

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

©2024 ЛУНКІНА І. Ю.

УДК 658.5  
JEL: D81; H12

## Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища

Стаття присвячена визначенню сутності поняття антикризового управління та кризи загалом. Правильне визначення сутності антикризового управління дозволяє створити систему найбільш ефективних методів протидії та попередження кризи. У даному дослідженні розглянуто причини виникнення економічної кризи, що складаються із двох рівнів: об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх. Визначено сутність антикризового управління відповідно до принципів та систему антикризового управління, яка використовується суб'єктами управління. Наведено загальну характеристику основних методів антикризового управління підприємством. Зазначено, що систематизація та визначення змісту вказаних методів сприяє розширенню можливостей підприємств щодо недопущення та нейтралізації кризових явищ у своїй діяльності. Проаналізовано принципи, на яких базується система антикризового управління, а саме: рання діагностика кризових явищ; терміновість реагування на кризові явища; адекватність реагування підприємств на рівень реальної загрози; повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризи. Розглянуто методи діагностики антикризового управління, такі як: моніторинг зовнішнього середовища; системний аналіз факторів, які свідчать про можливі зміни стану та конкурентного становища підприємства; аудит фінансового становища; аналіз кредитної політики та заборгованості підприємства; визначення ризиків; оцінка поточного стану підприємства та прогнозування можливих станів у майбутньому. В аспекті антикризового управління під стратегією розуміється модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети на основі координації та розподілу ресурсів компанії. У рамках антикризового управління вибрано такі види стратегій розвитку підприємства: стратегія концентрованого зростання; стратегія інтегрованого зростання; стратегія диверсифікованого зростання; стратегія скорочення виробництва, або стратегія ліквідації.

**Ключові слова:** криза, антикризове управління, методи антикризового управління, об'єкти та суб'єкти антикризового управління, принципи антикризового управління, стратегія розвитку підприємства.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

Лункіна Ірина Юріївна – аспірантка, Національний авіаційний університет (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

**E-mail:** [Lunkina.irina1995@gmail.com](mailto:Lunkina.irina1995@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0878-3631>

UDC 658.5  
JEL: D81; H12

## Lunkina I. Yu. The Theoretical Aspects of Enterprise Anti-crisis Management in the Conditions of External Environment Turbulence

The article is concerned with defining the essence of the concept of anti-crisis management and crisis in general. The correct definition of the essence of anti-crisis management allows you to create a system of the most effective methods of counteracting and preventing a anti-crisis. This study examines the causes of the economic crisis, consisting of two levels: objective and subjective, external and internal. The article defines the essence of anti-crisis management in accordance with the principles, and the system of anti-crisis management, which is used by the subjects of management. A general description of the main methods of anti-crisis management of enterprise is provided. It is noted that systematization and definition of the content of these methods contributes to the expansion of the capabilities of enterprises to prevent and neutralize crisis phenomena in their activities. The following principles on which the anti-crisis management system is based are analyzed: early diagnosis of crisis phenomena; urgency of response to crisis phenomena; adequacy of enterprises' response to the level of real threat; full realization of the internal possibilities of the enterprise's recovery from the crisis. Methods of diagnostics of anti-crisis management are considered, which are as follows: monitoring of the external environment; system analysis of factors that indicate possible changes in the state and competitive position of the enterprise; audit of the financial situation; analysis of the company's lending policy and debt; risk identification; assessment of the current state of the enterprise and forecasting possible states in the future. In the aspect of anti-crisis management, strategy is understood as a model of actions necessary to achieve the set goal based on the coordination and allocation of the company's resources. Within the framework of anti-crisis management, the following types of enterprise development strategies have been chosen: strategy of concentrated growth; integrated growth strategy; diversified growth strategy; production reduction strategy, or liquidation strategy.

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, methods of anti-crisis management, objects and subjects of anti-crisis management, principles of anti-crisis management, enterprise development strategy.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

Lunkina Iryna Yu. – Postgraduate Student, National Aviation University (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

**E-mail:** [Lunkina.irina1995@gmail.com](mailto:Lunkina.irina1995@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0878-3631>

**Т**еорія та практика антикризового управління підприємствами набуває особливого значення в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Причинами нестабільного стану підприємств є неефективна маркетингова політика, невисокий рівень менеджменту, відсутність системи моніторингу фінансового стану підприємства, а також низька адаптивність до впливу зовнішнього середовища.

Загалом, кризові тенденції на підприємствах України визначаються зовнішнім і внутрішнім середовищем функціонування. Зовнішні причини обумовлені, насамперед, незалежними від підприємств факторами, такими як ціни на послуги природних монополій і матеріальні ресурси. Більшість підприємств у ході свого розвитку та функціонування стикається з кризовими процесами, що зумовлює необхідність упровадження системи антикризового управління та регулярного управління ризиками підприємства з метою нейтралізації чи пом'якшення кризових ситуацій.

У даний час простежується така сукупність характеристик наявних систем антикризового управління підприємствами, що зумовили актуальність проведення дослідження:

- ✦ системи управління, що діють на підприємствах, спрямовані, передусім, на функціонування у стабільних економічних умовах, тому вони виявилися малоприсадибними для вирішення виробничих і фінансових проблем у період зниження кон'юнктури на зовнішніх ринках;
- ✦ реакція менеджменту підприємств на зниження ділової активності на зовнішніх і внутрішніх ринках обмежується переважно фрагментарними, оперативними діями, що коригують окремі виробничі, економічні та інституційні процеси в рамках підприємств; заходи, що вживаються, спрямовані не стільки на ліквідацію причин криз, скільки на усунення їх найбільш очевидних наслідків, слабо систематизовані, застосовуються зі значним запізненням;
- ✦ низька ефективність антикризових заходів значною мірою пов'язана з недостатньою розробленістю теоретичних положень, що відображають сутність, причини, фактори криз, зміст антикризового управління, специфіку управління підприємствами на різних фазах їх життєвого циклу та турбулентності зовнішнього середовища;
- ✦ для формування систем антикризового управління підприємствами використовуються моделі оцінки фінансово-економічного стану, що недостатньо відображають

галузеву специфіку; слабо виражені дії, які створені задля вдосконалення техніко-технологічних процесів, організаційних основ їх взаємодії із зовнішнім середовищем;

- ✦ механізм управління, спрямований на вирішення кризових ситуацій на підприємствах, фактично орієнтований тільки на дії в умовах банкрутства, що наближається або фактично відбулося;
- ✦ у теоретичному аспекті недостатньо представлено дослідження, спрямовані на розкриття об'єктивної основи криз систем мікрорівня під впливом турбулентного зовнішнього середовища.

Енциклопедичний словник пояснює, що слово «криза» має грецьке походження й означає: різкий, крутий перелом у чомусь, важкий перехідний стан; гостра скрута з чимось, важке становище [12].

Згідно із термінологічним словником із суспільних наук криза – це стан, при якому наявні засоби досягнення мети стають неадекватними, внаслідок чого виникають непередбачувані ситуації та проблеми [13].

Ключовими словами в усіх визначеннях є: переверот, різкий непередбачуваний стан, проблеми.

**С**уворий комплекс заходів антикризового управління можна було спостерігати вже у Стародавньому Римі, коли разом із розвитком інституту банкрутства активно використовувалися різні види страти, що було «хорошим» стимулом для управління майном. Мирні методи з'явилися лише 1787 року у США як рішення Конституційного Конвенту про способи вирішення спорів між кредиторами та боржниками [3]. Промислова революція, розвиток науки, світові війни та фінансові кризи створили кризовий менеджмент у його сучасному розумінні.

Теоретичним і практичним аспектам управління діяльністю підприємств у період кризи присвячені праці таких відомих авторів, як: Е. Альтман, В. Бівер, І. Бланк, Ю. Брігхем, О. Ковальов, Р. Хіт, Г. Юн та інших.

Останніми роками значно зросла кількість досліджень і публікацій стосовно антикризового управління. Передусім це пояснюється глибинною кризою, що охопила більшість підприємств різних галузей. Чимало уваги було приділено питанням ефективного антикризового управління, виникненню та попередженню кризових явищ на підприємстві. Так, питання антикризового управління у своїх працях досліджували багато вітчизняних і закордонних науковців, зокрема: В. О. Василенко [2], Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко [4], С. Т. Пілецька, Ю. Ю. Копча, С. Ю. Камишна [5],

Л. С. Ситник [6], З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [8], А. М. Штангрет, О. І. Копилук [9].

Мета статті полягає в дослідженні сутності поняття «антикризове управління», визначенні методів антикризового управління, а також з'ясуванні причин виявлення кризи на підприємстві та визначенні об'єктів та суб'єктів антикризового управління.

**Е**кономічні теоретики почали називати кризою граничне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

Суть успішних дій учених, політиків чи юристів – у тому, що вони досконало вивчили причини процесів та явищ, з якими працюють. Економічна наука розвивається протягом уже не одного століття, тому причини виникнення економічних криз на макро- та на мікрорівнях досить відомі.

Як і в будь-якій сфері діяльності, класифікація причин економічної кризи включає два рівні: об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні. З точки зору управління підприємством важливо розуміти причини виникнення криз. Вони можуть бути *зовнішніми*, тобто пов'язаними з макроеко-

номічними тенденціями, політичною ситуацією, конкурентною середовищем і станом ринку, або *внутрішніми*, тобто пов'язаними зі стратегіями розвитку, управлінням, організацією виробництва, інноваційною та інвестиційною політикою, внутрішніми конфліктами. Іншими словами, зовнішні фактори не залежать від діяльності підприємства, а внутрішні викликані діями управлінської команди. Причини виникнення кризи на підприємстві наведено в *табл. 1*.

**П**ри дослідженні кризових факторів може виникнути переконання, що антикризове управління зводиться до роботи тільки з внутрішніми факторами – фактично до внесення тих чи інших змін до політики управління підприємством. Можливо, тому багато фахівців розуміють під антикризовим управлінням або управління підприємством напередодні банкрутства, або діяльність кризових керівників у рамках ініційованої процедури банкрутства.

Але такий підхід акцентує увагу лише на «лікуванні» кризи, абсолютно ігноруючи діагностику кризи на ранніх стадіях. Головне в антикризовому

Таблиця 1

Причини виникнення кризи на підприємстві

Зовнішні	Внутрішні	Інформаційні
<b>1. Соціально-економічні:</b>	<b>1. Управлінські:</b>	<b>1. Зовнішні:</b>
інфляція	високий рівень комерційного ризику	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через політичні фактори
нестабільність податкової системи	недостатнє знання кон'юнктури ринку	
нестабільність регулівного законодавства	неефективний фінансовий менеджмент	
зниження рівня реальних доходів населення	неефективне управління витратами виробництва	
безробіття	відсутність гнучкості в управлінні	
відставання в науково-технічному розвитку	неякісна система бухгалтерського обліку та звітності	
<b>2. Ринкові:</b>	<b>2. Виробничі:</b>	<b>2. Ринкові:</b>
посилення монополізму	застарілі та зношені основні фонди	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через маркетингові стратегії конкурентів та/або контрагентів
нестабільність валютного ринку	низька продуктивність праці	
конкуренція	високі енерговитрати перевантаженість об'єктами соціальної сфери	
<b>3. Інші:</b>	<b>3. Ринкові:</b>	<b>3. Внутрішні:</b>
політична нестабільність	низька конкурентоспроможність продукції	невідповідність інформації, що використовується при управлінні, через переслідування цілей, що лежать поза завданнями господарської діяльності підприємства
стихійні лиха	залежність від обмеженого кола постачальників та покупців	
погіршення криміногенної ситуації		

управлінні – забезпечення умов, коли фінансові труднощі не можуть мати постійний стабільний характер. Мови про банкрутство за такого підходу бути не повинно, оскільки має бути налагоджений управлінський механізм усунення проблем, що виникають до того, як вони прийняли незворотний характер [1].

Отже, зазначимо, що антикризове управління має включати в себе діагностику зовнішніх і внутрішніх причин виникнення кризи та створення набору інструментів, які запобігають виникненню цих причин, що знижує негативні наслідки до мінімуму в разі їх виникнення.

Кризові фактори фактично є предметом антикризового управління. У розумінні кризи велике значення мають не лише її причини, а й наслідки. Внаслідок настання кризової ситуації можливо не тільки банкрутство підприємства, а й його оновлення, або ж виникнення нової кризи.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням, яке може пом'якшувати кризу чи загострювати її. Багато успішних підприємців з усього світу (Лі Якокка, Білл Гейтс, Річард Бренсон, Євген Бутман та ін.) зазначають, що криза надає нові можливості розвитку організації. Тому варто брати до уваги той факт, що саме під час кризи розвиваються та впроваджуються інновації, відбувається перехід на якісно новий рівень сервісу чи виробництва, виникають принципово нові напрямки діяльності у сфері діяльності [7].

Крім того, слід мати на увазі, що масштабність і гострота наслідків тих чи інших кризових факторів залежить від масштабу діяльності підприємства, форми власності на засоби виробництва, галузевої приналежності та, знову ж таки, інноваційної активності до виникнення кризи.

Вищевикладені нюанси дозволяють зробити висновок, що сутність антикризового управління полягає в системному, комплексному підході.

Таким чином, антикризове управління – це така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі переважно на власні ресурси.

Визначимо сутність антикризового управління відповідно до принципів вивчення будь-якого явища та розглянемо всі можливі характеристики антикризового менеджменту (рис. 1).

Система антикризового управління використовується суб'єктами управління для вирішення таких завдань [10]:

- ✦ передбачення кризи та адекватна (відповідно до ступеня небезпеки) підготовка до неї;
- ✦ з'ясування причин, що викликають кризу, та пошук способів їх усунення;
- ✦ визначення засобів та методів управління в умовах кризової ситуації;
- ✦ управління динамікою розвитку кризи (прискорити, уповільнити, пом'якшити, посилити);
- ✦ обґрунтування ефективності антикризових заходів;
- ✦ забезпечення життєдіяльності організації у кризовому стані;
- ✦ ослаблення негативних наслідків кризи;
- ✦ використання факторів та наслідків кризи для розвитку підприємств.

Причини виникнення криз різні, і управління ними також може бути різним. Це різноманіття виявляється в алгоритмах розробки управлінських рішень і особливо – у механізмі управління.

Система антикризового управління базується на таких принципах (рис. 2).

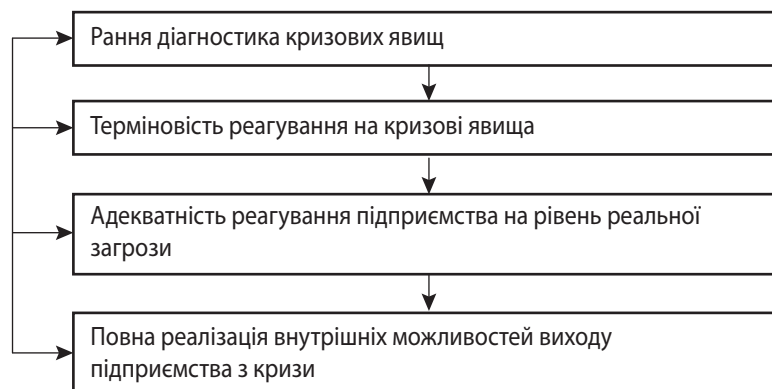


Рис. 1. Об'єкти та суб'єкти антикризового управління



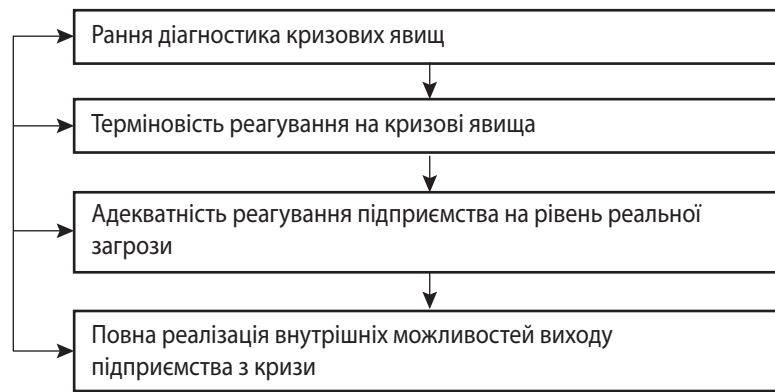


Рис. 2. Принципи антикризового управління

Виникнення кризи на підприємстві становить загрозу самому існуванню підприємства, тому можливість виникнення кризи повинна діагностуватися на ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей щодо нейтралізації кризових факторів. При цьому чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, тим більше можливостей до відновлення буде мати підприємство.

Система механізмів з нейтралізації кризових систем факторів завжди пов'язана з фінансовими витратами, але рівень цих витрат має бути адекватний рівню загрози для підприємства. В іншому випадку підприємство або нестиме невиправдано високі витрати (надлишкові антикризові заходи), або не досягне очікуваного ефекту з подолання кризи (недостатні антикризові заходи). При цьому підприємство має розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості.

Діагностика криз на підприємстві є одним із найважливіших методів антикризового управління. У процесі діагностики можуть бути виявлені слабкі місця в системі управління підприємством, які є причинами негативних показників фінансово-господарської діяльності. Діагностику можна розуміти і як оцінку діяльності підприємства з погляду отримання загального управлінського ефекту, і як визначення відхилень наявних параметрів системи від спочатку заданих, і як оцінку функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища з метою попередження криз.

Діагностика може проводитись за допомогою таких методів:

- ✦ моніторинг зовнішнього середовища;
- ✦ системний аналіз факторів, які свідчать про можливі зміни стану та конкурентного становища підприємства;
- ✦ аудит фінансового становища;
- ✦ аналіз кредитної політики та заборгованості підприємства;

- ✦ визначення ризиків;
- ✦ оцінка поточного стану підприємства та прогнозування можливих станів у майбутньому [11].

Такі інструменти діагностування кризового стану, як: аналіз статистичних даних, прогнозування, моделювання, експертиза, маркетингові дослідження та інші, застосовуються залежно від типу кризи та форми її прояву.

Системна діагностика кризи дає можливість здійснювати найповніше антикризове управління. У практиці підприємств часто використовуються методи аналізу, які дозволяють з мінімальними витратами зробити оцінку ризиків, фінансового стану, прогнозувати майбутні тенденції розвитку.

Системний підхід до антикризового управління вимагає застосування спеціальних технологій.

*По-перше*, при розробці та реалізації управлінських рішень мають застосовуватися програмно-цільові підходи. Усі розроблювані заходи управління повинні здійснюватися своєчасно, фактор часу є визначальним для успішного антикризового управління.

*По-друге*, необхідно розробити та застосувати систему антикризових критеріїв якості управлінських рішень, які дозволять здійснювати правильний вибір серед можливих альтернатив поведінки та діяльності.

У механізмі антикризового управління пріоритети мають бути віддано таким альтернативам управлінських рішень, які:

- ✦ орієнтовані на економію ресурсів, уникнення помилок, обережність, професіоналізм, корпоративність;
- ✦ приведуть до соціально-психологічної стабільності діяльності підприємства;
- ✦ спрямовані на пошук найкращих варіантів розвитку підприємства; підтримують інновації.

Усе це в сукупності має знайти відображення у стилі управління, який треба розуміти не лише як характеристику діяльності антикризового менеджера, але і як узагальнену характеристику управлінської політики підприємства. Стиль антикризового управління повинен характеризуватися професійною довірою, цілеспрямованістю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності. Адаже з усіх причин кризи, на думку багатьох дослідників, найсерйознішими за наслідками вважаються управлінські чинники.

Саме неефективність управління слід віднести до найбільш характерної для сучасних підприємств проблеми, що перешкоджає їх ефективному функціонуванню в сучасних ринкових умовах. Найчастіше проблема неефективного управління пов'язана з відсутністю стратегії діяльності підприємства та орієнтацією на короткострокові результати, а також з низьким рівнем відповідальності керівників підприємства за наслідки прийнятих рішень.

**В** антикризовому управлінні під стратегією розуміється модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети на основі координації та розподілу ресурсів компанії. Стратегія дозволяє визначити ринкову нішу, створити ефективну виробничу, управлінську та інші види інфраструктури, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища та забезпечити внутрішню координацію.

У рамках антикризового управління можна вибрати такі види стратегій розвитку підприємства (табл. 2).

При діагностиці виникнення кризових станів важливо розглянути якісне співвідношення всіх чотирьох типів стратегій.

Таким чином, визначено, що сутність антикризового управління полягає в такому: кризи можна передбачити (за допомогою діагностики), до них можна і необхідно готуватися, а отже, пом'якшити їхні наслідки (шляхом застосування

ефективних механізмів антикризового управління); в умовах кризи управління вимагає особливих технологій, знань та досвіду; кризовими процесами можна управляти, при цьому при управлінні виходом з кризи можна отримати поштовх для подальшого розвитку підприємства (шляхом упровадження інновацій).

## ВИСНОВКИ

Отже, з метою антикризового управління під стратегією розуміється модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети на основі координації та розподілу ресурсів компанії. Стратегія дозволяє визначити ринкову нішу, створити ефективну виробничу, управлінську та інші види інфраструктури, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища та забезпечити внутрішню координацію. Антикризове управління включає в себе стратегії, процедури та інструменти, спрямовані на реагування на кризові ситуації, відновлення стабільності та мінімізацію втрат. Це може включати: планування ризиків, кризові комунікації, фінансовий аналіз, управління змінами та інші практики, спрямовані на забезпечення життєздатності організації в умовах кризових ситуацій. Визначення сутності антикризового управління допомагає зрозуміти, які саме методи та підходи будуть найбільш ефективними за конкретних умов, і спрямовує зусилля на попередження виникнення криз, а також на швидке й ефективне реагування в разі необхідності. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Венгерська Н. С., Калантарова А. Р. Експортний потенціал харчової промисловості України. *Економіка розвитку*. 2014. № 4. С. 15–18.

Таблиця 2

### Стратегія розвитку підприємства

Назва	Основні характеристики
Стратегія концентрованого зростання	Удосконалення чи випуск нової продукції, пошук можливостей поліпшення становища підприємства на наявному ринку чи переходу на новий ринок
Стратегія інтегрованого зростання	Набуття власності, а також створення нових виробничих структур
Стратегія диверсифікованого зростання	Реалізується в тому випадку, якщо підприємство не може розвиватися далі на цьому ринку з даним товаром у рамках цієї галузі
Стратегія скорочення виробництва або стратегія ліквідації	Підприємство потребує перегрупування сил, структурної перебудови чи ліквідації

4. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2005. 377 с.
5. Пілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камишна С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52–58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58)
6. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
7. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. К. : МАУП, 2006. 256 с.
8. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 196 с.
9. Штангрет А. М., Копиліук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.
10. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. № 5. С. 114–117. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5-c949b4a69acc/content>
11. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298.
12. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
13. Термінологічний словник з основ підготовки наукових та науково-педагогічних кадрів післядипломної педагогічної освіти / Є. Р. Чернишова, Н. В. Гузій, В. П. Ляхоцький [та ін.]. Київ : Університет менеджменту освіти, 2014. 230 с.

## REFERENCES

- Arefieva, O. V., Piletska, S. T., and Listrova, M. S. "Formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia" [Formation of the Competitive Strategy of the Enterprise in an Anti-Crisis Management System]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 43 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
- Cherniavskiy, A. D. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis Management of the Enterprise]. Kyiv: MAUP, 2006.
- Chernyshova, Ye. R. et al. *Terminolohichniy slovnyk z osnov pidhotovky naukovykh ta naukovo-pedahohich-*

*nykh kadriv pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity* [Terminological Dictionary on the Basics of Training of Scientific and Scientific-pedagogical Personnel of Postgraduate Pedagogical Education]. Kyiv: Universytet menedzhmentu osvity, 2014.

Fedynets, N. I. "Upravlinnia zminyamy v orhanizatsii" [Change Management in the Organization]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, no. 21.15 (2011): 292-298.

Lihonenko, L. O., Tarasiuk, M. V., and Khilenko, O. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis Management of the Enterprise]. Kyiv: KNTEU, 2005.

Moskalenko, L. A., and Khryniuk, O. S. "Metody antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom" [Methods of Anti-crisis Management of the Enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 5 (2011): 114-117. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/00b88eb1-69eb-4eb2-80b5-c949b4a69acc/content>

Piletska, S. T., Kopcha, Yu. Yu., and Kamyshna, S. Yu. "Kontrolinh v systemi antykrizovoho upravlinnia" [Controlling in the System of Anti-Crisis Management]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 1 (2022): 52-58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-52-58](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-52-58)

Shershnyova, Z. Ye., and Oborska, S. V. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis Management of the Enterprise]. Kyiv: KNEU, 2004.

Shtanhret, A. M., and Kopyliuk, O. I. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis Management of the Enterprise]. Kyiv: Znannia, 2007.

Surmin, Yu. P. et al. *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration]. Kyiv: NADU, 2010.

Sytnyk, L. S. *Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom* [Organizational and Economic Mechanism of Anti-crisis Management of the Enterprise]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy, 2000.

Vasylenko, V. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis Management of the Enterprise]. Kyiv: TsUL, 2003.

Venherska, N. S., and Kalantarova, A. R. "Eksportnyi potentsial kharchovoi promyslovosti Ukrainy" [Export Potential of the Food Industry of Ukraine]. *Ekonomika rozvytku*, no. 4 (2014): 15-18.

**Науковий керівник – Пілецька С. Т.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки повітряного транспорту, Національний авіаційний університет (м. Київ)