

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ПРОЄКТУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається проєктування стратегії диверсифікованого росту на основі моделі забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства.

Проаналізовано підходи до визначення сутності та ролі антикризового потенціалу. Розкрито зміст методики оцінювання стратегій виробничих підприємств, які функціонують на ринках з інтенсивною конкуренцією. В межах методики розглянуто проєкти економічного зростання, яке передбачає вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості. Запропоновано формування та порівняння послідовності нормативних та фактичних показників. Сформовано нормативний ряд темпів зростання показників розвитку антикризового потенціалу підприємства.

Апробацію запропонованої методики проєктування забезпечення розвитку антикризового потенціалу проведено на прикладі приватного підприємства «ВІЛІС».

Спираючись на розроблену модель, підприємству для забезпечення розвитку антикризового потенціалу запропоновано проєкти стратегічних рішень щодо посилення та покращення використання фінансового та виробничого компонентів цього потенціалу.

Ключові слова: антикризове управління; антикризовий потенціал; проєктування; модель забезпечення розвитку; нормативний ряд показників; стратегія підприємства.

Постановка проблеми. Українські підприємства працюють в надскладних умовах, коли на перманентні зміни зовнішнього економічного середовища і внутрішнього потенціалу наклалися особливості діяльності в умовах воєнного стану. Це вимагає від підприємства створення адекватної системи реагування на вплив дестабілізуючих факторів та запобігання проявам кризових явищ. Цією системою в сучасних умовах повинен бути комплекс



інструментів антикризового управління, які спрямовані на підвищення ефективності використання наявних у підприємства ресурсів. Таке управління в сучасних реаліях не тільки сприяє перетворенню наявного потенціалу підприємства в антикризовий потенціал, а й виступає рушійною силою його раціонального використання в умовах кризи. В основі цього процесу, на нашу думку, має бути модель забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні підходи щодо сутності та використання технологій антикризового управління викладено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: В. Василенко, В. Веснін, В. Верба, Дж. Грейсон, П. Друкер, Г. Козаченко, Е. Коротков, В. Кошкін, Л. Лігоненко, Г. П'ятницька, В. Рапопорт, Е. Смірнов, О. Терещенко, А. Томпсон, О. Третьякова, Г. Хемел, А. Чернявський, І. Чмутова, З. Шершньова, А. Штангрет, У. Явас та інші. Питаннями формування та використання можливостей антикризового потенціалу в цьому управлінні займалися такі науковці, як: Д. Аакер, С. Адонін, О. Белозерцев, Т. Булович, С. Грудіна, О. Дмитренко, Н. Зарубєєва, Д. Кириєнко, О. Лозова, Ю. Лола, Л. Масловська, О. Мороз, Г. Ортіна, А. Подгорна, В. Тарасевич, Н. Тюріна, Л. Фролова, О. Шатайло, І. Шварц, Й. Шумпетер та інші. Методичні підходи щодо оцінювання антикризового потенціалу підприємства описані в наукових дослідженнях О. Біловодської, Л. Варави, І. Вахович, Т. Коритько, О. Молодід, С. Пілецької, Р. Скупського, А. Турила, С. Ртищева та інших.

Постановка завдання. В сучасних умовах, коли через війну зростає ризик ведення бізнесу і загроза посилення економічної кризи, для підприємства важливим є сформувані потенціал подолання кризи або антикризовий потенціал. Антикризовий потенціал за своєю сутністю не є синонімом поняття «потенціал». Якщо потенціал – це наявність можливостей та здатність підприємства найкращим чином їх реалізувати, то антикризовий потенціал – це здатність протистояти кризам шляхом використання наявних можливостей. Важливо відмітити, що метою антикризового потенціалу є використання ресурсних та інших можливостей підприємства для попередження виникнення кризових явищ або забезпечення його виживання в умовах кризи та виходу з кризового стану.

Антикризовий потенціал підприємства, на нашу думку, представляє собою поєднання потенційних можливостей

підприємства та його здатність трансформувати та адаптувати компоненти свого потенціалу для запобігання настанню кризи або подолання підприємством відповідного виду кризи.

Узагальнюючи характеристики структури антикризового потенціалу, запропоновані різними авторами, а також враховуючи використання концепції збалансованої системи показників, нами пропонується дослідити антикризовий потенціал підприємства в розрізі відповідних складових, а саме: фінансовий потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, потенціал персоналу. Метою статті є апробація існуючих моделей забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства на прикладі окремого підприємства.

Виклад основного матеріалу

Антикризовий потенціал доцільно розглядати як економіко-управлінський інструментарій превентивного захисту підприємства від існуючих загроз [1]. За наявністю ознак кризи антикризове управління підприємством поділяється на активне та пасивне. Водночас, залежно від особливостей розвитку ринку та позиції підприємства на ньому, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове [2]. Розробка стратегії та тактики розвитку конкретного підприємства має ґрунтуватись на його антикризовому потенціалі, що включає різні складові. Процес визначення резервів такого потенціалу сприяє обґрунтованому визначенню можливостей господарюючого суб'єкта досягати високих результатів за заздальгідь обраними проєктами антикризової діяльності. «Це дає змогу визначати резерви розвитку стратегічно-релевантного рівня антикризового управління підприємством як кількісну величину невикористаних можливостей подальшої діяльності та удосконалення наявного рівня фінансової антикризової безпеки, які можуть бути використані в поточному та перспективному періодах діяльності та розвитку підприємства» [3]. Тому для забезпечення безперервного розвитку підприємства, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та побудови правильної антикризової стратегії важливе значення має адекватна оцінка рівня його потенціалу [4].

Для обґрунтування моделі забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства нами в даному дослідженні використаний підхід щодо оцінювання стратегій на основі визначення ряду нормативних та фактичних показників, запропонований Кіндрацькою Г. І. та удосконалений Біловодською О. А. для виробничих підприємств, що функціонують на



ринках з інтенсивною конкуренцією. Як вважають ці науковці, такий підхід передбачає реалізацію низки етапів, серед яких можна виокремити наступні: формування переліку показників визначення економічного зростання; встановлення нормативних співвідношень між темпами зростання цих показників; визначення фактичної структури показників, яка відображає реальний стан підприємства; оцінку відповідності між нормативною та фактичною структурою показників; формулювання висновків про результативність діючих у минулому стратегій і доцільність розроблення нової стратегії [5, С. 175].

За основу в розробці моделі забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства нами використаний метод оцінювання стратегії, «який враховує тип економічного зростання і у якому передбачені вищі темпи зниження витрат живої праці порівняно з витратами уречевленої праці та збільшення частки прибутку в створеній вартості, тобто забезпечення розширеного виробництва» [6].

Відповідний нормативний ряд темпів зростання показників розвитку підприємства можна зобразити таким чином:

$$T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{тп} < T_{р} < T_{п}, \quad (1)$$

де $T_{зп}$ – темп зростання трудових витрат (заробітної плати); $T_{сп}$ – темп зростання повної собівартості товарної продукції; $T_{мв}$ – темп зростання матеріальних витрат; $T_{тп}$ – темп зростання вартості товарної продукції; $T_{р}$ – темп зростання розрахункового показника (визначається як $p+mв$); $T_{п}$ – темп зростання прибутку [6, С. 252].

Крім того, на думку Біловодської О. А., цей нормативний ряд варто дещо змінити і доповнити такими показниками: $T_{нв}$ – темп зростання невиробничих витрат; $T_{оп}$ – темп зростання обсягу продажу підприємства; $T_{чр}$ – темп зростання частки ринку, що контролюється підприємством [5, С. 177–178].

Опираючись на розглянутий перелік показників нормативного ряду і враховуючи зв'язок між домінуючою стратегією та забезпеченням антикризового потенціалу підприємства, нами розглядалися такі можливі варіанти формулювання основної мети підприємства:

1) розширення обсягів збуту (характерно для підприємства, яке здійснює діяльність в умовах жорсткої конкуренції на ринку, де багато виробників з аналогічними товарами);

2) максимізація прибутку (характерно для підприємства, яке намагається максимально використовувати вигідну для себе

кон'юнктуру ринку);

3) утримання існуючих позицій на ринку (характерно для підприємства, яке зацікавлене у збереженні існуючого положення на ринку або сприятливих умов для своєї діяльності).

Модель забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства можна представити як нормативний ряд темпів зростання показників розвитку окремих його компонентів:

$$T_{пп} < T_{вп} < T_{мп} < T_{фп}, \quad (2)$$

де $T_{пп}$ – темп росту потенціалу персоналу;

$T_{вп}$ – темп росту виробничого потенціалу;

$T_{мп}$ – темп росту маркетингового потенціалу;

$T_{фп}$ – темп росту фінансового потенціалу.

Таким чином, нами були розроблені адаптовані моделі забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства в залежності від визначеної стратегічної мети (табл. 1).

Таблиця 1

Адаптовані моделі забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства

Стратегічна мета підприємства	Модель економічного зростання	Адаптована модель забезпечення АПП
Розширення обсягів збуту	$T_{зп} < T_{сп} < T_{п} < T_{нв} < T_{оп} < T_{чр}$	$T_{пп} < T_{вп} < T_{фп} < T_{мп}$
Максимізація прибутку	$T_{зп} < T_{нв} < T_{сп} < T_{оп} < T_{чр} < T_{п}$	$T_{пп} < T_{вп} < T_{мп} < T_{фп}$
Утримання існуючих позицій на ринку	$T_{сп} < T_{зп} < T_{нв} < T_{п} < T_{чр} < T_{оп}$	$T_{вп} < T_{пп} < T_{фп} < T_{мп}$

Джерело: розроблено на основі [5; 6]

В лаконічній формі логіку кожної з моделей можна описати, відповідно, таким чином:

1) за першою моделлю, підприємство, намагаючись розширити обсяги збуту та завоювати більшу частку ринку, буде знижувати ціни на одиницю товару, зменшуючи при цьому прибуток;

2) за другою моделлю, підприємство, маючи за мету підвищити прибутковість, буде розробляти проєкти, спрямовані на зниження собівартості, встановлювати вищу ціну, що призведе до нижчих темпів зростання обсягів продажу та частки ринку;



3) за третьою моделлю, підприємство, маючи за мету утримати існуючі позиції на ринку, здійснюватиме проєкти щодо запобігання зменшенню збуту і загостренню конкурентної боротьби, при цьому намагатиметься постійно знижувати витрати виробництва і збуту.

Нормативний ряд показників визначає умови розроблення та впровадження стратегії, за яких підприємство може посилити свої потенційні можливості, реалізувати конкурентні переваги. Послідовність показників фактичного ряду може бути іншою, ніж у нормативному ряді і відображає стан підприємства, який зумовлений обраною стратегією.

Такий підхід до забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства нами апробовано на прикладі приватного підприємства «ВІЛІС», яке функціонує на ринку з 1996 року в секторі харчової промисловості. Підприємство займає певну частку ринку в галузі виробництва і реалізації макаронних виробів та плодоовочевої консервації [7].

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників ПП «ВІЛІС» за 2018–2022 роки показав, що підприємство динамічно розвивається, демонструючи позитивну динаміку результативних показників. Підприємство за період, що аналізується, збільшило обсяг виробництва продукції на 26,2 млн грн або на 42%, забезпечуючи щорічний приріст на 8–16%.

Ретроспективний аналіз компонентів антикризового потенціалу ПП «ВІЛІС» дозволив оцінити величину та рівень використання кожного із них. Так, аналізуючи економічні результати та фінансовий стан підприємства, було виявлено перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською заборгованістю, що означає відволікання коштів з господарського обороту і в подальшому може призвести до необхідності залучення дорогих кредитів банку і позик для забезпечення поточної діяльності підприємства. Характерним також є зростання величини простроченої дебіторської заборгованості, проте показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства знаходяться в межах норми.

Розраховані нами значення інтегрального показника антикризового потенціалу вказують на те, що в динаміці за 2019–2022 роки підприємство набуло стійкої тенденції до збільшення свого потенціалу (від 0,735 до 0,814), що збільшує його шанси не потрапити в кризовий стан. Якісне оцінювання величини антикризового потенціалу ПП «ВІЛІС» свідчить про загальний середній (0,51–0,75) і вищий за середній (0,76–1,00) рівень складових антикризового потенціалу (табл. 2).

Найбільшу питому вагу у структурі антикризового потенціалу ПП «ВІЛІС» займає фінансовий компонент (32,7%). Абсолютне значення показника віддачі на одиницю інтегрального показника АПП впродовж чотирьох років демонструвало стійку тенденцію зростання: від 85,04 до 109,04 грн. Якщо аналізувати показники ефективності використання антикризового потенціалу ПП «ВІЛІС», то можна констатувати загальне зниження цих показників практично за всіма компонентами впродовж 2018–2020 років. Тому для підприємства може скластися тривожна ситуація щодо появи кризових явищ і кризових ситуацій, про що сигналізує спадна тенденція темпів зростання показників використання антикризового потенціалу ПП «ВІЛІС», зокрема показника віддачі, за 2018–2021 роки, відповідно, 113,4%; 109,2%; 103,5%.

Таблиця 2

Якісне оцінювання рівня антикризового потенціалу
ПП «ВІЛІС» в розрізі його складових

Складова потенціалу	Роки	Значення агрегованого показника	Якісна оцінка
Фінансовий потенціал	2019	0,874	Високий
	2020	0,830	Високий
	2021	0,817	Високий
	2022	0,888	Високий
Маркетинговий потенціал	2019	0,456	Низький
	2020	0,570	Середній
	2021	0,514	Середній
	2022	0,719	Середній
Виробничий потенціал	2019	0,851	Високий
	2020	0,709	Середній
	2021	0,878	Високий
	2022	0,864	Високий
Потенціал персоналу	2019	0,730	Середній
	2020	0,641	Середній
	2021	0,654	Середній
	2022	0,761	Високий

Джерело: Сформовано та розраховано авторами за даними звітності ПП «ВІЛІС»



Відповідно до трактування сутності антикризового потенціалу підприємства, нами проведене його оцінювання з точки зору недопущення банкрутства за різними математичними моделями прогнозування та виявлення кризових ситуацій. Результати проведених розрахунків такі: за моделями Альтмана та Проскури підприємство в стані глибокої кризи; за моделями Таффлера і Тішоу та Терещенка – підприємству банкрутство не загрожує. У нашому випадку, найбільш адекватною для оцінки ризику банкрутства ПП «ВІЛІС» є модель Терещенка як універсальна дискримінантна функція, розроблена для українських підприємств.

Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу ринкового середовища та конкурентних позицій ПП «ВІЛІС», можна пропонувати підприємству обрати перший варіант формулювання стратегічної мети, що передбачає розробку проєкту розширення обсягів збуту.

Фактична структура показників нами сформована відповідно до розрахованих для ПП «ВІЛІС» показників темпів росту для окремих компонентів антикризового потенціалу підприємства (табл. 3). Узагальнюючи характеристики структури антикризового потенціалу, запропоновані різними авторами, а також враховуючи використання концепції збалансованої системи показників, нами пропонується дослідити антикризовий потенціал підприємства в розрізі відповідних складових, а саме: фінансовий потенціал, маркетинговий потенціал, виробничий потенціал, потенціал персоналу [8].

В ході дослідження нами побудований фактичний ряд за розрахованими показниками антикризового потенціалу підприємства. Отримані результати свідчать про невідповідність між нормативною моделлю

$$T_{пп} < T_{вп} < T_{фп} < T_{мп}$$

та фактичною моделлю підприємства

$$T_{вп} < T_{фп} < T_{пп} < T_{мп} \\ 100,7 < 100,8 < 102,1 < 125,6.$$

Спираючись на розроблену модель, можна сказати, що підприємству для забезпечення розвитку антикризового потенціалу

необхідне ухвалення рішень щодо вдосконалення і покращення використання фінансового та виробничого компонентів цього потенціалу. З цією метою для ПП «Віліс» доцільно запропонувати, наприклад, рефінансування дебіторської заборгованості підприємства, проєкти масштабування підприємства та диверсифікованого росту, а також вдосконалення інноваційних внутрішніх бізнес-процесів підприємства [9]. В ході дослідження нами було розглянуто прийнятні для підприємства альтернативні стратегії (табл. 4).

Враховуючи проаналізовану ситуацію на ринку макаронних виробів та внутрішню ситуацію приватного підприємства «ВІЛІС», на нашу думку, раціональним для нього є використання стратегії диверсифікованого росту. Це дасть можливість підприємству розширитися за рахунок реалізації проєкту випуску інноваційного для України продукту та виходу на новий для підприємства ринок, а саме - виробництва здорової локшини швидкого приготування та виходу на ринок продуктів швидкого приготування. Концепція Wellness (з англ. – «бути в хорошому самопочутті»), що була започаткована в практику Хальбертом Данном ще у 1959 році, є основою багатьох інноваційних проєктів у харчовій промисловості. Запропоноване стратегічне рішення забезпечить розвиток антикризового потенціалу згідно з сучасними ринковими потребами.

Таблиця 3

Темпи зростання компонентів антикризового потенціалу ПП «ВІЛІС»

№ з/п	Показники компонентів АПП	2019/2018,%		2020/2019,%		2021/2020, %		Середньорічний, %	
		Тросту	Тприр	Тросту	Тприр	Тросту	Тприр	Тросту	Тприр
1.	Фінансовий потенціал	95,0	-5,0	98,4	-1,6	108,7	8,7	100,8	0,8
2.	Маркетинговий потенціал	125,0	25,0	90,2	-9,8	139,9	39,9	125,6	25,6
3.	Виробничий потенціал	83,3	-16,7	123,8	23,8	98,4	-1,6	100,7	0,7
4.	Потенціал персоналу	87,8	-12,2	102,0	2,0	116,4	16,4	102,1	2,1
Інтегральний показник антикризового потенціалу		94,8	-5,2	104,0	4,0	112,3	12,3	105,2	5,2

Джерело: Сформовано та розраховано авторами за даними звітності П П «ВІЛІС»

Таблиця 4

Порівняльна характеристика альтернативних стратегій ПП «ВІЛІС»

Альтернативна стратегія	Загальна характеристика стратегії
Збільшення виробничих потужностей підприємства та обсягів виробництва	Концентрація продажів продукції в Україні та експорту, робота з private label для мережевого ритейлу та дистриб'юторів. Основними проблемами даної стратегії є: низька маржинальність продукту (макаронних виробів «економ-сегменту»); висококонкурентний ринок; робота з ритейлом та private label (це, по суті, «з'їдання» маржинальності, відтермінування платежів, збільшення дебіторської заборгованості та терміну оборотності)
Запуск та виробництво традиційних макаронних виробів преміум – сегменту з твердих сортів пшениці	Недоліками цієї стратегії, в першу чергу, є залежність від сировини – дурум, крупка (борошно з твердих сортів пшениці). В Україні немає даної сировини, яка відповідатиме всім якісним показникам для виробництва макаронних виробів, це високовартісна імпортна сировина. В цьому сегменті дуже складно сформувати попит на продукцію саме українського виробництва через сприйняття споживачів, а також наявністю на ринку великої кількості імпортних брендів.
Стратегія диверсифікації та вихід на новий ринок з високомаржинальним продуктом	Серед переваг даної стратегії є маржинальність, орієнтація на екологічність, можливість масштабування та розширення географії експорту.

Джерело: сформовано авторами



Висновки. Модель забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства можна представити як нормативний ряд темпів зростання показників розвитку окремих його компонентів. Нами були розроблені та адаптовані моделі забезпечення розвитку антикризового потенціалу підприємства залежно від визначеної стратегічної мети. Розроблена модель, апробована на прикладі ПП «Віліс», дозволяє надати практичні рекомендації для розвитку підприємства в умовах існуючих зовнішніх загроз. Встановлено, що підприємству для забезпечення розвитку антикризового потенціалу необхідно реалізувати проекти, спрямовані на вдосконалення і покращення використання фінансового та виробничого компонентів цього потенціалу.

1. Молодід О. О., Боліла Н. В. Антикризовий потенціал як базис сталого розвитку будівельних підприємств. *Сучасний стан та перспективи аграрної сфери в Україні*. 2020. 114 с. 2. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. 3. Безугла Ю., Бондар С. Стратегічно-релевантний рівень антикризового управління підприємством. *Адаптивне управління: теорія і практика. Сер. Економіка*. 2022. Вип. 14(28). 4. Kovalchuk V. G., Cherkashina A. O. Антикризовий фінансовий менеджмент на сучасних підприємствах. *Economics and Law*. 2020. Vol. 1 (56). P. 80–86. 5. Біловодська О. А. Порівняльний аналіз та удосконалення теоретико-методичних підходів до оцінки стратегій великих підприємств на ринках з інтенсивною конкуренцією. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. Вип. 2. Р. 170–182. 6. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. К. : Знання, 2006. 366 с. 7. Ковшун Н. Е., Костриченко В. М., Радько А. О., Шпак В. А. Дослідження конкурентоспроможності підприємства на ринку макаронних виробів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 2(102). С. 69–82 8. Костриченко В., Шандалюк І. Дискусійні аспекти у трактуванні маркетингової складової антикризової стійкості підприємства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства*. 2020 / Волинський національний університет ім. Лесі Українки. 9. Ковшун Н. Е., Костриченко В. М., Солодкий В. О., Дідик О. Р. Практичні аспекти обґрунтування рішень щодо використання антикризових інструментів на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2022. Вип. 4(100). С. 24–34.

REFERENCES:

1. Molodid O. O., Bolila N. V. Antykryzovyi potentsial yak bazys staloho rozvytku budivelnykh pidpriumstv. *Suchasnyi stan ta perspektyvy ahrarnoi sfery v Ukraini*. 2020. 114 s. 2. Bolotnov D. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpriumstvamy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. S. 171–176. 3. Bezuhla Yu., Bondar S. Stratehichno-relevantnyi riven antykryzovoho upravlinnia pidpriumstvom. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Ser. Ekonomika*. 2022. Vyp. 14(28). 4. Kovalchuk V. G., Cherkashina A. O. Antykryzovyi finansovyi menedzhment na suchasnykh pidpriumstvakh. *Economics and Law*. 2020. Vol. 1 (56). R. 80–86.

5. Bilovodska O. A. Porivnialnyi analiz ta udoskonalennia teoretyko-metodychnykh pidkhodiv do otsinky stratehii velykykh pidpriemstv na rynkakh z intensyvnoiu konkurenciieiu. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2010. Vyp. 2. R. 170–182.
6. Kindratska H. I. *Stratehichni menedzhment : navch. posib. K. : Znannia*, 2006. 366 s.
7. Kovshun N. E., Kostrychenko V. M., Radko A. O., Shpak V. A. Doslidzhennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva na rynku makaronnykh vyrobiv. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*. 2023. Vyp. 2(102). S. 69–82.
8. Kostrychenko V., Shandaliuk I. Diskusiini aspekty u traktuvanni marketynhovoii skladovoi antykryzovoi stiikosti pidpriemstva. *Innovatsiinyi rozvytok ta bezpeka pidpriemstv v umovakh neoindustrialnoho suspilstva. 2020 / Volynskiy natsionalnyi universytet im. Lesi Ukrainky*.
9. Kovshun N. E., Kostrychenko V. M., Solodkyi V. O., Didyk O. R. Praktychni aspekty obgruntuvannia rishen shchodo vykorystannia antykryzovykh instrumentiv na pidpriemstvi. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ser. Ekonomichni nauky*. 2022. Vyp. 4(100). S. 24–34.

Kovshun N. E. [1; ORCID ID: 0000-0003-0573-2932],

Doctor of Economics, Professor,

Kostrychenko V. M. [1; ORCID ID: 0000-0003-4210-6105],

Candidate of Economics, (Ph.D.), Associate Professor

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

PROJECT DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS POTENTIAL OF ENTERPRISE

The article analyses approaches to defining the essence and role of anti-crisis potential and discusses the design of a diversified growth strategy based on a model to ensure the development of the enterprise's anti-crisis potential. It also reveals the content of the methodology for evaluating the strategies of manufacturing enterprises operating in markets with intense competition. The methodology considers economic growth projects that involve a higher rate of reduction in the cost of live labour compared to the cost of embodied labour, as well as an increase in the share of profit in value added. It proposes the formation and comparison of a sequence of normative and actual indicators. A normative series of growth rates for indicators of the development of the enterprise's anti-crisis potential has been formed. The normative range of indicators determines the conditions for developing strategies and implementing projects, enabling an enterprise to enhance its potential capabilities and realise its competitive advantages. Adapted models for ensuring the development of the enterprise's anti-crisis potential were developed depending on the defined strategic goal

The proposed methodology for designing the development of anti-crisis potential was tested using the private enterprise 'VILIS' as an example. The developed model offers the enterprise draft strategic



decisions to strengthen and improve the use of financial and production components, ensuring the development of anti-crisis potential. This will give the company the opportunity to expand due to the implementation of the project of the production of an innovative product for Ukraine and to enter a new market for the company. A project for the production of healthy instant noodles and entry into the market of instant food products is proposed.

Keywords: crisis management; crisis potential; design; model for ensuring development; normative range of indicators; enterprise strategy.

Отримано: 18 березня 2024 року
Прорецензовано: 23 березня 2023 року
Прийнято до друку: 29 березня 2024 року