

Погребняк Андрій Тарасович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Pohrebniak Andrii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0002-8270-0793

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9441

РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВ

THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Анотація. У статті визначено роль і досліджено особливості бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством. Зазначено, що від бізнес-планування залежить якість рішень і успіх усієї управлінської діяльності. Виявлено, що антикризове управління розглядається як підсистема корпоративного управління для нейтралізації та запобігання кризовим явищам. З'ясовано, що сутність антикризового управління виражається в особливостях, спрямованих на прогнозування та усунення ризикованих управлінських рішень. Встановлено, що найважливішим методом бізнес-планування є створення бізнес-плану. Зазначено, що антикризове управління є важливою частиною системи управління підприємством, оскільки воно забезпечує попередження та управління проблемами та кризами в діяльності підприємства. З'ясовано, що питання вибору стратегії антикризового управління підприємством можуть бути сформульовані та обговорені лише за умови, що антикризове управління є стратегічним, оскільки воно спрямоване на вирішення довгострокових завдань. Визначено, що розробка антикризової програми здійснюється на основі економічної діагностики фінансового стану підприємства, визначення його схильності до банкрутства, оцінки наслідків ситуації, що склалася та висновків аналізу. Виділено основні завдання, які вирішуються в антикризовому управлінні підприємством. Зазначено, що бізнес-план – це письмовий документ, який містить детальну інформацію про майбутній або існуючий проект і враховує всі можливості, потенціал і ризики при його створенні та реалізації. Виявлено, що антикризове бізнес-планування є важливим видом стратегічного методу антикризового управління, який має ряд унікальних особливостей, оскільки розвивається в нестабільних умовах підприємницької діяльності. Зазначено, що розробка та реалізація бізнес-плану є зворотним процесом, оскільки вимагає постійного контролю та координації етапів реалізації та вимагає комплексного підходу, щоб усі аспекти діяльності та ресурсного забезпечення функціонували як єдиний механізм. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення системи діагностики антикризового управління підприємством.

Ключові слова: підприємство, бізнес-планування, бізнес-план, бізнес-процеси, антикризовий менеджмент, економічна діагностика, результат.

Summary. The article defines the role and explores the features of business planning in anti-crisis enterprise management. It is noted that the quality of decisions and the success of all management activities depend on business planning. It has been established that crisis management is considered as a subsystem of corporate governance to neutralize and prevent crisis phenomena. It has been established that the essence of crisis management is expressed in features aimed at predicting and eliminating risky management decisions. It has been established that the most important method of business planning is the creation of a business plan. It is noted that crisis management is an important part of the enterprise management system, since it ensures the prevention and management of problems and crises in the activities of the enterprise. It was found that the issue of choosing a strategy for anti-crisis management of an enterprise can be formulated and discussed only on the condition that anti-crisis management is strategic, since it is aimed at solving long-term problems. It has been determined that the development of an anti-crisis program is carried out on the basis of an economic diagnosis of the financial condition of an enterprise,

determining its propensity for bankruptcy, assessing the consequences of the current situation and the conclusions of the analysis. The main tasks solved in anti-crisis management of an enterprise are highlighted. It is noted that a business plan is a written document containing detailed information about a future or existing project and taking into account all the opportunities, potential and risks during its creation and implementation. It has been established that anti-crisis business planning is an important type of strategic method of anti-crisis management, which has a number of unique features, since it develops in unstable business conditions. It is noted that the development and implementation of a business plan is a reverse process, since it requires constant monitoring and coordination of implementation stages and requires an integrated approach to ensure that all aspects of activity and resource provision function as a single mechanism. It is advisable to carry out further research in the direction of improving the diagnostic system for anti-crisis management of an enterprise.

Key words: enterprise, business planning, business plan, business processes, anti-crisis management, economic diagnostics, result.

Постановка проблеми. В умовах сучасного розвитку національної економіки багато підприємств переживають кризу, спричинену негативними тенденціями у соціально-економічному та політичному житті українського суспільства. Це вимагає від керівництва підприємств чіткого розуміння сучасних підходів, принципів і методів антикризового управління. У зв'язку з цим необхідно визначити сутність концепції антикризового управління, на якому етапі розвитку кризи її слід застосовувати та за допомогою яких доступних на даний момент фінансових процедур це може бути реалізовано. Усі ці заходи вимагають від підприємств створення та впровадження ефективної системи запобігання кризовим ситуаціям.

Водночас в умовах загострення економічної кризи в Україні особливого значення набуває застосування теоретичних і практичних аспектів оперативного антикризового управління. Бізнес-планування відіграє центральну роль у функціональній системі управління попередженням криз. Процес прийняття управлінських рішень починається з планування. Від планування залежить якість рішень і успіх усієї управлінської діяльності. Тому складна економічна ситуація для розвитку підприємництва в Україні зумовлює пошук втілення вітчизняних наукових досліджень у сфері антикризового управління як на практичному, так і на теоретичному та методологічному рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством досліджували такі вчені-економісти та практики, як О. Винокурова [1], Ю. Гурбик [2; 3], К. Докуніна [4], Н. Коваленко [5], В. Коюда [6], К. Леміш [7], О. Литовченко [8], Н. Петрищенко [9], О. Польова [10], В. Рубан [11], І. Юр'єва [12] та інші. Також окремі теоретичні і практичні аспекти у цьому напрямі представлені у наукових працях [13–45]. За результатами дослідження з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено ролі і особливостям бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством.

Мета статті. Метою статті є визначити роль і дослідити особливості бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Багато підприємств сьогодні опинилися в складній ситуації. Тому попередження кризових явищ і розробка антикризових заходів стали одними з найважливіших завдань управління підприємствами. Антикризове управління розглядається як підсистема системи корпоративного управління для нейтралізації та запобігання кризовим явищам. Проте в науковій літературі немає єдиного трактування сутності поняття «антикризове управління», але всі вчені сходяться на тому, що антикризове управління — це особлива сукупність методів, засобів і форм управлінських дій.

В сучасних умовах антикризове управління спрямоване не тільки на запобігання виникнення криз і кризових ситуацій, а й на сприяння сталому розвитку шляхом адаптації системи управління до змін зовнішнього середовища підприємства. У зв'язку з цим необхідно створити на підприємстві систему антикризового управління, яка постійно відстежуватиме кризові явища та забезпечуватиме планування, організування та реалізацію антикризових заходів з метою збереження початкових позитивних якостей підприємства.

Сутність антикризового управління виражається в особливостях, спрямованих на прогнозування та усунення ризикованих управлінських рішень. Перш за все, йдеться про можливість прогнозування та планування кризових ситуацій та регулювання наявних криз за допомогою конкретних управлінських підходів. Тому антикризове управління в широкому розумінні слід розглядати як систему, яка прогнозує ризик кризи, аналізує симптоми та приймає стратегічні управлінські рішення. При цьому особливу увагу слід звернути на вибір правильної та найбільш ефективної стратегії антикризового управління, дотримуючись усіх правил і кроків управління кризою, щоб забезпечити довгостроковий успіх підприємства. Розробка центральної системи стратегічного управління повинна враховувати фактор часу, що характеризує фази життєвого циклу підприємства та реалізовувати основні вимоги довгострокового розвитку з урахуванням інтересів усіх учасників, а також забезпечувати необхідність оцінки

стану сторін та їх зовнішнього та внутрішнього середовища [8].

Реалізація плану запобігання кризовим ситуаціям підприємства, а також формулювання та реалізація стратегії запобігання кризовим ситуаціям можуть вирішити ключові проблеми управління запобіганням кризовим ситуаціям. Ефективність плану запобігання кризі кожного підприємства залежить від внутрішньої структури підприємства, рівня його управління та характеру взаємовідносин з іншими учасниками ринку [7].

Систематичне планування дозволяє підприємству прогнозувати та запобігати певним ризикам і проблемам, які виникають у невизначених ситуаціях. Тому бізнес-планування активно використовується як процес управління ризиками підприємства, що не є правильним, оскільки планування має здійснюватися систематично та комплексно. Бізнес-план — сучасний термін і принцип ведення справ. Однак часто сучасні менеджери недооцінюють бізнес-планування як один із ефективніших способів ведення господарської діяльності та відтворення антикризової політики підприємства. Система бізнес-планування включає систематичний моніторинг, SWOT-аналіз, спостереження, планування процесів тощо. Однак найважливішим методом бізнес-планування є створення бізнес-плану. У розрахунковій частині використовується виробничо-фінансова звітність, метод бізнес-планування. Він базується на економічному аналізі діяльності підприємства і включає типові та математичні моделі, основний метод яких зводиться до побудови планових показників балансової звітності.

У рамках дослідження виявлено низку проблем у сфері організації процесу антикризового планування в підприємствах, зокрема це:

- 1) відсутність чітких внутрішніх стандартів розробки стратегій і планів у поєднанні з відсутністю досвіду ведення бізнесу в ринкових умовах;
- 2) низька швидкість розробки (узгодження) плану, пов'язана з відсутністю автоматизованих систем підготовки та передачі інформації, відсутністю та достовірністю управлінської інформації, тривалістю процедури узгодження плану, відокремленням функціональних підрозділів, які беруть участь у плануванні процесу;
- 3) постійне коригування планів попередження кризових ситуацій не з огляду на зміну кон'юнктури ринку, а з метою забезпечення їх реалізації необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами [7].

В сучасних умовах господарювання система антикризового управління здійснює постійний моніторинг ситуації на підприємстві та планує, організовує та реалізує антикризові заходи щодо виявлення та врахування впливу негативних зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства, а та-

кож забезпечує стабільне функціонування підприємства та запобігає банкрутству.

Аналізуючи галузеву ситуацію та вивчаючи реалізацію плану попередження кризових ситуацій, можна виявити брак інструментів для управління програмами розвитку та виявити основні проблеми.

Антикризове управління є важливою частиною системи управління підприємством, оскільки воно забезпечує попередження та управління проблемами та кризами в діяльності підприємства. Крім того, оперативне антикризове управління використовує спеціальний набір методів, більшість із яких не пов'язані з нормальними та стабільними умовами функціонування та розвитку підприємства [3].

Антикризове управління підприємством — це система заходів, спрямованих не тільки на запобігання виникненню кризових ситуацій, а й на адаптацію системи управління підприємством до умов зовнішнього середовища за допомогою певних методів, способів і прийомів. За допомогою такого підходу, на відміну від інших підходів, можна чітко зрозуміти сутність антикризового управління, що сприятиме розробці ефективних, налагоджених та адаптованих до сучасних економічних умов механізмів зростання підприємства в майбутньому. Саме в кризовій ситуації можна вирішити такі проблеми, як низька рентабельність, втрата контролю, незадовільна організаційна структура управління підприємством, втрата ринків збуту тощо [4].

У кризовий період підприємцям і керівникам підприємств необхідно знайти моделі та форми планування, які зможуть максимально підвищити ефективність прийнятих рішень щодо забезпечення економічної безпеки. Успішність розв'язання завдань із впровадження елементів економічної безпеки залежить від трьох основних факторів: розуміння загальної та фактичної ситуації на підприємстві; вираження мети, яку потрібно досягти, планування переведення бізнесу з одного стану в інший. Це планування є безперервним процесом, який дозволяє оцінити наслідки прийнятих рішень і передбачити їх порядок [12].

Проблема вибору стратегії антикризового управління підприємством розглядається одночасно з теоретичного, методологічного та практичного аспектів. Теоретично питання щодо вибору стратегії антикризового управління підприємством можуть бути сформульовані та обговорені лише за умови, що антикризове управління є стратегічним, оскільки воно спрямоване на вирішення довгострокових завдань. Ці вимоги задовольняються тим, що антикризове управління є стратегічним, оскільки антикризові заходи повинні мати довгостроковий ефект. Крім того, в більшості випадків антикризове управління стосується підприємств, де криза віддалена, тому антикризове управління має вирішувати стратегічні завдання. Іншими словами,

це встановлює нове стратегічне бачення та місію підприємства. Проблема вибору стратегії запобігання кризі носить методологічний характер. Це пояснюється тим, що корисно описати типологію, набір характерних ознак, за якими можна розрізнити стратегії управління та загальні стратегії [10].

Антикризова програма, яка складається на підприємствах із незадовільними фінансовими показниками, низькою ліквідністю та високою схильністю до банкрутства, є внутрішнім документом, складеним за визначеними параметрами та містить систематизований перелік основних заходів, які планується реалізувати на підприємстві, щоб уникнути кризи. Розробка антикризової програми здійснюється на основі економічної діагностики фінансового стану підприємства, визначення його схильності до банкрутства, оцінки наслідків ситуації, що склалася та висновків аналізу. Структура програми запобігання кризі включає певні елементи, але вона не є формалізована, оскільки залежить від стадії кризи, в залежності від стану кожного підприємства та можливостей кожного окремого працівника. На основі програми попередження кризових ситуацій розробляється план заходів із запобігання кризовим ситуаціям. Він встановлює певний перелік дій, які очікується реалізувати, умови реалізації, необхідні ресурси та очікувані результати [9].

Планування як процес управління попередженням криз включає встановлення цілей і завдань, розробку стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів і розподіл їх відповідно до цілей і завдань, а також надання та виконання плану всім, хто має реалізувати його.

У процесі антикризового планування вирішуються такі основні завдання:

1. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід тлумачити в найширшому значенні. Вона включає всі заходи стратегічного характеру, які покращують взаємозв'язок об'єкта підприємницької діяльності з навколишнім середовищем. Підприємства повинні адаптуватися до зовнішніх факторів, визначити відповідні варіанти стратегій запобігання кризі та ефективно застосовувати ці стратегії до умов навколишнього середовища.

2. Розподіл ресурсів, який розподіляє дефіцитні ресурси, такі як кошти, технічну експертизу та дефіцитний талант менеджменту.

3. Внутрішня координація, тобто координація стратегічної діяльності для забезпечення міцної позиції підприємства на ринку.

4. Формування менеджером стратегічних прогнозів [11].

Кризостійкий в ринкових умовах бізнес-план дозволяє підприємству досягти необхідної переваги над іншими конкурентами за допомогою найбільш ефективних інструментів і методів управління.

Метод бізнес-планування реалізується на підприємствах переважно шляхом розробки бізнес-плану. Проте важливо зазначити, що наразі українське законодавство не передбачає юридичного обов'язку підприємств складати бізнес-план. Така ситуація призводить до того, що багато підприємств не приділяють належної уваги розробці бізнес-планів або взагалі їх не мають [2].

Одним із найпоширеніших методів бізнес-планування є складання бізнес-плану. Бізнес-план — це письмовий документ, який містить детальну інформацію про майбутній або існуючий проект і враховує всі можливості, потенціал і ризики при його створенні та реалізації. Цей документ дозволяє всебічно оцінити ефективність прийнятих рішень, запланованих операцій тощо.

Впровадження бізнес-плану в діяльність підприємства спрямоване на те, щоб він став постійним інструментом управління. Тому слід розпочати підготовку бізнес-плану для внутрішнього використання, який стане основою цього документа для зовнішніх користувачів [6].

Найважливішим документом, який описує важливі аспекти реструктуризації та обґрунтовує необхідність певних конкретних заходів з її усунення, є бізнес-план, який показує, як керівництво підприємства працює над виходом з кризової ситуації, що виникла на підприємстві з метою запобігання банкрутству та забезпечення економічної стабільності підприємства.

Антикризове бізнес-планування є важливим видом стратегічного методу антикризового управління, який має ряд унікальних особливостей, оскільки розвивається в нестабільних умовах підприємницької діяльності. Серед них можна виділити: ефективність складання; короткі горизонти планування; розділи антикризового бізнес-плану, що характеризуються чіткістю, конкретністю та цілеспрямованістю. Розробка та реалізація антикризового бізнес-плану відбувається за відсутності внутрішніх фінансових ресурсів підприємства, несприятливого соціально-психологічного середовища працівників та інших кризових ситуацій [2].

Відмінними рисами механізму антикризового бізнес-плану є: чіткість, конкретність і практичність змісту всіх частин бізнес-плану. Основна увага приділяється відповідності між стратегічною і тактичною концепціями (включаючи умови реалізації), реструктуризації, фінансові і маркетингові заходи. Включення нових «кроків» або елементів у процес планування, наприклад «реструктуризація боргу», «угода з кредиторами», «програма реалізації плану фінансового оздоровлення підприємства» забезпечує підпорядкованість плану процедурі реструктуризації (або ліквідації, приєднання підприємства-боржника), використання екстремальних методів у реалізації плану [1].

Структура антикризового бізнес-плану складається з елементів, властивих типовому бізнес-плану, але оскільки антикризове управління здійснюється в кілька етапів, зміст розділів має свою специфіку. В умовах корпоративної кризи та процесу реструктуризації антикризовий бізнес-план повинен містити основні антикризові заходи підприємства, способи та інструкції щодо виходу з кризової ситуації тощо. Як правило, обсяг і структура розділів бізнес-плану запобігання кризовим ситуаціям залежать від різних факторів (розміру підприємства, галузі тощо) і фактично відрізняються у підприємств [2].

Розробка та реалізація бізнес-плану є зворотним процесом, оскільки вимагає постійного контролю та координації етапів реалізації та вимагає комплексного підходу, щоб усі аспекти діяльності та ресурсного забезпечення функціонували як єдиний механізм. Бізнес-план передбачає комплексну інтегровану діяльність щодо майбутнього розвитку підприємства на національному та міжнародному рівнях із забезпеченням конкурентоспроможності, а також розглядає впровадження окремих документів з адаптивною системою індикаторів для визначення можливості неплатоспроможності. Стратегічне та антикризове управління, здатне контролювати та координувати всі сторони предмета діяльності [5].

Програми реструктуризації та бізнес-плани виходу з кризових ситуацій враховуються вже шляхом порівняння кількох альтернативних варіантів розвитку підприємства, розрахунку прогнозних показників, оцінки можливих ризиків і обсягу необхідних ресурсів, а також з урахуванням можливостей і резервів для реалізації. Тобто керівництво вибирає найбільш ефективний спосіб корпоративного розвитку. При цьому формулюються та конкретизуються стратегічні цілі підприємства та детально описуються якісні та кількісні цільові

ві параметри, яких має досягнути підприємство з урахуванням ресурсних обмежень [1].

Бізнес-план підприємства, що перебуває в кризовому стані, є ефективним інструментом управління, який дає можливість отримати необхідну перевагу над іншими конкурентами шляхом використання найбільш ефективних засобів і методів управління. Як показує український та закордонний досвід, підприємства, які планують свій бізнес і мають високий потенціал розвитку, є більш фінансово успішними та стабільними, а також інвестиційно привабливими. Успішна реалізація антикризових заходів можлива лише за умови комплексного підходу до розуміння кризової ситуації підприємства. Тому важливим завданням є розробка ефективної стратегії антикризового управління підприємством, адаптованої до сучасних умов господарювання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, за результатами дослідження особливостей бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємством, можна стверджувати, що бізнес-планування активно використовується як процес управління ризиками підприємства. В результаті проведеного дослідження встановлено, що планування як процес управління попередженням криз включає встановлення цілей і завдань, розробку стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів і розподіл їх відповідно до цілей і завдань, а також надання та виконання плану всім, хто має реалізувати його. Водночас виявлено те, що бізнес-план підприємства, що перебуває в кризовому стані, є ефективним інструментом управління, який дає можливість отримати необхідну перевагу над іншими конкурентами шляхом використання найбільш ефективних засобів і методів управління.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення системи діагностики антикризового управління підприємством.

Література

1. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств // *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3. С. 54–61.
2. Гурбик Ю.Ю., Біляев С.С., Сальнікова М.В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 32. С. 83–87.
3. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В. Теоретико-методологічні основи антикризового управління підприємством // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 2(46). С. 51–55.
4. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36. С. 113–116.
5. Коваленко Н.О. Бізнес-план як інтегративна система показників антикризового управління авіаційним підприємством // *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 4. С. 84–86.
6. Коюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 394–402.
7. Леміш К.М., Токаренко О.І., Черемісіна Т.В. Антикризове планування в системі управління підприємствами // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 5(05). С. 155–159.

8. Литовченко О.Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством // *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308–312.
9. Петрищенко Н.А. Бізнес-план як інструмент антикризової політики будівельного підприємства // *Науковий огляд*. 2016. № 10(31). С. 1–8.
10. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством // *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4597> (дата звернення: 03.12.2023).
11. Рубан В.М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту // *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 109–114.
12. Юр'єва І. А., Токар Н.Б., Хаустова І.Є. Впровадження інструментів бізнес-планування як механізму забезпечення економічної безпеки підприємства // *Дослідження та оптимізація економічних процесів*: кол. монографія / ред. О.В. Маноїленко. Харків : ТОВ «Щедра садиба плюс», 2015. С. 313–332.
13. Скриньковський Р.М. Діагностика рівня конфліктності в колективі та шляхи подолання дестабілізації соціально-трудова відносин на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 4. С. 268–273.
14. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 414–418.
15. Скриньковський Р.М. Методичний підхід до економічного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування // *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 185–192.
16. Скриньковський Р.М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
17. Скриньковський Р.М., Крамар Р.І., Гарасим П.С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
18. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
19. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Костюк Н.Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
20. Скриньковський Р.М., Процюк Т.Б., Леськів С.Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256.
21. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
22. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
23. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
24. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovsky R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
25. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovsky R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
26. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
27. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.
28. Kovaliv M., Skrynkovsky R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
29. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovsky R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.

30. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
31. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
32. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
33. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
34. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
35. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
36. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
37. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
38. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
39. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
40. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
41. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
42. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
43. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
44. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
45. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.

References

1. Vynokurova O.I. Rol biznes-planuvannya v antykryzovomu upravlinni pidpriemstv // *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*. 2014. № 3. S. 54–61.
2. Hurbyk Y.Y., Biliaiev S.S., Salnikova M.V. Biznes-planuvannya yak efektyvnyi metod antykryzovoho upravlinnia kompaniiei: teoretyko-metodolohichni aspekt // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 32. S. 83–87.
3. Hurbyk Y.Y., Salnikova M.V. Teoretyko-metodolohichni osnovy antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom // *Visnyk Berdianskoho universytetu menezhmentu i biznesu*. 2019. № 2(46). S. 51–55.
4. Dokunina K.I. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist poniattia ta funktsii // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. Vyp. 36. S. 113–116.

5. Kovalenko N.O. Biznes-plan yak intehratyvna systema pokaznykiv antykrizovoho upravlinnia aviatsiinym pidpryiemstvom // *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. 2012. № 4. S. 84–86.
6. Koiuda V.O., Pasko M.I. Metodolohichni pidkhd do biznes-planuvannia rozvytku pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 394–402.
7. Lemish K.M., Tokarenko O.I., Cheremisina T.V. Antykrizove planuvannia v systemi upravlinnia pidpryiemstvom // *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2016. Vyp. 5(05). S. 155–159.
8. Lytovchenko O.Y. Vybir ta obgruntuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom // *Biznes Inform.* 2012. № 12. S. 308–312.
9. Petryshchenko N.A. Biznes-plan yak instrument antykrizovoi polityky budivelnoho pidpryiemstva // *Naukovyi ohliad*. 2016. № 10(31). S. 1–8.
10. Polova O.L. Vybir stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpryiemstvom // *Efektivna ekonomika*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4597> (date of access: 03.12.2023).
11. Ruban V.M. Antykrizovi instrumenty ta osnovni funksi antykrizovoho menedzhmentu // *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 2015. T. 48, № 1. S. 109–114.
12. Iurieva I.A., Tokar N.B., Khaustova I.Y. Vprovadzhenia instrumentiv biznes-planuvannia yak mekhanizmu zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva // *Doslidzhennia ta optymizatsiia ekonomichnykh protsesiv: kol. monohrafiia* / red. O.V. Manoilenko. Kharkiv: TOV «Shchedra sadyba plus», 2015. S. 313–332.
13. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka rivnia konfliktnosti v kolektyvi ta shliakhy podolannia destabilizatsii sotsialno-trudovykh vidnosyn na pidpryiemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 4. S. 268–273.
14. Skrynkovskyy R.M. Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: sutnist, klasyfikatsiia ta systema diahnostyky // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. Vyp. 3. S. 414–418.
15. Skrynkovskyy R.M. Metodychni pidkhd do ekonomichnoho otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstv mashynobuduvannia // *Rehionalna ekonomika*. 2008. № 4. S. 185–192.
16. Skrynkovskyy R.M. Osvitno-fakhovyi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
17. Skrynkovskyy R.M., Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
18. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
19. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Kostyuk N.R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostyka rynkovoї vartosti pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
20. Skrynkovskyy R.M., Protsiuk T.B., Leskiv S.R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoї i produktovoї sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256.
21. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostyka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpryiemstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 6. S. 130–134.
22. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 7. S. 49–54.
23. Khmyz M., Petkov S., Mylyanyk Z., Mazur Y., Koziar R., Hudyma V., Prots I. Digitalisation of the Tax System and Tax Regulation as a Tool to Combat the Shadow Economy // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1008–1014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-13>.
24. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
25. Kniaz S., Brych V., Marhasova V., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Sumets A. Modeling of the Information System of Environmental Risk Management of an Enterprise // *2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Ruzomberok, Slovakia, 2022. P. 215–218. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT54803.2022.9912743>.
26. Kovaliv M., Petkov S., Koziar R., Yesimov S., Khmyz M. Correlation of Administrative and Information Legal Regulation of Relations in the Information Society // *Path of Science*. 2023. Vol. 9, No. 9. P. 1001–1007. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.96-3>.
27. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Nazar Y., Yesimov S., Khmyz M., Yosyfovych D., Mykytiuk M., Kozoriz M. Legal Bases of Realization of the Law Enforcement Function of the State in the Sphere of Economy of Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 2–3. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.79-2>.

28. Kovaliv M., Skrynkovskyy R., Yesimov S., Khmyz M., Krasnytskyi I., Kniaz S., Khmyz V., Ogirko O. Strategic Planning as a Factor of Public Administration in Ukraine // *Path of Science*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 1001–1009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.80-1>.
29. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>.
30. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>.
31. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>.
32. Skrynkovskyy R. Investment attractiveness evaluation technique for machine-building enterprises // *Actual Problems of Economics*. 2008. Issue 7(85). P. 228–240.
33. Skrynkovskyy R.M. An IT Audit as a Tool for Strategic Enterprise Management // *The Problems of Economy*. 2018. № 1. C. 231–236.
34. Skrynkovskyy R.M. Diagnosing the Maturity Level of IT Processes at the Enterprise // *Business Inform*. 2018. № 4. P. 377–383.
35. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform*. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
36. Skrynkovskyy R.M., Yuzevych V.M., Kataiev A.V., Pawlowski G., Protsiuk T.B. Analysis of the methodology of constructing a production function using quality criteria // *Journal of Engineering Sciences*. 2019. Vol. 6(1). P. B1–B5. doi: [https://doi.org/10.21272/jes.2019.6\(1\).b1](https://doi.org/10.21272/jes.2019.6(1).b1).
37. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. doi: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>.
38. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.
39. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>.
40. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>.
41. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
42. Yuzevych L., Skrynkovskyy R., Koman B. Development of information support of quality management of underground pipelines // *EUREKA: Physics and Engineering*. 2017. № 4. P. 49–60. doi: <https://doi.org/10.21303/2461-4262.2017.00392>.
43. Sopilnyk L., Skrynkovskyy R., Kovaliv M., Zayats R., Malashko O., Yesimov S., Mykytiuk M. Development of Digital Economy in the Context of Information Security in Ukraine // *Path of Science*. 2020. Vol. 6, No. 5. P. 2023–2032. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.58-7>.
44. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Farat O., Skrynkovskyy R., Martyniuk V. Methodical approach to the selection of options for ensuring competitiveness of enterprises in the system of development of agricultural clusters // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. № 7(1). P. 192–210. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.01.10>.
45. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>.