
МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

01 Серпня 2023

ПРИЙНЯТО:

01 Вересня 2023

ВИПУСК:

20 Жовтня 2023

УДК 330.33.01:65.016

DOI 10.26661/2522-1566/2023-3/25-09

ВРАХУВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕВИХ РИНКІВ В МЕЖАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Хацер М.В.

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0003-0080-3578

**Email автора для листування: max.kh@ukr.net*

Анотація. Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо пошуку шляхів удосконалення антикризового управління на підприємствах України з врахуванням розвитку галузевих ринків на яких суб'єкти підприємництва здійснюють фінансово-господарську та операційну діяльність. Доведено, що в сучасних умовах кризового розвитку економічної системи країни важливим є розробка та запровадження на вітчизняних підприємствах антикризового управління. Метою статті є формування сукупності заходів щодо оптимізації розробки та запровадження антикризового управління підприємствами України з врахуванням особливостей галузевих ринків (ринків товарів і ресурсів) на яких суб'єкти підприємництва здійснюють фінансово-господарську та операційну діяльність. Методологія: використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для формування визначень термінів «антикризове управління на підприємстві» та «галузевий ринок (ринок товарів та ресурсів)»; методи аналізу та синтезу для формування сукупності заходів щодо оптимізації розробки та запровадження антикризового управління підприємствами України; метод порівняння для деталізації заходів антикризового управління для різних груп підприємств (галузевий лідер, галузевий переслідувач/переслідувачі, галузеві послідовники, «нішеві» підприємства); методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. У статті використано системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті і вирішенні проблематики удосконалення антикризового управління на підприємствах України з врахуванням розвитку галузевих ринків (ринків товарів та ресурсів). Результати: виявлено напрями оптимізації антикризового управління на підприємствах України з врахуванням розвитку галузевих ринків на яких суб'єкти підприємництва здійснюють фінансово-господарську та операційну діяльність.

Ключові слова: антикризове управління, галузеві ринки, економічна криза, підприємство, ринки товарів та ресурсів.

JEL класифікатор: D 21, L10, M21.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний розвиток економічної системи України супроводжується процесами відновлення після економічної кризи 2022 року, що була викликана російською військовою агресією. Так, у 2022 році ВВП країни номінований у доларах США знизився на 19,7 % по зрівнянню з 2021 роком [1]. У 2023 році, згідно прогнозів Світового Банку, ВВП України зросте на 3,5 % [2]. Економіка країни значно трансформувалась під впливом військовою боротьби країни проти агресорів і супутніх соціально-економічних процесів, таких як: критичне зростання витрат бюджету країни на ведення військових дій та забезпечення національної безпеки; тимчасова окупація частини територій країни; значний рівень внутрішньої міграції та еміграції; релокація виробництв; валютні обмеження; високий рівень інфляції; суттєве зниження доходів домашніх господарств; розвиток волонтерського руху; активна допомога країні міжнародних і іноземних благодійних організацій; дефіцит трудових ресурсів; постійні військові загрози для підприємств та їх робітників; вихід з українського ринку частини іноземних компаній або обмеження іноземними компаніями фінансово-економічної та операційної діяльності у країні; відкриття для українських виробників ринків розвинених країн.

У сучасних умовах українські компанії повинні активно реагувати та адаптуватись до ринкових умов, що змінилися і запроваджувати антикризове управління. При цьому, враховуючи, що різні ринки по різному реагували на зміни економіки країни, при розробці та запровадженні антикризового управління українські суб'єкти підприємницької діяльності повинні враховувати розвиток галузевих ринків на яких вони працюють.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика антикризового управління на підприємствах досліджувалась закордонними та вітчизняними науковцями, серед яких слід виділити напрацювання: К. Гарскайте-Мілведене [3]; Г. Катамадзе [4]; Ю. Гуменної та І. Басянець [5]; В. Франчука та О. Сілкина [6] та ін.

Розвиток галузевих ринків досліджували такі вчені: С. Паренте [7]; Е. Бум-Каркано та Р. Пенабаєна-Ніблес [8]; Л. Ламбертіні [9]; Дж. Тіроль [10]; О. Лотиш [11]; А. Ігнатюк [12]; О. Вашків [13] та ін.

Необхідно зазначити, що наявні наукові розробки не в змозі у повній мірі вирішити проблематику трансформації антикризового управління на підприємстві на основі врахування розвитку галузевих ринків в умовах воєнних дій в країні. Наведене вимагає проведення подальших досліджень та внесення змін у антикризове управління підприємств України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає формування сукупності заходів щодо оптимізації розробки та запровадження антикризового управління підприємствами України з врахуванням особливостей галузевих ринків (ринків товарів і ресурсів) на яких суб'єкти підприємництва здійснюють фінансово-господарську та операційну діяльність.

МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод абстрагування для формування визначень термінів «антикризове управління на підприємстві» та «галузевий ринок (ринок товарів та ресурсів)»; методи аналізу та синтезу

для формування сукупності заходів щодо оптимізації розробки та запровадження антикризового управління підприємствами України; метод порівняння для деталізації заходів антикризового управління для різних груп підприємств (галузевий лідер, галузевий переслідувач/переслідувачі, галузеві послідовники, «нішеві» підприємства); методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики удосконалення антикризового управління на підприємствах України з врахуванням розвитку галузевих ринків (ринків товарів та ресурсів).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кризові прояви в Україні значно залежать від ринків на яких працюють вітчизняні підприємства та від характеристик цих ринків, що вимагає адаптації антикризового управління на вітчизняних суб'єктах підприємницької діяльності до специфіки розвитку галузевих ринків. Також важливим є врахування конкурентної характеристики діяльності підприємства на окремому галузевому ринку.

Вважаємо доречним надати визначення термінів «антикризове управління на підприємстві» та «галузевий ринок (ринок товарів та ресурсів)» для використання наведених термінів у подальшому дослідженні.

Антикризове управління на підприємстві – це сукупність управлінських заходів щодо попередження або оптимізації кризового розвитку суб'єкта господарювання з метою недопущення або максимального пом'якшення протікання економічної кризи в межах здійснення фінансово-господарської діяльності суб'єктом підприємництва.

Галузевий ринок (ринок товарів та ресурсів) – це ринок де відбувається взаємодія між продавцями, покупцями/споживачами та інститутами інфраструктури, у тому числі державними владними інститутами, щодо купівлі/продажу однотипних товарів/ресурсів, що задовольняють однакові потреби покупців/споживачів і які мають однакові споживчі цінності для покупців/споживачів.

Наразі можемо відмітити, що економічна криза 2022 року досить різнонаправлено вплинула на окремі галузі економіки України та окремі підприємства з цих галузей, що потребує адаптації антикризового управління підприємств під умови, що змінились.

Вважаємо необхідним виділити чотири групи підприємств, що можуть функціонувати на галузевих ринках в залежності від їх конкурентного впливу на ринки та інших конкурентів: галузевий лідер – це ключове підприємство, що займає найбільшу частку ринку і активно розвиває ринок в межах розширення збуту продукції (робіт, послуг); галузевий переслідувач/переслідувачі – це підприємство (підприємства), що займають значну частку ринку та намагаються зайняти місце лідера використовуючи наявні конкурентні можливості і власні конкурентні переваги; галузеві послідовники – це підприємства, що намагаються відстояти свою частку ринку у конкурентній боротьбі, переважно адаптуючись під конкурентний тиск лідера, переслідувачів та інших послідовників; «нішеві» підприємства – це підприємства, що займають один або декілька незначних сегментів ринку зі специфічними вимогами споживачів, які не в змозі адекватно задовольнити лідер, переслідувачі та послідовники. Кожна з виділених груп підприємств повинна формувати власне антикризове управління з врахуванням ринків, на яких вони здійснюють операційну діяльність.

Також важливим є поділити галузеві ринки (ринки товарів та ресурсів) за певними ознаками для виділення унікальних особливостей розробки антикризового управління підприємствами, що відносяться до цих ринків:

1. За залежністю від зовнішньоторговельного впливу, можемо виділити такі галузеві ринки (ринки товарів та ресурсів) України – орієнтовані на експорт, залежні від імпорту, з

іноземними лідерами, з вітчизняними лідерами, не залежні від зовнішньоторговельної діяльності (відносно закриті ринки).

2. За характером потреби у них у військовий час: критично важливі; важливі; другорядні.

3. За характером залежності від фаз економічного циклу: зростаючі, відносно незалежні, залежні.

Надалі є потреба розкрити особливості антикризового управління для чотирьох виокремлених груп підприємств на кожному з видів ринків, що були виділені вище.

Орієнтовані на експорт галузеві ринки акцентують увагу на експортні постачання, у той час, як вітчизняний ринок є одним з багатьох ринків, куди здійснюються постачання (до таких ринків можемо віднести більшість ринків агропродукції, металургію та постачання природних ресурсів (руда) та ін.). Наведені ринки значно постраждали від війни через логістичні проблеми та збільшення інституційних перешкод.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – будувати власні експортні маршрути, активно впливати на українські та іноземні інститути в межах спрощення експортних процедур, відкривати нові експортні ринки враховуючи послаблення захисту іноземних ринків від української продукції (послуг, робіт, ресурсів).

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати альтернативні експортні маршрути, використовувати експортні переваги на відкритих іноземних ринках, розширювати вплив на національних ринках продукції (робіт, послуг), підвищувати рівень кооперації з іноземними партнерами/контрагентами.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати використання відомих експортних маршрутів, оптимізувати витрати та зменшити норму прибутку, провести оптимізацію організаційної структури, провести консервацію частини виробничих потужностей.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати заходи щодо підвищення лояльності споживачів, оптимізувати витрати, у тому числі логістичні, здійснити, за необхідності, релокацію виробництва.

Залежні від імпорту галузеві ринки України постраждали через обмеження імпорتنих постачань в країну що були викликані ризиками безпеки, обмеженнями діяльності імпортерів, девальваційними та інфляційними ризиками (до таких ринків можемо віднести ринки продукції машинобудування, ринки рибних продуктів та ін.).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – будувати власні імпорتنі маршрути, активно впливати на українські та іноземні інститути в межах спрощення імпорتنих процедур, відкривати нові імпорتنі ринки постачання продукції (робіт, послуг), розвивати імпортозаміщення.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати альтернативні імпорتنі маршрути, підвищувати рівень кооперації з іноземними постачальниками, активно заміщувати імпорتنі поставки вітчизняними, у тому числі за рахунок налагодження власного виробництва.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати використання відомих імпорتنих маршрутів, оптимізувати витрати та зменшити норму прибутку, провести оптимізацію організаційної структури, розглянути можливість заміни імпорتنих постачань вітчизняними.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати нових імпортерів, розвивати кооперацію з вітчизняними виробниками в межах імпортозаміщення, розробляти та запроваджувати інноваційні логістичні і управлінські рішення.

Галузеві ринки України з іноземними лідерами постраждали від обмеження операційної діяльності іноземних лідерів через безпекові та економічні ризики (сюди відносимо ринки харчових продуктів, тютюнових виробів та ін.).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – мінімізувати втрати, збільшити кількість заходів щодо збереження лояльності покупців/контрагентів, підвищити рівень соціального захисту персоналу з метою його збереження, визначити ключові сегменти ринку, які бажано зберегти.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати маркетингову діяльність та процеси залучення нових покупців/контрагентів, оптимізувати витрати та норму прибутку, визначити ключові сегменти ринку, які бажано захопити.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу та маркетингову діяльність, збільшити пропозицію вітчизняних товарів, оптимізувати витрати та норму прибутку.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати захист власних сегментів на ринку та пошук нових сегментів для входження, збільшити кількість заходів, що направлені на збереження/підвищення лояльності покупців/контрагентів.

Галузеві ринки з вітчизняними лідерами постраждали від змін вподобань споживачів та зміщення попиту через внутрішню міграцію населення, а також необхідність змінювати операційну і збутову діяльність (сюди відносимо ринки харчових продуктів, поштових послуг та ін.)

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – мінімізувати втрати, розробити заходи заміщення імпорتنих продуктів, оптимізувати збутову та маркетингову політику щодо залучення споживачів імпоротної продукції.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати можливість захопити додаткові сегменти ринку, нарощувати експортні постачання, оптимізувати витрати.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу та маркетингову діяльність, оптимізувати витрати та норму прибутку, розробити заходи з захисту власної частки ринку.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати захист власних сегментів на ринку та пошук нових сегментів для входження, збільшити кількість заходів, що направлені на збереження/підвищення лояльності покупців/контрагентів, активізувати інноваційну діяльність.

Не залежні від зовнішньоторговельної діяльності (відносно закриті ринки), постраждали через не можливість замінити імпортом вітчизняну продукцію (роботи, послуги) в умовах зменшення випуску продукції (робіт, послуг) та внутрішні логістичні і збутові проблеми (до таких ринків відносимо ринки хлібобулочних виробів, більшість ринків побутових послуг та робіт і ін.).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати втрати, розробити і реалізувати комплекс заходів щодо захисту власної частки ринку, збільшити кількість заходів щодо збереження лояльності покупців/контрагентів.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – розробити комплекс заходів усунення негативного впливу кризи, оптимізувати маркетингову та виробничу діяльність, збільшити кількість заходів щодо збереження/підвищення лояльності покупців/контрагентів.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати витрати та норму прибутку, провести релокацію виробництва у разі потреби, сформувати комплекс заходів щодо захисту власної частки ринку, оптимізувати роботу з персоналом.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати роботу з покупцями, провести релокацію виробництва у разі потреби,

оптимізувати маркетингову та збутову діяльність, проаналізувати можливість виходу на нові сегменти ринку.

Критично важливими у військовий час галузевими ринками є ринки, що забезпечують можливість ведення військових дій Збройними Силами України та іншими безпековими органами країни. Головною проблемою для цих галузей стала не можливість швидко наростити обсяги виробництва в умовах дефіциту фінансових, трудових та матеріальних ресурсів, а також конкуренція зі сторони іноземних постачальників продукції.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати взаємодію з контрагентами, у тому числі державними органами, підвищити рівень інноваційного супроводження фінансово-господарської діяльності, у тому числі щодо пошуку нових джерел фінансування, розвивати кооперацію з іншими виробниками, у тому числі іноземними.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати нові можливості для налагодження виробництва і збуту, нарощувати взаємодію з волонтерськими організаціями, у тому числі іноземними, оптимізувати структуру джерел фінансування, у тому числі за рахунок залучення цифрових технологій.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – налагоджувати кооперацію з іноземними виробниками, оптимізувати цінову та витратну політику, розвивати взаємодію з волонтерами та територіальними громадами.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу та фінансову діяльність, нарощувати розробку та запровадження інновацій, активізувати пошук інвесторів, у тому числі іноземних.

Важливими у військовий час є галузеві ринки, що забезпечують продовольчу безпеку та забезпечують отримання населенням медичних препаратів і послуг, одягу та засобів гігієни. Вплив економічної кризи на підприємства цих галузей призвів до проблем зі збутом, логістичних проблем і проблем доступу до фінансових і трудових ресурсів.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати фінансову та господарську взаємодію з державними органами, міжнародними та іноземними організаціями, формувати та розвивати волонтерські ініціативи, шукати нові можливості для фінансування.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу та фінансову діяльність, збільшувати інновації в управлінні та збуті, формувати нові логістичні і збутові ланцюги, нарощувати експорті постачання.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати витрати та норму прибутку, збільшити інноваційну діяльність, розширювати коло контрагентів, у тому числі щодо налагодження експорту.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати взаємодію з волонтерами, у тому числі іноземними, налагоджувати контакти з територіальними громадами, шукати альтернативні джерела фінансування, шукати можливості виходу на нові сегменти ринку.

Другорядні у військовий час галузеві ринки значно постраждали через економічну кризу через зменшення попиту, безпекові та логістичні ризики.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – забезпечити захист своїх сегментів ринку від конкуренції, оптимізувати витрати та норму прибутку, активізувати зусилля щодо експорту продукції.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати витратну, цінову, збутову та маркетингові політики, підвищувати лояльність покупців/контрагентів до продукції, шукати можливості для експорту продукції, шукати інвесторів.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – мінімізувати втрати, оптимізувати виробничу та організаційну структуру, зменшити

витрати та активізувати зусилля щодо недопущення збиткової діяльності, шукати можливості для кооперації з іноземними партнерами, у тому числі за давальницькими схемами.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати можливості вийти на нові сегменти ринку або законсервувати частину/повністю виробничі потужності, активізувати пошук нових власників/інвесторів, у тому числі за рахунок інноваційних шляхів.

Зростаючі ринки, це ринки, які не залежать від фази економічного циклу і демонструють постійне збільшення виробництва. Проблемою тут є швидкі темпи зростання і можливість розвитку на підприємствах кризи росту (до таких галузевих ринків відносимо ринки пов'язані з виробництвом необхідної у військовий час продукції, наприклад БПЛА).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати нові виробничі та фінансові можливості, розробляти та запроваджувати інновації, у тому числі в управлінні, активізувати використання цифрових технологій у господарській і фінансовій діяльності, шукати можливості для поглинання підприємств, у тому числі таких, що не відносяться до галузі (перепрофілювання).

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати нові можливості для збуту продукції, відкривати нові сегменти ринку, активізувати експортну діяльність, оптимізувати збутову та маркетингову діяльність, акцентувати увагу на підборі і підготовці персоналу.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – акцентувати увагу на прискоренні реакції на зміни ринку, підвищити швидкість обробки запитів споживачів/покупців, шукати можливості для виходу на нові сегменти ринку.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – збільшувати лояльність покупців/споживачів, формувати захист власних сегментів ринку від проникнення конкурентів, активізувати інноваційну діяльність.

Відносно незалежні від фаз економічного циклу галузеві ринки виготовляють товари першої необхідності (продовольчі, медичні, гігієнічні та ін.). Вони досить обмежено залежать від економічної кризи через зниження доходів покупців та зростання частки економ-товарів у продажах.

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – активізувати роботу зі споживачами/покупцями та враховувати зміни їх вподобань і рівня доходів, оптимізувати виробничу та збутову політику, активізувати інноваційну діяльність, шукати можливості для виходу продукції на нові ринки збуту, у тому числі іноземні.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – оптимізувати виробничу, маркетингову та збутову політику, приділити особливу увагу витратами та формуванню цін, шукати нові канали збуту продукції, активізувати інноваційну діяльність.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – зменшити витрати та, за необхідності, законсервувати частину виробничих потужностей, нарощувати коопераційні зв'язки, у тому числі щодо роботи по давальницьким схемам.

Підприємства-нішевіки таких галузей в межах антикризового управління повинні – збільшувати лояльність покупців/споживачів, формувати захист власних сегментів ринку від проникнення конкурентів, шукати можливості для кооперації, у тому числі з іноземними виробниками.

Залежні від фаз економічного циклу галузеві ринки отримують суттєве зниження обсягів виробництва і збуту в межах економічної кризи (машинобудування, рекреаційні послуги, будівництво, освітні послуги та ін.).

Підприємства лідери таких галузей в межах антикризового управління повинні – зменшити втрати і оптимізувати витрати, шукати можливості для початку або нарощування експортної діяльності, шукати нових інвесторів та розвивати коопераційні зв'язки.

Підприємства-переслідувачі таких галузей в межах антикризового управління повинні – шукати можливість залучення нових споживачів/покупців за рахунок агресивної маркетингової політики або демпінгу, оптимізувати витрати, розвивати коопераційні зв'язки та взаємодію з іноземними виробниками.

Підприємства-послідовники таких галузей в межах антикризового управління повинні – зменшувати витрати, не допускати появи збитків, в разі необхідності, законсервувати частину виробничих потужностей, оптимізувати кількість персоналу, у першу чергу топ-менеджерів, шукати можливість об'єднатись з фінансово спроможними підприємствами.

Підприємства-нішевікі таких галузей в межах антикризового управління повинні – зменшувати витрати, розглянути можливість призупинення виробництва або суттєвого зменшення його розмірів, оптимізувати кількість персоналу, шукати можливість до кооперації з іншими виробниками, у тому числі іноземними.

Відзначаємо наявність значних проблем для українських підприємств, що породжені економічною кризою 2022 року та необхідність розвивати антикризове управління. При цьому антикризове управління на підприємствах необхідно базувати на врахуванні особливостей розвитку окремих галузевих ринків.

ВИСНОВКИ

Економічна криза, що була спричинена російською військовою агресією значно змінила умови фінансово-господарської діяльності для українських підприємств і підвищила потребу у розробці та запровадженні антикризового управління суб'єктами господарювання. Однак вплив економічної кризи, враховуючи специфічні умови її настання і розвитку, призвів до значних відмінностей у розвитку окремих галузей економічної системи країни, що потребує розробки та запровадження антикризового управління на вітчизняних підприємствах з врахуванням таких особливостей розвитку ринків товарів та ресурсів (галузевих ринків).

Проведене дослідження дозволило виявити ключові особливості розробки та запровадження антикризового управління на підприємствах різних видів (галузевий лідер, галузевий переслідувач/переслідувачі, галузеві послідовники, «нішеві» підприємства), що працюють на різних галузевих ринках.

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для підвищення стійкості українських підприємств кризовим проявам в межах розвитку національної економіки та її окремих галузей.

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження полягають у розробці антикризової політики для галузевий лідерів, галузевих переслідувачів, галузеві послідовників, «нішевих» підприємств, що працюють на окремих ринках товарів та ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мінфін. Валовий внутрішній продукт України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> (дата звернення: 05.07.2023).
2. The World Bank. Global Economic Prospects. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (дата звернення: 05.07.2023).
3. Garškaitė-Milvydienė K. Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship. *Entrepreneurship and Sustainability*. 2014. Issues 1(4). Pp. 187-203.
4. Katamadze, G. Business Entity's Preventive-Anti-Crisis Strategy Model and Possibilities of Its Implementation in Georgia. *Economics. Ecology. Socium*. 2022. № 6. Pp. 38-45.

Khatser, M. (2023). Consideration of industry markets development within enterprise anti-crisis management. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(25), 105-114. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-3/25-09>

5. Humenna Y., Basanets I.V. Improvement of the anti-crisis management system at the industrial enterprise. *Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu*. 2021. Pp. 153-160.

6. Franchuk V., Sylkin O. Implementation of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring Sustainable Development of the Enterprise. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/350599246_Implementation_of_Anti-Crisis_Management_in_the_Context_of_Ensuring_Sustainable_Development_of_the_Enterprise (дата звернення: 03.07.2023).

7. Parente S. The Evolution of Markets and the Revolution of Industry: A Quantitative Model of England's Development. 2009. URL: https://www.researchgate.net/publication/33401334_The_Evolution_of_Markets_and_the_Revolution_of_Industry_A_Quantitative_Model_of_England's_Development_1300-2000 (дата звернення: 03.07.2023).

8. Boom-Cárcamo E., Peñabaena-Niebles R. Analysis of the Development of Industrial Symbiosis in Emerging and Frontier Market Countries: Barriers and Drivers. *Sustainability*. 2022. № 14. URL: <https://doi.org/10.3390/su14074223> (дата звернення: 03.07.2023).

9. Lambertini L. *Differential Games in Industrial Economics*. Cambridge University Press, 2018. 258 p.

10. Tirole J. *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge, MIT Press, 201. 496 p.

11. Лотиш О.Я. Сучасні напрямки розвитку теорії галузових ринків. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 5. Частина 1. С. 36-39.

12. Ігнатюк А.І. Економіка галузових ринків : навчальний посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2015. 448 с.

13. Вашків О. Економіка галузових ринків : опорний конспект лекцій. Тернопіль : THEU, 2017. 184 с.

REFERENCES

1. Minfin. «*Valovyi vnutrishnii produkt Ukrainy*» [*Gross domestic product of Ukraine*], Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp> (Accessed 5 July 2023), [in Ukrainian].
2. The World Bank. *Global Economic Prospects*. Available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (Accessed 5 July 2023).
3. Garškaitė-Milvydienė K. (2014). Anti-crisis management of enterprises as precondition of sustainable entrepreneurship. *Entrepreneurship and Sustainability*, 1(4), pp. 187-203.
4. Katamadze G. (2022). Business Entity's Preventive-Anti-Crisis Strategy Model and Possibilities of Its Implementation in Georgia. *Economics. Ecology. Socium*, № 6, pp. 38-45.
5. Humenna Y. & Basanets I.V. (2021). Improvement of the anti-crisis management system at the industrial enterprise. *Visnik Sums'kogo derzhavnogo universitetu*, pp. 153-160.
6. Franchuk V. & Sylkin O. (2021). *Implementation of Anti-Crisis Management in the Context of Ensuring Sustainable Development of the Enterprise*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/350599246_Implementation_of_Anti-Crisis_Management_in_the_Context_of_Ensuring_Sustainable_Development_of_the_Enterprise (Accessed 3 July 2023).
7. Parente S. (2009). *The Evolution of Markets and the Revolution of Industry: A Quantitative Model of England's Development*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/33401334_The_Evolution_of_Markets_and_the_Revolution_of_Industry_A_Quantitative_Model_of_England's_Development_1300-2000 (Accessed 3 July 2023).

8. Boom-Cárcamo E., Peñabaena-Niebles R. (2022). *Analysis of the Development of Industrial Symbiosis in Emerging and Frontier Market Countries: Barriers and Drivers. Sustainability*, 2022, № 14. Available at: <https://doi.org/10.3390/su14074223> (Accessed 3 July 2023).
9. Lambertini L. (2018). *Differential Games in Industrial Economics*. Cambridge University Press, 258 p.
10. Tirole J. (2019). *The Theory of Industrial Organization*. Cambridge. MIT Press, 496 p.
11. Lotysh O.Ia. (2014). Suchasni napriamky rozvytku teorii haluzevykh rynkiv [Contemporary Trends in the Development of Industry Markets Theory]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky- Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 5 (1), 36-39, [in Ukrainian].
12. Ihnatiuk A.I. (2015). *Ekonomika haluzevykh rynkiv [Economics of industry markets]*. Navchalnyi posibnyk. Kyiv : VPTs «Kyivskiy universytet». 448 p. [in Ukrainian].
13. Vashkiv O. (2017). *Ekonomika haluzevykh rynkiv [Economics of industry markets]*. Oporny konspekt lektsii. Ternopil : TNEU. 184 p. [in Ukrainian].

CONSIDERATION OF INDUSTRY MARKETS DEVELOPMENT WITHIN ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Maxim Khatser

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article is dedicated to forming new scientific solutions for improving anti-crisis management at Ukrainian enterprises, considering the development of industry markets, where business entities carry out financial, economic, and operational activities. It has been proven that in the contemporary economic landscape of our country, the development and implementation of anti-crisis management within domestic enterprises is essential. The article aims to create a set of measures to optimize the development and implementation of anti-crisis management at enterprises in Ukraine, considering the features of industry markets (markets of goods and resources) in which business entities carry out financial, economic, and operational activities. Methodology: a set of general and special methods has been used at the empirical and theoretical levels, such as the abstraction method for shaping terms definition “anti-crisis management at an enterprise,” “industry market (the market of goods and resources)””; methods of analysis and synthesis to build a set of activities to optimize development and implementation of anti-crisis management at Ukrainian enterprises; a comparison method for specification of anti-crisis management measures for different groups of enterprises (industry leader, industry pursuer/persecutors, industry followers, and “niche” enterprises); methods of systematization, grouping and logical generalization for information systematization, formation of conclusions and scientific proposals of the article. The article uses system and functional, historical, and systemic approaches in revealing and solving the problems of improving anti-crisis management at enterprises of Ukraine, taking into account the development of industry markets (markets of goods and resources). Results: directions for optimizing anti-crisis management at Ukrainian enterprises have been identified, considering the development of industry markets in which business entities carry out financial, economic, and operational activities.

Keywords: anti-crisis management, industry markets, economic crisis, enterprise, markets of goods and resources.