in Ukrainian).

11. Prykhod'ko, N. P. Sutnist' antykrizovoho upravlinnya na pidpryyemstvi [The essence of anti-crisis management at the enterprise]. Retrieved from <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm> (in Ukrainian).
12. Svitlychna, T. I. Realizatsiya polityky antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy budivel'noho kompleksu Ukrayiny [Implementation of anti-crisis management policy by enterprises of the construction complex of Ukraine]. Retrieved from [http://www.economy-confer.com.ua/full\\_article/736/](http://www.economy-confer.com.ua/full_article/736/) (in Ukrainian).
13. Skibits'kyi, O. M. (2009). Antykrizovyy menedzhment [Anti-crisis management]. Tsentr uchbovoyi literatury (in Ukrainian).
14. Smerichevs'kyi, S. F., & Kryvov'yazyuk, I. V. (2020). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. 3-tye vydannya, dopovn. i pererobl. Vydavnychyy dim "Kondor" (in Ukrainian).
15. Sova, O., Morozov, Ye. (2020). Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Modern paradigm of anti-crisis management of the enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya*, 31 (70), 2, 43–47 (in Ukrainian).
16. Rodchenko, V. V. Kontseptual'ni pidkhody do problemy pobudovy systemnoho antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Conceptual approaches to the problem of building a system anti-crisis management of an enterprise]. Retrieved from [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2010\\_2/Rodchenko\\_210.htm](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/PSPE/2010_2/Rodchenko_210.htm) (in Ukrainian).
17. Shershn'ova, Z. Ye., Bahats'kyi, V. M., & Hetmantseva, N. D. (2007). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. KNEU (in Ukrainian).
18. Shtanhret, A. M., & Kopylyuk, O. I. (2007). Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Znannya (in Ukrainian).
19. Ustenko, M. O., Rus'kykh, A. O. (2019). Didzhytalizatsiya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva v realiyakh tsyfrovoyi ekonomiky [Digitization of enterprise competitiveness in the realities of the digital economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 68. 181–192 (in Ukrainian).
20. Rysin, V., Galenko, O., Duchynska, N., Kara, N., Voitenko, O., & Shalapak, A. (2021). Financial convergence as a mechanism for modifying sectors of the global financial services market. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9 (1), 65–73. (SciVerse SCOPUS) (in English).

N. Kara<sup>1</sup>, Z. Atamanchuk<sup>2</sup>, V. Kurytskyi<sup>3</sup>

<sup>1,3</sup>Lviv Polytechnic National University,  
Management and International Business Department,  
natalia.i.kara@lpnu.ua,  
vladyslav.kurytskyi.mnev.m.2023@lpnu.ua;  
<sup>2</sup>Vasyl' Stus Donetsk National University,  
International Economic Relations Department,  
z.atamanchuk@donnu.edu.ua

## FORMATION OF MECHANISMS FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES: INTERNATIONAL ECONOMIC FEATURES

© Kara N., Atamanchuk Z., Kurytskyi V., 2024

**Purpose.** The purpose of the study was to analyze the mechanisms of anti-crisis management of the activities of enterprises in the conditions of international economic activity. The formation of mechanisms for anti-crisis management of enterprise activities was studied, in particular, the development of event development scenarios and action plans in case of their implementation, early warning systems, cost optimization, production efficiency improvement, personnel training for work in crisis situations.

**Design/methodology/approach.** The definition of the concept of “anti-crisis management” is considered, as well as the goals and main tasks of anti-crisis management are highlighted. Classification of the

factors of activation of anti-crisis management at the macro, meso and micro levels has been carried out. The international experience of anti-crisis management of enterprises is considered. The following research methods are used: analysis, synthesis, generalization, analogy, comparison, systematization.

**Findings.** The international economic features of the formation and development of anti-crisis management of enterprise activities are analyzed. The use of artificial intelligence for proactive risk management with the aim of improving anti-crisis management, in particular in forecasting large databases, forecasting trends, identifying risks, creating scenarios and automating routine tasks, is considered. It was concluded that the formation and development of effective anti-crisis management mechanisms is one of the most important tasks for any enterprise, and, taking into account international economic features, enterprises must constantly adapt their strategies and tools to ensure sustainable development in conditions of uncertainty.

**Practical implications.** In anti-crisis management, the use of AI allows to achieve the following results: improved forecasting – AI allows more accurate forecasting of risks and opportunities, which helps companies respond to market changes in a timely manner; optimization of resources – AI helps to optimize the use of resources, such as finances, personnel and materials, which allows to reduce costs and increase efficiency; increasing the speed of decision-making – AI allows you to quickly process large volumes of data and make informed decisions; improving the quality of customer service – AI allows personalizing interaction with customers, which increases their loyalty; increased competitiveness – companies that use AI can adapt more quickly to market changes and remain competitive.

**Originality/value.** Modern trends in the field of anti-crisis management of enterprises include: proactive risk management (instead of reacting to crises that have already occurred, enterprises switch to proactive risk management, predicting them and taking measures to minimize them); use of technologies (artificial intelligence, machine learning and other technologies allow analyzing large volumes of data, identifying potential threats and making more informed decisions); cooperation with external experts (engagement of consultants and other specialists helps enterprises gain additional knowledge and experience in the field of anti-crisis management).

**Keywords:** anti-crisis management, risks, artificial intelligence, international economic features, mechanism of anti-crisis management.

**Paper type:** research paper.