

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-08>  
УДК 658.15

### Ірина Йосипівна Плікус

кандидат економічних наук, доцент  
Сумський державний університет,  
вул. Р.-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна  
plukusirina@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0657-7260>

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Метою написання статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій розроблення інструментарію антикризового управління в умовах цифрової економіки на засадах вартісного критерію і нематеріальних факторів. Практика показує, що розвиток штучного інтелекту, аналітики великих даних, машинного навчання та розвиток мобільного інтернету відкривають нові можливості для підприємств та впливають на бізнес-стратегії компаній. Цифрова трансформація економіки призвела до появи викликів для менеджменту, які можна розділити на наступні групи: зміна економіки бізнесу; зміна бізнес-моделі бізнесу; зміна факторів вартості бізнесу. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації, виникає необхідність формування нового антикризового інструментарію, який би враховував особливості, як нових цифрових компаній, так й існуючого бізнесу, який адаптує свою діяльність в умовах цифровізації. Визначено, що для відбору антикризового інструментарію в цифровому середовищі буде збережено майорат показників вартості, на основі яких здійснюється прийняття рішень, проте інтерпретація даних показників змінюється при їх адаптації до оцінки ефективності бізнесу в умовах цифрової економіки. Цифрові технології змінюють ставлення до фізичних активів, все більш і більш збільшуючи роль нематеріальних чинників. Доведено, що одним з основних джерел створення стійких переваг підприємств є нематеріальні інтелектуальні активи. Вартість підприємства, отриману за рахунок нематеріальних інтелектуальних активів можна визначити як різницю між ринковою вартістю підприємства та вартістю матеріальних активів за моделлю оцінки реальних опціонів. Проте модель реальних опціонів не дає абсолютної вартості нематеріальних активів, вона вказує, на скільки збільшиться вартість підприємства при ефективному використанні нематеріальних активів. В роботі запропоновано розрахунок упущеної вигоди для власників від неврахування впливу нематеріальних інтелектуальних активів на вартість підприємства.

**Ключові слова:** нематеріальні активи, вартість підприємства, цифровізація, антикризове управління, упущена вигода власників.

JEL Classification: G20; G29; G33.

---

**Як цитувати:** Плікус, І. Й. (2021). Антикризове управління бізнесом на засадах вартісного критерію в умовах цифрової економіки. *Соціальна економіка*, 62, 88-97. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-08>.

**In cites:** Plikus, I. (2021). Anti-crisis business management in the digital economy. *Social Economics*, 62, 88-97. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-08>. (in Ukrainian)

---

**Вступ.** Цифрова трансформація бізнесу призводить до появи нових викликів. Крім макроекономічних потрясінь підприємства зіткнуться з ситуацією, коли одні з них зможуть здійснити якісний стрибок у своєму науково-технічному і, отже, фінансово-економічному розвитку, а для інших з'являться нові бар'єри для подальшого розвитку і вони опиняться на межі кризи. Тому, в умовах цифровізації економіки, основним завданням антикризового управління є запобігання негативному впливу зовнішнього макросередовища на результати діяльності бізнесу. Зазна-

чимо, що антикризове управління є елементом стратегічного управління, основними цілями стратегічного управління є збільшення вартості бізнесу. В умовах цифрової економіки відбувається зміна факторів вартості бізнесу, саме цифрові технології збільшують роль нематеріальних інтелектуальних активів, які стають основним стратегічним активом та джерелом створення стійких переваг підприємства. Поєднання інструментів цифровізації і антикризового управління сприяє досягненню більш високого ефекту функціонування підприємств. У зв'язку з цим, вини-

кає необхідність формування нового інструментарію антикризового управління, який би враховував особливості, як нових цифрових компаній, так й існуючого бізнесу, який адаптує свою діяльність в умовах цифровізації. Тому *метою роботи* є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій розроблення інструментарію антикризового управління в умовах цифрової економіки на засадах вартісного критерію і нематеріальних факторів та проведення превентивних антикризових заходів за вектором позиціонування пріоритетних цілей, результативність яких оцінюється вартістю бізнесу. Для її досягнення необхідним стало вирішення низки логічних завдань, а саме: обґрунтувати необхідність формування нового антикризового інструментарію в умовах цифровізації; довести, що одним з основних джерел створення стійких переваг підприємств є нематеріальні інтелектуальні активи (НІА), які можуть бути розглянуті як інноваційні фактори формування вартості бізнесу; запропонувати розрахунок упущеної вигоди для власників від неврахування впливу НІА на вартість підприємства. Об'єктом дослідження є процеси пов'язані з формуванням антикризового інструментарію цифрової економіки, в основі якого знаходиться трансформація чинників вартості бізнесу з урахуванням нематеріальних факторів. Предметом дослідження стали теоретичні, методологічні, методичні та прикладні аспекти застосування вартісного критерію з урахуванням НІА в антикризовому управлінні в умовах цифрової економіки.

**Огляд літератури.** Питанням антикризового управління присвячено чимало наукових робіт, які можна згрупувати за основними тенденціями й напрямками дослідження:

- порівняльний аналіз особливостей антикризового управління на рівні регіону, галузей, підприємств; виявлення особливості макроекономічного регулювання, які пов'язані з тривалістю циклу криз, відсутністю гнучкого перерозподілу ресурсів в силу специфіки бюджетного процесу, неможливістю визнання неспроможності та закриття соціально орієнтованих напрямків діяльності (Малий, Радіонова, Ємельяненко та ін, 2017; Адамська, 2018; Григор'єва & Міщенко, 2017);

- оцінка превентивного антикризового управління як системи заходів, які потребують значних витрат, в якій особливе місце відводиться формуванню системи показників моніторингу, аналітичним і економетричним методом оцінки отриманих даних (Гринько, 2014);

- формуванню механізмів подолання

криз на підприємствах (Кузнецова, 2018; Шатайло, 2019; Швець, 2020);

- дослідження взаємозв'язку антикризових заходів з подоланням банкрутства (Гук, 2015; Басова & Алешкевич, 2020; Москвін, 2020).

В роботах зарубіжних авторів проблема антикризового управління бізнесом розглядається переважно в таких напрямках:

- формування ефективної системи моніторингу та управління фінансовими активами, контролю ліквідності та платоспроможності (Bivainis & Garskaite-Milvydiene, 2011; De Pamphilis, 2010);

- розвиток систем управління на основі досвіду глобальних кризових явищ та врахування ступеня впливу на структуру, обсяги виробництва і реалізації продукції (Brauer, 2013; Giriūnas et al., 2013);

- оцінка і аналіз ефективних фінансових, управлінських інструментів впливу на виробничі та маркетингові процеси, спрямовані на стабілізацію ринкової позиції (Bragg, 2012; De Alencar & Almeida, 2013; Giriūnas & Mackevicius, 2014).

**Методологія дослідження.** Теоретико-методологічна основа дослідження ґрунтується на VBM-концепції, яка є сукупністю підходів до вимірювання та управління вартістю бізнесу та дозволяє перейти від балансових оцінок до оцінок, що відображають ринкові реалії та змінити пріоритети та стратегічні цілі: від максимізації прибутку до максимізації вартості бізнесу, для досягнення яких значення має не бухгалтерський прибуток (він є «умовною» величиною, оскільки бухгалтерські доходи і витрати пов'язані з рухом грошових коштів опосередковано – це результат приведення господарських операцій до одного періоду часу й вони не дорівнюють грошовим надходженням і виплатам), а підвищення потенціалу прибутковості й драйвери зростання вартості підприємства, одним із яких є нематеріальні інтелектуальні активи. Використання вартості підприємства як критерію в антикризовому управлінні має ряд переваг: вартість є найбільш загальним показником, що відображає результат діяльності підприємства; максимізація вартості – ціль стратегічного управління; вартість, як критерій, найбільше пов'язана з грошовим потоком підприємства; вартість в довгостроковій перспективі є найкращим критерієм оптимально прийнятих рішень. Особливий ефект ціннісне-орієнтованого управління надає під впливом цифрових технологій, які застосовуються у вирішенні завдань антикризового управління. Унаочнення цифрового матеріалу та відображення окремих теоретичних і практичних аспектів дослідження здійснено з використанням графоаналітичного методу. Було проаналізовано публікації з

теми дослідження, пошук релевантних досліджень здійснювався серед наукових статей індексованих в профільних базах даних Google Scholar, Web of Science, Scopus, EBSCO та інших. Емпіричну базу дослідження становлять статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди, звіти та прогнози. Питання антикризового управління також розглядалися автором цього дослідження й дане дослідження є продовженням раніше проведених досліджень автора, у якому виходимо з того, що:

1) *по-перше*, одним з основних факторів створення стійких переваг підприємств є нематеріальні інтелектуальні активи. Сучасні цифрові технології змінюють ставлення до фізичних активів, все більш і більш збільшуючи роль нематеріальних чинників. Проте, в українській господарській практиці нематеріальні активи не розглядаються в аспекті антикризового управління та підвищення вартості підприємства;

2) *по-друге*, для відбору антикризового інструментарію в цифровому середовищі буде збережено майорат показників вартості, на основі яких здійснюється прийняття рішень, проте інтерпретація даних показників може змінитися при їх адаптації до оцінки ефективності бізнесу в умовах цифрової економіки. При оцінці бізнесу, в умовах цифрової економіки, генерація грошового потоку

зберігає свою значимість, будь-які інвестиційні вкладення для генерації грошового потоку будуть нести витратну складову, а найбільш істотний вплив на вартість бізнесу здійснює ринкове сприйняття цього бізнесу. Проте, цифрова економіка, все більше проникаючи в господарську діяльність підприємств, формує нові фактори, що впливають на оцінку їх вартості.

#### Основні результати дослідження.

Складна і непередбачувана ситуація в Україні спричиняє кризу на мікрорівні, про що свідчить кількість збитково працюючих підприємств (рис. 1).

Як бачимо, в Україні спостерігається стійка тенденція збільшення кількості збиткових підприємств. Так, станом на 2019 р. свою діяльність здійснювало 380597 підприємств, що порівняно з попереднім роком майже на 7% більше, відповідно, відбулося зростання і кількості збиткових підприємств. Частка збиткових підприємств у 2020 році складала 29,4%, 2019 р. – 19,5%)<sup>1</sup>. У першому кварталі 2021 року частка збиткових підприємств – 27,8% від загального числа діючих великих і середніх компаній. За даними Державної служби статистики, у першому кварталі 2020-го частка таких підприємств складала 40,8% (Куницький, 2021). Масштаби процесу банкрутства в економіці України характеризуються кількістю заяв у справах позовного провадження про банкрутство (табл. 1).

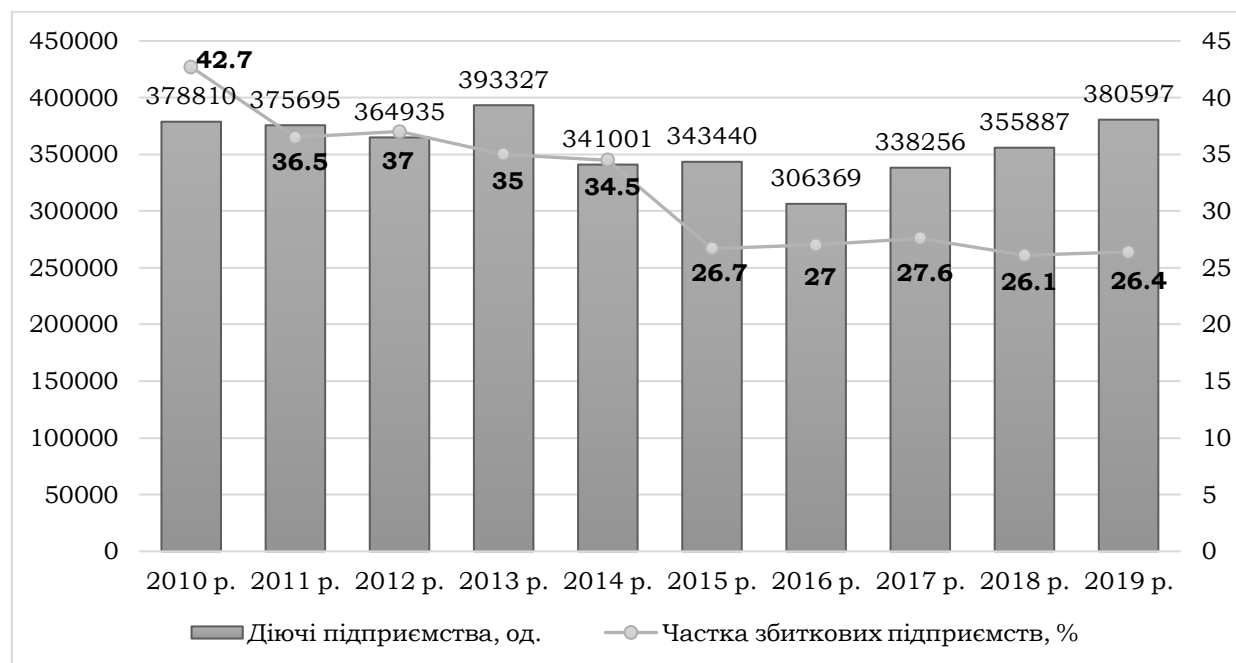


Рис. 1. Динаміка зміни кількості підприємств в Україні протягом 2010-2019р.р.

Fig. 1. The number of unprofitable enterprises in Ukraine in 2010-2019

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Куницький О. Великі і середні підприємства в Україні повернулися до прибутку. Частка збиткових зменшилась. URL: <https://forbes.ua/news/chastka-zbitkovikh-velikikh-ta-serednikh-pidpriemstv-v-ukraini-zmenshilasya-na-13-p-derzhstat-25052021-1667> (дата звернення 12.09.2020).

<sup>2</sup> Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.09.2020).

Таблиця 1. Загальна характеристика справ про відновлення платоспроможності боржників або визнання їх банкрутами в Україні 2010-2019 рр., од.

Table 1. The number of court cases on the renewal of the debtor's solvency or declaring them bankrupt in Ukraine 2010-2019

Рік	Кількість збиткових підприємств	у тому числі:		припинено:				Кількість справ у яких винесено постанови про визнання банкрутом у звітному періоді
		залишено без розгляду	із затвердженням звіту керуючого санацією	із затвердженням мирової угоди	із затвердження звіту ліквідатора	у зв'язку з виконанням усіх зобов'язань перед кредиторами	з інших підстав	
2010	10612							8212
2011	10382	523	8	106	8335	100	1310	6745
2012	7583	275	8	94	6084	101	1021	4631
2013	5697	128	7	82	4948	57	475	3359
2014	3324	55	4	70	2989	29	177	2096
2015	2406	32	8	53	2159	6	148	1799
2016	2101	29	1	48	1844	18	161	1385
2017	1691	12	1	32	1546	14	86	1242
2018	1368	21		65	1055	8	219	795
2019	1184	14	4	68	953	2	137	649

Джерело: побудовано автором за даними<sup>1</sup>

За аналізований період кількість справ, закінчених провадженням, поступово зменшується і у 2019 р. становила 1184 справ, також знижується і чисельність справ, залишених без розгляду, лише в 2018 р. спостерігається незначне зростання. У продовж 2020 р. збанкрутувало 400 установ, 356 з них підпали під повну ліквідацію. Третина, а саме 210 підприємств – саме під час коронавірусного карантину, починаючи з квітня і по серпень включно.

Згідно з даними Міністерства юстиції, спостерігається поступове зменшення кількості ліквідованих підприємств з кожним роком, починаючи з 2015-го і по 2020-й. Відтак, якщо брати проаналізовані нами часові рамки у коронавірусні 5 місяців (з квітня по серпень 2019), то ліквідували 277 установ, у 2018 р. – 335, у 2017 р. – 579, у 2016 р. – 546 і у 2015 р. – 4219. До 2015 р. цифри менші - у 2014 р. – 1655, 2013 р. – 2243, 2012 р. – 2392 (рис. 2).

Не дивлячись на зменшення в останні роки кількості підприємств, визнаних банкрутом, ефективність судових процедур оздоровлення залишається низькою, а місце України у рейтингу «Doing business-2020» за

показником «врегулювання неплатоспроможності» – 146 з поміж 190 країн. Це має спонукати підприємства до подальшого пошуку нових шляхів запобігання неплатоспроможності та проведення заходів.

Підприємство в сучасних ринкових умовах, має потребу в антикризовому управлінні, яке представляє собою комплекс інструментів зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємство та направлено з одного боку, на передбачення і пом'якшення кризи, а з іншого - на запобігання несприятливих для бізнесу явищ, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, що дозволить усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції. При цьому, необхідно враховувати, що сьогодні, в умовах цифровізації, виникає необхідність формування нового антикризового інструментарію, оскільки існуючий не забезпечує існування компаній в сучасних умовах.

Цифрова трансформація економіки призвела до появи викликів для менеджменту, які можна умовно розділити на наступні групи):

- зміна економіки бізнесу;
- зміна бізнес-моделі бізнесу;
- зміна факторів цінності бізнесу.

<sup>1</sup> Судова влада України : веб-сайт. URL: <https://court.gov.ua> (дата звернення 12.09.2020).

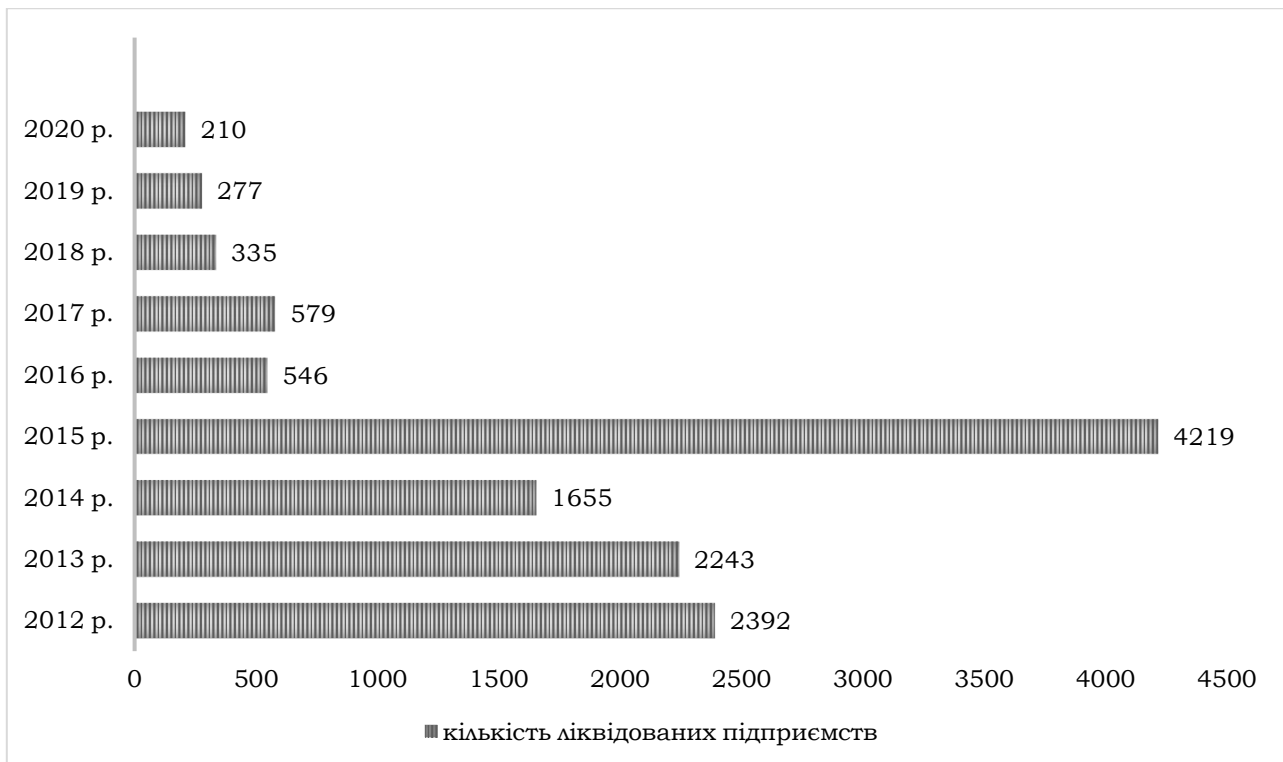


Рис. 2. Кількість ліквідованих підприємств впродовж 2012-2020 рр.

Fig. 2. The number of liquidated enterprises, 2012-2020

Джерело: побудовано автором за даними <sup>1</sup>

Останній виклик - трансформація чинників вартості бізнесу. Якщо у традиційних компаній цінність створюється в процесі виробництва продукції, то у цифрових (платформних) компаній вона зосереджена навколо транзакцій (розвитку зв'язку між споживачами і виробниками). Платформні компанії перетворилися з центрів виробництва в центри обміну і комунікацій між споживачами і виробниками. Бізнес-модель цих компаній передбачає інший механізм формування цінності: вона формується не за рахунок послідовного скорочення витрат на кожній стадії операційного циклу, а за рахунок забезпечення взаємодії економічних агентів в рамках сформованої мережевої екосистеми. Основні чинники формування цінності бізнесу зосередилися в галузі управління мережами і транзакціями, в результаті чого традиційна послідовність ланцюжка цінності, яка заснована на послідовному об'єднанні різних видів діяльності для створення максимальної цінності з мінімальними витратами, стала розпадатися на окремі складові. Зростання фундаментальної вартості бізнесу для цих компаній також є одним з ключових критеріїв відсутності ознак кризи. На капіталізацію цифрових компаній впливають чинники, серед яких прибутковість не є суттєвим. Основні причини експоненціального зростання капіталізації полягають в такому:

- особливості цифрових технологій і інфраструктура цифрової економіки; суттєвий потенціал і перспективи зростання комерціалізації цифрових технологій;
- незначні вкладення в матеріальні активи;
- особливості інвестицій в нематеріальні активи цифрових компаній, обумовлені їх нематеріальною природою (безповоротні витрати (sunk cost) - витрати, які вже понесені і не можуть вплинути на операційні результати компанії);
- специфічні властивості нематеріальних активів (масштабованість, дублювання, синергія (Haskel & Westlake, 2018).

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що одним з основних джерел створення стійких переваг підприємств є нематеріальні інтелектуальні активи (НІА), які можуть бути розглянуті як інноваційні фактори формування вартості бізнесу, тому що є результатом розвитку людського капіталу, інформаційних технологій, інтелектуальної власності, нововведень у маркетингу, фінансах, організації виробництва тощо. Існує достатня кількість досліджень та звітів, які показують, що частка НІА у структурі капіталу компаній значно зросла. Ця ситуація характерна, перш за все, для світових корпорацій, які займають перші рядки у рейтингу за індексом S&P 500 (рис. 3).

<sup>1</sup> Судова влада України : веб-сайт. URL: <https://court.gov.ua>\_(дата звернення 12.09.2020).

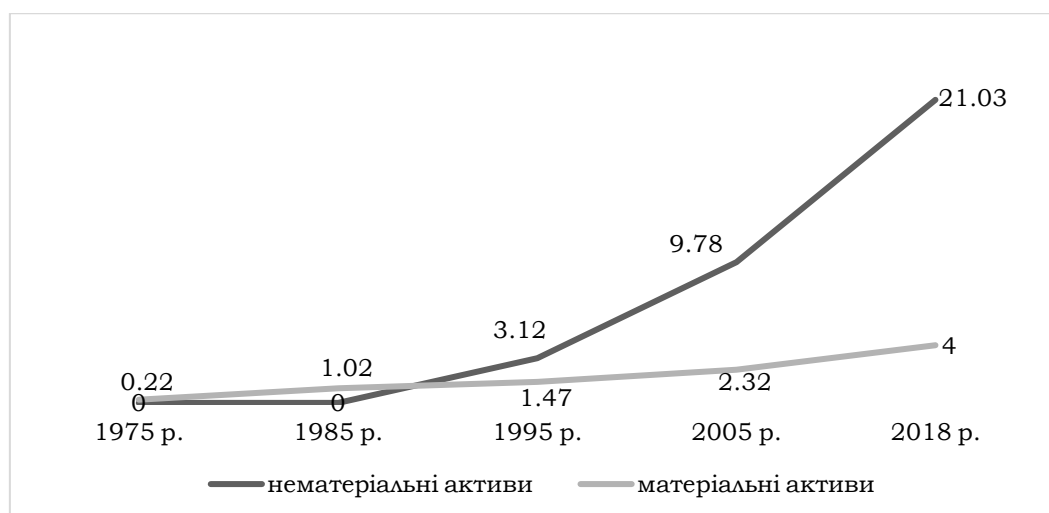


Рис. 3. Співвідношення матеріальних та нематеріальних активів компаній за індексом S&P 500

Fig. 3. The ratio of tangible and intangible assets of companies in the S&P 500 index

Джерело: побудовано автором за Aon-Ponemon Global Report. Financial Impact of Intellectual Property & Cyber Assets: 2020<sup>1</sup>

Як бачимо з рис.3, частка нематеріальних активів у структурі капіталу компаній за індексом S&P 500 зростає, так якщо у 1975 р. вона складала 17 %, то у 2018 р. – 84 %. Згідно з даними Global Intangible Finance Tracker (GIFT) тенденція щодо збільшення частки нематеріальних активів у структурі активів підприємств (рис.4) зберігається і на більш глобальному рівні: впродовж 2002-2009 рр. час-

тка сукупних нематеріальних активів не перевищувала 66 %, за період 2010–2019 рр. відбувається зменшення до рівня 48–53 % (на противагу даним S&P 500, де за період 2005–2018 рр. частка нематеріальних активів знаходиться на рівні 80–84%)<sup>2</sup>. З цих даних можемо констатувати, що відбувається зсув парадигми у бік збільшення вагомості та впливу НІА на діяльність підприємств.

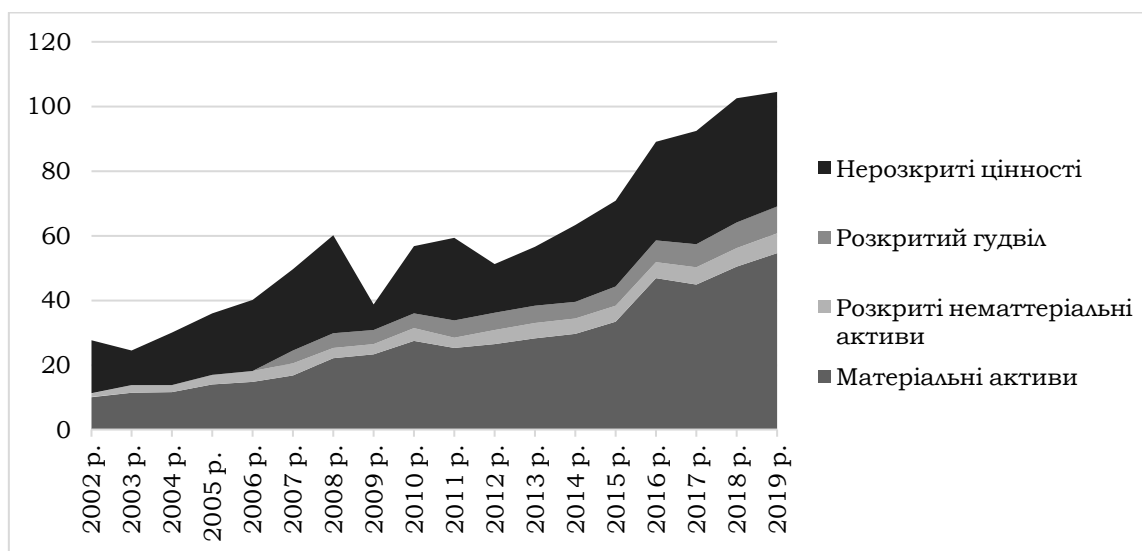


Рис. 4. Співвідношення активів підприємств (трл дол. США)

Fig. 4. The ratio of assets of enterprises (trillion US dollars)

Джерело: побудовано автором за Global Intangible Finance Tracker (GIFT) – an annual review of the world's intangible value. 2019<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Aon-Ponemon Global Report. Financial Impact of Intellectual Property & Cyber Assets: 2020. URL: [https://www.aon.com/getmedia/6e200c08-c579-4333-b5f2-385ab6fbefde/Financial-Impact-of-Intellectual-Propertyand-Cyber-Assets\\_2020-Aon-Ponemon-Global-Report\\_Final.pdf](https://www.aon.com/getmedia/6e200c08-c579-4333-b5f2-385ab6fbefde/Financial-Impact-of-Intellectual-Propertyand-Cyber-Assets_2020-Aon-Ponemon-Global-Report_Final.pdf) (дата звернення (20.08.2021)).

<sup>2</sup> Global Intangible Finance Tracker (GIFT) – an annual review of the world's intangible value. 2019. URL: [https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/gift\\_2.pdf](https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/gift_2.pdf) (дата звернення (20.08.2021)).

<sup>3</sup> Там само.

Що стосується України, то згідно з даними по капітальних інвестиціях за видами активів за 2002–2019 рр., якщо брати за основу загальну суму інвестицій, частка інвестицій у НІА не перевищувала 6,73 % від загальної суми і у середньому становила 3,86 % від загальної кількості інвестицій (4591463,1 млн грн). Тобто, інакше кажучи, у середньому, інвестиції у НІА не перевищували 1/20 від загальних інвестицій, що свідчить про те, що ці види активів не є привабливими на українському ринку. Аналогічний висновок можна зробити, якщо проаналізувати дані стосовно частки інвестицій у різні види активів щодо ВВП країни (табл. 2).

Як бачимо з табл. 2, інвестиції у НІА лише у 2018 р. становили більш ніж 1 % від ВВП, за іншими роками інвестиції у НІА знаходяться у діапазоні 0,47-0,92 % від ВВП. Є значний дисбаланс між інвестиціями у матеріальні та нематеріальні активи. Географічний патерн розподілу країн за орієнтацією на інвестиції у нематеріальні активи за 2003-2013 рр. має такий вид: Данія – 7,8%, Фінляндія – 8,8%, Ірландія – 8,5%, Швеція – 10,4%, Великобританія – 9%, Франція – 8,7%, Німеччина – 5,90%, Угорщина – 5,9% (Corrado, Haskel, Jona-Lasinio, & Iommi, 2018).

Особливості НІА, методики та підходів щодо виміру впливу їх на діяльність підприємства, відображення у статистичних, фінансових та бухгалтерських даних, не є досконалими та не дають можливості повною мірою провести оцінювання НІА. Проте, вартість підприємства, отриману за рахунок НІА можна визначити як різницю між ринковою вартістю підприємства та вартістю матеріальних активів за моделлю оцінки реальних опціонів (Блека-Шоулза) та застосувавши витратний підхід (метод надприбутків) до визначення ціни виконання та ціни базового

активу. Тобто ціна опціону буде відображати справедливу оцінку можливості підприємства ефективно використовувати (невід’ємні не відчужені) нематеріальні активи для отримання надприбутку, якщо у моделі оцінки реальних опціонів прирівняти поточну ціну базового активу до фактично отриманого чистого прибутку у періоді  $t$  ( $NOPAT_t$ ), а ціну виконання опціону або заплановану вартість активу – до запланованого чистого прибутку ( $NOPAT_m$ ), тоді:

$$V_{Pt} = NOPAT_t \times N(v) - NOPAT_m \times e^{-r} \times N(q), \quad (1)$$

де  $NOPAT_t, NOPAT_m$  - відповідно фактично отриманий та запланований чистий прибуток у періоді  $t$ ;  $r = \ln(1 + r_f)$ ,

$r_f$  – без ризикова ставка;

$e$  – константа 2,71828;

$N(v), N(q)$  – стандартизована функція нормального розподілу чисел  $v, q$  як аргументів даної функції:

$$v = \frac{\ln(NOPAT_t/NOPAT_m) + (r + 0,5\sigma^2) \times T}{\sigma \times \sqrt{T}}, \quad q = v - \sigma \times \sqrt{t}, \quad (2)$$

де  $\sigma$  – ступінь невизначеності доходності по виду діяльності;

$T$  – період.

При цьому необхідно мати на увазі, що модель реальних опціонів не дає абсолютної вартості нематеріальних активів, вона вказує, на скільки збільшиться вартість підприємства при ефективному використанні нематеріальних активів, тобто ціна опціону буде відображати справедливу оцінку можливості підприємства ефективно використовувати (невід’ємні не відчужені) нематеріальні активи для отримання надприбутку.

Таблиця 2. Розподіл інвестицій за видами активів  
Table 2. Distribution of investments by types of assets

Рік	Доля інвестицій у НІА в ВВП, %	Доля інвестицій у матеріалі активи в ВВП, %	Рік	Доля інвестицій у НІА в ВВП, %	Доля інвестицій у матеріалі активи в ВВП, %
2002	0,89	18,09	2011	0,69	17,19
2003	0,51	21,08	2012	0,58	18,15
2004	0,6	24,38	2013	0,69	15,72
2005	0,92	42,03	2014	0,47	13,36
2006	0,81	25,56	2015	0,92	12,81
2007	0,85	28,80	2016	0,50	14,58
2008	0,64	26,82	2017	0,55	14,48
2009	0,62	19,74	2018	1,02	24,00
2010	0,62	15,50	2019	0,59	15,11

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (20.08.2021).

Тому, на нашу думку, аналітична модель підприємства повинна передбачати упушену вигоду, як неявний компонент витрат, що непомітний у бухгалтерському обліку. Враховуючи, що у практиці оцінки бізнесу діючих підприємств використовують мультиплікатори ( $\mu_1, \mu_2$ ) можна запропонувати розрахунок упушеної вигоди для власників від неврахування впливу НІА на вартість підприємства, виходячи з того що:

$$\frac{V}{EBIT} = \mu_1 \text{ звідси } V = EBIT \times \mu_1 \text{ та } \frac{V}{B_t} = \mu_2 \text{ звідси } V = B_t \times \mu_2, \quad (3)$$

де  $V$  – вартість діючого підприємства;  $EBIT$  – операційний прибуток до сплати податку на прибуток;  $B_t$  – вартість чистих активів.

Виходячи з вищенаведених рівнянь:

$$EBIT \times \mu_1 = B_t \times \mu_2 \text{ або } \frac{EBIT}{B_t} = \frac{\mu_1}{\mu_2} = const. \quad (4)$$

Розглядаючи упушену вигоду (УВ), як частину прибутку, яку підприємство могло би одержувати від позабалансових нематеріальних активів (І), приходимо до наступного висновку:

$$\frac{EBIT}{B_t} = \frac{EBIT + UV}{B_t + I} \text{ або } EBIT \times (B_t + I) = B_t \times (EBIT + UV), \quad (5)$$

отримаємо:

$$EBIT \times I = B_t \times UV; \text{ звідси } UV = (EBIT \times I) / B_t. \quad (6)$$

Також відзначимо, що в умовах цифрової економіки, з огляду на високу ступінь глобалізації бізнесу, набуває проблема вибору стратегії податкового планування, коли для зменшення оподаткування без формального порушення законодавства використовується розмивання бази оподаткування та переміщення прибутку. Так, за даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), мінімальні втрати від розмивання бази оподаткування складають 4-10% загальносвітових зборів податку на прибуток, тобто від 100 до 240 млрд дол. США щорічно. В даний час діє План BEPS – план дій в галузі міжнародного оподаткування, розроблений (ОЕСР) за пропозицією і при активній підтримці лідерів країн G20.

**Висновки.** Основу бізнесу в умовах цифрової економіки становлять дані, навколо яких вибудовуються всі бізнес-процеси і на основі яких формуються нові бізнес-моделі і екосистеми, які передбачають взаємодію економічних агентів в кіберпросторі. Впровадження цифрових технологій дозволяє компаніям суттєво знизити транзакції та трансформаційні витрати для бізнесу, а також стати клієнт орієнтованими, формуючи кастомізовані сервіси та продукти. Завдання по формуванню нового антикризового інструментарію і адаптації існуючого належить вирішити науковому співтовариству в найближчому майбутньому й для цього потрібне створення теоретичного базису економічної науки і менеджменту, що пояснює нові закономірності розвитку економіки під впливом технологічних змін.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антикризове управління національною економікою : монографія / за заг. ред. І. Малого. К. : КНЕУ, 2017. 368 с.
2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30-38.
3. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 76-79.
4. Гринько Т. В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981> (дата звернення 01.09.2021).
5. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312-319.
6. Шатайло О. А. Змістова характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217-226.
7. Швець Ю. О. Механізм антикризового управління операційною діяльністю на підприємствах машинобудування: необхідність розроблення та проблеми використання. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 131-137.
8. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193-198. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html> (дата звернення 01.09.2021).
9. Басова О. О., Алешкевич М. О. Антикризові заходи попередження банкрутства машинобудівних підприємств та шляхи їх впровадження в конкурентних умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7827> (дата звернення 09.07.2021).
10. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05).
11. Bivainis J., Garskaitė-Milvydienė K. The System of Diagnostics of Bankruptcy Threat to the Enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2011. Vol. 11. No. 3. P. 204-212. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2010.23>.



12. De Pamphilis D.M. Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities. Burlington: Academic Press, 2010.
13. Brauer M. F. The Effects of Short-Term and Long-Term Oriented Managerial Behaviour on Medium-Term Financial Performance: Longitudinal Evidence from Europe. *Journal of Business Economics and Management*. 2013. Vol. 14. №. 2. P. 386-402. DOI: <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.703965>.
14. Giriūnas L., Mackevicius J., Valkauskas R. Analytical Study and Modeling of Statistical Methods for Financial Data Analysis: Theoretical Aspect. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2013. Is. 3(1). P. 43-48. DOI: [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1\(5\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1(5)).
15. Bragg S. M. Financial Analysis: A Controller's Guide. New York: Wiley, 2012.
16. De Alencar L. M., Almeida H. N. Economic Viability and Sustainability of Solidarity Economy Enterprises: A Case Study on the Technological Incubator of Popular Cooperatives of the Catholic University of Salvador. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2013. Issue 1(2). P. 92-98. DOI: [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2013.1.2\(3\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2013.1.2(3)).
17. Giriūnas L., Mackevicius J. Evaluation of Frauds in Public Sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2014. Is. 1(3). P. 143-150. DOI: [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2014.1.3\(3\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2014.1.3(3)).
18. Corrado C., Haskel J., Jona-Lasinio C., Iommi M. Intangible investment in the EU and US before and since the Great Recession and its contribution to productivity growth. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2018. Vol. 2. No. 1. P. 11-36.
19. Haskel J., Westlake S. Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy. *Princeton University Press*, 2018. 278 p. URL: <http://www.pse-journal.hr/upload/files/pse/2020/1/mihaljek.pdf> (дата звернення 23.07.2021)
20. Bragg S. M. Financial Analysis: A Controller's Guide. New York: Wiley, 2012.

Стаття надійшла до редакції 25.10.2021 р.

Стаття рекомендована до друку 23.11.2021 р.

---

**Iryna Plikus**, PhD, Associate Professor, Sumy State University, 2, R.-Korsakova str., Sumy, 40007, Ukraine  
 plukusirina@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-0657-7260>

### **ANTI-CRISIS BUSINESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECONOMY**

**Abstract.** The purpose of this article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and practical recommendations for the development of anti-crisis management tools in the digital economy based on the cost criterion and intangible factors. Practice shows that the development of artificial intelligence, big data analytics, machine learning and the development of the mobile Internet open up new opportunities for enterprises and affect the business strategies of companies. The digital transformation of the economy has led to the emergence of challenges for management, which can be divided into the following groups: change in the business economy; changing the business model of the business; changes in business value factors. We substantiated that in the conditions of digitalization there is a need to form new anti-crisis tools, taking into account the features of both new digital companies and existing businesses, which adapt their activities in the conditions of digitalization. We have determined that the selection of anti-crisis tools in the digital environment will maintain a majority of cost indicators on the basis of which decisions are made, but the interpretation of these indicators changes as they adapt to assessing business performance in the digital economy. We believe that digital technologies are changing attitudes towards physical assets and increasing the role of intangibles. We substantiated that the main source of creating sustainable advantages of enterprises are intangible intellectual assets. We believe that the value of the enterprise obtained from intangible intellectual assets is equal to the difference between the market value of the enterprise and the value of tangible assets according to the model of valuation of real options. However, the model of real options indicates how much the value of the enterprise will increase with the effective use of intangible assets and does not give the absolute value of intangible assets. In this paper, we proposed the calculation of the lost benefit for owners from not taking into account the impact of intangible intellectual assets on the value of the enterprise.

Keywords: **Intangible Assets, Enterprise Value, Digitalization, Crisis Management, Lost Profits of Owners of Enterprise.**

JEL Classification: G20; G29; G33.

#### **REFERENCES**

1. Malyy, I. (Ed.). (2017). Anti-crisis management of the national economy. Kiev. (in Ukrainian)
2. Adamska, O. (2018). Crisis management in the context of responding to regional challenges: theoretical

- and methodological aspect. *Efficiency of public administration*, 2(55), 30-38. (in Ukrainian)
3. Grigorieva, O. V., & Mishchenko, A. Yu. (2017). Crisis phenomena in the economy and their manifestations in the enterprise. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 13, 76-79. (in Ukrainian)
  4. Grinko, T. V. (2014). The essence and role of preventive crisis management in industrial enterprises. *Efficient economy*, 5, 11-21. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981>. (in Ukrainian)
  5. Kuznetsova, G. V. (2018). Formation of the crisis management system at domestic enterprises. *Bulletin of Transport Economics and Industry*, 62, 312-319. (in Ukrainian)
  6. Shataylo, O. A. (2019). Content characteristics of the crisis management system. *Business Inform*, 5, 217-226. (in Ukrainian)
  7. Shvets, Yu. O. (2020). The mechanism of anti-crisis management of operational activities in mechanical engineering enterprises: the need for development and problems of use. *Black Sea Economic Studies*, 51, 131-137. (in Ukrainian)
  8. Guk, O. V. (2015). Crisis management as a way to prevent bankruptcy. *Economy: the realities of time*, 6(22), 193-198. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>. (in Ukrainian)
  9. Bassova, O. O., & Aleshkevych, M. O. (2020). Anti-crisis measures to prevent bankruptcy of machine-building enterprises and ways to implement them in a competitive environment. *Efficient economy*, 4, 23-28. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7827>. (in Ukrainian)
  10. Moskvina, B. (2020). Bankruptcy as a mechanism of crisis management of the enterprise. *Bulletin of KNTEU*, 2, 58-68. doi: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(130\)05](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(130)05). (in Ukrainian)
  11. Bivainis, J., & Garskaitė-Milvydienė, K. (2011). The System of Diagnostics of Bankruptcy Threat to the Enterprises. *Business: Theory and Practice*, 11, 3, 204-212. doi: <https://doi.org/10.3846/btp.2010.23>.
  12. De Pamphilis, D. M. (2010). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. Burlington: Academic Press.
  13. Brauer, M. F. (2013). The Effects of Short-Term and Long-Term Oriented Managerial Behaviour on Medium-Term Financial Performance: Longitudinal Evidence from Europe. *Journal of Business Economics and Management*, 14, 2, 386-402. doi: <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.703965>.
  14. Giriūnas, L., Mackevicius, J., & Valkauskas, R. (2013). Analytical Study and Modeling of Statistical Methods for Financial Data Analysis: Theoretical Aspect. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 3(1), 43-48. doi: [http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1\(5\)](http://dx.doi.org/10.9770/jssi.2013.3.1(5)).
  15. Bragg, S. M. (2012). *Financial Analysis: A Controller's Guide*. New York: Wiley.
  16. De Alencar, L. M., & Almeida, H. N. (2013). Economic Viability and Sustainability of Solidarity Economy Enterprises: A Case Study on the Technological Incubator of Popular Cooperatives of the Catholic University of Salvador. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(2), 92-98. doi: [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2013.1.2\(3\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2013.1.2(3)).
  17. Giriūnas, L., & Mackevicius, J. (2014). Evaluation of Frauds in Public Sector. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(3), 143-150. doi: [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2014.1.3\(3\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2014.1.3(3)).
  18. Corrado, C., Haskel, J., Jona-Lasinio, C., & Iommi, M. (2018). Intangible investment in the EU and US before and since the Great Recession and its contribution to productivity growth. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 2, 1, 11-36.
  19. Haskel, J., & Westlake, S. (2018). *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy*. Princeton University Press. Retrieved from <http://www.pse-journal.hr/upload/files/pse/2020/1/mihaljek.pdf>.
  20. Bragg, S. M. (2012). *Financial Analysis: A Controller's Guide*. New York: Wiley.

The article was received by the editors 25.10.2021.

The article is recommended for printing 23.11.2021.