

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-2>

УДК 711.4

ЛОТОЦЬКИЙ Роман

Вінницький національний технічний університет

e-mail: barudar444@gmail.com

РУДА Лілія

Вінницький національний технічний університет

e-mail: rudalist_ok@ukr.net

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

Стаття присвячена комплексному аналізу ролі антикризового управління в забезпеченні стабільності та сталого розвитку підприємств в умовах економічної невизначеності. Автори досліджують сучасні принципи формування ефективної антикризової стратегії, акцентуючи увагу на необхідності гнучкого реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Особливу увагу приділено проектному підходу як інструменту стратегічного планування, що дозволяє структурувати процеси управління, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення конкретних цілей у кризових умовах. У статті представлено схему інтеграції проектного підходу в систему антикризового управління, окреслено його ключові завдання, серед яких — ідентифікація ризиків, формування сценаріїв реагування, моніторинг виконання та адаптація плану дій. Розглянуто переваги застосування проектного підходу, зокрема його здатність забезпечити прозорість процесів, підвищити управлінську дисципліну та сприяти командній взаємодії. Водночас проаналізовано потенційні обмеження, пов'язані з ресурсною затратністю, потребою у високій кваліфікації персоналу та ризиком надмірної формалізації. Матеріал буде корисним для керівників підприємств, аналітиків, консультантів з управління та викладачів економічних дисциплін, які прагнуть впроваджувати сучасні підходи до антикризового менеджменту на практиці.

Ключові слова: антикризове управління, менеджмент, підприємство, проект, проектний підхід, проектне управління.

LOTOCKYI Roman, RUDA Liliia

Vinnytsia National Technical University

PROJECT-BASED APPROACH AS AN INNOVATIVE FORM OF ORGANIZING COMPANY CRISIS MANAGEMENT

The article is devoted to a comprehensive study of the role of crisis management in ensuring stability and sustainable development of enterprises under the conditions of constant economic uncertainty and global turbulence. The authors emphasize that crisis phenomena are an inevitable component of modern business processes, and therefore the ability of a company to anticipate threats, adapt to dynamic changes, and maintain resilience becomes a key factor in its competitiveness. In this context, the article highlights the importance of implementing innovative management tools, with a particular focus on the project-based approach.

The research examines modern principles of developing an effective anti-crisis strategy, including proactivity, flexibility, risk orientation, and adaptability. The project-based approach is presented as a methodological tool that allows managers not only to structure decision-making processes but also to ensure the coordination of resources, time, and human potential. This approach makes it possible to divide a complex anti-crisis strategy into manageable projects with clear goals, timeframes, and responsible executors. As a result, management processes become more transparent, controllable, and measurable.

The article provides a conceptual framework for integrating the project-based approach into the crisis management system. The main stages are outlined: identification and assessment of risks, formation of possible response scenarios, selection of optimal solutions, monitoring of implementation, and adaptation of action plans depending on external and internal changes. At each stage, special attention is paid to communication and coordination between stakeholders, which helps to strengthen collective responsibility and trust within the organization.

The advantages of the project-based approach are analyzed in detail. These include transparency of processes, increased managerial discipline, enhanced teamwork, and the ability to quickly adjust strategic and tactical priorities. The method also facilitates knowledge accumulation and transfer, creating a system of organizational learning that increases the company's resilience in the long term. At the same time, the article does not ignore possible limitations. The authors note that the implementation of a project-based model requires significant resources, the involvement of highly qualified personnel, and the development of a project-oriented corporate culture. There is also the risk of excessive bureaucratization and formalization of processes, which may reduce the flexibility of management.

The practical significance of the research lies in the fact that the proposed methodological approaches can be used by managers of different levels, consultants, business analysts, and academic staff in the field of economics and management. The results can serve as a basis for developing corporate anti-crisis programs, conducting training for managers, and implementing modern project management standards in companies.

Thus, the article argues that the project-based approach is an effective and innovative tool for crisis management, which allows enterprises not only to respond to critical threats but also to transform challenges into opportunities for sustainable growth and long-term competitiveness.

Keywords: crisis management, management, enterprise, project, project-based approach, project management.

Стаття надійшла до редакції / Received 22.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.09.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Антикризове управління організацією являє собою сукупність методів, інструментів та розроблених тактик, спрямованих на запобігання кризовим явищам, а також створення та реалізацію заздалегідь підготовлених заходів з виведення підприємства зі стану кризи. Сутність цього напрямку в сучасному менеджменті базується на реалізації комплексу стратегічних дій, покликаних усунути причини та мінімізувати наслідки кризових подій, зберегти стабільність та покращити ринкове положення компанії.

Варто зазначити, що антикризове управління є міждисциплінарним напрямом, який ґрунтується як на класичних теоріях менеджменту, так і на спеціалізованих підходах з управління ризиками, організаційного розвитку та стратегічного планування. Кризу можна визначити як порушення нормального функціонування підприємства, що має системний характер і супроводжується негативними змінами у фінансовому, операційному чи репутаційному аспектах [1,2].

Основними ознаками кризи є: різке зниження прибутковості, втрата ринкової частки, зростання дебіторської або кредиторської заборгованості, невдоволення персоналу або клієнтів, збої у виробничих процесах. Причинами криз можуть виступати як зовнішні чинники (економічна нестабільність, зміна законодавства, політичні ризики), так і внутрішні (неефективне управління, відсутність стратегічного бачення, конфлікти всередині організації, моральне старіння продукту).

Ефективність реалізації антикризових заходів значною мірою залежить від стратегічного підходу, своєчасного виявлення небезпечних обставин та їх передумов, досвіду персоналу, а також ступеня скоординованості прийнятих рішень. Важливу роль відіграє також загальна економічна ефективність підприємства, яка базується на ефективності виробничих процесів, структурі виробництва та рівні споживання [3].

Сучасні підприємства функціонують у нестабільному економічному та політичному середовищі, що підвищує ризик виникнення кризових явищ. Багато організацій стикаються із зниженням прибутковості, зростанням боргового навантаження, втратою конкурентних позицій. Традиційні методи управління не завжди дозволяють швидко та ефективно реагувати на виклики. Тому виникає необхідність у пошуку інноваційних інструментів, серед яких проєктний підхід набуває особливої актуальності.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових працях значна увага приділяється питанням діагностики кризових явищ та формуванню стратегій їх подолання. Так, професор І. Кривов'язюк [1] наголошує на своєчасному виявленні кризових передумов та глибокому аналізі показників фінансового стану підприємства. Д. е. н. П. Куцик [2] робить акцент на поєднанні стратегічного контролінгу та ризик-менеджменту. Професорка О. Гудзь [3,4] підкреслює важливість інноваційної складової та цифрових інструментів у запобіганні кризовим явищам. Разом з тим, питання інтеграції проєктного підходу як основи антикризової стратегії досліджене недостатньо глибоко і потребує подальшого обґрунтування [5].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сутності та переваг проєктного підходу як інноваційної форми організації антикризового управління компанією.

Завдання дослідження полягають у:

- визначенні функцій антикризового управління;
- аналізі сучасних методів боротьби з кризовими проявами;
- обґрунтуванні доцільності використання проєктного підходу;
- виявленні його переваг і недоліків у практичному застосуванні.

У статті застосовано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, системний підхід, методи порівняльного аналізу та узагальнення наукових позицій. Для ілюстрації використано таблиці та схеми, що відображають функції антикризового управління, а також переваги та недоліки проєктного підходу. Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних учених, офіційні публікації та матеріали міжнародних конференцій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Антикризове управління охоплює широку сукупність функцій, кожна з яких репрезентує окремий аспект організаційного реагування на кризові ситуації, що виникають у процесі господарської діяльності. Ці функції розподіляються відповідно до стадій розвитку кризи: від її передумов та зародження до стадії активної фази, стабілізації й посткризового відновлення. На кожному з цих етапів виникають певні ускладнення, що мають схожу природу – наприклад, зниження обсягів реалізації, втрата ліквідності, зменшення довіри з боку партнерів – і потребують оперативного прийняття управлінських рішень. Важливим елементом на всіх рівнях виступає адаптація управлінської системи підприємства до нових умов шляхом використання гнучких, динамічних та інноваційних підходів [6].

Таким чином, антикризові методи – це багатокомпонентна система управлінських інструментів і технік, спрямована на стабілізацію економічного стану підприємства, подолання наслідків деструктивних змін, зупинення негативних тенденцій, локалізацію проблем і формування умов для подальшого сталого розвитку. Ці методи реалізуються через фінансові, організаційні, стратегічні та психологічні важелі впливу.

Серед сучасних і найбільш ефективних методів боротьби з кризовими проявами можна виокремити такі: реструктуризація заборгованості з одночасним аналізом кредитної політики підприємства; оптимізація організаційної структури з метою зменшення управлінських витрат і підвищення керованості; перегляд цінової політики з урахуванням змін попиту; активний пошук зовнішніх інвесторів, стратегічних партнерів або грантових можливостей; впровадження цифрових та інноваційних технологій у виробничі й адміністративні процеси; делегування непрофільних функцій на аутсорсинг; а також системна робота з персоналом, включно з підвищенням кваліфікації, мотивацією та запобіганням вигоранню.

Особливе значення при формуванні ефективної стратегії антикризового управління має глибоке прогнозування розвитку ситуації на макро- та мікрорівнях: аналіз ринкової кон'юнктури, виявлення загроз та можливостей, що можуть вплинути на стабільність підприємства. У цьому контексті важливим стає моделювання позиції підприємства стосовно основних конкурентів, а також сценарне планування розвитку подій із розробкою кількох варіантів антикризових стратегій [7].

Невід'ємним компонентом ефективної реалізації антикризових заходів є забезпечення логічної послідовності управлінських дій, їхня внутрішня узгодженість та оперативне коригування відповідно до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах ринку особливої цінності набуває здатність підприємства до швидкої реакції на виклики та підтримання стабільної комунікації із зацікавленими сторонами (інвесторами, споживачами, постачальниками, працівниками тощо).

Українські науковці приділяють значну увагу питанням теоретичного обґрунтування й практичного впровадження антикризового управління. Так, професор Ігор Кривов'язюк у навчальному посібнику «Антикризове управління підприємством» підкреслює важливість своєчасної діагностики кризових явищ, розпізнавання їх причин і характеру, а також розробки стратегічних підходів до їх локалізації. Він акцентує увагу на тому, що антикризові рішення мають ухвалюватися на основі глибокого аналізу системи показників фінансового стану підприємства та адаптації управлінських механізмів.

Доктор економічних наук Петро Куцик акцентує на необхідності інтеграції методів стратегічного контролінгу, управління витратами, а також формування системи ризик-менеджменту. На його думку, саме поєднання фінансової стабілізації з активним стратегічним управлінням дозволяє підприємствам не лише зберігати свою життєздатність, а й ефективно позиціонуватись в умовах турбулентного середовища.

Водночас професорка Олена Гудзь у своїх дослідженнях звертає увагу на важливість інноваційної складової у запобіганні кризовим явищам. Вона стверджує, що довгострокова конкурентоспроможність можлива лише за умови формування унікальних компетенцій підприємства, впровадження нових бізнес-моделей та використання цифрових інструментів аналітики та планування [8].

Одним з найбільш ефективних та адаптивних інструментів в умовах нестабільності є проектний підхід. Його переваги полягають у чіткій структурованості, орієнтації на конкретний результат, мобільності використання ресурсів та здатності до швидкої перебудови у відповідь на зовнішні зміни. Проектне управління передбачає розробку окремих модулів дій, які реалізуються в рамках конкретних задач, що дозволяє централізовано координувати всі зусилля організації щодо подолання кризи.

Сучасне проектне антикризове управління передбачає широке застосування цифрових технологій, автоматизованих систем планування, інструментів моніторингу показників ефективності (KPI), а також залучення мультидисциплінарних команд. Завдяки цьому підприємства можуть забезпечити системний підхід до впровадження змін, досягати високого рівня адаптивності та мінімізувати ризики, пов'язані з непередбачуваністю економічного середовища [9].

Отже, проектне управління в антикризовому менеджменті – це не лише технологія реалізації заходів, але й стратегічна філософія управління, орієнтована на динамічний розвиток, сталі зростання та формування конкурентних переваг навіть в умовах економічної турбулентності.

Розглянемо основні з цих функцій антикризового управління в їхньому традиційному розумінні, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Функції антикризового управління

Функції	Короткий опис
Передкризове управління	Дослідження характеристик інституційних, функціональних та мотиваційних параметрів, відповідність системи управління організації, виявлення передкризових явищ та механізмів запобігання, вивчення конфліктології та міжособистісних відносин між співробітниками, створення системи своєчасного розпізнавання ознак та природи кризи та локалізації небажаного впливу
Управління в умовах кризи	Визначення цілей управління, шляхів та доступних засобів, вивчення нових якостей системи управління та аналіз адаптаційних змін, оцінка здатності компанії витримувати напругу в період кризи, визначення меж експертного знання співробітників, оцінка причинно-наслідкових зв'язків розвитку об'єкта та програми управління
Управління процесами виходу з кризи	Вироблення інноваційних рішень та стратегій поведінки, які включатимуть своєчасні та прийнятні для організації прийоми виходу з кризової ситуації

Особливість цієї послідовності полягає у побудові її за принципами розробки проекту: від формулювання мети та виявлення причин до впровадження ефективних рішень. На основі теоретичного обґрунтування доцільності застосування проектного підходу в системі управління було розроблено відповідну схему (рис. 1). Вона структурує процес формування стратегії антикризового управління підприємством на два основні етапи: етап планування та етап реалізації [8].



Рис. 1. Схема використання проектного підходу в побудові стратегії антикризового управління компанії

Планування є ключовим етапом у системі проектного антикризового управління, оскільки саме на цьому етапі закладається фундамент ефективної реалізації майбутніх дій. Воно передбачає послідовну ідентифікацію наявних проблем, зокрема як внутрішніх (організаційні, фінансові, управлінські), так і зовнішніх (ринкові, законодавчі, політичні) [7]. У рамках цього процесу здійснюється детальний аналіз причин виникнення кризових явищ, що дозволяє встановити глибинні фактори дестабілізації, зокрема неефективну систему управління, зниження рентабельності, втрату конкурентних переваг або погіршення іміджу підприємства.

Далі проводиться пошук можливих шляхів вирішення виявлених проблем. Цей процес передбачає генерацію альтернативних сценаріїв, кожен із яких оцінюється за критеріями ефективності, економічної доцільності, ризиків та ресурсозатратності. На основі вибору найбільш прийнятної стратегії здійснюється розрахунок необхідних ресурсів: часових (терміни реалізації проекту, етапів, контрольних точок), кадрових (залучення фахівців, утворення робочих груп), матеріально-технічних (обладнання, програмне забезпечення, транспорт, постачання тощо), а також фінансових (бюджетування, пошук джерел фінансування, контроль за витратами).

Цей етап включає низку ключових процесів, серед яких особливе місце займає організація роботи над проектом, що передбачає розподіл ролей, обов'язків, встановлення каналів комунікації, створення графіків виконання завдань та визначення ключових показників ефективності (KPI). Моніторинг ситуації вимагає постійного спостереження за внутрішніми і зовнішніми чинниками, оперативного збору та аналізу даних для оцінки успішності впровадження обраної стратегії. У разі виявлення відхилень чи нових викликів проводиться впровадження відповідних змін, які можуть охоплювати як коригування організаційної структури, так і перегляд фінансових чи виробничих планів.

Особливої ваги набуває аналіз ефективності вжитих дій [4-7]. Це означає оцінку результатів за попередньо визначеними критеріями: динаміка виручки, скорочення витрат, покращення ринкових позицій, зростання довіри з боку партнерів, стабілізація внутрішніх процесів тощо. За результатами аналізу здійснюється коригування плану дій – тобто впроваджуються додаткові заходи, змінюється пріоритетність цілей або переглядається стратегія загалом.

Завершальний етап планування – це безпосереднє впровадження розроблених рішень у практичну діяльність підприємства. Відбувається реалізація конкретних проєктів і ініціатив, що спрямовані на стабілізацію його фінансового, виробничого та організаційного становища. Практичне впровадження охоплює широкий спектр заходів: запуск нових продуктів або послуг, оптимізацію бізнес-процесів, реструктуризацію боргів, переорієнтацію на нові ринки тощо. Важливо, щоб цей етап супроводжувався регулярним зворотним зв'язком, прозорим звітуванням про досягнення і коригуванням відповідно до реальної ситуації.

На підставі проведеного комплексного аналізу вдалося сформулювати основні переваги та недоліки застосування проєктного підходу в процесі формування антикризової стратегії підприємства. Узагальнені результати систематизовані в таблиці 2, що дозволяє візуально оцінити потенційні вигоди та можливі обмеження цього інструмента в умовах кризового середовища.

У процесі дослідження вдалося виявити баланс між кількістю переваг та недоліків використання проєктного підходу у реалізації стратегії антикризового управління компанією. Проте, деякі недоліки дозволяють припускати, що у етапі розвитку проєктний підхід вимагає доопрацювання щодо його застосування за умов підготовки підприємства до кризи, т.к. передбачає серйозні фінансові витрати при тому, що відсутня єдина методологія оцінки результативності, а параметри інструментів, що рекомендуються, завчасного контролю його застосування.

Таблиця 2

Переваги та недоліки використання проєктного підходу в антикризовому управлінні

Переваги/недоліки	Характеристики
Переваги	
Цілеспрямований та структурований підхід	Ясність цілепокладання підходу дозволяє систематично вирішувати проблеми, поєднувати завдання щодо збереження компанії на потрібному рівні виробництва та боротьби з наслідками кризи
Гнучкість та централізованість	Структура стратегії, побудованої на основах проєктного підходу, дозволяє змінювати набір використовуваних інструментів і швидко реагувати на зміни в умовах кризи.
Комплексне залучення ресурсів	У процесі реалізації стратегії антикризового управління компанією із застосуванням проєктного підходу є можливість використовувати всі корисні ресурси компанії та розподілити обов'язки між усіма зацікавленими сторонами
Систематичний контроль	Специфіка стратегії антикризового управління з використанням проєктного підходу дозволяє постійно контролювати та моніторити якість виконання обов'язків, злагодженість процесів та зміни в умовах кризи.
Управління ризиками та загрозами	Проєктний підхід як основа антикризового управління дозволяє спочатку оцінити ризики та систематично відстежувати ймовірність їх настання у процесі реалізації стратегії
Недоліки	
Довгострокове та трудомістке планування	Етап планування займає найбільше часу щодо інших етапів, що може призвести до невідповідності виконання процесів графіку, деякі пункти в стратегії можуть бути реалізовані неповністю
Фінансові ризики та обмеженість ресурсів	Дороге забезпечення процесів усередині стратегії та матеріально-технічного забезпечення при одночасному знаходженні в умовах кризи може призвести до банкрутства компанії
Відсутність гарантій ефективності	Складність структури стратегії не гарантує належне виконання всіх завдань та досягнення необхідного ефекту при досягненні результатів
Відсутність системи оцінки результатів реалізації стратегії	Відсутність чіткої системи оцінки результативності використання проєктного підходу в управлінні не дозволяє чітко оцінити результати та спочатку характеризує його як ненадійний
Ускладнена схема реалізації	Велика кількість завдань та етапів при побудові стратегії антикризового управління з використанням проєктного підходу не гарантує їх впливу на становище компанії та несе ризики невідповідності обраної методології специфіці компанії

Висновки **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ** **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Таким чином, антикризове управління компанією є одним із головних механізмів для виходу підприємства із кризи. Мета подолання кризових ситуацій із застосуванням заходів щодо згладжування та попередження наслідків вважається найважливішою для будь-якої компанії, з чого випливає, що знаходження та розробка вигідних методик дозволяє наблизитися до успішного вирішення проблеми. Проєктний підхід розглядається багатьма дослідниками як шаблон розробки стратегії антикризового управління, здатний поліпшити становище підприємства над ринком.

Література

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 312 с.
2. Куцук П. О., Романишин Ю. М. Стратегічне антикризове управління підприємством : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 286 с.
3. Гудзь О. Є., Гнатенко І. А. Інноваційні моделі антикризового менеджменту підприємств.

Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 2. С. 45–54. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.022105.

4. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3–4. С. 112–123. DOI: 10.31673/2415-8089.2022.031216.

5. Єгорова-Гудкова Т. І., Бойко М. В., Косташ О. А. Проектний підхід у системі антикризового управління: аспект оточення проекту. Перспективи регулювання соціально-економічних процесів в Україні : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 6 жовт. 2023 р.). Одеса : Олді+, 2023. С. 158–163.

6. Терлецька Ю. М. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2020. 244 с.

7. Погребняк А. Ю., Медведєва А. Наукові підходи до управління антикризовою стратегією. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. № 23. С. 134–141. URL: <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/168946>.

8. Смерічевський С. Ф., Бобровник А. В. Цифрові технології в системі антикризового управління підприємством. Бізнес Інформ. 2021. № 9. С. 72–79. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-9-72-79.

9. Гончаренко О. І. Ризик-менеджмент у контексті антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2022. № 4. С. 101–108. DOI: 10.30857/2415-3206.2022.4.10.

References

1. Kryvovyazyuk, I. V. (2020). *Anti-crisis management of the enterprise: A textbook*. Lutsk: Vezha-Druk.
2. Kutsyk, P. O., & Romanyshyn, Yu. M. (2021). *Strategic anti-crisis management of the enterprise: Monograph*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv.
3. Hudz, O. Ye., & Hnatenko, I. A. (2022). Innovative models of anti-crisis management of enterprises. *Economics. Management. Business*, (2), 45–54. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.022105>
4. Hudz, O. Ye., & Pivniuk, A. V. (2022). Principles of anti-crisis management of enterprises. *Economics. Management. Business*, (3–4), 112–123. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.031216>
5. Yehorova-Hudkova, T. I., Boiko, M. V., & Kostash, O. A. (2023, October 6). Project-based approach in the system of anti-crisis management: The project environment aspect. In *Prospects for regulation of socio-economic processes in Ukraine: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 158–163). Odessa: Oldi+.
6. Terletska, Yu. M. (2020). *Anti-crisis management of the enterprise: Theory and practice: A textbook*. Chernivtsi: Chernivtsi National University.
7. Pohrebnyak, A. Yu., & Medvedieva, A. (2019). Scientific approaches to managing an anti-crisis strategy. *Modern Problems of Economics and Entrepreneurship*, (23), 134–141. <https://sb-keip.kpi.ua/article/view/168946>
8. Smerichevskiy, S. F., & Bobrovnyk, A. V. (2021). Digital technologies in the system of anti-crisis enterprise management. *Business Inform*, (9), 72–79. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-72-79>
9. Honcharenko, O. I. (2022). Risk management in the context of anti-crisis enterprise management. *Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, (4), 101–108. <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2022.4.10>