УДК 005.336. 338.3



**Добровольська Олена Володимирівна**
*доктор економічних наук, професор,*
*професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування*
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*
**Dobrovolska Olena**
*Doctor of Economic Sciences, Professor,*
*Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance*
*Dnipro State Agrarian and Economic University*
ORCID: 0000-0002-4159-8446

**Зубко Оксана Володимирівна**
*асистент кафедри фінансів, банківської справи та страхування*
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*
**Zubko Oksana**
*Assistant of the Department of Finance, Banking and Insurance*
*Dnipro State Agrarian and Economic University*
ORCID: 0000-0001-9017-6277

**Корогод Ілля Андрійович**
*магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування*
*Дніпровського державного аграрно-економічного університету*
**Korogod Illya**
*Master of Finance, Banking and Insurance Department*
*Dnipro State Agrarian and Economic University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2022-12-8468

# МЕНЕДЖМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ – ДОМІНАНТИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

# MANAGEMENT OF EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES – DOMINANTS IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

***Анотація**. Стаття присвячена питанню антикризового менеджменту в контексті визначення домінант системи антикризового менеджменту, які б забезпечили подолання кризи підприємством та подальше його функціонування та утримання відповідного рівня ефективності та конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. В статті розкривається сутність дефініцій «криза» та «антикризовий менеджмент», наводяться можливі наслідки криз для підприємства через призму позитивних та негативних змін, а також наголошується на антагоністичній сутності поняття «криза». Визначено, що криза – це певний етап функціонування і розвитку кожного підприємства, який є тригером, який зумовлює об'єктивну необхідність якісної трансформації підприємства. Аргументовано роль та значення криз для економічного розвитку підприємства, а також розкривається позитивне та негативне значення кризи для розвитку підприємства в майбутньому. Проводиться аналіз інтерпретації категорії «антикризовий менеджмент» різними науковцями, на основі якого було систематизовано існуючі підходи до трактування поняття «антикризовий менеджмент» та відповідно визначається який із підходів є найбільш репрезентативним, що в свою чергу дозволило визначити антикризовий менеджмент як комплексне та багатофакторне поняття, яке являю собою менеджмент, що спрямований на уникнення та*

*нейтралізацію ознак кризи в діяльності підприємств, а також на адаптацію системи менеджменту до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, що сприятиме його ефективному розвитку та конкурентоспроможності в майбутньому. Узагальнено основні напрями діяльності підприємств та на їх основі визначено можливі види криз на підприємстві. Визначено, що саме криза виробництва є найбільш потужною та фатальною для підприємства та провокує настання економічної та фінансової кризи. Обґрунтовано домінанти в системі антикризового менеджменту, що допоможуть нівелювати наслідки кризи або навіть запобігти можливому негативному впливу кризи на діяльність підприємства та забезпечать ефективну діяльність підприємства в кризовий та посткризовий період.*

***Ключові слова:*** *ефективність, конкурентоспроможність, антикризовий менеджмент*

***Summary.*** *The article is devoted to the issue of anti-crisis management in the context of determining the dominant elements of the anti-crisis management system, which would ensure the overcoming of the crisis by the enterprise and its further operation and maintenance of the appropriate level of efficiency and competitiveness, both on the domestic and foreign markets. The article reveals the essence of the definitions of «crisis» and «anti-crisis management», indicates the possible consequences of crises for the enterprise through the prism of positive and negative changes, and also emphasizes the antagonistic essence of the concept of «crisis». The role and significance of crises for the economic development of the enterprise is argued, the types of crises are defined, and the positive and negative significance of the crisis for the development of the enterprise in the future is revealed. An analysis of the interpretation of the category «anti-crisis management» by various scientists is carried out, on the basis of which the existing approaches to the interpretation of the concept of «anti-crisis management» were systematized and, accordingly, it was determined which of the approaches is the most representative, which in turn made it possible to define anti-crisis management as a complex and multifactorial concept, which I am management, which is aimed at avoiding and neutralizing signs of crisis in the activities of enterprises, as well as at adapting the management system to changes in the external and internal environment of the enterprise, which will contribute to its effective development and competitiveness in the future. The main directions of the enterprise's activity are summarized and possible types of crises at the enterprise are determined based on them. It was determined that the crisis of production is the most powerful and fatal for the enterprise and provokes the onset of the economic and financial crisis. Taking into account this factor, the dominant factors in the anti-crisis management system have been determined, which will help to mitigate the consequences of the crisis or even prevent the possible negative impact of the crisis on the company's activities.*

***Key words:*** *efficiency, competitiveness, anti-crisis management.*

**Постановка проблеми.** Сьогодення — це час геополітичних змін та глобалізації економіки, час, коли до криз локального спектру дії все частіше додаються транскордонні кризи — ковід-19, спровокована ним світова фінансова криза 2020 р., 2022 р. — війна. Криза — це певний етап функціонування і розвитку кожного підприємства, незалежно від сфери його діяльності, який в свою чергу є тим тригером, який зумовлює об'єктивну необхідність якісної трансформації підприємства. Безумовно криза порушує стійкість підприємства але при цьому вона має здатність радикальним чином оновити, оздоровити та вивести підприємство на новий етап економічного розвитку. Зважаючи на це питання антикризового менеджменту на підприємствах набуває неабиякої актуальності в контексті пошуку та визначення домінант в системі антикризового менеджменту, які б дозволяли максимально легко переживати кризові ситуації, особливо в теперішніх умовах, коли кризи в світі стають все більш агресивніші та масштабніші і сприяють виникненню внутрішніх криз на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження і публікації свідчать, що питання антикризового менеджменту залишаються в площині досліджень багатьох науковців, зокрема таких як: Докуніна К. І. [8], яка досліджувала теоретичні підходи до розкриття сутності дефініції «антикризове управління підприємством» та його основні функції, Гой В. В. та Васильєв О. В. [5], які досліджували питання антикризового управління на корпоративних підприємствах, Ладунка І. С. та Андрюшина О. І. [11] — систематизували підходи щодо тлумачення сутності антикризового управління підприємством та проаналізували систему антикризового управління підприємством. Також вагомий внесок у розвиток теорії і практики антикризового менеджменту підприємств зробили такі вчені, як: Бланк І. А. [1], Болотнов Д. Г. [2], Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. [3], Василенко В. О. [4], Довгань Д. А. [7], Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [16], Шатайло О. А. [21] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проведений аналіз науково-

дослідницьких матеріалів, які розглядають питання антикризового менеджменту, дав змогу всебічно оцінити проблему та зробити висновок щодо недостатності вивчення питання стосовно визначення чинників, які б забезпечували максимально ефективне подолання різного роду криз підприємством.

**Мета дослідження.** Метою статті є аналіз поняття «антикризовий менеджмент» в контексті існуючих підходів щодо його трактування різними науковцями та визначення і обґрунтування домінант в системі антикризового менеджменту, які будуть рушійною силою, яка дозволить підприємству подолати наслідки кризових ситуацій та забезпечать його розвиток та функціонування в майбутньому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перед тим, як розглядати та аналізувати існуючі підходи до поняття «антикризовий менеджмент» зупинимося на понятті, яке є його безпосередньою складовою, яке передувало йому та є причиною його появи, а саме це поняття «криза». Слово «криза» (від грецького *krisis* — поворотний пункт, поворотний момент, рішення, вихід) і саме поворотний пункт (момент) у значенні слова «криза» вказує, що ситуація є зазвичай тимчасовою, в деяких випадках раптовою, в деяких очікуваною але такою, яку можна змінити. Незважаючи на те, що перша реакція на категорію «криза» має негативну складову, все ж таки суть поняття «криза» зводиться до того, що дана дефініція поєднує в собі позитивне та негативне значення. Негативне значення кризи проявляється в її руйнівному впливі на діяльність підприємства, на можливій загрозі банкрутства, руйнуванні, занепаді підприємства, позитивне значення ґрунтується на розумінні кризи, як об'єктивного та неминучого процесу, пов'язаного з розвитком нового етапу економічної системи, в якій здійснює свою діяльність підприємство. Можливі наслідки криз наведено на рис. 1.

Така антагоністична сутність поняття «криза» може розглядатися як деякий переломний момент у розвитку підприємства, який створює можливість для виходу підприємства на новий етап економічного розвитку, яка буде залежати від системи антикризового менеджменту на підприємстві.

Так, Довгань Д. А. обґрунтовує, що: «антикризовий менеджмент — це система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції за будь-яких обставин при опорі в основному на власні ресурси» [7, с. 194].

Череп А. В., Павленко А. І. визначають, що: «антикризове управління — це система управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки» [20, с. 163].

Романяк Г. М. стверджує, що: «антикризове управління це система управління, яка має

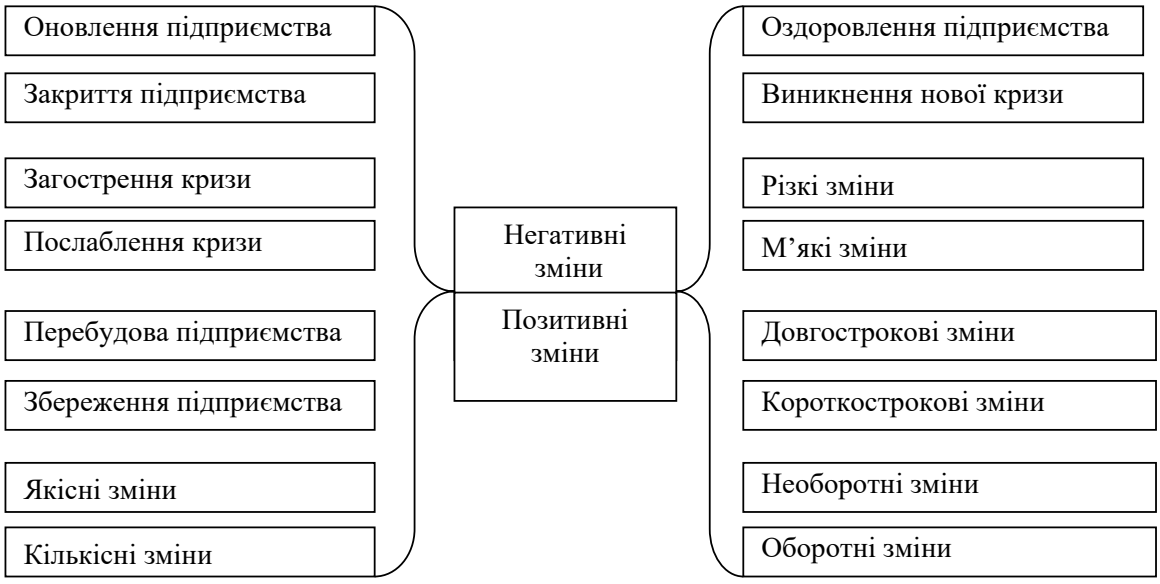


Рис. 1. Наслідки криз на підприємстві
*Джерело:* побудовано на основі аналізу [17]

комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства» [18, с. 238].

Докуніна К.І. в своїх дослідженнях визначає: «антикризове управління — це система заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства» [8, с. 115].

Лігоненко Л.О. дотримується думки, що: «антикризове управління — це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства» [12, с. 37].

Бланк І.А. визначає: «антикризове управління — це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування» [1, с. 257].

Шатайло О.А. дає наступне визначення: «антикризове управління — це система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах і функціях традиційного менеджменту, видозмінених відповідно до кризових умов і поставлених цілей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зі складових наявного потенціалу та трансформованим у антикризовий потенціал» [21, с. 222].

Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. в своїх дослідженнях зазначають: «антикризовий менеджмент — це попереджуюче управління, яке попереджає або мінімізує вірогідність настання криз в діяльності підприємства, забезпечуючи при цьому підвищення ефективності роботи підприємства та ефективність використання наявних в нього ресурсів» [16, с. 138].

Василенко В.О. стверджує, що: «антикризове управління — це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками» [4, с. 122].

Скібіцький О.М. визначає, що «антикризове управління це управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання» [19, с. 44].

Також було проаналізовано визначення поняття «антикризовий менеджмент», які наводяться іншими науковцями, а саме: Болотнов Д.Г. [2], Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. [3], Гой В.В., Васильєв О.В. [5], Коваленко О.В. [10], Ладунка І.С., Андрюшина О.І. [11], Мескон М. [13], Непочатенко О.О. [14], Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. [17]. Проведений аналіз існуючих трактувань поняття «антикризовий менеджмент» дозволяє згрупувати їх за підходами (ознаками) (рис. 2).

Системний підхід до трактування категорії «антикризовий менеджмент» ґрунтується на тому, що антикризовий менеджмент підприємства базується на теорії виникнення та поглиблення кризи, а суб'єкт антикризового менеджменту в свою чергу має забезпечити своєчасне виявлення та усунення ознак кризового стану через систему організаційно-економічних методів, спрямованих на забезпечення ефективної та конкурентоспроможної діяльності підприємства в період криз та в післякризовий період. Представники — Бланк І.А.[1, с. 257], Гой В.В., Васильєв О.В. [5], Довгань Д.А. [7, с. 194], Докуніна К.І. [8, с. 115], Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. [16, с. 138], Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. [17, с. 22], Романяк Г.М. [18, с. 238].

Ситуаційний підхід щодо поняття «антикризовий менеджмент» акцентує увагу на використанні спеціальних прийомів та методів, доцільних в конкретних обставинах, які впливають на підприємство тільки в даний період часу. Представники — Болотнов Д.Г. [2, с. 174], Василенко В.О. [4, с. 122], Лігоненко Л.О. [12, с. 37].

Процесний підхід в свою чергу трактує досліджуване поняття як відповідний процес цілеспрямованого впливу, з заздалегідь визначеними етапами і розробленими для кожного з них відповідними інструменти, методами, принципами, засобами, на систему економічних відносин підприємства, для подолання кризового стану та його наслідків. Представники — Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. [3], Мескон М. [13].

Інституціональний підхід визначає «антикризовий менеджмент» як процес щодо застосування форм, методів і процедур, направлених на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємства, галузі,

Рис. 2. Систематизація підходів щодо трактування поняття «антикризовий менеджмент»
*Джерело:* побудовано авторами на основі проведеного дослідження

створення і розвиток умов для виходу з кризового стану економіки регіону або країни загалом. Представники — Непочатенко О.О. [14], Череп А.В., Павленко А.І. [20, с. 163].

Функціональний підхід базується на уточненні змістовного наповнення традиційних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) в умовах загострення ситуації та можливостей погіршення результатів діяльності підприємства. Представники — Ладунка І.С. та Андрюшина О.І. [11], Скібіцький О.М. [19, с. 44], Шатайло О.А. [21, с. 222].

Ряд науковців в дослідженні сутності поняття «антикризовий менеджмент» роблять акцент на стадії банкрутства підприємства — Докуніна К.І. [8, с. 115], Коваленко О.В. [10, с. 140], Лігоненко Л.О. [12, с. 37].

Проведений аналіз щодо розуміння сутності поняття «антикризовий менеджмент» свідчить, що більшість науковців дотримується системного підходу та розглядають його як відповідний комплекс заходів починаючи від етапу діагностики кризи до подолання та усунення наслідків кризи. В свою чергу, вважаємо, що сутність антикризового менеджменту можна трактувати як комплексне та багатоаспектне поняття, яке являю собою відповідну систему менеджменту, що спрямована на передбачення та уникнення, виявлення та нейтралізацію ознак кризи в діяльності підприємств, а також на адаптацію системи їх менеджменту до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі, що сприятиме ефективності та конкурентоспроможності підприємства в майбутньому, так як наслідок недопущення не тільки ліквідації та банкрутства, а й зниження прибутковості підприємства.

Зважаючи на те, що основними напрямками діяльності підприємств є виробнича, економічна і фінансова діяльність, то і відповідно виділяють кризу виробництва, економічну та фінансову. Криза виробництва є найбільш потужною серед наведених видів криз, тому при її виникненні автоматично розвиваються спочатку економічна криза, потім фінансова кризи. Першочерговими ознаками настання виробничої кризи є зниження конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства та відповідно зменшення об'ємів їх продажів, зростання витрат підприємства та зменшення доходу, що безпосередньо вплине на ефективність підприємства.

Ефективність — це головна ціль виробничо-господарської діяльності підприємства, яка виражається у досягненні поставлених соціально-економічних цілей підприємства та його адаптації до нестабільного середовища. Ефективність характеризується співвідношенням отриманих результатів від діяльності підприємства і витрат ресурсів, задіяних для їх здобуття, в свою чергу конкурентоспроможність підприємства представляє собою здатність ведення ефективної господарської діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища, шляхом раціонального використання всіх наявних ресурсів підприємства. Тобто ефективність — це результат (прибуток), який отримає підприємство, що забезпечується рівнем його конкурентоспроможності.

Таким чином ми вважаємо, що саме менеджмент ефективності та конкурентоспроможності підприємств є тими домінантами в системі антикризового менеджменту, які дозволять підприємству подолати кризи, а в залежності від рівня менеджменту ефективності та конкурентоспроможності — це можливість уникнення кризового стану, зважаючи на фактор застосування антикризового менеджменту протягом всього періоду функціонування підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Антикризовий менеджмент на підприємстві повинен бути представлений як безперервний та керований процес, що націлений, по-перше, на недопущення кризи або максимально можливе недопущення кризи, по-друге, зменшення негативного впливу кризи на підприємство, якщо не вдалося уникнути кризи, по-третє, на подолання кризи та забезпечення і створення умов для розвитку та життєздатності підприємства в посткризовий період. Домінантами в системі антикризового менеджменту можна визначити менеджмент ефективності та конкурентоспроможності, тому що саме ефективність та конкурентоспроможність підприємства являють собою здатність ведення ефективної господарської діяльності в умовах мінливого, як зовнішнього так і внутрішнього середовища, шляхом раціонального використання наявних ресурсів та резервів підприємства.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі поглиблення вивчення факторів в системі антикризового менеджменту, що дозволять підприємствам долати кризові ситуації та забезпечити ефективне функціонування підприємств в майбутньому.

**Література**

1. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник. К.: Єльга; Ніка-Центр, 2006. 672 с.

2. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171–176.

3. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3. С. 136–140.

4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

5. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8.

6. Добровольська О.В., Зубко О.В. Аналіз підприємств галузі рибництва в контексті менеджменту їх ефективності. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 61. С. 83–89.

7. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 152–156.

8. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36(1). С. 113–116.

9. Зубко О.В., Добровольська О.В. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва як чинник їх конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2021. № 33.

10. Коваленко О.В. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. Економічний вісник Донбасу. 2009. № 1 (15). С. 140–143.

11. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 278–281.

12. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.

13. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.

14. Непочатенко О.О. Фінансовий менеджмент. К.: ЦУЛ, 2013. 496 с.

15. Golovchenko O., Saiensus V., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. Economic Affairs. June 2022. Vol. 67, No. 03. P. 317–326.

16. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137–145.

17. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

18. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки. 2016. № 1. С. 235–239.

19. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О.М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

20. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. № 1 (65). С. 161–173.

21. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 217–226.

**References**

1. Blank I.A. Antykryzove finansove upravlinnia pidpryiemstvom: navch. posibnyk. K.: Yelha; Nika-Tsentr, 2006. 672 s.

2. Bolotnov D.H. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia vitchyznianymy pidpryiemstvamy. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. S. 171–176.

3. Balash L.Ia., Binert O.V., Lysiuk O.V. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvamy. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. 2019. Vyp. 3. S. 136–140.

4. Vasylenko V.O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: Navch. posibnyk. K.: TsUL, 2003. 504 s.

5. Hoi V.V., Vasyliev O.V. Antykryzove upravlinnia korporatyvnymy pidpryiemstvamy: teoretychni aspekty. Efektyvna ekonomika. 2018. № 8.

6. Dobrovolska O.V., Zubko O.V. Analiz pidpryiemstv haluzi rybnytstva v konteksti menedzhmentu yikh efektyvnosti. Infrastruktura rynku. 2021. Vyp. 61. C. 83–89.

7. Dovhan D.A. Antykryzove upravlinnia yak sposib zapobihannia ta uperedzhennia neplatospromozhnosti korporatsii. Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky. 2013. Vyp. 3. S. 152–156.

8. Dokunina K.I. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: sutnist poniattia ta funktsii. Prychornomorski ekonomichni studii. 2018. Vyp. 36(1). S. 113–116.

9. Zubko O.V., Dobrovolska O.V. Stratehichnyi menedzhment na pidpryiemstvakh haluzi rybnytstva yak chynnyk yikh konkurentospromozhnosti. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. № 33.

10. Kovalenko O.V. Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. 2009. № 1 (15). S. 140–143.

11. Ladunka I.S., Andriushyna O.I. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom. Ekonomika i suspilstvo. 2017. № 8. S. 278–281.

12. Lihonenko L.O. Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom: pidruchnyk. Kyiv: KNTEU, 2005. 824 s.

13. Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. Management. New York: Harper & Row, 1988. 777 r.

14. Nepochatenko O.O. Finansovyi menedzhment. K.: TsUL, 2013. 496 s.

15. Golovchenko O., Saiensus V., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. Economic Affairs. June 2022. Vol. 67, No. 03. P. 317–326.

16. Onisiforova V. Iu., Sidelnikova V.K. Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom. Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryiemstva: zb. nauk. pr. 2020. № 2 (25). S. 137–145.

17. Ramazanov S.K., Stepanenko O.P., Tymashova L.A. Metody antykryzovoho upravlinnia. Monohrafiia. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2004. 192 s.

18. Romaniak H.M. Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha. Naukovi zapysky. 2016. № 1. S. 235–239.

19. Skibitskyi O.M. Antykryzovyi menedzhment: navch. posibnyk / O.M. Skibitskyi. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2009. 568 s.

20. Cherep A.V., Pavlenko A.I. Formuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstv mashynobuduvannia Zaporizkoi oblasti. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. 2018. № 1 (65). S. 161–173.

21. Shatailo O.A. Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia. Biznes Inform. 2019. № 5. C. 217–226.