

## **ПРИНЦИПОВИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Протягом останніх років, зважаючи на загальні негативні зміни у структурі основних секторів національної економіки, що пов'язані із наявністю соціально-економічної та політичної кризи, спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості фінансово-неспрможних підприємств, а також позовних заяв до господарських судів, що надходять у зв'язку з вимогами порушення справ про банкрутство [1, 2]. Особливо негативним чинником є зростання частки таких підприємств практично в усіх галузях економіки України.

Реалії сьогодення та господарська практика підтверджують, що ключові проблеми антикризового управління в умовах розростання фінансової кризи на рівні підприємства вирішуються їхнім керівництвом фрагментарно, а реакція у більшості випадків є лише констатацією порушення фінансової рівноваги та стабільності господарської діяльності [3, с. 35]. З метою недопущення переростання кризового стану підприємства у реальну загрозу його банкрутства на практиці розробляється система антикризових заходів, що узагальнюються в окремих антикризових програмах розвитку.

Актуальність дослідження даної проблематики викликана тим, що сучасні тенденції розвитку національної економіки вимагають формування та впровадження на рівні окремих суб'єктів господарської діяльності ефективних антикризових програм розвитку, оскільки саме вони дозволять визначити напрями виходу кожного підприємства (організації, установи, об'єднання, фірми тощо) із кризового стану та уникнути його потенційного банкрутства.

Проблематика антикризового управління, що пов'язана із необхідністю формування та впровадження ефективних антикризових програм розвитку на підприємствах різних форм власності та галузевої підпорядкованості, розробки дієвих інструментів діагностики їх фінансового стану, розробляється багатьма українськими та зарубіжними економістами, серед яких слід відзначити Е. Альтмана, У. Бівера, І. Бланка, Дж. К. Ван Хорна, В. Василенка, А. Градова,

В. Ковальова, Е. Короткова, Л. Лігоненко, Р. Лиса, О. Пушкаря, Р. Таффлера, О. Терещенка, Дж. Хорварда, А. Штангрета та інших [4-7].

У своїх працях сучасні вчені і практики висвітлили загальні теоретичні питання антикризового управління [3, 4, 8, 9], розглянули чинники, що впливають на вибір програми антикризового управління підприємством в умовах мінливого конкурентного середовища [5, 6, 10, 11], запропонували набір антикризових заходів для підприємств різних галузей національної економіки [1, 2, 7, 12-19].

Проте, віддаючи належне науковому доробку провідних вчених у цьому напрямі, слід визнати, що розробка ефективної антикризової програми розвитку на підприємствах разом із її документальним супроводом та окремими антикризовими заходами в умовах розгортання кризових процесів надалі залишається дискусійним, практично значущим та повністю не вирішеним науковим завданням, що вимагає проведення ретельного наукового дослідження.

На сучасному етапі розвитку національної економіки, яка функціонує в умовах соціальної напруженості, політичної нестабільності та обмеженості ресурсного потенціалу її основних галузей та ключових секторів, неминуче виникають кризові явища, що у майбутньому призводять до погіршення фінансового стану багатьох ринкових суб'єктів та відкриття проваджень щодо процедури їх банкрутства. В цих умовах застосування виваженої антикризової програми розвитку на підприємствах є важливим напрямом їх фінансової стабілізації та оздоровлення господарсько-фінансової діяльності.

Разом з тим, на сьогодні в управлінській науці та практиці господарської діяльності низка питань науково-методичного та прикладного характеру залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, зміст процесів переростання кризової ситуації у глибоку фінансову кризу, що призводить до банкрутства підприємства та ліквідації бізнесу, розглядається достатньо поверхово, запропоновані діагностичні моделі діагностики банкрутства мають обмежений характер застосування, функціональне наповнення антикризових програм розвитку залишається прихованим від переважної більшості працівників підприємств та широкої громадськості.

Створення та практична імплементація повноцінної антикризової програми розвитку на сучасному підприємстві разом із її документальним супроводом на сьогодні є об'єктивною необхідністю. Практичне втілення кожної складової цієї програми вимагає реалізації

відповідних тактичних заходів з боку управлінського персоналу, впровадження конкретних напрямів розвитку на рівні апарату управління підприємства та визначає практичну спрямованість суб'єктів антикризового процесу в умовах трансформаційних перетворень.

*Головною метою дослідження є обґрунтування методологічних і розгляд прикладних засад формування та реалізації антикризової програми розвитку підприємства у трансформаційний період.*

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано наступні завдання: рекомендувати авторський варіант складових антикризової програми розвитку підприємства за виділеними шістьма розділами; розкрити зміст принципового варіанту антикризової програми розвитку підприємства на перспективний період шляхом конкретизації окремих її функціональних компонентів; запропонувати систему антикризових заходів в межах антикризової програми розвитку підприємства на чотирьох фазах фінансової кризи та характеристики їх можливих наслідків; розглянути операційні, інвестиційні та фінансові антикризові заходи.

Сучасний розвиток національної економіки характеризується розгортанням кризових явищ в окремих її секторах та галузях, у діяльності деяких суб'єктів господарювання, що спричинені впливом тривалої фінансової кризи. Слід також зважати на інституційні перетворення в Україні, які відбуваються під впливом процесів глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, загальносвітових трансформаційних процесів, що призводить до розірвання попередніх міжгосподарських зв'язків, вимагає удосконалення систем управління, проведення широкомасштабних економічних реформ, розробки ефективних антикризових стратегій.

Висока ймовірність виникнення і розвитку кризи у процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління [7, с. 53]. Одним із його ключових інструментів є антикризова програма розвитку підприємства.

У науці управління та фінансовій сфері не сформувалося єдиного підходу щодо розуміння сутності антикризової програми розвитку підприємства. Зокрема, існує думка, що антикризова програма (план антикризових заходів) є однією із форм практичної реалізації фінансової стратегії підприємства, а саме інструментом політики антикризового фінансового управління [4, с. 165].

Провідні українські науковці у сфері антикризового менеджменту відзначають, що антикризова програма розвитку повинна розроблятися на підставі детального аналізу фінансового стану підпри-

емства, визначення глибини фінансової кризи та чинників, що призвели до її виникнення [5, с. 61-62; 6, с. 74]. Ця програма має являти собою деталізований комплекс антикризових заходів, що будуть реалізовані на практиці, а її зміст та структура повинні обумовлюватися результатами проведеної діагностики, метою антикризового управління, його існуючими обмеженнями [11, с. 161].

Вважаємо за необхідне констатувати, що антикризова програма розвитку підприємства має бути спеціальним внутрішнім документом, у якому систематизовано перелік основних заходів, що плануються здійснити у межах його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства із кризового стану.

Ми дотримуємося точки зору, що план антикризових заходів, який може бути закріпленим у майбутній антикризовій програмі розвитку підприємства, має задовольняти наступні вимоги:

1) забезпечувати комплексне вирішення питань фінансового оздоровлення та відновлення звичайної роботи функціональних підсистем підприємства;

2) бути підпорядкованим стратегічним інтересам підприємства в цілому;

3) бути привабливим для потенційних інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, що необхідні для здійснення цих заходів;

4) встановлювати цілі, що можуть бути кількісно вимірними та проконтрольованими вищим керівництвом;

5) містити рішення, що усувають існуючі проблеми розвитку і поточні загрози для функціонування підприємства;

6) конкретизувати завдання у розрізі структурних підрозділів та функціональних підсистем підприємства;

7) передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів, можливі строки їх отримання.

З іншого боку, внутрішня структура антикризової програми розвитку підприємства не потребує особливої формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією фінансової кризи та сутністю заходів, що передбачаються до реалізації [13, с. 68].

При цьому, план антикризових заходів повинен розроблятися на підставі антикризової програми розвитку і являти собою форму її конкретизації [8, с. 98; 12, с. 204]. Він має містити перелік конкретних антикризових заходів (як стратегічних, так і тактичних), що передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні

ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначати відповідальних виконавців.

Зрештою, на стратегічному рівні підприємства його вищим керівництвом повинна бути розглянута та затверджена приблизна структура антикризової програми розвитку, що може стати частиною перспективного плану розвитку основних напрямів господарської діяльності. У той же час, антикризова програма розвитку виступатиме інструментом документаційного забезпечення роботи фахівців фінансової підсистеми підприємства, які зацікавлені у його ефективному подальшому функціонуванні та майбутньому розвитку.

Доцільно відзначити, що на тактичному рівні ця програма повинна прийматися до відома працівниками структурних підрозділів підприємства та беззаперечно виконуватися у розрізі відповідних антикризових заходів. Цей рівень має передбачати можливість практичного розгляду структури антикризової програми розвитку підприємства із можливістю внесення коректив до її основних розділів під час розподілу функціональних обов'язків, повноважень та відповідальності між ключовими учасниками.

Мета антикризової програми розвитку вважатиметься досягнутою, якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та функціональних заходів підприємство зможе вийти з фінансової кризи і забезпечить свою прибутковість та конкурентоспроможність не тільки у короткостроковому, але й у довгостроковому періоді [10, с. 39].

На наш погляд, рекомендований авторський варіант структури антикризової програми розвитку підприємства має включати шість розділів:

1. Загальна характеристика стану кризи розвитку та фінансової кризи, основних причин, що їх обумовили, та проблем, які потребують вирішення.

2. Цільові параметри антикризового процесу, тобто якісне визначення цільового стану підприємства та його кількісні ознаки у вигляді певної системи цільових (планових) показників. Встановлені цільові параметри у подальшому повинні бути використаними для моніторингу за перебігом реалізації антикризової програми розвитку та дати можливість визначити ступінь досягнення поставлених цілей.

3. Обмеження антикризового процесу (часові та ресурсні). Всі обмеження повинні бути ретельно проаналізованими фахівцями апарату управління залежно від ступеню впливу на підприємство.

4. Перелік планових антикризових заходів, із визначенням детального плану-графіку реалізації кожного з них.

5. Бюджет витрачання коштів на реалізацію антикризової програми розвитку (якщо планові антикризові заходи потребують додаткового фінансування певних специфічних витрат).

6. Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації антикризової програми його розвитку, у тому числі план обслуговування та погашення боргових зобов'язань.

Необхідно наголосити на тому, що у дієвій антикризовій програмі розвитку підприємства за умов розгортання фінансово-економічної кризи повинні деталізуватися завдання, що стоять перед працівниками, визначатися дії та заходи, необхідні для їх виконання, встановлюватися відповідальні особи, визначатися строки її реалізації та необхідні обсяги ресурсів. Це сприятиме упорядкуванню окремих антикризових заходів на рівні структурних підрозділів підприємства та забезпеченню його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, на думку автора, на рівні підприємства розробкою антикризової програми розвитку повинен займатися директор (засновник, власник, голова правління, президент), фінансовий директор (заступник директора з фінансової роботи, головний бухгалтер) та фінансовий менеджер (фінансовий аналітик, фахівець з бізнес-планування та фінансового аналізу). На останнього покладатиметься найбільша відповідальність за аналітичну частину цієї програми, що передбачатиме детальну оцінку реального фінансового стану підприємства та регламентацію окремих антикризових заходів. Інші працівники апарату управління підприємства також повинні бути залучені у якості кваліфікованих експертів до процесу реалізації окремих розділів, положень та завдань антикризової програми його розвитку.

Відповідно до цього, автором пропонується до впровадження принциповий варіант антикризової програми розвитку підприємства на перспективний період із деталізацією завдань, що стоять перед працівниками, визначенням дій та заходів, необхідних для їх виконання, встановленням відповідальних осіб, визначенням строків її реалізації та необхідного обсягу ресурсів (табл. 1).

На наше переконання, практична імплементація даного підходу до формування та реалізації антикризової програми розвитку підприємства сприятиме упорядкуванню окремих антикризових заходів на рівні структурних підрозділів підприємства та забезпеченню його довгострокових конкурентних переваг у майбутньому.

Таблиця 1

**Рекомендований авторський варіант антикризової програми розвитку підприємства на перспективний період**

| Завдання, що стоять перед працівниками  | Дії і заходи, що необхідні для їх виконання   | Відповідальний   | Строки                      | Необхідні ресурси                             |
|---|---|--|-----------------------------|---|
| 1   | 2   | 3  | 4                           | 5   |
| 1. Впровадження антикризових заходів в межах антикризової політики розвитку відповідно до кошторису бюджету | Формування та прийняття кошторису витрат на реалізацію антикризових заходів   | Директор, Фінансовий директор (головний бухгалтер)   | 1-2 тижні                   | 30-40% кошторису загального бюджету           |
| 2. Формування організаційного забезпечення системи антикризового управління                                 | Перегляд штатного розкладу. Найм фінансового аналітика. Перегляд посадових інструкцій функціональних виконавців   | Начальник відділу кадрів, фінансовий директор (головний бухгалтер), директор                                       | 1,5-2 роки                  | 25% бюджету антикризової програми розвитку    |
| 3. Застосування методів діагностики фінансового стану на ймовірність банкрутства                            | Розробка методик діагностики фінансового стану. Вибір системи показників і коефіцієнтів. Проведення аналітичних розрахунків. Застосування новітніх моделей діагностики банкрутства                            | Фінансовий аналітик, фінансовий директор (головний бухгалтер), директор  | 5-6 місяців (2 рази на рік) | 8-10% бюджету антикризової програми розвитку  |
| 4. Підвищення ділової активності підприємства   | Освоєння нових ринків збуту продукції. Зменшення тривалості операційного та фінансового циклу. Прогнозування кон'юнктури ринку. Скорочення залишку необоротних активів. Перегляд договорів із постачальниками | Фінансовий аналітик, фінансовий директор (головний бухгалтер), директор з виробництва (головний інженер), директор | 2-3 місяці                  | 10-15% бюджету антикризової програми розвитку |
| 5. Відновлення платоспроможності підприємства   | Скорочення розміру необоротних активів. Стягнення дебіторської заборгованості. Переведення боргів дебіторів на банківські установи за допомогою факторингу.   | Фінансовий аналітик, економіст, фінансовий директор (головний бухгалтер), директор                                 | 3-6 місяців                 | 15-20% бюджету антикризової програми розвитку |

Закінчення табл. 1

| 1  | 2   | 3  | 4           | 5   |
|--|---|--|-------------|---|
|  | Зміна товарного асортименту та номенклатури продукції.<br>Проведення маркетингових заходів  |  |             |   |
| 6. Покриття чистих збитків та відновлення рентабельності господарської діяльності підприємства | Збільшення обсягу чистого доходу від реалізації продукції.<br>Скорочення розміру собівартості продукції.<br>Проведення виваженої податкової політики  | Фінансовий аналітик, фінансовий директор (головний бухгалтер), директор з виробництва (головний інженер), директор                           | 6-9 місяців | 20-25% бюджету антикризової програми розвитку |
| 7. Впровадження операційних, інвестиційних та фінансових антикризових заходів                  | Зростання розміру грошових потоків.<br>Скорочення розміру поточних витрат.<br>Збільшення розміру активів та інвестованого капіталу.<br>Закриття неефективних інвестиційних проєктів.<br>Раціоналізація структури капіталу.<br>Оптимізація розміру операційного прибутку.<br>Проведення фінансової санації | Фінансовий аналітик, фінансовий директор (головний бухгалтер), директор з виробництва (головний інженер), директор                           | 1 місяць    | 2-3% бюджету антикризової програми розвитку   |
| 8. Закріплення антикризових заходів в межах антикризової програми розвитку підприємства        | Затвердження антикризової програми розвитку.<br>Регламентація повноважень виконавців.<br>Направлення фахівців на навчання, підвищення кваліфікації та тренінги  | Фінансовий аналітик, фінансовий директор (головний бухгалтер), директор з виробництва (головний інженер), начальник відділу кадрів, директор | 1-3 місяці  | 1-2% бюджету антикризової програми розвитку   |

Авторська розробка.



На нашу думку, рекомендовані антикризові заходи в межах антикризової програми розвитку підприємства повинні безпосередньо залежати від фази фінансової кризи, що, у свою чергу, відрізняється чинниками, функціональним наповненням і наслідками прояву (табл. 2).

Таблиця 2

**Рекомендовані антикризові заходи в межах  
антикризової програми розвитку підприємства  
на різних фазах фінансової кризи**

| Фаза фінансової кризи | Характеристика  | Можливі наслідки  | Антикризові заходи в межах антикризової програми розвитку  |
|-----------------------|---|---|--|
| Перша                 | Зниження ділової активності підприємства                    | Погіршення фінансового стану підприємства, скорочення джерел фінансування і резервів розвитку   | Зміни на стратегічному рівні (перегляд стратегії розвитку, реструктуризація підприємства) або тактичному рівні (зниження собівартості реалізованої продукції, підвищення рівня продуктивності праці) |
| Друга                 | Збитковість господарської діяльності підприємства           | Зменшення резервного капіталу підприємства  | Зміни на стратегічному рівні, що реалізуються через внутрішню реструктуризацію підприємства  |
| Третя                 | Відсутність достатнього резервного капіталу на підприємстві | На погашення збитків спрямовується частина оборотного капіталу, що призводить до скорочення обсягів виробництва; відсутності коштів на внутрішню реструктуризацію                       | Оперативні антикризові заходи щодо стабілізації фінансового стану підприємства та пошуку коштів на проведення внутрішньої реструктуризації   |
| Четверта              | Неплатоспроможність підприємства                            | Критичний стан, відсутність коштів на фінансування виробничого процесу та здійснення розрахунків за попередніми фінансовими зобов'язаннями; загроза зупинки виробництва або банкрутства | Екстрені антикризові заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства та підтримки звичайного виробничого процесу  |

Авторська розробка.

Не викликає сумніву теза про те, що запропоновані антикризові заходи в межах антикризової програми розвитку, є дієвим інструментом сучасної фінансової політики підприємства, спрямованої на реалізацію довгострокової стратегії його розвитку.

Разом з тим, наявну сукупність антикризових заходів на підприємстві доцільно розподілити за окремими видами фінансової діяльності. Рекомендуємо розділити ці заходи на наступні підгрупи:

1. Операційні антикризові заходи на підприємстві, що повинні охоплювати два основних напрями зусиль:

зростання операційних надходжень позитивних грошових потоків і зменшення відтоку негативних грошових потоків;

скорочення розміру поточних витрат (зменшення рівня виробничої собівартості, адміністративних витрат, витрат на збут та інших витрат).

2. Інвестиційні антикризові заходи на підприємстві, що будуть передбачати протилежні за напрямом дії:

вкладання коштів у різні види майнових та немайнових цінностей, збільшення розміру зовнішнього інвестованого капіталу;

вивільнення коштів із раніше реалізованих інвестиційних проєктів, що визнані неефективними або закриті, з метою усунення нерационального використання ліквідних активів.

3. Фінансові антикризові заходи на підприємстві, що мають передбачати:

формування раціональної структури капіталу, джерел та умов залучення власних та позикових фінансових ресурсів;

оптимізацію напрямів формування, розподілу і використання отриманого операційного прибутку.

Слід звичайно визнати, що наведений перелік антикризових заходів в межах антикризової програми розвитку підприємства не є остаточним, оскільки єдиного рецепту виживання та відродження в умовах розгортання фінансової кризи не існує. Визначений інструментарій доцільно розглядати лише як узагальнений перелік типових антикризових заходів. Тому ефективно антикризове управління на рівні підприємства в цілому потребує використання сукупності різноманітних інструментів, заходів та механізмів.

Особливості прийнятої політики антикризового управління на рівні підприємств мають бути врахованими при оцінці ефективності управлінського впливу. Для проведення такої оцінки пропонуємо використовувати наступну систему формальних критеріїв:

1) досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період здійснення антикризового управління на основі антикризової програми його розвитку;

2) швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників його господарської діяльності;

3) отримання позитивного економічного ефекту (відношення кінцевих фінансових результатів до понесених витрат на їх отримання).

*Висновки і пропозиції.* Таким чином, узагальнюючи викладений вище матеріал, слід відзначити, що практична реалізація антикризової програми розвитку на українських підприємствах в умовах трансформаційних перетворень дозволить об'єднати основні напрями політики антикризового фінансового управління, створити дієвий механізм нейтралізації фінансових ризиків та здійснити оцінку потенціалу розвитку кожного господарюючого суб'єкту залежно від мінливих умов зовнішнього середовища. Запропоновані антикризові заходи в межах антикризової програми розвитку підприємства сприятимуть розкриттю основних напрямів її впровадження, конкретизації функціонального наповнення та досягненню фінансової стабілізації у процесі локалізації фінансової кризи. Практична реалізація антикризових заходів за видами фінансової діяльності підприємства призведе у перспективі до формування системи раннього реагування та попередження його кризового стану в умовах постійних трансформаційних змін.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень залишаються питання формування ефективного організаційно-методичного забезпечення системи антикризового управління на підприємствах, успішної реалізації сучасних методик оцінювання їх фінансового стану, впровадження окремих антикризових програм розвитку на засадах комплексного підходу.

### Література

1. Головач К. С. Основні аспекти антикризового менеджменту в сільсько-господарських підприємствах. *Агросвіт*. 2016. № 22. С. 62–66. URL : [http://www.agrosvit.info/pdf/22\\_2016/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/12.pdf). (дата звернення: 10.01.2017).
2. Еш С. М. Особливості антикризового управління в підприємствах харчової промисловості. *Економіка АПК. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2009. № 7. С. 67–70.

3. Петрук І. П. Антикризове управління як інструмент подолання ірраціональної структури національної економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 2. С. 34–38.
4. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия : учеб. курс. Киев : Ника-Центр, Эльга, 2003. 496 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
6. Пушкарь А. И. Тридед А. Н., Колос А. Л. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : монография. Харьков : ООО «Модель Вселенной», 2001. 452 с.
7. Штангрет А. М., Караїм М. М., Сухимлин Л. Є. Антикризисний механізм управління економічною безпекою підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 3. С. 51–55.
8. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса : монография / под ред. А. Н. Ряховская, С. Е. Кован. Москва : Сварог, 2016. 169 с.
9. Задорожний Г. В. Прорывные методологические основания антикризисных исследований национальной экономики. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2(35). С. 67-74.
10. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. *Економіст*. 2015. № 11. С. 38–40.
11. Семенов Г. А., Ярошевська О. В. Стратегічна програма антикризового управління підприємством. *Держава та регіони*. 2010. № 3. С. 159–166.
12. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В. Оцінювання ефективності заходів антикризового менеджменту підприємств транспортної галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 5. С. 201–210.
13. Левченко Ю. Г., Ківер А. В. Розробка та обґрунтування антикризових заходів на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 5. С. 66–70.
14. Dźwigoł H., Shcherbak S., Semikina M., Vinichenko O., Vasiuta V. Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18(SI1). P. 1-8. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-strategic-change-management-system-at-enterprise-1939-6104-18-SI-1-454.pdf>.
15. Tkachenko V., Kwilinski A., Kaminska B., Tkachenko I., Puzyrova P. Development and Effectiveness of Financial Potential Management of Enterprises in Modern Conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2019. Vol. 3(30). P. 85-94. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcactp.v3i30.179513>.
16. Пожуєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1(32). С. 73-77.
17. Горячук В. Ф., Назаренко Ю. А. Аналіз можливості використання коефіцієнта Тобіна для оцінки прихованих активів підприємств. *Управління економікою: теорія та практика: зб. наук. праць*. Київ: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. С. 55-63.
18. Брюховецька Н. Ю., Булеев І. П. Ресурси і механізми інвестиційно-інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1(36). С. 11-25.

19. Бословяк С. В. Алгоритм комплексной оценки целесообразности инвестирования в предприятие. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1(55). С. 183-193. doi: 10.12958/1817-3772-2019-1(55)-183-193.

## References

1. Holovach K. S. (2016). Osnovni aspekty antykrizovoho menedzhmentu v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [The main aspects of crisis management in agricultural enterprises]. *Agrosvit*, 22, pp. 62–66. Retrieved from [http://www.agrosvit.info/pdf/22\\_2016/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/22_2016/12.pdf) [in Ukrainian].

2. Esh S. M. (2009). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia v pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Features of crisis management in the food industry]. *Ekonomika APK – Economics of agro-industrial complex*, 7, pp. 67–70 [in Ukrainian].

3. Petruk I. P. (2016). Antykrizove upravlinnia yak instrument podolannia irratsionalnoi struktury natsionalnoi ekonomiky [Anti-crisis management as a tool for overcoming the irrational structure of the national economy]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 2, pp. 34–38 [in Ukrainian].

4. Blank I. A. (2003). Upravleniye finansovoy stabilizatsiyey predpriyatiya [Management of financial stabilization of the enterprise: textbook. course]. Kyiv, Nika Center, Elga [in Russian].

5. Lihonenko L. O. (2001). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv, Kyiv. nat. trade and economy un-t [in Ukrainian].

6. Pushkar' A. I., Trided A. N., Kolos A. L. (2001). Antikrizisnoye upravleniye: modeli, strategii, mekhanizmy [Anti-crisis management: models, strategies, mechanisms]. Kharkov, Model Universe LLC [in Russian].

7. Shtanhret A. M., Karaim M. M., Sukhymlyn L. Ye. (2016). Antykrizovyi mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Anti-crisis mechanism of economic security management of the enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 3, pp. 51–55 [in Ukrainian].

8. Ryakhovskaya A.N., Cowan C. E. (Eds.). (2016). Antikrizisnoye upravleniye kak osnova formirovaniya mekhanizma ustoychivogo razvitiya biznesa [Crisis management as the basis for the formation of a mechanism for sustainable business development]. Moscow, Svarog [in Russian].

9. Zadorozhnyy G. V. (2018). Proryvnyye metodologicheskiye osnovaniya antikrizisnykh issledovaniy natsional'nogo khozyaystva [Breakthrough methodological foundations of anti-crisis studies of the national economy]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(35), pp. 67-74 [in Russian].

10. Irtyshcheva I., Minakova S. (2015). Obgruntuvannia kontseptsii stratehichnoi prohramy v antykrizovomu upravlinni [Substantiation of the concept of the strategic program in crisis management]. *Ekonomist – Economist*, 11, pp. 38–40 [in Ukrainian].

11. Semenov H. A., Yaroshevska O. V. (2010). Stratehichna prohrama antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic program of crisis management of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, 3, pp. 159–166 [in Ukrainian].

12. Kovbatiuk M. V., Shkliar V. V. (2016). Otsiniuvannia efektyvnosti zakhodiv antykrizovoho menedzhmentu pidpriemstv transportnoi haluzi [Estimation of efficiency of measures of anti-crisis management of the enterprises of transport branch].

*Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 5, pp. 201–210 [in Ukrainian].

13. Levchenko Yu. H., Kiver A. V. (2016). Rozrobka ta obgruntuvannya antykrizovykh zakhodiv na pidpriemstvi [Development and substantiation of anti-crisis measures at the enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, 5, pp. 66–70 [in Ukrainian].

14. Dźwigoł H., Sheherbak S., Semikina M., Vinichenko O., Vasiuta V. (2019). Formation of Strategic Change Management System at an Enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 18(SI1), pp. 1-8. Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-strategic-change-management-system-at-enterprise-1939-6104-18-SI-1-454.pdf>.

15. Tkachenko V., Kwilinski A., Kaminska B., Tkachenko I., Puzyrova P. (2019). Development and Effectiveness of Financial Potential Management of Enterprises in Modern Conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, Vol. 3(30), pp. 85-94. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v3i30.179513>.

16. Pozhuieva T. O. (2017). Biudzhetuvannya yak napriamok udoskonalennia systemy upravlinnia diialnistiu pidpriemstv [Budgeting as a direction of improving the management system of enterprises]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(32), pp. 73-77 [in Ukrainian].

17. Horiachuk V. F., Nazarenko Yu. A. (2018). Analiz mozhyvosti vykorystannia koefitsiienta Tobina dlia otsinky prykhovanykh aktyviv pidpriemstv [Analysis of the possibility of using the Tobin coefficient to estimate the hidden assets of enterprises]. *Upravlinnia ekonomikoju: teoriia ta praktyka – Economic management: theory and practice*, (pp. 55-63). Kyiv, IIE of of NAS of Ukraine [in Ukrainian].

18. Briukhovetska N. Yu., Bulieiev I. P. (2019). Resursy i mekhanizmy investytsiino-innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Resources and mechanisms of investment and innovation development of industrial enterprises of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(36), pp. 11-25 [in Ukrainian].

19. Bosloviak S. V. (2019). Algoritm kompleksnoy otsenki tselesoobraznosti investirovaniya v predpriyatiye [Algorithm for a comprehensive assessment of the appropriateness of investing in an enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1(55), pp. 183-193. doi: [10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-183-193](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-183-193) [in Russian].

*Надійшла до редакції 21.10.2019 р.*