

Ветровська Мелінда
студентка групи МЕНзм-12
Західноукраїнський національний університет

Городецький Микола
к. е. н., старший викладач кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнський національний університет

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У ТУРБУЛЕНТНОМУ ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Турбулентність зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, зміни регуляторних вимог, коливання ринкової кон'юнктури та зростання невизначеності зумовлюють потребу в переосмисленні підходів до забезпечення стійкості підприємства. За таких обставин антикризове управління слід розглядати не як сукупність разових дій у відповідь на вже наявну кризу, а як системно організований процес її раннього виявлення, попередження та нейтралізації. Акцент на своєчасній реакції та побудові чіткої послідовності антикризових заходів дає змогу підвищити стабільність функціонування підприємства й посилити його конкурентні позиції.

Зміст антикризового управління не зводиться лише до подолання фінансових ускладнень або реагування на загрозу банкрутства. Значно ширшим є підхід, за якого пріоритет надається діагностиці зовнішніх і внутрішніх причин кризових явищ, вибору інструментів запобігання їм та формуванню управлінського механізму, здатного мінімізувати негативні наслідки нестабільності [1, с. 25].

Формування системи антикризового управління підприємством доцільно будувати на основі низки базових принципів. До них належать рання діагностика кризових явищ, терміновість реагування, адекватність антикризових дій реальному рівню загрози та повна реалізація внутрішніх можливостей виходу з кризи [1, с. 26]. Відповідно, у процесі діагностики мають застосовуватися моніторинг зовнішнього середовища, системний аналіз факторів зміни конкурентного становища, аудит фінансового стану, оцінювання ризиків, аналіз заборгованості та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій.

Результативність антикризового контуру значною мірою залежить від його стратегічного наповнення. Стратегія антикризового управління трактується як взаємопов'язана послідовність дій щодо забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства за умов обмеженості ресурсів і впливу кризових чинників. Її структура охоплює дві взаємодоповнювальні складові: стратегію подолання кризових явищ і стратегію недопущення кризових явищ. Послідовність реалізації такої стратегії передбачає формування цілей і завдань, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розроблення антикризової стратегії, планування її реалізації, контроль виконання та оцінювання ефективності [2, с. 337].

У сучасних умовах адаптивність системи антикризового управління визначається також її функціональною повнотою. До складу ефективних механізмів входять стратегічне планування, системи раннього попередження, фінансовий менеджмент, операційний менеджмент, менеджмент персоналу та комунікації [3, с. 203]. Поряд із цим зміни глобального, технологічного та регуляторного середовища потребують постійного оновлення антикризових інструментів, а використання штучного інтелекту розширює можливості прогнозування, виявлення ризиків, побудови сценаріїв і автоматизації аналітичних процедур [3, с. 204].

Практична побудова такої системи має здійснюватися поетапно. Спочатку проводяться діагностика поточного стану підприємства та ідентифікація загроз, далі – оцінювання

фінансово-господарського стану і встановлення виду, фази та глибини кризи. Після цього визначаються мета, об'єкт, суб'єкти, методи, інструменти та заходи антикризового впливу, ухвалюються рішення щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення або санації, а на завершальному етапі проводиться оцінювання ефективності й превентивний моніторинг можливих нових загроз [4, с. 22].

Узагальнення наведених положень дає підстави виділити базові складові адаптивної системи антикризового управління підприємством (табл. 1).

Таблиця 1

Складові адаптивної системи антикризового управління підприємством

Складова	Зміст	Очікуваний результат
Діагностична	виявлення відхилень, аналіз ризиків, моніторинг середовища	своєчасне розпізнавання кризових сигналів
Стратегічна	визначення цілей, вибір антикризової стратегії, сценарне планування	узгодженість дій і підготовленість до різних сценаріїв
Ресурсно-організаційна	управління фінансами, операціями, персоналом, комунікаціями	підвищення стійкості та керованості підприємства
Реалізаційна	впровадження антикризових рішень, фінансове оздоровлення, реструктуризація	нейтралізація кризових проявів і стабілізація діяльності
Контрольно-превентивна	оцінювання ефективності, коригування рішень, превентивний моніторинг	запобігання повторному загостренню кризових явищ

Джерело: сформовано авторами

Представлені в табл. 1 складові дають змогу розглядати адаптивну систему антикризового управління як цілісний багатокомпонентний механізм, у межах якого кожен елемент виконує окрему, але взаємопов'язану функцію.

Діагностична складова забезпечує своєчасне виявлення кризових сигналів, стратегічна – формує напрям і логіку антикризових дій, ресурсно-організаційна – створює належне підґрунтя для їх реалізації, реалізаційна – переводить заплановані заходи у практичну площину, а контрольно-превентивна – підтримує безперервність моніторингу та коригування управлінських рішень.

В цілому, ефективність адаптивної системи антикризового управління визначається не лише наявністю окремих інструментів впливу, а насамперед рівнем узгодженості між її складовими. Саме їх комплексне поєднання формує передумови для підвищення стійкості підприємства, своєчасного реагування на виклики нестабільного середовища та запобігання повторному розвитку кризових явищ.

Візуалізацію логіки формування системи антикризового управління доцільно подати у вигляді алгоритмічного рисунка (рис. 1).



Рисунок 1. Алгоритм формування адаптивної системи антикризового управління підприємством

Джерело: сформовано авторами

Підсумовуючи, слід зазначити, що формування системи антикризового управління підприємством у турбулентному зовнішньому середовищі передбачає поєднання діагностичної, стратегічної, ресурсно-організаційної, реалізаційної та контрольно-превентивної складових. Її результативність визначається не окремими антикризовими заходами, а логікою їх взаємоузгодженого застосування – від раннього виявлення кризових сигналів до оцінювання наслідків прийнятих рішень.

Саме адаптивний характер цієї системи забезпечує підприємству здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів, посилювати внутрішню стійкість та підтримувати безперервність функціонування. У прикладному вимірі це означає необхідність постійного перегляду стратегій, інструментів і механізмів антикризового впливу відповідно до нових ризиків, технологічних змін і динаміки ринку.

Перелік використаних джерел:

1. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28.
2. Єпіфанова І. Ю., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
3. Кара Н. І., Атаманчук З. А., Курицький В. Ю. Формування механізмів антикризового управління діяльністю підприємств: міжнародні економічні особливості. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Т. 8, № 2. С. 197-208.
4. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1(11). С. 19-27.

УДК 336.22:336.7

Вознюк Оксана

студентка групи ПМ-21

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Науковий керівник: Крамар Ірина

професор кафедри економіки та фінансів

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

м. Тернопіль, Україна

ОФШОРИ: ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ

Офшори відіграють велику роль в світовій економіці в контексті її розвитку загалом та бізнес-структур зокрема. Близько половини всіх світових коштів зберігаються в офшорних або низькоподаткових юрисдикціях. Ключовими причинами такого явища можна виділити: зниження податкового навантаження, мінімізація витрат, конфіденційність грошових потоків, відсутність необхідності аргументування джерела походження коштів тощо.

Офшорні зони – це держава або певна територія, яка надає іноземним підприємцям пільги в оподаткуванні, спрощену процедуру реєстрації, високий рівень конфіденційності, відсутність валютного контролю та стабільне законодавство.

Протягом останніх років спостерігається активне переформатування діяльності офшорних зон під впливом глобалізаційних процесів, міжнародного податкового регулювання та посилення фінансового контролю. Інтеграція країн до світового економічного простору та впровадження міжнародних стандартів прозорості створюють нові умови функціонування офшорних юрисдикцій, водночас підвищуючи вимоги до фінансової звітності, дотримання податкового законодавства та боротьби з ухиленням від сплати податків [1].

Динаміка розвитку офшорних зон характеризується поступовою трансформацією їх функцій та перерозподілом фінансових потоків відповідно до змін у світовій економіці. В першу чергу варто зазначити, що офшорні юрисдикції демонструють активне впровадження цифрових фінансових технологій, розвиток міжнародних електронних платежів та послуг у сфері віртуальних активів, що відповідає сучасним тенденціям цифровізації глобальної економіки. По-друге, офшорні центри зберігають свою роль у сфері міжнародного інвестування, цим самим забезпечуючи сприятливі умови для руху транснаціонального капіталу. Окрім того, спостерігаємо розширення діяльності офшорних юрисдикцій у сфері консалтингових, юридичних та фінансових послуг, що свідчить про диверсифікацію їх