

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.57>

УДК 336.647

Т. І. Олійник,

к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

С. Л. Маліновський,

здобувач вищої освіти,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5554-836X>

МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ В ПЛАНУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

T. Oliynik,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics,

Entrepreneurship and Enterprise Management,

Dnipro National University named Oles Honchar

S. Malinovskyi,

Applicant for higher education specialty Management,

Dnipro National University named Oles Honchar

METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE FORMATION OF THE ANTI- CRISIS PROGRAM IN THE PLANNING OF THE ECONOMIC ACTIVITIES OF BUSINESS SUBJECTS

У статті розглядаються основні методологічні засади формування антикризової програми в межах складання плану діяльності підприємства. Було визначено основні фактори, що ускладнюють процес антикризового управління на підприємствах, визначено основні етапи розробки програми антикризового управління на підприємстві, а також основні принципи програми антикризового управління. Визначено основні аспекти плану антикризової програми підприємства. Розглядається важливість розробки та впровадження антикризових заходів для забезпечення стійкості та ефективності підприємницької діяльності в умовах економічних криз. Пропонується методологічний підхід до формування антикризової програми, включаючи аналіз ризиків, визначення стратегічних пріоритетів та розробку дієвих заходів для подолання кризових ситуацій. Такий підхід виявиться корисним для підприємців, керівників підприємств та фахівців з управління кризовими ситуаціями, сприяючи зміцненню стійкості бізнесу в непередбачуваних умовах ринку.

The article considers the main methodological principles of the formation of an anti-crisis program within the framework of drawing up an enterprise activity plan. The main definitions of scientists of the concept of «anti-crisis management» were studied. The classification of methods of anti-crisis management of enterprises is presented. The main factors complicating the process of anti-crisis management at enterprises were determined, the main stages of the development of the anti-crisis management program at the enterprise were determined, as well as the main principles of the anti-crisis management program. The author determined that the essence of anti-crisis management mechanisms consists in the implementation of a system of methods for preliminary diagnosis of the threat of bankruptcy and the timely implementation of financial recovery of the organization, which ensures its exit from the crisis state. It has been proven that when forming an anti-crisis program, risk analysis should be

carried out, scenarios of crisis situations should be developed, priorities and effective measures should be determined in the event of a crisis situation, a monitoring and control system should be formed, specialists should be involved to correct crisis situations, as well as effectively communicate with all personnel for effective problem solving. A crisis situation can be caused by both external and internal factors of the enterprise. In order to prevent and overcome a crisis situation, the enterprise needs to develop an anti-crisis management program that meets the principles defined by us and is aimed at predicting crisis situations, stabilizing unstable situations, as well as minimizing losses, consequences of the crisis and lost opportunities, taking into account external and internal factors, resource capabilities of the enterprise. The formation of an anti-crisis program requires a systematic approach, planning activities in crisis conditions and studying all aspects of the enterprise's activities in order to ensure its stability in unforeseen circumstances. Prospects for further research will be the development of an anti-crisis program based on the example of a large enterprise in a state of crisis.

Ключові слова: *антикризове управління, планування, методика, менеджмент, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, криза.*

Keywords: *anti-crisis management, planning, methodology, management, external environment, internal environment, crisis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Антикризове управління підприємствами в сучасних умовах є одним із основних важелів подолання кризових явищ. У ринкових умовах господарювання підприємства як суб'єкти господарювання є основною ланкою економіки держави. Формування антикризової програми на підприємстві завжди залишається актуальним

завданням, оскільки навіть найстабільніші компанії можуть стикатися з непередбачуваними викликами та кризовими ситуаціями.

В умовах нестабільної економіки, воєнного стану та високої інфляції багато підприємств та організацій все частіше стикаються з виникненням кризових ситуацій у ході своєї господарської діяльності. У західних країнах вивченням кризових явищ та шляхів їх подолання займається антикризовий менеджмент, мета якого – діяльність з подолання кризового стану підприємства та визначення можливості його існування у перспективі та взаємодії з банками та іншими фінансовими інститутами. Він визначається антикризовою програмою, яка виступає як засіб зі створення прийомів, що дозволяють прогнозувати настання нового кризового перелому та планувати політику та стратегію підприємства.

Антикризова програма – така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальних заходів, що мають стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Для запобігання та усунення кризових явищ та їх наслідків суб'єкту бізнесу необхідно розробляти та впроваджувати антикризову програму в рамках програми власного антикризового менеджменту, що обумовлює актуальність дослідження даної проблеми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Антикризовому управлінню підприємством приділяли увагу ряд вчених і науковців у своїх наукових статтях. Серед них можна виділити:

Діденко Є. О., який сформував модель антикризового управління підприємством; Круш П. В., Погребняк А. Ю., які проаналізували умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах; Лігоненко Л. О., Терещенко О. О., які досліджували теоретичні аспекти антикризового управління підприємством Омельченко О. С., який досліджував оптимізацію фінансування напрямів діяльності підприємства при реструктуризації; Сторчак Н. О., який досліджував місце антикризового управління в економічній стратегії фірми; Хандій О. О., який проаналізував практичні аспекти реалізації антикризових інструментів управління підприємством, та інші науковці. Проте, вченими не було в достатній мірі систематизовано методичні аспекти формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та розкриття методичних аспектів формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності суб'єктів підприємництва, зокрема, специфіки формування антикризової програми, основних принципів антикризових програм, етапів формування програми антикризового управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Кожне підприємство є унікальною системою, що поєднує соціально-економічні та матеріальні аспекти, і воно піддаватиметься впливам зовнішнього середовища, включаючи потенційно кризові ситуації. В цьому контексті керівники і власники підприємства повинні не лише визначати, які кроки потрібно вжити для подолання кризи, але й упорядковувати їх послідовність. Щоб ефективно подолати кризові ситуації, використання науково обґрунтованого підходу передбачає розробку відповідної концепції. Ця концепція визначає загальну систему дій, спрямованих на досягнення поставленої мети – подолання взаємопов'язаних кризових явищ.

Вона також передбачає використання загальних підходів, засобів, методів і інструментів антикризового управління [10].

Особливості управління в умовах кризи полягають у необхідності прийняття складних управлінських рішень при обмежених фінансових ресурсах, великому ризику та невизначеності. Зазвичай на момент початку антикризового управління на ринку вже присутні численні конкуренти.

Антикризове управління на підприємстві «вимагає системного підходу, оскільки підприємство повинно мати доступ до достовірної інформації для визначення кризової ситуації, розробки програми антикризових заходів та наявності необхідних ресурсів для подолання кризи» [6].

Ускладнення процесу антикризового управління в нестабільних умовах пов'язані з різними факторами, такими як недосконалість податкової системи, відсутність підготовки антикризових менеджерів, потреби в циклічній модернізації та реструктуризації підприємств, проблеми з платежами, втрата конкурентних переваг, можливість банкрутства та інші. Як зазначає Є. О. Діденко, «успішність антикризового управління залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи реформування податкової системи для створення конкурентоспроможного економічного оточення, розширення освітніх програм для підготовки фахівців з антикризового менеджменту, залучення інвесторів для модернізації промислових підприємств. Всі ці заходи сприяють підвищенню ефективності антикризового управління» [1, с. 55].

Розглянемо, як саме науковці визначають поняття антикризового управління. О. М. Скібіцький визначає антикризове управління як керівництво, спрямоване на запобігання можливим серйозним труднощам у ринковій діяльності підприємства та забезпечення його стабільного та успішного функціонування [5, с. 44]. Л. О. Лігоненко розглядає антикризове управління підприємством в двох аспектах: по-перше, як комплекс профілактичних заходів для запобігання кризі, включаючи системний аналіз сильних і слабких сторін

підприємства, впровадження системи попереджувальних заходів, оцінювання ймовірності банкрутства та управління ризиками; по-друге, як систему управління підприємством, спрямовану на вихід з кризи через проведення санації або реструктуризацію підприємства [3]. За словами А. В. Череп, антикризове управління – це комплексна система заходів, яка націлена на запобігання кризі та створення умов, що усувають передумови та наслідки її виникнення за допомогою прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства та реалізації антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі [9, с. 279].

О. О. Терещенко визначає антикризовий фінансовий менеджмент як процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою запобігання та нейтралізації фінансової кризи і забезпечення безперервної функціонування підприємства. Це досягається шляхом використання спеціальних методів та прийомів управління фінансами [7, с. 25]. В рамках системного підходу до антикризового управління, цей процес розглядається як комплекс дій, які включають в себе діагностику кризи та методи для її подолання.

На основі цього визначення, ми можемо визначити антикризове управління як систему керівництва підприємством, яка має системний та комплексний характер та спрямована на запобігання або подолання негативних явищ для бізнесу. Вона використовує повний спектр сучасних методів управління та розробляє та реалізує стратегічну програму на підприємстві. Ця програма дозволяє подолати тимчасові труднощі, зберегти та зміцнити ринкову позицію підприємства за будь-яких обставин, використовуючи переважно внутрішні ресурси.

Антикризове управління відрізняється від традиційного управління підприємством і має свої особливості, які виникають зі значних змін у ситуації діяльності підприємства, несподіваної природи кризи та нових управлінських

проблем. Як зазначає О. С. Омельченко, «у випадку кризи або кризових явищ, мета діяльності підприємства може раптово змінюватися. У контексті антикризового управління, на відміну від традиційного управління, наголошується на несподіваності дій, нечіткому розподілі функцій між учасниками під час кризи. Часто виникають проблеми через недостовірну або недостатню інформацію. В антикризовому управлінні акцентується на мотивації до праці, спрямованій на подолання тимчасових труднощів, і в цей час можуть бути впроваджені нові, іноді незвичайні системи заохочення та зміни в стилі керівництва» [4].

План антикризового управління визначає, як бізнес реагуватиме у разі виникнення кризи. У своєму антикризовому плані керівництву доведеться визначити, які кризові явища можуть торкнутися підприємства і які будуть наслідки для бізнесу. Планування заходів у відповідь на кожне таке явище підготує колектив підприємства і зменшить довгостроковий збиток, який може буде завданий підприємству [4].

Антикризове управління та планування зокрема є важливою частиною будь-якого бізнес-плану, тому що без нього команда співробітників підприємства не буде готова до непередбачених обставин.

План антикризового управління – це наочний документ, до якого команда підприємства може регулярно звертатися та вносити оновлення. Існують різні способи створення плану, проте зазвичай антикризовий план є контрольним. Коли настає кризова ситуація, співробітники можуть відзначити та використати ті пункти, які потрібно виконати для подолання кризи [4].

У ході дослідження було проведено аналіз методів управління кризовою ситуацією на підприємствах у сучасних складних умовах. Цей аналіз дав можливість систематизувати методи антикризового управління підприємствами і представити два основних напрями їх використання: методи діагностики та методи управління в умовах кризових ситуацій (рис. 1).



Рис. 1. Класифікація методів антикризового управління підприємствами [2]

Перший напрямок включає такі методи, як моніторинг, системний аналіз, аудит, ідентифікація ризиків та оцінка поточного стану. Ці методи використовуються у пасивному антикризовому управлінні в умовах, коли система розвитку підприємства вважається відносно стабільною.

Другий напрямок методів антикризового управління можна розділити на два блоки. Перший блок – організаційний – включає систему залучення та підготовки антикризових фахівців. Другий блок – функціональний – представляє собою набір методів, інструментів і заходів антикризового управління, які застосовуються при активному управлінні в умовах кризових ситуацій.

Система прогнозування антикризових заходів управління підприємством повинна враховувати відхилення у фінансово-економічних показниках підприємства, його стратегічні напрямки розвитку та особливості. Це допоможе вибрати методи активного або пасивного антикризового управління [2].

Формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності є необхідним елементом стратегічного управління для забезпечення стабільності та успішності будь-якого підприємства чи організації. Антикризова програма визначає стратегічні кроки і заходи, спрямовані на запобігання та реагування на потенційні кризи, що можуть виникнути в економічній діяльності.

Важливо також виділити ресурси, необхідні для впровадження антикризової програми, а також визначити відповідальних за виконання конкретних завдань. Постійний моніторинг та оновлення антикризової програми дозволяють адаптувати її до змін в економічному середовищі та вчасно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи стабільну роботу організації.

Розробка програми антикризового управління на підприємстві передбачає послідовну реалізацію шести основних етапів:

1. Аналіз зовнішнього оточення фірми та виявлення факторів, здатних викликати кризу. Наприклад, макроекономічний вплив може містити в собі зростання оподаткування та збільшення витрат, викликані погіршенням умов для підприємницької діяльності та інші аспекти. Політичні фактори можуть обумовлювати ставлення держави до бізнесу, стійкість урядової діяльності тощо. Правові аспекти можуть включати недостатнє регулювання антимонопольних питань, обмежене регулювання зовнішньоекономічної діяльності, а також загальну недорозвиненість законодавчої бази. Технологічні фактори можуть бути пов'язані з недостатнім фінансуванням досліджень та розвитку, а також низькими темпами оновлення технологічної інфраструктури. У відносинах з клієнтами та постачальниками можуть виникати проблеми, такі

як затримки у поставках сировини та готової продукції, а також сповільнений зріст виручки тощо. Виявлення факторів, що призводять до кризових ситуацій на підприємстві, повинно включати проведення глибокого аналізу у таких напрямках: аналіз макросередовища, яке можна умовно поділити на чотири взаємозалежні сектори: політичний, економічний, соціальний і технологічний; а також аналіз конкурентного середовища [2];

2. Дослідження стану підприємства, що перебуває у кризовій ситуації, виявлення внутрішніх проблем. Класифікацію основних внутрішніх факторів, що викликають кризову ситуацію, можна представити так:

- операційні або виробничі чинники, включаючи причини кризи, такі як низька завантаженість основних активів, простої обладнання, застаріла технологія виробництва продукції або надання послуг, недостатня активність у розробці нових продуктів та послуг, висока собівартість виготовлення продукції та надання послуг, неефективна структура витрат, неефективний маркетинг у пошуку постачальників та виведення продукції та послуг на ринок, внутрішні конфлікти управління, зменшення обсягів продажу тощо;

- фінансові чинники, які можуть включати в себе причини кризових ситуацій, такі як низька ліквідність активів, слабка фінансова стійкість, велика частка короткострокових позикових джерел фінансування та їх неефективне використання, низька прибутковість виробництва, високі витрати на кредитні ресурси, неефективне управління оборотним капіталом, неефективна цінова політика власного капіталу тощо;

- інвестиційні чинники, що включають можливі причини кризи, такі як незавершені будівельні об'єкти, неефективний інвестиційний портфель, низький рівень розробки інвестиційних рішень, нестача капіталу для модернізації виробництва тощо;

- інші чинники, які об'єднують такі причини кризи, як неспроможність персоналу, використання ненадійної економічної інформації,

витік конфіденційних даних, відсутність статистичних даних про маркетингові дослідження тощо.

3. Розробка переліку завдань антикризової програми на основі перегляду та коригування систем завдань, розроблених у рамках реалізованої фірмою кадрової, економічної, виробничої, маркетингової політики. В умовах кризи, причини, що її викликали, відображаються в різних заходах управління підприємством, що призводить до формування специфічного списку завдань програми антикризового управління, вирішення яких має сприяти реалізації основної його мети [2];

4. Розробка тактичних та оперативних заходів, що дозволяють реалізувати програму антикризового управління. На даному етапі необхідне стратегічне та тактичне планування антикризових заходів. Стратегічна орієнтація антикризової програми означає довгостроковий, чітко визначений розвиток підприємства, що включає в себе аспекти, такі як сфера діяльності підприємства, засоби та форми його функціонування, система внутрішніх відносин, а також позиція підприємства в зовнішньому середовищі, яка допомагає попередити або пом'якшити кризову ситуацію. Тактичні заходи антикризової програми призначені для реагування на поточний стан підприємства на основі докладної та актуальної інформації, включаючи заходи, спрямовані на запобігання кризі, якщо це ще можливо в короткотерміновій перспективі, або на виходження з кризової ситуації, яка вже виникла;

5. Організація реалізації антикризової програми, спрямована на впровадження розроблених заходів щодо виходу з кризи, а також їх коригування з урахуванням особливостей роботи підприємства у конкретних поточних умовах;

6. Оцінка результатів реалізації антикризової програми підприємства. Вона повинна включати показники, що відображають елементи системи управління підприємством, на які спрямована програма антикризового

управління. Тому необхідно розробляти набір індикаторів, що відображають наслідки реалізації заходів антикризової програми;

7. Коригування програми антикризового управління з урахуванням отриманих результатів та напрямів розвитку кризових явищ [2].

Програма антикризового управління передбачає не лише подолання кризової ситуації, а й розробку заходів, спрямованих на попередження та запобігання кризі, а також на адаптацію системи управління підприємством до змін зовнішнього середовища, які можуть включати [10]:

- створення сценаріїв, що означає розробку реальних описів можливих майбутніх тенденцій у конкретних галузях. Це дозволяє ідентифікувати основні чинники, які можуть призвести до кризових ситуацій, та здійснювати над ними контроль.

- організація системи контролю конкурентоспроможності цін та витрат підприємства для забезпечення міцних позицій підприємства на ринку;

- вироблення ефективної програми управління різними аспектами господарської діяльності підприємства;

- підвищення ефективності планування та прогнозування діяльності організації.

Програма антикризового управління підприємства базується на певних принципах, до основних з них належать такі (рис. 2).

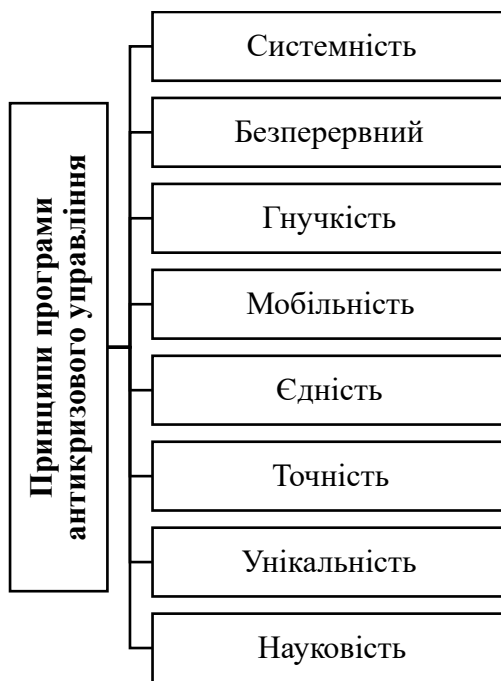


Рис. 2. Основні принципи програми антикризового управління [10]

Системність передбачає взаємопов'язаність і підпорядкованість окремих антикризових процедур, спрямованих на вирішення завдань програми антикризового управління підприємства. Безперервність передбачає здійснення антикризової програми як в умовах кризи, так і в умовах нормального розвитку підприємства з метою подальшої діагностики виникнення кризових явищ. Гнучкість антикризової програми підприємства передбачає її стійкість до впливів зовнішнього середовища. Мобільність – сприйнятливість до всіх змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства та миттєва адекватна реакція на ці зміни [10].

Кожне кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, а й породжує нові супутні йому кризові фінансові явища. Тому, чим раніше будуть включені антикризові механізми щодо кожного діагностованого кризового явища, тим більші можливості матиме підприємство. Важливими є адекватність та врахування імовірнісного характеру панівних тенденцій реальних процесів при

розробці антикризової програми загалом та антикризових процедур зокрема. У разі недостатності заходів очікуваного ефекту не буде досягнуто, а за їх надмірності підприємство нестиме невиправдано високі витрати.

Єдність – охоплення всіх рівнів функціональних підрозділів підприємства, координація антикризових заходів у часі. Точність – конкретність та деталізація антикризових заходів. Унікальність – неможливість комплексної типізації схем подолання та запобігання кризі. Багатоваріантність передбачає розробку додаткових, страхових антикризових заходів паралельно з основним планом заходів для досягнення мети антикризової програми. Науковість – застосування існуючих наукових методів всіх етапах антикризового управління [10].

Програма антикризового управління включає три системи розвитку підприємства, які визначають стратегію антикризового управління: «умовно-стабільна система», де акцент зроблений на пасивному антикризовому управлінні, «система з проявом кризових явищ», де спрямованість полягає в управлінні знайденими кризовими ситуаціями та відновленні показників після кризи, і «загально-кризова система», де антикризове управління орієнтоване на довготривалу кризу або стагнацію. Мета антикризового управління змінюється відповідно до типу фінансової системи підприємства. В «умовно-стабільній системі», головною метою є своєчасна діагностика кризових явищ. В «системі з проявом кризових явищ» антикризове управління спрямоване на управління конкретними кризами та відновлення до кризи. «Загально-кризова» система передбачає управління підприємством в умовах тривалої кризи або стагнації. Кожна модель антикризового управління має свої етапи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу кризових ситуацій на діяльність підприємства [8].

Основним завданням при розробці методики формування стратегії управління в умовах кризи є визначення перспективних напрямів розвитку організації, яке включає два рівні:

1. Перший рівень охоплює розробку альтернативних проектів розвитку бізнесу та визначення їх пріоритетності. Основна мета на цьому рівні полягає в аналізі нових проектів за допомогою кількісних показників;

2. Другий рівень визначає напрями розвитку бізнесу, де у майбутньому буде розроблено нові проекти.

Кожному рівню притаманний власний набір кількісних та якісних показників, які повинні бути узгоджені між собою.

Слід зазначити, що є різниця між актуальними та номінальними об'єктами управління. При описі актуального об'єкта важливо враховувати номінальний об'єкт, а також фактори мікро- та макрооточення, які впливають на організацію.

Під час моделювання лінії розвитку організації в умовах кризи може бути важко визначити конкретну причину, що перешкоджає розвитку. У таких випадках можна оцінити ступінь протидії факторам макрооточення залежно від часових рамок та ухвалених рішень в рамках програми виходу з кризи [5].

У процесі формування стратегії управління організацією в умовах кризи, важливо враховувати вплив зовнішнього середовища на її розвиток. Можна виділити два типи впливу факторів макрооточення на організацію:

1. Пасивний вплив: відзначається тим, що зовнішнє середовище реагує на дії управлінців компанії з певним запізненням;

2. Активний вплив: фактори зовнішнього середовища безпосередньо впливають на організацію, реагуючи на управлінські дії швидко та без суттєвого запізнення [1].

Під час розробки антикризової стратегії необхідно провести докладний аналіз математичного апарату, розглянути структуру його змінних, їх взаємозв'язки та інші складові.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Нами було визначено, що сутність механізмів антикризового управління полягає у впровадженні системи методів попередньої діагностики

загрози банкрутства та своєчасному проведенні фінансового оздоровлення організації, що забезпечує її вихід із кризового стану. Загалом, при формуванні антикризової програми слід здійснювати аналіз ризиків, здійснювати розробку сценаріїв кризових ситуацій, визначати пріоритети та дієві заходи при настанні кризової ситуації, формувати систему моніторингу та контролю, залучати фахівців для виправлення кризових ситуацій, а також ефективно комунікувати з усім персоналом для ефективного вирішення проблем. Кризову ситуацію можуть викликати як зовнішні, так і внутрішні фактори діяльності підприємства. Для запобігання та подолання кризової ситуації підприємству необхідно розробити програму антикризового управління, що відповідає визначеним нами принципам і спрямовану на передбачення кризових ситуацій, стабілізацію нестійких ситуацій, а також мінімізацію втрат, наслідків кризи та втрачених можливостей з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, ресурсних можливостей підприємства. Формування антикризової програми вимагає систематичного підходу, планування діяльності в умовах кризи та вивчення всіх аспектів діяльності підприємства, щоб забезпечити його стійкість у непередбачених обставинах. Перспективами подальших досліджень буде розробка антикризової програми на прикладі великого підприємства, яке перебуває в кризовому стані.

Література

1. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2015. №3 (87). С. 53-58.
2. Круш П. В., Погребняк А. Ю. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf

3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2005. 824 с.
4. Омельченко О. С. Оптимізація фінансування напрямів діяльності підприємства при реструктуризації. *Бізнес Інформ*. 2011. № 9. С. 123-128.
5. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
6. Сторчак Н. О. Місце антикризового управління в економічній стратегії фірми. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 3 (19). С. 59–63.
7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія – 2-ге вид. Київ: КНЕУ, 2006. 268 с.
8. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С. 186-192.
9. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*. 2010. № 37. С. 277-282.
10. Шершньова З. Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 2, Т. 1. С. 140-144.

References

1. Didenko, E. O. (2015), «Model of anti-crisis management of the enterprise», *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 3 (87), pp. 53-58.
2. Krush, P. V. and Pogrebnyak, A. Y. (2012), «Conditions and criteria for the application of anti-crisis strategy at industrial enterprises», *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, [Online], available at:

http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf (Accessed 25 Oct 2023).

3. Ligonenko, L. O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], Kyiv. national trade – economy University, Kyiv, Ukraine.

4. Omelchenko, O. S. (2011), «Optimizing financing of the company's activities during restructuring», *Biznes Inform*, vol. 9, pp. 123-128.

5. Skibitsky, O. M. (2009), *Antykryzovij menedzhment* [Anti-crisis management], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

6. Storchak, N. O. (2009), «The place of anti-crisis management in the economic strategy of the firm», *Visnyk Kryvorizkoho ekonomichnoho instytutu KNEU*, vol. 3 (19), pp. 59–63.

7. Tereshchenko, O. O. (2006), *Anti-crisis financial management at the enterprise*: Monograph – 2nd ed. Kyiv: KNEU, p. 268.

8. Khandiy, O. O. (2016), «Anti-crisis tools of enterprise management: practical aspects of implementation», *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 4., pp. 186-192.

9. Cherep, A. V. and Severina, S. V. (2010), «Anti-crisis management as a basis for ensuring the vital activity of the enterprise», *Ekonomichnyi prostir*, vol. 37, pp. 277-282.

10. Shershnyova, Z. E. (2010), «Anti-crisis program of the enterprise: methodical basis of development and organization of implementation», *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 1, pp. 140-144.

Стаття надійшла до редакції 01.11.2023 р.