

УДК 658.15: 330.342

## РОЗРОБЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,  
Панченко Н.Г., д.е.н, доцент,  
Кургузова М.Ю, магістр (УкрДУЗТ)*

*Розкрито основні підходи до трактування поняття «антикризова стратегія підприємства», серед яких комплексний, програмно-цільовий, інструментальний, стратегічний і трансформаційний. Зроблено висновок, що дані напрямки характеризують як особливості стратегії, так і зміст управління в умовах розгортання кризових явищ. В процесі аналізу і синтезу розкритих підходів запропоновано узагальнююче визначення антикризової стратегії, окреслено її характерні риси. З огляду на специфіку кризи сьогодення, породженої пандемією коронавірусу, встановлено, що остання виступила акселератором цифрової трансформації майже всіх господарюючих суб'єктів, в результаті діджиталізація стала масовим явищем і рушійною силою формування нового типу системи антикризового управління, яка ґрунтується на досягненнях цифрової економіки. З'ясовано, що антикризова стратегія, яка використовує цифрові інструменти змінює як процеси управління, так і саму бізнес-модель підприємства. Запропоновані рекомендації щодо цифрової трансформації бізнесу з метою забезпечення стійкості підприємств. Зроблено висновок, що цифрові інструменти і технології мають великий потенціал застосування в антикризовому управлінні, оскільки сприяють економії матеріальних і людських ресурсів та формуванню ключових факторів конкурентоспроможності, що відображається, як в зменшенні собівартості продукції, так і в зростанні прибутковості та капіталізації підприємств.*

*Ключові слова: підприємство, криза, антикризові заходи, антикризова стратегія, цифровізація.*

## DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE'S ANTI-CRISIS STRATEGY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Professor,  
Panchenko N.G., doctor of Economics, Associate Professor,  
Kurhuzova M.Yu, master (USU of RT)*

*The main approaches to the interpretation the concept "anti-crisis strategy the enterprise" are revealed, including complex, program-targeted, instrumental, strategic and transformational. It is concluded that these areas reveal both the features the strategy and the content Management in the context the development of crisis phenomena.*

*In the process analyzing and synthesizing the revealed approaches, a generalizing definition the anti-crisis strategy is proposed as a long-term action plan the enterprise aimed at restoring its stable operation and building potential to achieve the established development goals. The characteristic features the company's anti-crisis strategy and scientific and theoretical principles its development are determined.*

*Attention is focused on the fact that the anti-crisis strategy an enterprise can be*

*effective in practice if the type and type crisis, its depth, the main causes and harbingers its development and the stage its course at the enterprise are taken into account. It is determined that when developing an anti-crisis strategy, it is necessary to take into account the complex and systemic nature of crisis phenomena and the specifics their impact on the subsystems the enterprise.*

*Taking into account the specifics the current crisis generated by the coronavirus pandemic, it is concluded that the latter acted as an accelerator digital transformation almost all economic entities, as a result, digitalization has become a mass phenomenon and a driving force for the formation a new type crisis management system, which is based on the achievements the digital economy.*

*It is found out that the anti-crisis strategy that uses digital tools changes both management processes and the business model the enterprise itself, and recommendations for digital transformation business are proposed in order to ensure the sustainability enterprises.*

*It is stated that digital tools and technologies have a great potential for application in crisis management, as they contribute to saving material and human resources and forming key factors competitiveness, which is reflected both in reducing the cost of production, and in increasing the profitability and capitalization enterprises.*

**Keywords:** *enterprise, crisis, anti-crisis measures, anti-crisis strategy, digitalization.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Шлях української економіки в добу незалежності можна назвати дорогою від кризи до кризи. І нині відбувається чергове занурення України у кризову хвилю, тригером якої стала коронавірусна пандемія, що поглибила численні провали вітчизняної економіки. Як наслідок сьогодні спостерігаємо загальний регрес від індустріальної до аграрної країни. Деіндустріалізація призвела до технологічного спрощення та втрати здатності країни виробляти сучасні промислові товари, імпортозалежності та посилення сировинної орієнтації експорту. Наразі стан української економіки характеризується високою фізичною і моральною зношеністю інфраструктури та обладнання, вкрай низьким рівнем нагромадження основного капіталу, низькою технологічністю і продуктивністю праці та численними деформаціями, що вимивають капітал із продуктивного обігу. Відбувається втрата трудового капіталу на користь інших країн та збідніння населення. В результаті маємо надзвичайно вразливу економіку як до внутрішніх, так і до зовнішніх потрясінь, що сьогодні в коронокризовий

період проявляються у скороченні виробництва, торгівлі, товарообміну та міжнародного економічного співробітництва, заморожуванні та навіть відмові від інвестування, втраті робочих місць, зниженні доходів і сукупного попиту, негараздами в енергетичній сфері. Саме тому в умовах формування нової економічної структури на глобальному і національних ринках вітчизняні підприємства повинні розробляти і впроваджувати дієві антикризові стратегії, що здатні забезпечити їх виживання і сформувати потенціал для подальшого успішного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій і виділення невирішених частин загальної проблеми.** Значний внесок у розроблення теоретичних аспектів і практичних рекомендацій щодо формування систем антикризового управління на підприємствах зробили такі вітчизняні вчені, як І. Бланк [1], В. Василенко [2], В. Дикань [3], Лігоненко [4], О. Терещенко [5], А. Штангрет [6], А. Чернявський [7] та інші. В своїх наукових дослідженнях ці науковці ґрунтовно розкривають питання виникнення та розвитку кризових явищ та пропонують різні підходи щодо

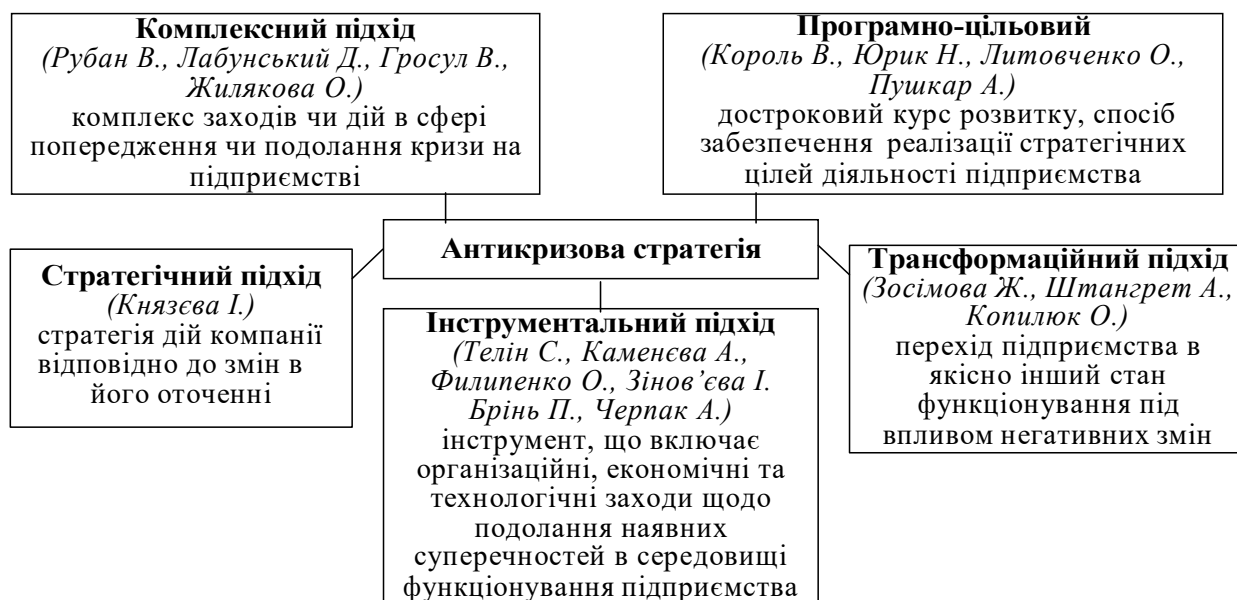
формування системи дієвих заходів виведення підприємств з кризи. Однак нині у зв'язку з посиленням дії негативних факторів зовнішнього середовища і цифровими трансформаціями в економіці питання формування антикризової стратегії підприємств залишається надзвичайно актуальним і тому потребує подальшого дослідження.

**Мета статті** полягає в дослідженні сутнісно-змістовної характеристики поняття «антикризова стратегія підприємства», розкритті підходів до її формування та встановленні ролі цифрових інструментів у підвищенні результативності антикризового управління.

**Виклад основного матеріалу.** Світовий досвід господарювання свідчить, що в нинішніх умовах доцільною є реалізація стратегічного підходу до антикризового управління, який би дозволив забезпечити результативність останнього в довгостроковій перспективі. Прагнення якнайшвидше подолати гострі кризові ситуації без урахування існуючих

взаємозв'язків між окремими антикризовими заходами та їх можливими наслідками, у тому числі в довгостроковій перспективі, може призвести не тільки до швидкого повернення до вихідного кризового стану, а й значно погіршити і без того досить складну ситуацію на підприємстві. Орієнтація на здійснення в терміновому порядку виключно оперативних антикризових заходів, спрямованих на тимчасову і швидко стабілізацію становища в бізнесі, як правило, здатна привести в кінцевому підсумку до безвихідної ситуації.

Втілення стратегічного підходу до антикризового управління відбувається шляхом формування і реалізації антикризової стратегії. Беручи до уваги вагоме значення антикризової стратегії для виживання і формування потенціалу стабільного розвитку підприємств, розглянемо підходи до визначення сутності даного поняття, що подані на рис. 1.



*Рис. 1. Ключові підходи до визначення змісту антикризової стратегії [8]*

Внаслідок різного бачення трактування сутності «антикризової змістовних характеристик стратегії можна стратегії підприємства»: виділити 5 основних підходів до

- 1) комплексний підхід – розглядає антикризову стратегію з точки

зору комплексу заходів чи дій в сфері попередження чи подолання кризи на підприємстві;

2) програмно-цільовий – визначає цільову спрямованість антикризової стратегії, визначаючи останню або як достроковий курс розвитку, або як спосіб забезпечення реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства;

3) інструментальний – досліджує антикризову стратегію з позиції інструменту, що включає організаційні, економічні та технологічні заходи щодо подолання наявних суперечностей в середовищі функціонування підприємства;

4) стратегічний – зосереджується на важливості стратегічного способу мислення та на плануванні і реалізації антикризових дій відповідно до змін в оточенні підприємства;

5) трансформаційний – розкриває антикризову стратегію як перехід підприємства в якісно інший стан функціонування.

Варто вказати, що дані напрямки розкривають як особливості стратегії, так і зміст управління в умовах розгортання кризових явищ, а тому морфологічний аналіз понять «стратегія» і «криза» та їх подальший синтез дозволяють надати визначення антикризової стратегії – це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на відновлення його стабільної роботи і формування потенціалу для досягнення встановлених цілей розвитку.

Наведене визначення за своє суттю є узагальнюючим і дозволяє розглядати антикризову стратегію як модель ефективної адаптації підприємства до змін навколишнього середовища, умови якого наразі змінюються досить стрімко, що вказує на необхідність отримання оперативного зворотного зв'язку у вигляді показників, які характеризують майбутні умови функціонування. При цьому слід враховувати, що попереджувальний вплив

набагато ефективніший ніж дії з усунення негативних наслідків.

Основними характерними рисами антикризової стратегії є:

- обмеженість за строками здійснення (1-3 роки);

- пріоритетність, тобто під час виходу підприємства з кризового стану загально корпоративна, а також функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування та підпорядковуються основній меті антикризового управління;

- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабністю наслідків від успішного (відновлення ресурсу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії;

- звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризового підприємства ;

- орієнтація на ретельний пошук та максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства;

- яскраво виражений адаптивний характер. Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних дій та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього середовища господарювання.

Науково-теоретичними принципами розроблення антикризової стратегії підприємства є:

1) своєчасне реагування на кризові процеси. Такі процеси мають тенденцію до збільшення після кожного господарського циклу, що сприяє виникненню негативних наслідків;

2) раннє діагностування факторів кризи на підприємстві. Імовірність виникнення ризику необхідно прораховувати і попереджати ще на ранніх стадіях для прийняття оперативних

заходів з профілактики;

3) оперативна реакція менеджменту на розмір реальної загрози кризи для соціально-економічного розвитку підприємства;

4) повна мобілізація і реалізація можливостей виходу підприємства зі стану кризи.

Важливо відмітити, що антикризова стратегія підприємства може бути результативною на практиці, якщо будуть враховані вид та тип кризи, її глибина, основні причини та передвісники її розвитку, стадії протікання на підприємстві. Необхідно також при розробці антикризової стратегії акцентувати увагу на комплексний та системний характер кризових явищ та особливості їх впливу на підсистеми підприємства.

Загалом антикризова стратегія підприємства дозволяє визначити:

– основні методи і способи адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, які виникають часто, а іноді раптово і нерегулярно ;

– попередні заходи щодо збереження підприємством життєдіяльності і досягнення намічених оперативних і стратегічних цілей розвитку.

Механізм антикризової стратегії слід розглядати, як систему інструментів і методів забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі, а тому ефективність її реалізації залежить від обґрунтованості запланованої моделі дій та інструментів. В свою чергу процес розроблення антикризової стратегії може бути представлений як динамічна сукупність взаємопов'язаних управлінських дій. Виділяють три основних етапи формування антикризової стратегії підприємства: планування, розроблення, реалізація. Доцільно доповнити даний цикл таким елементом, як контроль і оцінка антикризової стратегії. Розроблення антикризової стратегії починається із

аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та оцінки його потенційних можливостей на ринку. Важливо враховувати такі групи факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: основні тенденції розвитку макро- та мікросередовища; ресурсні та бюджетні обмеження; інтереси груп впливу (споживачі, персонал); моделі поведінки конкурентів; ключові переваги підприємства; конкурентоспроможність ціноутворення.

На сьогоднішньому етапі розвитку економіки, розкриваючи специфіку кризи, породженої пандемією коронавірусу, слід прийняти до уваги і той факт, що вона виступила акселератором цифрової трансформації майже всіх господарюючих суб'єктів, в результаті діджиталізація стала масовим явищем і рушійною силою формування нового типу системи антикризового управління, яка ґрунтується на досягненнях цифрової економіки. Цифровізація змінила і продовжує й надалі змінювати інформаційне середовище підприємств, а інформація стала одним із стратегічних ресурсів їх успішної діяльності, що створює умови для переформатування внутрішніх процесів антикризової управлінської діяльності.

Особливості антикризової стратегії підприємства в умовах цифровізації подано на рисунку 2.

Як бачимо з рисунку 2 нині сформовано передумови для широкого впровадження цифрових інструментів на підприємствах, зокрема серед нових науково-технологічних трендів слід виділити наступні:

– модульна архітектура підприємств (підприємства нового типу, що спираються на принципи модульності, ефективності, постійне вдосконалення і адаптивні інновації, з модульною бізнес-моделлю, що дозволяє їм швидше перебудовуватися і більш гнучко адаптуватися під нові вимоги зовнішнього середовища);



*Рис. 2. Вплив цифровізації на розроблення антикризової стратегії підприємства (авторська розробка)*

алгоритми і моделі для вирішення конкретних завдань.

– алгоритмічні моделі довіри (забезпечують конфіденційність даних);

– посткремнієві обчислення (розвиток нових передових матеріалів з розширеними можливостями для зберігання і обробки даних, обчислень);

– формативний штучний інтелект, здатний трансформуватися під впливом зовнішніх умов і генерувати нові алгоритми і моделі для вирішення конкретних завдань.

Розвиток штучного інтелекту, аналітики великих даних і машинного навчання відкриває сьогодні нові можливості для антикризового управління. Дане твердження пояснюється тим, що процес антикризового управління підприємством потребує прийняття складних управлінських рішень щодо

підвищення ефективності діяльності підприємства і виведення його з кризового стану, а для цього необхідним є здійснення діагностики поточного стану підприємства, аналізу фінансової спроможності підприємства, аналізу виробничого потенціалу підприємства, аналізу можливостей покращення ефективності функціонування підприємства, розробки стратегічного плану антикризового управління підприємством, створення системи антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства, створення ефективної системи маркетингового управління на підприємстві, вибору прибуткової продукції та її виробництво. Як вказують вчені [9], підвищити інтелектуальний рівень рішень та забезпечити їх своєчасність та адекватність, а також швидкість реалізації обраних заходів можливо за умови використання сучасних інтелектуальних технологій, системах підтримки прийняття рішень, впровадження автоматизованих систем управління. Інструментами таких систем є: сервери реляційних баз даних, OLAP-сервери (онлайн аналітична обробка), сховища даних, інструменти перетворення даних і звітності, інструменти інтелектуального аналізу даних і дослідження, засоби збору даних (data mining), засоби моделювання і прогнозування, карти показників, портали та інструментальні панелі, електронні таблиці, аналітичні програми. Зокрема все більшої популярності набирає предиктивна аналітика, що представляє собою безліч статистичних методів для аналізу даних за допомогою машинного навчання та дозволяє моделювати і розробляти точні прогнози для прийняття бізнес-рішень. Аналізом величезної кількості наявних даних займається інтелектуальна система (предиктивна математична модель), яка вивчає бізнес - і виробничі процеси в реальному часі, інтегрується з АСУ ТП, MES і ERP-системами підприємства, систематизує

отриманий обсяг інформації і прогнозує подальший результат подій. На підставі отриманих даних система визначає рівень оптимальності поточної діяльності (технологічних процесів) і пропонує кроки з удосконалення. Використання предиктивної аналітики є найкращим способом виявити приховані можливості підприємства, управляти ризиками, впливати на стратегію розвитку бізнесу і приймати оптимальні бізнес-рішення оскільки важливо не тільки передбачати значущі події в рамках підприємства, а й вміти передбачати дрібні порушення і помилки.

Перевагами використання великих даних і предиктивної аналітики як інструментів антикризовій стратегії підприємства є:

- підвищення ефективності процесу підтримки працездатності обладнання;
- зменшення простоїв обладнання та зниження ризику збою постачань продукції;
- зниження витрат на технічне обслуговування та ремонти обладнання, інших основних фондів;
- підвищення продуктивності праці, в тому числі, управлінської;
- зниження енергоємності виробничих процесів;
- автоматизація процесу оптимізації завантаження обладнання;
- зниження ризиків виникнення аварійних ситуацій на виробництві та невиробничих підсистемах;
- зниження ризиків помилкових спрацьовувань аварійних датчиків шляхом використання інтелектуальної системи управління аварійними сигналами;
- підвищення ефективності продажів;
- підвищення ефективності управління майном;
- підвищення ефективності операційної діяльності;
- підвищення фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства;

– зростання репутації та конкурентоспроможності підприємства.

Досвід використання інформаційних технологій для підвищення ефективності антикризового управління вказує на доцільність формування адекватних систем інформаційно-інтелектуальної підтримки рішень. Така система надає можливість менеджерам підприємства здійснювати ефективно антикризове управління за певними напрямками діяльності підприємства, здійснювати координацію їх діяльності, швидко знаходити інформацію про зміни внутрішнього стану підприємства та зміни, які відбуваються в зовнішньому економічному середовищі, відслідковувати тенденції, мати їх зручне відображення, а також оцінювати ефективність управлінських рішень, що приймаються в умовах виведення підприємства з кризового стану.

Необхідно також зазначити, що будь-яка стратегія антикризового управління повинна бути заснована на комплексному, ретельному і систематичному аналізі всіх основних напрямів діяльності підприємства, до яких прийнято відносити: реалізовану на підприємстві стратегію; менеджмент і організацію праці; збутову діяльність; маркетинг; управління фінансами; закупівля; виробничу діяльність; управління людськими ресурсами на підприємстві; управління якістю; застосування технологій. Зазначене вказує на перспективність формування комплексного автоматизованого управління підприємством в поєднанні з системою інформаційно-інтелектуальної підтримки рішень антикризової стратегії.

Варто констатувати, що цифрова трансформація підприємств нині потребує формування радикально нової цифрової бізнес-моделі, що можливо досягнути тільки при зміні всіх її елементів. Така радикальна зміна бізнес-моделі призводить до трансформації всіх інших структурних елементів підприємств

(активів, капіталу, включаючи структуру власності, системи управління).

Цифрова трансформація підприємств, як антикризовий інструмент включає наступні переломні зміни бізнес-моделі:

1 Рух від лінійного ланцюжка створення вартості, характерної для доцифрової епохи, до платформеної децентралізованої, заснованої на мережевому ефекті за рахунок більшого залучення клієнтів і постачальників, цінність в якій формується за рахунок створення зв'язків між споживачами і виробниками;

2 Клієнтоцентричність і клієнтоорієнтованість – більш глибоке розуміння потреб клієнтів-продукти (послуги) стають більш персоналізованими, індивідуалізованими завдяки застосуванню цифрових технологій;

3 Формування цифрової екосистеми бізнесу, що забезпечує «безшовну» взаємодію всіх стейкхолдерів на базі цифрових сервісів. В даний час однозначної відповіді на питання про природу цифрової трансформації з точки зору тимчасового і управлінського аспектів в науковому співтоваристві немає. В першу чергу це стосується тимчасового параметра ефектів цифрової трансформації і впливає з існування різних підходів до вимірювання ефективності цифрової трансформації. Використання в більшості випадків фінансових і операційних показників, які за своєю сутністю є короткостроковими, в якості критеріїв оцінки ефективності цифрової трансформації говорить про те, що остання не розглядається як процес, для якого характерний тривалий час й лаг в частині досягнення позитивних ефектів. З практичної точки зору поки такі ефекти не оцінені.

Можна зробити висновок, що антикризова стратегія, котра використовує цифрові інструменти, змінює як процеси управління, так і саму бізнес-модель



підприємства. З метою забезпечення стійкості підприємств доцільними є такі рекомендації стратегічної спрямованості щодо їх цифрової трансформації:

1. Необхідно оптимізувати організаційні структури. Криза є тим часом, коли необхідно переглянути організаційну структуру підприємства. При цьому, можливо та доцільно буде скоротити організацію до мінімуму, необхідного для виживання, а потім перебудувати її з нуля. У найпростішому вигляді організаційний дизайн та ієрархії всередині компанії повинні відповідати рівням централізації та оптимізувати усі бізнес-процеси. Для кожної бізнес-функції необхідно використовувати мінімальні ресурси. У складнішому варіанті організаційне проектування має враховувати перспективи всього підприємства, включаючи зміни у складі топ-менеджерів, переосмислення ролі корпоративного центру, створення центру передового досвіду використання наявних можливостей і постійного поліпшення діяльності підприємства. Сьогодні у типовій компанії більшість прямих підлеглих генеральному директору не несе прямої відповідальності за прибутки та збитки. Натомість вони є сполучною ланкою між основними бізнес-операціями та генеральним директором або є оперативними та функціональними керівниками. Аби досягнути зростання в умовах кризи, більшості компаній необхідно очистити свою структуру, щоб створити бізнес-сегменти, які мають ширші можливості, меншу кількість та масштаб. Слід виключити більшість складних операцій та скоротити свої корпоративні функції, щоб зосередитись лише на захисті підприємства у кризу та дотриманні стандартів роботи. Більш того, слід створити нові посади, які займатиме керівний склад, включаючи посади, пов'язані з цифровими можливостями, великими даними та аналітикою, інноваціями, новими бізнес-моделями та досвідом роботи з клієнтами. Цей крок

дозволить не лише прискорити розвиток підприємства та підвищить його економічність при виході з кризи, а й спростить саму організацію з метою швидшого прийняття антикризових управлінських рішень.

2. Необхідний стратегічний перерозподіл ресурсів. Після оптимізації організаційної структури підприємству необхідно стратегічно перерозподілити ресурси для створення команд, підтримки лідерства над ринку чи навіть конкурентоспроможності. Вартість та розмір кожної функції повинні розподілятися за стратегічними пріоритетами та потребами. Історично склалося, що керівникам різного рівня було надано право розподіляти лише ресурси в межах їхніх компетенцій. Рідко існує система, що дозволяє перерозподілити ресурси у межах організації та робити це динамічно та чи не щорічно у процесі складання бюджету. Вступаючи в епоху після COVID-19, організаціям потрібно «обнулити» свої витрати, а потім перерозподілити їх відповідно до стратегічних пріоритетів. Звичайно, при перерозподілі неминуче з'являються переможці і аутсайтери, тому корпоративно-орієнтований спосіб мислення та ефективне управління змінами мають вирішальне значення для просування організації.

3. Необхідно продовжувати активно впроваджувати цифрові технології та автоматизацію. Нині під час кризи пандемії більшість керівників підприємств стали розуміти, що автоматизація – це потужний спосіб відповісти на тиск, що постійно зростає, з метою підвищення ефективності, інноваційності та швидкості розвитку економіки. Більше того, вартість автоматизації знижується завдяки досконалішим і менш дорогим технологіям та готовим рішенням, а попит зростає. При цьому більшість бізнес-процесів підприємства можна хоча б частково автоматизувати за допомогою

розширеної аналітики та прогнозного моделювання, які дозволяють приймати оптимізовані рішення в реальному часі, а також скорочують ручні операції. Щоб швидко розпочати цифровізацію та автоматизацію, підприємства можуть впроваджувати готові рішення чи розробляти індивідуальні. У міру того як підприємства реалізують запропоновані зміни, необхідно буде розвиватися в масштабах усього підприємства. Щоб підтримувати нову стратегічну модель необхідно неухильно запроваджувати методи управління змінами за умов кризи.

**Висновок.** Таким чином, нині за стрімкого поширення коронавірусної інфекції по всьому світу спостерігаються яскраво виражені деструктивні процеси, що підвищують рівень впливу різних економічних ризиків на комерційну діяльність підприємств та створюють загрози їх стабільного функціонування. За таких умов антикризова стратегія дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, послабити їх негативні наслідки, а також забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. При цьому специфіка інструментарію антикризової стратегії підприємства сьогодні обумовлена новими зовнішніми чинниками, пов'язаними з тенденціями настання четвертої промислової революції, цифровізацією всіх сфер діяльності. А тому саме цифрові інструменти і технології мають великий потенціал застосування в антикризовому управлінні, оскільки сприяють як економії матеріальних і людських ресурсів, що відображається в зменшенні собівартості продукції, так і в зростанні вартості підприємства, забезпечуючи цим самим формування додаткових факторів конкурентоспроможності й підвищення стабільності фінансово-економічних показників його діяльності.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Dykan V., Mavlutova I., Babenko V., Prokopenko N., Kalinichenko S., Tokmakova I. Business restructuring as a method of strengthening company's financial position. *Journal of Optimization in Industrial Engineering* . №14 (1). P.129-139.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
6. Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2007. 335 с.
7. Чернявський А.Д. Антикризове управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
8. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту : дис. ...д-ра екон. наук : 08.00.03 – економіка та управління національним господарством ; 051-Економіка / Дніпр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. В.Лазаряна ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. Харків, 2021. 566 с.
9. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія. Під ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ - Київ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.

## REFERENCES

1. Blank I.A. (2006) Antikrizisnoye finansovoye upravleniye predpriyatiyem [Anti-crisis financial

management of the enterprise]. Kyiv: Elga;Nika-Tsentr. (in Ukrainian).

2. Vasylenko V.O. (2003) Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian).

3. Dykan V., Mavlutova I., Babenko V., Prokopenko N., Kalinichenko S., Tokmakova I. Business restructuring as a method of strengthening company's financial position. *Journal of Optimization in Industrial Engineering* . 2021. №14 (1). P.129-139.

4. Lihonenko L.O. (2005) Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU. (in Ukrainian).

5. Tereshchenko O.O. (2004) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryemstvi [Anticrisis financial management at the enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).

6. Shtanhret A.M., and Kopyliuk O.I. (2007) Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian).

7. Cherniavskiy A.D. (2000) Antykryzove upravlinnia [Anticrisis management]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian).

8. Charkina T. Yu. (2021) Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannya systemy antykryzovoho upravlinnia pasazhyrskym kompleksom zaliznychnoho transportu [Theoretical and methodological foundations of the formation of an anti-crisis management system for the passenger complex of railway transport] : dys. ...d-ra ekon. nauk : 08.00.03 – ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom ; 051-Ekonomika / Dnopr. nats. un-t zalizn. transp. im. V.Lazariana ; Ukr. derzh. un-t zalizn. transp. Kharkiv. (in Ukrainian).

9. Ramazanov S.K., Nadon H.O., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. (2009) Innovatsiini tekhnolohii antykryzovoho upravlinnia ekonomichnymy systemamy [Innovative technologies of anti-crisis management of economic systems]: monohrafiia. Pid red. prof. S.K. Ramazanova. Luhansk - Kyiv: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, (in Ukrainian).