

УДК 330

JEL O29, M11, M19

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-3>

Ольга Іванівна ГАРАФОНОВА,

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: [0000-0002-4740-7057](https://orcid.org/0000-0002-4740-7057)

Олександр Олександрович БАБІЧ,

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: [0009-0007-4450-113X](https://orcid.org/0009-0007-4450-113X)

Дмитро Сергійович ВОЗНИЙ,

здобувач ступеня PhD за спеціальністю 051-Економіка,
Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

ORCID ID: [0009-0007-2816-0670](https://orcid.org/0009-0007-2816-0670)

ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

У статті проведено дослідження особливостей антикризового управління сучасними організаціями в умовах невизначеності та ризику. Поглиблено теоретичні положення антикризового управління бізнес-організаціями, визначено складові процесу антикризового управління діяльністю та досліджено місце антикризового розвитку в системі антикризового менеджменту сучасних підприємств. У ході дослідження розширено понятійний апарат у частині уточнення сутності категорій «антикризове управління» та «антикризовий розвиток бізнес-організацій». Визначено складові антикризових стратегічних програм розвитку бізнес-організацій. Виділено тактичні та стратегічні методи антикризового управління підприємством. Доведено, що формування ефективної програми антикризового управління бізнес-організацією базується на комплексному діагностуванні, оцінюванні кризових явищ та кризоутворювальних чинників в діяльності бізнес-організацій.

Ключові слова: криза, антикризове управління, платоспроможність, антикризовий розвиток, кризовий стан, антикризова програма, стратегічні інструменти, тактичні методи.

Olga GARAFONOVA

Doctor of Economics, Professor,
Kyiv National Economic University Vadym Hetman Kyiv National
Economic University,

Oleksandr BABICH

Vadym Hetman Kyiv National Economic University

Dmytro VOZNYI

PhD candidate in Economics, specialty 051-Economics,
Vadym Hetman Kyiv National Economic University

FUNCTIONAL CONTENT AND FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN UKRAINIAN REALITIES

The article examines the peculiarities of anti-crisis management by modern organizations in conditions of uncertainty and risk. The theoretical provisions of anti-crisis management of business organizations were deepened, the components and tools of the process of anti-crisis management of activities were defined, and the place of anti-crisis development in the system of anti-crisis management of modern enterprises was investigated. In the course of the study, the conceptual apparatus was expanded in the part of clarifying the essence of the categories «anti-crisis management» and «anti-crisis development of of business organizations». It has been proven that the anti-crisis development of the organization should be focused on supporting and improving the current state of the enterprise, maximum use of internal reserves and resources, overcoming destructive manifestations of crisis processes, internal imbalances, strengthening economic and competitive positions, adapting the business organization to external conditions and trends, etc. The components of anti-crisis strategic programs for the development of business organizations are determined. Operational (tactical) and strategic methods of anti-crisis management of the enterprise are highlighted. The relevance of the implementation of tactical tools for the exit of the enterprise from the crisis has been proven. Which include: downsizing, benchmarking, outsourcing, regularization, modernization, diversification, merger, reengineering. It has been proven

that the formation of an effective anti-crisis management program by a business organization is based on comprehensive diagnosis, assessment of crisis phenomena and crisis-forming factors in the activities of business organizations. Timely recognition and identification of the causes of crisis situations of business organizations at the level with effective use of economic tools of anti-crisis development will allow to develop an effective program for exiting the crisis.

Keywords: *crisis, anti-crisis management, solvency, anti-crisis development, crisis situation, anti-crisis program, strategic tools, tactical methods.*

Постановка проблеми. Циклічність процесів економічної системи, динамічність та різновекторність зовнішнього середовища чинять значний вплив на формування умов розвитку сучасних бізнес-організацій України. За сучасних умов, які характеризуються нестабільністю, невизначеністю оточуючого середовища, важливим інструментом успішного функціонування та розвитку бізнес-організацій України виступає система антикризового управління. Комплекс технологій та інструментарій антикризового управління становить фундамент своєчасного та ефективного реагування на виклики і ризики, що загрожують функціонуванню бізнес-організацій. Водночас, відсутність на багатьох підприємствах цілісної високоефективної системи антикризового менеджменту, спрямованої на забезпечення стабільного розвитку, яка б відповідала вимогам динамічного зовнішнього середовища, актуалізує проблематику дослідження та наукових, методичних і прикладних підходів, технології та інструментарію антикризового управління. Застосування сучасних технологій та методів антикризового менеджменту сприятиме підвищенню ефективності функціонування та розвитку бізнес-організацій України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальний внесок у вивчення теоретичних аспектів антикризового управління бізнес-організацією зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: І.О. Ахновська [6], Б.С. Ватченко [11], О.Є. Гудзь [12], Є.О. Діденко [2], А.В. Камнева [10], Л.О. Лігоненко [3], Т.Л. Мостенська [5], О.Ю. Сова [7], Р.С. Шаранов [11], О.А. Шатайло [1], Е.О. Юрій [5] та ін. Значна кількість праць присвячена підходам до аналізу методів та моделей діагностування кризових станів, загрози банкрутства підприємств, зокрема: О.О. Терещенко [4], Л.О. Лігоненко [3], Н.О. Захарова [13] тощо.

Незважаючи на різноманіття наукових напрацювань, необхідно відзначити, що недостатньо ґрунтовним та систематизованим є вивчення проблематики антикризового управління в умовах нестабільності, підвищеної ризиковості, особливо в умовах війни. Відповідно потребує удосконалення адаптивний інструментарій та методологічні підходи щодо розроблення антикризових заходів розвитку бізнес-організацій в складних та мінливих умовах зовнішнього середовища. Актуальність та недостатня розробленість окреслених питань зумовили актуальність проведення даного дослідження.

Метою даної статті є дослідження теоретичних засад, функціонального змісту та особливостей антикризового управління розвитком бізнес-організації в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток економіки України характеризується гострими кризами галузей та окремих суб'єктів господарювання, які є наслідком структурних змін в економічній системі, викликаних, спочатку, пандемією коронавірусної інфекції COVID-19 та повномасштабною військовою агресією Російської Федерації проти України. Відповідно сучасні бізнес-організації функціонують в умовах підвищеної складності, невизначеності, ризиковості та динамічності оточуючого середовища. Ефективне керування фінансовим потенціалом підприємств, вирішення проблем стратегічного та тактичного характеру, пов'язаних із розвитком бізнес-процесів, максимізацією прибутку, зростанням ефективності господарювання та посиленням ринкових позицій підприємств неможливе без використання сучасних методів та інструментарію антикризового менеджменту.

Концепція антикризового управління підприємством спрямована на вирішення таких основних завдань [1, С. 218]: своєчасна комплексна діагностика передкризового стану, формування та реалізація заходів щодо запобігання кризовим явищам; усунення чинників, що призводять до неплатоспроможності бізнес-організації; відновлення фінансової стійкості, платоспроможності та автономії підприємства; запобігання банкрутству та/або ліквідації підприємства як господарюючого суб'єкта; мінімізація негативного впливу на діяльність бізнес-організацій.

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність, багатоаспектність та багатозначність трактування категорії «антикризове управління підприємством». Зокрема, Є.О. Діденко,

Фесюн А. С. визначають антикризове управління як окремий напрям управлінської діяльності, спрямованої на передбачення небезпеки виникнення криз, аналіз її симптомів, механізмів для зниження негативних наслідків криз та використання кризових чинників для подальшого розвитку підприємства [2, С. 54]. У свою чергу Л.О. Лігоненко трактує антикризове управління як спеціалізоване, організоване на постійній основі управління, орієнтоване на оперативне діагностування ознак кризового становища та створення базових передумов для його своєчасного подолання задля забезпечення відновлення нормального функціонування окремого суб'єкта господарювання, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [3, С. 185]. На думку О. Терещенко, управління в умовах кризи засноване на застосуванні специфічних методів та прийомів управління фінансовими ресурсами, які дозволяють забезпечити стабільність функціонування бізнес-організацій на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансових криз [4, С. 167].

Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. виділяють дві основні складові антикризового управління: попереджувальне чи ризикове управління та безпосередньо кризове управління (crisis-managemet) [5, С. 65 – 66].

Таким чином, у сучасних динамічних умовах існує широка різноманітність підходів до визначення сутності категорії «антикризове управління». Аналіз та систематизація існуючих наукових підходів до визначення сутності поняття антикризового управління дозволяє визначити антикризове управління як комплекс управлінських дій та інструментів, спрямованих на уникнення та нейтралізацію кризових явищ у бізнес-процесах підприємств, а також адаптування процесів менеджменту до змін зовнішнього середовища з метою сталого розвитку підприємства як цілісної економічної системи. На основі ґрунтовного аналізу поняття «антикризове управління» приходимо до висновку, що дана категорія як системне поняття базується на двох підходах: у вузькому розумінні – орієнтована на розробку управлінських механізмів на етапі виникнення кризових процесів в діяльності підприємства. Тоді як в широкому розумінні управління бізнес-процесами орієнтується на управління процесами з метою виявлення та попередження настання кризових явищ. Рис. 1 відображає інтерпретацію трактування поняття «антикризове управління» у вузькому та широкому розумінні.



Рис. 1. Тракткування поняття «антикризове управління» в широкому та вузькому розумінні, управлінський аспект

Джерело: побудовано автором на основі [6; 8; 9]

На думку багатьох вітчизняних науковців, ключовою метою системи антикризового управління є створення передумов для стійкого функціонування та розвитку бізнес-організації на визначеному сегменті ринку у відповідь на вплив економічних, політичних і соціальних змін. Окрім того, антикризове управління включає розробку

стратегічних альтернатив на базі прогнозування та передбачення сценаріїв розвитку ситуації, впровадження інноваційних змін у діяльність підприємства, уникнення або нейтралізації фінансових проблем і подолання загрози банкрутства з найменшими втратами. Рис. 2 ілюструє складові антикризового управління з точки зору удосконалення та розвитку діяльності бізнес-організації:



Рис. 2. Сутнісна характеристика процесу антикризового управління діяльністю бізнес-організації

Джерело: побудовано автором на основі [2; 6; 8]

Отже, відповідно до поданої схеми, антикризове управління являє собою комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на діяльність бізнес-організації, в діяльності якої простежуються ознаки кризового стану або знаходиться в стані кризи.

Впровадження та реалізація системи антикризового управління в діяльність сучасних бізнес-організацій орієнтоване на своєчасне розпізнавання та виявлення симптомів, проблем та причин, що призводять до виникнення кризових ситуацій, а

також різновекторних ризиків, що їх супроводжують і чинять вплив на реальний фінансовий стан підприємств. За даних умов використання технологій, засобів та інструментів антикризового управління спрямовується на забезпечення розвитку, оздоровлення фінансово-господарської діяльності бізнес-організації на основі реалізації комплексу різнопланових та ефективних заходів. В дослідженнях Л.О. Лігоненко антикризове управління розглядається як технологія управління кризовими ситуаціями на підприємстві, що включає такі підсистеми:

- операційне антикризове управління;
- антикризове управління фінансовими ресурсами;
- антикризовий маркетинг-комплекс;
- антикризове управління персоналом;
- організаційне антикризове управління тощо [3, С. 134 – 135].

У свою чергу науковці Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. дотримуються позиції, що основними підсистемами антикризового управління виступають [7, С. 44]:

- підсистема діагностування фінансового становища підприємства та оцінювання перспективи розвитку бізнесу;
- маркетингова підсистема;
- підсистема антикризової інноваційно-інвестиційної політики;
- підсистема управління кадровим потенціалом;
- підсистема організації реорганізації та/або ліквідації бізнесу [7].

Науковець Оглобіна В.О. виокремлює в антикризовому управлінні чотири системні блоки (рис. 3).

Отже, на думку Оглобіної В.О. система антикризового управління організацією включає чотири блоки, що передбачають діагностування кризового становища (кризи), розробку методології антикризового управління, концептуальні основи прогнозування кризових тенденцій та соціально-економічні аспекти антикризового управління.

Технологія антикризового управління з позиції Марачевської А. включає такі складові:

- діагностування та прогнозування фінансово-економічного становища бізнес-організації;
- маркетингова підсистема, що включає планування та розробку антикризової маркетингової стратегії і тактики управління бізнес-процесами в умовах кризи;

- антикризова інвестиційна політика бізнесу, що охоплює розробку ефективних інвестиційних програм виходу підприємств зі стану кризи;
- підсистема управління та мотивації кадрового складу (персоналу);
- система виробничого менеджменту, котра охоплює управління виробничими та техніко-технологічними бізнес-процесами;
- фінансово-економічний менеджмент, який включає управління фінансовими ресурсами та грошовими потоками;
- організаційно-управлінські заходи з нейтралізації кризових явищ в системі бізнес-діяльності підприємства [9, С. 9 – 10].



Рис. 3. Складові системи антикризового управління бізнес-організацією з позиції Оглобіної В.О. [8, С. 32]

Підхід Камневої А.В. — технологія управління в умовах кризи, передбачає:

- попередню діагностику причин виникнення кризових ситуацій;
- аналітичне оцінювання стану оточуючого середовища та потенціалу конкурентних переваг з метою формування стратегії подальшого розвитку;
- бізнес-планування посилення конкурентних позицій та фінансового оздоровлення підприємства;
- розробку процедур фінансового оздоровлення та системи контролю реалізації антикризової програми;
- безпосередньо програму антикризового управління та контроль за їх проведенням [10, С. 16-17].

Оцінювання поточного стану, фінансової стабільності та динаміки розвитку бізнес-організацій проводиться на базі комплексних інструментів антикризової діагностики. Основна мета і завдання діагностики полягають у оцінці поточної ситуації на підприємстві, виявленні причин відхилень та недопущенні появи нових, додаткових кризових ситуацій у його діяльності. Більшість науковців дотримуються позиції, що для комплексного аналізу поточного стану підприємства в контексті антикризового управління доцільно використовувати такі методи:

- аналіз динаміки обсягів реалізації, чистого прибутку до та після оподаткування, рентабельності діяльності тощо;
- аналіз абсолютних та порівняльних фінансових показників діяльності суб'єкта господарювання;
- коефіцієнтний метод аналізу кризового стану;
- інтегральне оцінювання кризового стану на основі моделей ймовірності банкрутства.

Аналітичне забезпечення своєчасності прогнозування, виявлення та попередження кризових явищ в практиці господарювання бізнес-організацій включає: аналіз ймовірності прояву кризових явищ, підстави їх виникнення, очікуваних втрат від наслідків кризи, оцінювання ресурсного потенціалу запобігання кризам і, в кінцевому підсумку, вибір обґрунтованої антикризової стратегії розвитку організації.

Таким чином, технологія антикризового управління являє собою комплекс послідовних заходів щодо попередження, профілактики, подолання кризових явищ та/або зниження дії її негатив-

них наслідків. Технологія антикризового менеджменту базується на сукупності інструментів та тактичних прийомів, що використовуються з метою виявлення кризових станів підприємства, а також формування резервів його подолання й обґрунтування антикризових програм розвитку.

У контексті даного дослідження варто зупинитись на актуальних інструментах та методах антикризового менеджменту. Інструментами (методами) антикризового управління виступають (рис. 4):

- оперативні (тактичні) методи антикризового управління;
- стратегічні інструменти управління підприємством в кризовому стані [11, С. 39].

Варто відзначити, що в умовах військової агресії та повномасштабної війни актуальності набувають тактичні методи антикризового управління. На відміну від стратегічних методів, тактичні інструменти виходу із кризового становища спрямовані на швидке покращення фінансово-економічних показників підприємства і є більш ефективними в умовах динамічності та невизначеності. Найбільш поширеними тактичними інструментами виходу підприємства з кризи є: даунсайзинг, бенчмаркінг, аутсорсинг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг [11, С. 39].

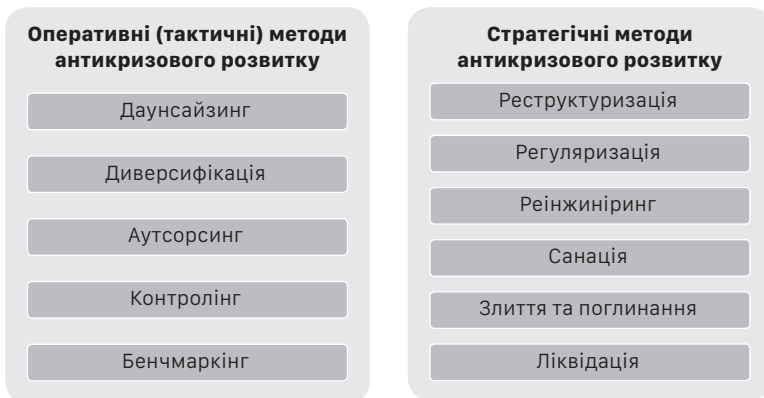


Рис. 4. Інструменти (методи) антикризового управління розвитком бізнес-організації

Таким чином, застосування та імплементація стратегічних інструментів управління в умовах кризи приводить до зміни ключових бізнес-процесів та сприяє покращенню якісних характеристик роботи підприємства, включаючи конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість, ефективність ринкової діяльності, інноваційність тощо. В свою чергу тактичні методи антикризового управління орієнтовані на швидке покращення фінансових та економічних показників роботи та розвитку бізнес-організації, подолання наслідків кризи. Водночас, даних інструментів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління та організації бізнес-процесів, що, відповідно, вимагає застосування заходів більш тривалої дії, а саме: стратегічно-орієнтованих методів антикризового менеджменту.

Важливо враховувати, що тактичні антикризові заходи носять конкретний та локальний характер. Поширеними антикризовими заходами під час повномасштабної війни можуть бути: заморожування окремих бізнес-напрямів роботи підприємства, закриття проєктів, відмова від окремих планів розвитку, переведення працівників окремих підрозділів у неоплачувану відпустку тощо. Крім того, для адаптування діяльності та розвитку бізнес-організації підприємства в умовах воєнних дій можуть застосовуватися такі антикризові інструменти, як: перепрофілювання окремих категорій співробітників, більш ретельна робота з постачальниками та клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувані категорії продукції, розширення спектру додаткових послуг, вихід на нові ринки, в тому числі і міжнародні, цифровізація бізнес-процесів та бізнесу загалом [8, С. 42].

Науковці Мостенська Т.Л. та Юрій Е.О. акцентують увагу на тому, що реалізація як тактичних, так і стратегічних заходів в процесі антикризового управління має здійснюватися в рамках антикризової стратегії розвитку бізнес-організації. З позиції вчених, у системі антикризового менеджменту необхідно акцентувати увагу на попередженні та проведенні профілактичних заходів з недопущення кризових явищ. Такий підхід дозволить знизити ймовірність настання кризових ситуацій і банкрутства суб'єктів господарювання [4, С. 69]. З урахуванням вищезазначеного, антикризова стратегія є комплексним поняттям і виступає ефективним інструментом антикризового управління бізнес-організацією і спрямованого на попереджувальне (превентивне) антикризове управління. Саме

в рамках антикризової стратегії визначається поведінка підприємства в умовах невизначеності та непрогнозованих змін зовнішнього середовища. Стратегія як інструмент антикризового управління має бути орієнтована на досягнення таких цілей:

- підтримка обсягів виробництва та продажу (реалізації) продукції, товарів або послуг достатніх для забезпечення ринкової стійкості бізнес-організації;
- підтримання поточних активів бізнес-організації на рівні достатньої ліквідності та платоспроможності за рахунок оптимізації пасивної та активної частин балансу;
- відновлення фінансової стійкості та платоспроможності через оптимізацію джерел фінансування поточної діяльності бізнес-організації;
- підтримка достатнього рівня ефективності діяльності підприємства для покриття поточних витрат.

Воєнне протистояння, негативний вплив оточуючого бізнес-середовища потребують оперативного реагування з боку керівництва, прийняття управлінських рішень, спрямованих на подолання деструктивних проявів кризових процесів та забезпечення стабільної роботи бізнес-організацій. Вважаємо, що в умовах масштабного протистояння, вектор діяльності національних бізнес-структур має бути орієнтований на:

- збереження та підтримку економічного розвитку бізнес-організації;
- посилення та утримання конкурентних позицій у визначеному ринковому сегменті;
- оперативне та своєчасне реагування на зміну оточуючого середовища, подолання внутрішніх дисбалансів;
- забезпечення кризостійкості бізнес-системи підприємства до викликів і загроз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- максимальне використання внутрішніх резервів та ресурсів для розробки та реалізації адаптивних заходів, спрямованих на стабілізацію діяльності;
- адаптування бізнес-організації до зовнішніх умов та тенденцій.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження засвідчило, що сучасні процеси ведення бізнесу характеризуються наявністю як перманентних проявів криз, так і кризових явищ,

які обумовлені постійними змінами оточуючого середовища і внутрішніх процесів підприємств. Розроблення та реалізація управлінських дій з використанням інструментів та методів, притаманних антикризовому управлінню, дозволяє здійснювати впливи на загрози на підставі передбачення та мінімізації їхнього впливу.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження варто резюмувати, що загальна ефективність антикризових інструментів та заходів в умовах ведення війни має бути спрямована на:

- досягнення зміни фундаментальних показників фінансово-господарської діяльності бізнес-організацій за рахунок реалізації заходів антикризового управління;
- швидке отримання позитивних змін в діяльності та розвитку бізнес-організації за певний проміжок часу;
- оптимальне прийняття управлінських рішень;
- стабілізацію діяльності бізнес-організації за рахунок стабільного процесу продажів, виробництва, надання послуг, швидку адаптації підприємства до умов військового часу;
- економії витрат та інших ресурсів і паралельного отримання позитивних результатів тощо.

Подальшого дослідження потребує проблематика розширення інструментарію та механізмів антикризового управління в умовах динамічності зовнішнього середовища, використання превентивних і реактивних заходів у системі стратегічного антикризового управління бізнес-організаціями.

© **Гарафонов О.І., Бабіч О.О, Возний Д.С., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217 – 226. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> (дата звернення: 09.11.2023).
2. Діденко, Є. Модель антикризового управління підприємством. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. Вип. 3. 2015. С. 53 – 58.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л.О. Лігоненко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2005. 824 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. / О. О. Терещенко. К.: КНЕУ. 2004. 560 с.

5. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64 – 72.
6. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення: 07.11.2023).
7. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. Т. 31 (70). № 2. 2020. С. 43 – 47.
8. Оглобіна В.О. Теоретичні засади антикризового управління / В.О. Оглобіна // *Держава та регіони*. 2012. №1. С. 31 – 35.
9. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13–02. С. 8 – 13.
10. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві // *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014. № 4(28). С. 15 – 27.
11. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. № 182. 2022. С. 38 – 43.
12. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4 – 10.
13. Захарова Н. О. Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства. *Управління розвитком*. Харків. 2016. №8. С. 22 – 27.

REFERENCES

1. Shatailo O. A. (2019) Zmistovna kharakterystyka systemy antykrizovoho upravlinnia. *Biznes Inform*. 2019. №5. Pp. 217 – 226. Retrieved from: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226> (data zvernennia: 19.11.2023).
2. Didenko, Ye. (2015) Model antykrizovoho upravlinnia pidpryemstvom. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dyzainu*. Seria: Ekonomichni nauky. V. 3. 2015. Pp. 53 – 58.
3. Lihonenko L.O. (2005) Antykrizove upravlinnia pidpryemstvom: pidruchnyk. K.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2005. 824 p.
4. Tereshchenko O. O. (2004) Antykrizove finansove upravlinnia na pidpryemstvi: navch. posib. / O. O. Tereshchenko. K.: KNEU. 2004. 560 p.
5. Mostenska T.L., Yurii E.O. (2019) Instrumenty antykrizovoho upravlinnia. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. Т. 4. № 1. Pp. 64 – 72.
6. Akhnovska I. O. Antykrizove upravlinnia pidpryemstvom v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyshcha. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (data zvernennia: 17.11.2023).

7. Sova O.Iu., Morozov Ye.Iu. (2020) Suchasna paradyhma antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*. Seriya: Ekonomika i upravlinnia. T. 31 (70). № 2. Pp. 43 – 47.

8. Ohlobina V.O. Teoretychni zasady antykrizovoho upravlinnia/ V.O. Ohlobina // *Derzhava ta rehiony*. 2012. №1. Pp. 31 – 35.

9. Marachevska A. (2022) Praktychna tsinnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pisliavoiennyi chas v Ukraini. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. Pp. 8 – 13.

10. Kamnieva A.V. (2014) Doslidzhennia isnuiuchykh instrumentiv ta modelei antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvi // *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*. № 4(28). Pp. 15 – 27.

11. Vatchenko B.S., Sharanov R.S. (2022) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny. *Ekonomichnyi prostir*. № 182. Pp. 38 – 43.

12. Hudz O. Ye. (2019) Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. №2. Pp. 4 – 10.

13. Zakharova N. O. (2016) Kompleksnyi pidkhid do otsinky finansovoho stanu pidpriemstva. *Upravlinnia rozvytkom*. Kh. № 8. Pp. 22 – 27.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 16.10.2023