

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-52>

УДК 658.159.4

Ірина ДВОРНИК

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-2558-9654>

e-mail: i_dvornik@ukr.net

Олексій ДВОРНИК

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0001-8453-4186>

e-mail: alexey30101999@gmail.com

Ольга ГАРАФОНОВА

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0000-0002-4740-7057>

e-mail: ogarafonova@ukr.net

Валерій ПАЛІЄВ

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

<https://orcid.org/0009-0000-5824-8322>

e-mail: valeriiipaliiev1@gmail.com

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У даній статті досліджено кризові ситуації, їх походження, фактори впливу, ймовірність виникнення та подальший розвиток. Зазначено, що ретельне кризове розслідування та виявлення перших ознак кризи є важливим для компаній, що працюють у нестабільному та змінному зовнішньому середовищі.

Встановлено, що на практиці, криза часто може призвести до банкрутства компанії або загрози йому, діяльності в умовах неприбутковості або відсутності потенційного успіху. Враховуючи це, стаття висвітлює необхідність системи антикризового управління для компаній, оскільки навіть наразі фінансово стабільні підприємства можуть стикатися з неочікуваними економічними ускладненнями.

Рекомендовано проведення діагностики фінансової кризи, що дозволить виявити симптоми кризи та зрозуміти її потенційні наслідки. Запропоновано систему антикризових заходів, таких як раннє виявлення кризових ситуацій, розробка стратегій адаптації до змін у зовнішньому середовищі та план ефективного кризового управління. Також зазначено необхідні інструменти ризик-менеджменту для ефективного управління підприємством, зокрема застосування матричних ігор для обґрунтування вибору оптимального рішення або стратегії для подолання кризової ситуації.

Наголошено на важливості своєчасної діагностики та антикризового управління для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах невизначеності. Проведення комплексних досліджень та впровадження запропонованих антикризових заходів може забезпечити збереження фінансової стійкості підприємства та успішне подолання кризових ситуацій.

Ключові слова: антикризове управління, підприємство, стратегії, ризик, фінансові ресурси, стабільність, ефективність, інновації.

Iryna DVORNYK, Oleksii DVORNYK, Olga GARAFONOVA, Valerii PALIEV

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

IMPROVEMENT OF THE MECHANISM FOR CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

The article explores crisis situations, their origins, influencing factors, probability of occurrence, and further development. It is noted that thorough crisis investigation and early detection of crisis indicators are crucial for companies operating in unstable and dynamic external environments.

It has been established that in practice, crises can often lead to a company's bankruptcy or pose a threat to its activities due to unprofitability or lack of potential success. Considering this, the article highlights the necessity of an anti-crisis management system for companies, as even financially stable enterprises can face unexpected economic complications.

The article recommends conducting a diagnosis of financial crises to identify crisis symptoms and understand their potential consequences. It proposes a system of anti-crisis measures, such as early detection of crisis situations, the development of adaptation strategies to external changes, and an effective crisis management plan. Additionally, it emphasizes the importance of risk management tools for effective enterprise management, including the use of matrix games to justify optimal decisions and strategies for overcoming crisis situations.

The significance of timely diagnosis and anti-crisis management is emphasized to ensure the sustainable development of enterprises amidst uncertainty. Implementing comprehensive research and the proposed anti-crisis measures can preserve the financial stability of enterprises and successfully overcome crisis situations.

Keywords: anti-crisis management, enterprise, strategies, risk, financial resources, stability, efficiency, innovations.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

У сучасних підприємствах зовнішнє середовище є складним і динамічним, що призводить до суттєвої невизначеності та змін. У таких умовах, зростає ймовірність виникнення кризових ситуацій, які

можуть негативно вплинути на фінансову діяльність підприємства. Кризові ситуації проявляються у зміні обсягу виробництва та збуту, збільшенні заборгованості, а також в недостатності джерел для розвитку. В результаті, підприємство може стати неплатоспроможним.

Управління підприємством в умовах кризових ситуацій вимагає відмінних підходів. Традиційні методи управління, що застосовуються в звичайних умовах, стають неефективними. У таких ситуаціях важливим елементом управління стає комплекс стратегій та управлінських рішень, спрямованих на подолання негативного впливу невизначеності та змін у зовнішньому середовищі. Ці рішення повинні бути призначені для швидкого змінення ситуації, зупинення або пом'якшення наближення кризи.

Сучасним найефективнішим способом вирішення цих проблем є впровадження антикризового управління. Воно суттєво відрізняється від звичайного фінансового управління і враховує специфіку кризових ситуацій, що пов'язана зі значними змінами в діяльності підприємства та непередбачуваністю ситуації.

В сучасних умовах проблема теоретичного обґрунтування та практичного застосування антикризового управління набуває особливої актуальності. Ефективне впровадження антикризового управління може надати кожному зі збиткових підприємств шанс продовжити свою діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематиці антикризового управління присвячені роботи: Стешенко О., Масалигіна В., Гудзь О., Москвін Б., Тимошенко М., Петров В., Єпіфанова І., Болотнов Д., Марачевська А., Шаранов Р., Гарафонова О., Жосан Г., Худолей В., Тяхтенко Н. та інші. Однак, деякі проблеми, пов'язані з антикризовим управлінням в сучасних умовах турбулентного зовнішнього та внутрішнього середовища, залишаються недостатньо висвітленими у науковій літературі та потребують додаткового дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість досліджень у напрямі розроблення механізму антикризового управління підприємством, подальшого дослідження вимагає питання даної діяльності в сучасних турбулентних умовах зовнішнього середовища.

Формулювання цілей статті

Метою даної статті є дослідження та аналіз механізму антикризового управління підприємством з метою виявлення недоліків та слабких сторін, а також розробка пропозицій та рекомендацій щодо його удосконалення. Це дозволить ефективніше реагувати на кризові ситуації, попереджати їх виникнення та забезпечувати стійкість підприємства в умовах невпевненості та негативних змін на ринку. Аналізуючи існуючі практики та наукові дослідження у галузі антикризового управління, стаття має на меті визначити оптимальні підходи та стратегії, що допоможуть забезпечити ефективне функціонування підприємства та зберегти його конкурентну позицію навіть у непередбачуваних та важких умовах.

Виклад основного матеріалу

Процес виходу компанії з кризи не може бути хаотичним або безсистемним. Він повинен бути належним чином організованим і скоординованим. Розуміння цих принципових істин визначає ймовірність створення основних документів, які будуть розроблені під час антикризового управління.

Антикризове управління можна охарактеризувати як тип управління, що враховує принципи цілісності, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості та раціональності. Ця характеристика дозволяє розробити й реалізувати реалістичну та ефективну програму реагування на кризу.

Виходити з корпоративної кризи можливо лише за допомогою антикризового менеджменту. При цьому кризове реагування включає прогностичне управління кризовим ризиком, аналіз симптомів, розробку заходів щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання цих факторів для подальшого розвитку. Все це потребує певного підходу. Управління бізнесом повинно виявити здатність подолати кризу. Загалом, система антикризового управління завжди повинна бути працездатною для компанії, щоб ефективно працювати зі стандартною системою управління. Лише в таких обставинах можна своєчасно передбачити та запобігти розвитку корпоративної кризи, уникнувши таким чином банкрутства.

Тому основним завданням антикризового управління є розробка та визначення пріоритетних заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних факторів, які активно впливають на останні явища, що спричинили кризу.

Складність стратегій антикризового управління та тактичних питань, з іншого боку, вимагає стратегічних рішень та їх реалізації для запобігання кризам на ранніх стадіях управління, коли процес кризового переходу ще не відбувся. Цей процес є кумулятивним і незворотнім. З іншого боку, ранні рішення базуються на слабких моментах і необов'язково надійних та вичерпних сигналах. У відмінність від стратегічних рішень, тактичні рішення ґрунтуються на більш повній та точній інформації, яка відображає поточний стан системи. Однак часто часу на ретельне вивчення системи для запобігання кризі дуже мало або взагалі немає.

Механізми антикризового управління традиційно уявляють собою послідовність етапів, які спрямовані на ефективне подолання кризових ситуацій:

1. Починаючи з діагностики поточної ситуації підприємства, яка вимагає кризового втручання, антикризове управління ставить за мету розуміння проблем та виявлення їх причин.
2. Чітко визначивши цілі та завдання антикризового управління, організація зосереджує зусилля на подоланні поточної нестабільності або запобіганні майбутнім збиткам.
3. Наступний крок полягає у визначенні цілей та вміщення втручань для реагування на кризу та управління соціально-економічними проблемами в установленій часовій рамках.
4. Діагностика ресурсних функцій, що підлягають антикризовому управлінню, дозволяє встановити бажаний рівень ефективності прийняття бізнес-рішень, враховуючи наявні ресурси та обмеження.
5. Створення та впровадження корпоративної програми реагування на кризу становить ключовий етап, спрямований на вирішення проблем з ресурсної та часової перспективи.
6. Крім того, антикризове управління має пропонувати заходи щодо попередження майбутніх криз, щоб підвищити стійкість організації та забезпечити її успішний розвиток у майбутньому.

У цих випадках програма кризового реагування компанії виступає основною складовою антикризового управління, що включає систему цілей і завдань, спрямованих на подолання нестабільних ситуацій і забезпечення подальшого динамічного розвитку. Реалізація цієї програми відповідає вимогам, що передбачені різними документами та стандартами, особливою вагою яких є:

- ✓ Відповідність стратегічним пріоритетам компанії, що гарантує узгодженість заходів зі стратегією розвитку.
- ✓ Гнучкість і швидкість реагування на нові зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання.
- ✓ Вимірювані кількісні та якісні показники ефективності та результативності заходів реагування на кризу.
- ✓ Конкретність вимог і рекомендацій для виконавців програми.

Реалізація цих вимог, що створюють передумови для організаційного забезпечення програм реагування на кризи, є інноваційною основою, що сприяє подальшому розвитку суб'єкта. Цей факт пов'язаний з тим, що, незважаючи на динаміку ситуації, у компаній, що зазнають кризових загроз, традиційні можливості для стабілізації та поліпшення ситуації вичерпані. Отже, існує багато протиріччя у реалізації економічних і соціально-економічних процесів, що мають техніко-організаційний характер.

Для успішного подолання протиріччя між зростанням і функціонуванням динамічної компанії настійно рекомендується використовувати інноваційне антикризове управління, яке спрямоване на посилення поточних позицій суб'єкта та формування довгострокового фундаменту системи інноваційних стратегій, спрямованих на досягнення довготривалої стійкості.

У той же час фактична реалізація програм реагування на кризу передбачає систематичне використання додаткових інструментів, які сприяють впровадженню інноваційних заходів, таких як інвестиційна та маркетингова політика. Це підкреслює актуальність і важливість розв'язання цього аспекту кризової ситуації. Проте, деякі елементи програм реагування на кризу не зазначають використання інструментів інноваційної стратегії.

Отже, оцінка рівня кризовості підприємства, як правило, здійснюється за допомогою комплексу тестів, які базуються на показниках важливої фінансово-господарської діяльності та чітко виявляють ситуацію, що аналізується.

Поміж наведеними аспектами, використання такого методичного підходу також має свої недоліки.

- ✓ Оцінка в першу чергу ґрунтується на фінансових показниках, які не відображають повний економічний стан підприємства. Це суперечить основним принципам економічної діагностики, що передбачають використання всієї наявної інформації, включаючи ту, що пов'язана з інноваційними напрямками, для розв'язання кризових ситуацій.

- ✓ Результати, отримані в процесі застосування даного методологічного підходу, значно залежать від обраного періоду та вибірки компаній, що призводить до загального критерію оцінки кризового рівня інших компаній.

- ✓ Отримані результати є лише поточними характеристиками, які не враховують сфери, що важливі для стратегічного кризового управління, включаючи інновації, та не забезпечують довгострокову економічну стабільність. Це менш корисно, оскільки не враховується можливість використання нетрадиційних сфер діяльності суб'єкта господарювання для створення більш стабільних умов. Для усунення цих недоліків необхідно впровадити показники, які дозволяють оцінити інноваційний потенціал підприємства та можливість використання нетрадиційних сфер діяльності для забезпечення стабільних умов.

Остання група методів повинна включати такі складові, як менеджмент, маркетинг, організаційні можливості та фінансування, які входять у сферу вищезгаданих інструментів антикризових програм. Менеджментові інструменти слід використовувати в першу чергу, оскільки вони орієнтовані на комплексне

антикризове управління, включаючи корекцію місії та системи цілей компанії, які потребують втручання для подолання кризи або попередження її настання. Це формує основу антикризової програми.

Детальна розробка цих аспектів забезпечує вибір та формування стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємств та досягнення відповідних фінансово-економічних результатів для стабілізації стану суб'єкта господарювання. Це можливо завдяки застосуванню сценарного підходу до стратегічного планування для формування відповідної фінансової бази в умовах невизначеності в інноваційному середовищі. Цей підхід дозволяє формалізувати найбільш перспективні напрямки інноваційного розвитку на кожному конкурентному ринку інноваційних продуктів.

З метою цього дослідження необхідно визначити критерії, що показують необхідність впровадження антикризового управління на підприємстві.

Для забезпечення необхідної діагностики стану підприємства в умовах нестійкості, а також на різних етапах життєвого циклу його функціонування, виникає необхідність. Під час кризових ситуацій, пріоритетність організаційних змін зсувається у бік оперативного вирішення питань платоспроможності та фінансової стійкості. Відповідно, завдання, інструменти та методи управління підприємством змінюються під час планування та реалізації змін у кризових умовах. Необхідність та доцільність організаційних змін можна пояснити з позицій системного та процесно-системного підходів. Процес змін розглядається як послідовність етапів, а управління враховує системний зв'язок та цілісність елементарних, організаційних та функціональних підсистем з урахуванням виробничих, фінансових, маркетингових та кадрових компонентів.

Стадію кризи на підприємстві та відповідну антикризову стратегію можна визначити на підставі результатів діагностики фінансового стану підприємства. Залежно від обчислених значень ймовірності банкрутства організації на основі моделі прогнозування У. Бівера та інтегральної бальної оцінки аналізованого підприємства, визначена відповідна антикризова стратегія розвитку, які представлені на таблиця 1.

Таблиця 1

Вибір стратегії антикризового розвитку

Ймовірність настання банкрутства	Стратегія	Період
5-й клас 10,9-0 бали	Радикальна антикризова стратегія: Реорганізація Продаж підприємства-боржника	1-3 місяці
4-й клас 36,1-13,8 бали	Агресивна антикризова стратегія	
3-й клас 65,7-39 бали	Антикризова стратегія стійкого розвитку	3-12 місяців
2-й клас 94,33-68,6 бали		1-3 роки
1-й клас 100-97,6 бали	Консервативна антикризова стратегія	

Засновуючись на класифікації організацій за рівнем фінансового ризику та ймовірністю банкрутства, будь-яка оцінювана організація може бути віднесена до конкретного класу, залежно від набраних балів, що базуються на фактичних значеннях її фінансових показників. У випадку максимального рівня фінансового ризику та ймовірності банкрутства (від 0 до 10,9 балів; 5-й клас підприємств), рекомендується прийняти радикальні антикризові заходи, такі як реорганізація або продаж кризового підприємства. Реорганізація, в цьому контексті, часто передбачає приєднання до фінансово успішної організації. З високою ймовірністю настання банкрутства (від 13,8 до 36,1 балів; 4-й клас організацій) необхідно негайно вживати оперативні антикризові заходи. Агресивна антикризова стратегія спрямована на відновлення платоспроможності шляхом нормалізації показника поточної ліквідності організації найшвидшими можливими термінами. Іншими словами, необхідно збільшити обігові кошти та зменшити суму поточних зобов'язань.

У випадку досліджуваного підприємства, його діяльність була віднесена до 4-го класу з точки зору можливого настання банкрутства. Для "організації з нестійким фінансовим станом" рекомендується вибрати агресивну антикризову стратегію.

Своєчасне визначення ймовірності банкрутства та застосування запропонованих антикризових політик є важливими факторами, які значно знижують ризик кризової ситуації для підприємства. Проте існує кілька причин, які можуть ускладнити впровадження антикризового управління: відсутність власних ресурсів у підприємства для реалізації запропонованих заходів; неспроможність керівництва підприємства впровадити систему антикризового управління; можливість виникнення помилок під час виконання заходів через некваліфікований персонал та керівництво.

Однак, використання представленого алгоритму антикризового управління має свої переваги: зниження витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок використання внутрішніх ресурсів; розподіл повноважень між відділами невеликого підприємства з встановленням центрів відповідальності.

Застосування відповідних антикризових стратегій та впровадження ефективного управління дозволять підприємству уникнути потенційних кризових ситуацій і забезпечити стабільний розвиток на довгостроковій перспективі.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

В сучасних умовах особливо актуальним є вивчення кризових ситуацій: їх походження, факторів впливу, ймовірності виникнення та подальшого розвитку. Ретельне кризове розслідування, або виявлення перших ознак кризи, має велике значення для компаній, що працюють у нестабільному та змінному зовнішньому середовищі.

На практиці, криза зазвичай призводить до банкрутства компанії або загрози йому, діяльності в умовах неприбутковості або відсутності потенційного успіху. У зв'язку з цим, компанії повинні мати систему антикризового управління, оскільки навіть наразі фінансово стабільні підприємства можуть стикатися з неочікуваними економічними ускладненнями. Загалом, антикризове управління - це комплекс методів та підходів фінансового менеджменту, спрямованих на своєчасну діагностику та запобігання фінансовій кризі шляхом розробки механізмів фінансового оздоровлення та запобігання банкрутству.

Для вирішення цієї проблеми надзвичайно важливо провести діагностику, що дозволить виявити симптоми кризи та зрозуміти його потенційні наслідки. Діагностика фінансової кризи є системою фінансового аналізу, спрямованою на виявлення можливих тенденцій та негативних наслідків, що виникають у корпоративному середовищі під час кризових ситуацій. В залежності від мети і методики, діагностику фінансової кризи можна поділити на експрес-діагностику та базову діагностику.

Правильна реакція на кризову ситуацію може бути забезпечена лише шляхом своєчасного визначення причин кризи. Важливо досліджувати невідповідності між потребами компаній і країн, а також внутрішнім та зовнішнім середовищем, для з'ясування причин кризової ситуації. Запровадження антикризових заходів, які включають інтегрально-балансову модель та систему показників У. Бівера, разом з наведеними рекомендаціями, може сприяти виходу підприємства з кризи або частковому усуненню кризових факторів, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Основні результати пропозицій щодо удосконалення антикризового управління підприємством в умовах невизначеності включають:

1. Розроблення комплексу антикризових управлінських рішень для фінансового оздоровлення підприємства:

о Впровадження системи раннього виявлення кризових ситуацій, що базується на аналізі фінансових показників та ідентифікації ключових ризикових факторів. Це дозволить виявити потенційні загрози та вжити необхідні заходи з мінімізації ризиків.

о Розвиток стратегій адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Підприємствам необхідно адаптуватися до змін у ринкових умовах, технологіях та правових нормах, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкість у складних умовах.

о Розробка плану ефективного кризового управління, який включатиме швидку реакцію на кризові ситуації, а також стратегії відновлення та відновлення підприємства після кризового періоду.

о Встановлення системи контролю та моніторингу, щоб постійно відстежувати стан підприємства, виявляти потенційні загрози та вчасно приймати необхідні заходи.

о Ці пропозиції забезпечать ефективне антикризове управління підприємством, дозволяючи реагувати на кризові ситуації, запобігати їх розвитку та забезпечувати стале функціонування та розвиток компанії навіть в умовах невизначеності.

2. визначено необхідні інструменти ризик-менеджменту для ефективного управління підприємством. Вони включають аналіз ризиків, оцінку ризиків, планування заходів з управління ризиками, моніторинг та контроль за ризиками, а також систему звітності та комунікації щодо ризиків:

– розроблено інтегровану схему інформаційних потоків, пов'язаних з управлінням ризиками на підприємстві. Ця схема забезпечує збір, аналіз та поширення інформації про ризики на всіх рівнях управління, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення;

– запропоновано дерево цілей управління ризиками, яке враховує стратегію антикризового управління підприємства та поточну діяльність. Це дерево цілей визначає пріоритети та спрямованість дій для ефективного управління ризиками;

– за допомогою експертної оцінки були ідентифіковані основні ризики підприємства, визначено величину можливих втрат та ймовірність їх виникнення. Це дозволило встановити пріоритетність та управлінські заходи щодо зниження ризиків;

– проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволило ідентифікувати ризики, з якими стикається організація. На основі цього аналізу була розроблена матрична модель карти ризиків, яка систематизує ризики та визначає їх вплив на підприємство.

3) На основі детального аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності, розроблено обґрунтування вибору оптимального рішення або стратегії, яке базується на застосуванні концепції матричних ігор.

Матричні ігри виступають як інструмент, що дозволяє враховувати імовірність різних сценаріїв та їх вплив на підприємство. Вони дозволяють моделювати можливі ситуації, в яких підприємство може опинитися, а також прогнозувати можливі наслідки різних рішень.

Процес обґрунтування вибору оптимального рішення починається зі збору та аналізу важливих даних про кризове підприємство, його стан, ресурси та потенціал. На основі цих даних розробляється матрична модель, яка включає різні можливі сценарії розвитку подій.

Для кожного сценарію визначаються втрати ресурсів, що можуть виникнути, і встановлюється їх імовірність. Застосовуючи принципи матричних ігор, розробляються стратегії та варіанти рішень, які найбільш ефективно знижують ризики та мінімізують втрати.

Після цього проводиться оцінка кожного рішення з урахуванням його впливу на фінансові результати, репутацію підприємства та можливість подолати кризову ситуацію. В результаті цього аналізу вибирається оптимальне рішення, яке максимально враховує інтереси підприємства та його стійкість у невизначеному середовищі.

Література

1. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. No 70–71. С. 75–82.
2. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. No 2. С. 4–10.
3. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. Вісник КНТЕУ. 2020. No 2. С. 58–68.
4. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
5. Спіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. No 3. С. 335–338.
6. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. No 13-02. С. 8–13.
7. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. No 6 (39), 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
8. O Harafonova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets, STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. Financial and credit activity problems of theory and practice 2 (49), 207-218 DOI: 10.55643/fcapter.2.49.2023.3983
9. Жосан Г.В., Хорошко А.Ф. Інвестиційні можливості для бізнесу в умовах воєнного та післявоєнного стану. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право: збірник наукових праць. Вип. 8. 2023. С. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91

References

1. Steshenko O. D., Masalyhina V. V. Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. 2020. No 70–71. S. 75–82.
2. Hudz O. Ye. Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstv. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2019. No 2. S. 4–10.
3. Moskvina B. Bankrutstvo yak mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk KNTEU. 2020. No 2. S. 58–68.
4. Tymoshenko M. V., Petrov V. A. Identyfikatsiia ryzykiv ta osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia v umovakh viiny. Pidpriemnytstvo i torhivlia: tendentsii rozvytku : materialy 5-oi mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Odesa : Derzhavnyi universytet «Odeska politekhnika», 2022. S. 52–54.
5. Yefifanova I., Bolotnov D. Mistse stratehii v systemi antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2022. No 3. S. 335–338.
6. Marachevska A. Praktychna tsinnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u voiennyi ta pislivoiennyi chas v Ukraini. SWorldJournal. 2022. No 13-02. S. 8–13.
7. Sharanov R. S. Alhorytm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva. Tsentralnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky. 2021. No 6 (39), 288–296. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).
8. O Harafonova, H Zhosan, V Khudolei, N Tiukhtenko, I Tymkiv, N Riabets, STRATEGIC MODEL AND POTENTIAL SOURCES OF FINANCING FOR THE POST-WAR REVITALIZATION OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE DE-OCCUPIED TERRITORIES. Financial and credit activity problems of theory and practice 2 (49), 207-218 DOI: 10.55643/fcapter.2.49.2023.3983
9. Zhosan H.V., Khoroshko A.F. Investytsiini mozhlyvosti dlia biznesu v umovakh voiennoho ta pislivoiennoho stanu. Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Serii: Ekonomika, menedzhment ta pravo: zbirnyk naukovykh prats. Vyp. 8. 2023. S. 80-92. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-80-91