

2012. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29840/1/Tkachova.pdf>
Tsiomashko, Yu. S., and Stankevych, I. V. "Evolutsiini peredumovy formuvannia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia yakistiu" [Evolution Prerequisites of Formation of the Process Approach to Quality Management]. *Biznes Inform.* 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_66
Zahorodna, O. M. "Funktionalnyi ta protsesnyi pidkhody do upravlinnia" [Functional and Process

Approaches to Management]. *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii.* 2016. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20244/2/ConfATMT_2016vII_Zahorodna_O_M-Functional_and_process_328-329.pdf
Zapara, L. A. "Osnovni pidkhody do upravlinnia: evoliutsiia i perspektyvy" [Main Approaches to Management: Evolution and Prospects]. *Ahrosvit.* 2015. http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/4.pdf

УДК 658:338
JEL Classification: H12; F01
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-426-432>

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

© 2024 ШУМІЛО О. С., ЗАЙКА О. В., ЧАЛАДЗЕ Р. М.

УДК 658:338
JEL Classification: H12; F01

Шуміло О. С., Зайка О. В., Чаладзе Р. М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів

Сучасні підприємства функціонують в умовах таких глобальних викликів, які мають значний вплив на їх діяльність. В умовах стрімких змін у всіх сферах життя антикризове управління відіграє важливу роль у забезпеченні безперервної та сталої роботи компанії на ринку, а також у швидкій адаптації та подоланні кризових ситуацій, що можуть виникнути. У статті досліджено основні глобальні виклики, особливості й інструменти антикризового менеджменту підприємств. Серед найвпливовіших викликів сьогодні для менеджменту є: пандемії, зокрема COVID-19; російсько-українська війна; цифровізація, стрімкий розвиток інформаційних систем; конкурентні виклики; наявність кризових ситуацій в економіці й у фінансовій сфері; екологічні, соціальні кризи. Визначено суть і цілі антикризового менеджменту. Зазначено, що для досягнення цілей мають розроблятися ефективні антикризові стратегії, які мають базуватися на визначених принципах. Серед них визначено такі принципи: комплексності, випередження, інформованості, безперервності, цілеспрямованості, оперативності та гнучкості. Обґрунтовано суть цих принципів та ефективність застосування. Зазначено, що для досягнення результатів управління антикризовий менеджмент має використовувати відповідні інструменти. Проведено дослідження особливостей антикризового менеджменту підприємства. Серед них виокремлено: орієнтацію менеджменту на швидке забезпечення бізнес-процесів; дистанційну форму роботи; цифровізацію антикризового менеджменту; впровадження сучасних IT-рішень в інформаційну структуру компанії під час реалізації антикризових заходів; захист персональних даних; формування планів антикризових дій щодо адаптації підприємства до нових реалій; моніторинг і коригування планів; відкриті та своєчасні управлінська комунікація за вертикаллю та горизонталлю; менеджмент кризових комунікацій; розробку механізмів протидії інформаційним атакам; використання менеджерами адаптивних моделей управління конкурентними перевагами; формування антикризової фінансової політики підприємства; антикризове управління персоналом; мінімізацію екологічних ризиків.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, підприємство, сучасні глобальні виклики.

Бібл.: 16.

Шуміло Ольга Станіславівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: Olgashumilo0614@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

Зайка Ольга Вікторівна – старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: ovzaiika0812@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6000-9870>

Чаладзе Роман Мерабович – бакалавр, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: romachaladze8@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7330-6062>

Shumilo O. S., Zaika O. V., Chaladze R. M. Features and Problems of Crisis Management in the Context of Modern Challenges

Modern enterprises operate in the context of the global challenges that have a significant impact on their activities. In the context of rapid changes in all spheres of life, crisis management plays an important role in ensuring the smooth and sustainable operation of companies in the market, as well as in quickly adapting and overcoming crisis situations that may arise. The article studies the main global challenges, features and tools of crisis management of enterprises. Concerning management, among the most impactful challenges of today are the following: pandemics, in particular COVID-19; the Russian-Ukrainian war; digitalization, rapid development of information systems; competitive challenges; presence of crisis situations in the economy and in the financial sphere; ecological, social crises. The essence and goals of crisis management are defined. It is noted that in order to achieve the goals, effective anti-crisis strategies should be developed, which should be based on certain principles. Among them, the following principles are defined: comprehensiveness, anticipation, awareness, continuity, purposefulness, efficiency and flexibility. The essence of these principles and the efficiency of application are substantiated. It is specified that in order to achieve management results, crisis management must use appropriate tools. The study of the features of the crisis management of the enterprise has been carried out. Among them, the following are highlighted: management orientation to the rapid provision of business processes; remote form of work; digitalization of crisis management; implementation of modern IT solutions in the information structure of the company during the implementation of anti-crisis measures; protection of personal data; formation of anti-crisis action plans for adaptation of the enterprise to new realities; monitoring and adjustment of plans; open and timely management communication both vertically and horizontally; crisis communications management; development of mechanisms to counter information attacks; the use of adaptive models for managing competitive advantages by managers; formation of anti-crisis financial policy of the enterprise; anti-crisis personnel management; minimization of environmental risks.

Keywords: crisis management, enterprise, modern global challenges.

Bibl.: 16.

Shumilo Olha S. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: Olgashumilo0614@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

Zaika Olga V. – Senior Lecturer of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: ovzaika0812@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6000-9870>

Chaladze Roman M. – Bachelor, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: romachaladze8@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7330-6062>

Сучасні глобальні виклики, серед яких економічні кризи, війни, пандемія, цифровізація, демографічні та екологічні зміни, мають значний вплив на діяльність підприємств. Під час таких стрімких змін у всіх сферах життя важливу роль у забезпеченні безперерйного стійкого функціонування підприємства на ринку, швидкої адаптації і подолання можливих кризових ситуацій забезпечує антикризовий менеджмент. Він стає обов'язковою складовою стратегії підприємства та набуває нових особливостей у трансформаційних умовах, сповнених невизначеності та ризиків, і потребує впровадження нових сучасних інструментів управління щодо мінімізації та запобігання негативним наслідкам криз. Дослідження та розвиток теоретичних і практичних аспектів антикризового менеджменту підприємства в умовах сучасних викликів сприяє розробці ефективних антикризових стратегій, рішень, заходів з управління, враховуючи наявність сучасних новітніх технологій, процесу цифровізації та інтеграції бізнесу, розвитку Штучного Інтелекту, корпоративної соціальної відповідальності і вимог щодо сталого розвитку підприємств.

Дослідженням сучасних викликів і проблемами антикризового менеджменту займалась значна кількість вітчизняних науковців. У працях Циганенко Г. В. та Трухан О. Л. антикризовий менеджмент розглядається як один із головних інструментів, що сприяє розвитку бізнесу в сучасних умовах. Окремі питання викликів сучасного менеджменту та забезпечення в таких умовах конкурентоспроможності підприємств розглядалися у працях Бондарчук Л. В. та Томчук О. К. Наукові погляди щодо сучасних викликів менеджменту наведено у наукових працях Чмут А. В. Дослідження інструментарію антикризового менеджменту та вирішення проблемних питань управління в своїх працях проводили Сойма С. Ю., Білоусько Т. Ю., Вдовіченна О. Г., Плікус І. Й. та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів є актуальною темою дослідження, адже у сучасному нестабільному середовищі кількість викликів до менеджменту зростає, виникає потреба в постійному аналізі зовнішнього середовища та визначенні особливостей антикризового менеджменту.

Метою статті є дослідження основних викликів сьогодення та антикризового менеджменту як важливого інструменту забезпечення стійкого функціонування підприємств в умовах сучасних викликів, визначення його особливостей.

Сучасне середовище функціонування підприємств набуває стрімкого розвитку та характеризується наявністю значних трансформацій і невизначеністю у різних сферах діяльності, що обумовлюється низкою загроз і викликів.

Основними вагомими викликами, що раніше не були знайомі нашому поколінню і мають значний вплив на появу кризових ситуацій у бізнесі, стали декілька років пандемії COVID-19 та російсько-українська війна, яка триває. У таких умовах відбувається руйнування логістики компаній, знижуються виробничі потужності та розрушуються інфраструктурні об'єкти, багато підприємств змінюють і припиняють свою діяльність, що чинить зміни загального економічного становища країни. Криза, яка виникла у результаті попередніх років пандемії та воєнного стану, є значно глибшою та довготривалою. У результаті цього суб'єкти господарювання в Україні зазнають значних втрат, що призводить до неплатоспроможності підприємств та неможливості їх ефективного функціонування.

Слід зазначити, що, окрім значних негативних викликів, підприємства перебувають у фазі становлення нових економічних відносин, пов'язаних зі зміною пріоритетів розвитку, механізмів функціонування, процесів управління та появою нових бізнес-моделей. Такий глобальний розвиток супроводжується наявністю сучасних викликів у різних сферах життєдіяльності.

Значні виклики сьогодення породжує цифровізація. Їй притаманний ряд викликів, до яких не готові суспільство та бізнес. Прогресивна автоматизація та використання робототехніки має наслідком порушення ринку праці, що характеризується безробіттям та нерівністю доходів. Через відсутність довіри до цифрових технологій, доступу до них та навичок до їх використання збільшується цифровий «розрив». Серед інших викликів – проблема безпеки та порушення конфіденційності, поглиблення соціальної відчуженості, стирання етичних меж (неможливість контролювати у майбутньому штучний інтелект), зниження культурного розвитку [1]. Стрімкий розвиток цифрової економіки, яка базується на інформаційних, комунікаційних та цифрових технологіях, поширення яких вже впливає на традиційну (фізично-аналогову) економіку, перетворюючи її з ресурсоспоживаючої на ресурсотворюючу. Дані є основним ресурсом

цифрової економіки, який виробляється та забезпечується електронною комунікацією за допомогою електронних та цифрових пристроїв, інструментів і систем [2].

У сучасному інформаційному суспільстві, де інформація нестримна і миттєва, з'являється потреба в протидії інформаційним атакам і управлінні кризовими комунікаціями. Зміни у медіа-ландшафті, зростаючий вплив соціальних мереж та можливості широкого розповсюдження інформації створюють серйозні виклики для організацій та владних структур [3]. Порушується інформаційна безпека і зростає кількість кібератак, витоків даних та інших інцидентів, пов'язаних із інформаційними системами підприємств [4], що сприяє появі кризових ситуацій під час господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Важливими сучасними викликами на ринках товарів і послуг є конкуренційні. Вони стають стратегічними викликами – випереджати конкурентів, розробляючи та впроваджуючи нові продукти, нові технології, нові моделі, нові виробничі витрати, нові ціни та нові системи дистрибуції та продажу. У сучасних умовах наявність робочої сили, капіталу та сировини сама собою не гарантує конкурентоспроможність компанії. Тому більше неможливо отримати перевагу за рахунок цих відмінностей [5].

Постійними викликами для підприємств є наявність кризових ситуацій в економіці й у фінансовій сфері.

Зростає важливість і значущість екологічних викликів у сучасному середовищі функціонування підприємства. Екологічні катастрофи внаслідок війни, зміна клімату, природні катаклізми вимагають адаптації виробничих процесів до принципів сталого розвитку [6].

Успіх підприємства в умовах сучасних викликів залежить від можливості адаптуватися до змін, запобігати появі кризових ситуацій, застосовувати нові сучасні інструменти управління та удосконалювати антикризовий менеджмент.

Антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому [7].

Під час антикризового менеджменту, як типу управління, орієнтовано мають досягатися такі цілі [8]:

- ✦ запобігання впливу на підприємство руйнівних кризових явищ;
- ✦ створення та підтримка діяльності підприємства в режимі виживання в тих випадках, коли криза все ж таки виникла;

- ✦ стабілізація та виведення підприємства з кризи за допомогою програм фінансового оздоровлення, реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності тощо або коли нормалізація діяльності підприємства неможлива;
- ✦ санація за рішенням суду (як визначення та збереження хоча б окремих «здорових» частин підприємства), ліквідація підприємства з найменшими втратами.

Для досягнення управлінських цілей мають формуватися ефективні управлінські стратегії, які слід вважати комплексним, деталізованим та ґрунтовним планом чітких дій, спрямованих на забезпечення реалізації головної мети системи управління на підприємстві [9]. Доцільним є застосування стратегій виживання, уникнення кризи, мінімізації наслідків кризи, відновлення тощо [4]. Антикризові стратегії мають спиратися на дотримання чітких принципів [9], серед яких можна виокремити загальні та спеціальні принципи антикризового управління.

Серед них принципи комплексності, випередження, інформованості, безперервності, цілеспрямованості, оперативності й гнучкості. Комплексність під час управління в кризових ситуаціях означає повне охоплення всієї керованої системи підприємства. Принцип випередження полягає у проведенні антикризових дій та заходів, які мають бути випереджувальними й спрямованими на своєчасне виявлення та запобігання негативним чинникам. Дотримуючись принципу інформованості, діяльність антикризового менеджменту має базуватися на максимальній інформованості працівників щодо впливу кризових чинників. Антикризовий менеджмент є елементом всієї управлінської системи, яка безперервно виконує свої функції протягом існування підприємства, що пояснює дотримання принципу безперервності. Під час антикризового управління реагування на кризові явища має бути оперативним і дотримуватися принципу цілеспрямованості, який полягає у чіткому формуванні реальних досягнутих цілей перед кожним із керівників, підрозділів і працівників. Базуючись на принципі гнучкості, антикризовий менеджмент забезпечує швидку та адекватну відповідь на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечує адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

Успіх антикризового менеджменту залежить від використання інструментів управління. Антикризові інструменти з метою ефективності застосування й забезпечення безпеки поділяють на інструменти виявлення кризи (діагностика, моні-

торинг, фінансовий аналіз, бенчмаркінг); інструменти, які використовуються в умовах кризи, тобто інструменти планування, розробки заходів по усуненню кризової ситуації (аутсортинг, диверсифікація, контролінг, реінжиніринг бізнес-процесів, PR-менеджмент, реструктуризація, санація), та інструменти, які використовуються на етапі виходу підприємства з кризи (реорганізація, факторинг, укладання ф'ючерсних контрактів) [10].

Комплексне застосування на практиці антикризових стратегій, принципів, інструментів забезпечує протидію кризовим явищам і кризам, сприяє адаптації підприємства у середовищі функціонування, що сприяє його ефективній діяльності.

Антикризовий менеджмент у сучасному середовищі, сповненому викликів, загроз і невизначеностей набуває особливостей відповідно до етапу розвитку економіки і суспільства.

Так, роки пандемії COVID-19 стали величезним викликом, який змінив підходи до управління підприємством у кризових умовах. Сучасний антикризовий менеджмент став більш орієнтований на швидке забезпечення ефективного господарювання в умовах безпрецедентного зриву та швидке вирішення питання стабільності бізнес-процесів [11]. Завдяки антикризовому менеджменту та використанню антикризових інструментів було забезпечено неперервну діяльність підприємств в умовах карантину. Підприємства швидкими темпами переходили на дистанційну форму роботи, відбувалась диджиталізація бізнес-процесів, пришвидшився процес цифровізації бізнесу.

Нових особливостей набув антикризовий менеджмент під час російсько-української війни, яка стала значним викликом, що формує кризу великого масштабу. Вагомі зміни зовнішнього середовища функціонування спричинили кризові ситуації для діяльності суб'єктів господарювання – нестача фінансування, брак ресурсів для виконання проектів, відтік кадрів. Багато підприємств припинили діяльність, інші взагалі змінили порядок ведення бізнесу, відбулася його релокація. Ключовим механізмом виживання підприємств в умовах затяжних криз, якою стала війна, є антикризовий менеджмент, за допомогою якого ефективно мінімізуються ризики діяльності підприємств. Під час найгіршого сценарію, який припускали антикризові менеджери, важливим стає наявність плану дій в кризовій ситуації та адаптація його до реалій. Відповідно доцільним для антикризового менеджменту стає визначення пріоритетності дій, проведення моніторингу щодо

процесу виходу із кризи та якщо план дій не ефективний – коригування. Виявлені проблеми забезпечуються ресурсами для їх вирішення, і планується робота в нових умовах та прийняття управлінських рішень.

Сьогодні більшість людей працюють із різних офісів, регіонів і навіть країн, а ситуація в державі через війну змінюється мало не щодня. Саме тому необхідно постійно тримати зв'язок між колегами, частіше обмінюватися інформацією, що дасть змогу оперативно реагувати на всі зміни. Відкрита і своєчасна комунікація за вертикаллю і горизонталлю – запорука сталості в роботі бізнесу [12].

Кризові комунікації є невід'ємною частиною сучасного кризового менеджменту. Захист від дезінформації, фейкових новин і кібератак стає необхідністю для забезпечення як національної, так і корпоративної безпеки. Удосконалення технологій і стратегій виявлення та реагування на такі загрози стає важливим завданням сучасного кризового менеджменту. [3]. Менеджмент кризових комунікацій включає стратегічне планування та впровадження антикризових заходів на підприємстві під час кризового стану та небезпечних ситуацій в процесі функціонування підприємства. Менеджмент кризових комунікацій має відбуватися в процесі взаємодії із всіма стейкхолдерами підприємства, враховувати їх інтереси в процесі мінімізації ризиків і негативних наслідків.

Усі нові тренди інформаційного середовища мають бути в центрі уваги менеджменту, доцільно вивчатися та застосовуватися на підприємствах. У таких умовах менеджерами мають розроблятися механізми протидії інформаційним атакам, які включатимуть комплекси заходів для нейтралізації інформаційних загроз.

У сучасному світі з великою швидкістю зростає кількість бізнес-транзакцій у цифровому просторі. Відбувається впровадження новітніх інформаційних технологій, що є процесом диджиталізації бізнесу. Компанії переходять від локальної комп'ютерної інфраструктури до хмарних обчислень, починають створювати цифрові рішення, такі як додатки для смартфона або майданчик для електронної комерції, впроваджують інтелектуальні датчики для зменшення витрат на експлуатацію [13]. Відповідно, в таких умовах підприємства мають швидко адаптуватися до змін і різних форс-мажорних обставин, що обумовлює зміни підходів до антикризового управління. Сучасним трендом управління стає цифровізація антикризового менеджменту. Серед основних аспек-

тів його цифровізації виокремлюють такі [14]: розробка та впровадження новітніх систем безпеки та окремих електронних модулів на випадок виникнення кризової ситуації в компанії; використання програмних, інформаційно-комунікаційних технологій та єдиної інформаційної системи антикризового управління керівництвом та працівниками; цифрова підтримка на всіх етапах антикризового управління, що означає впровадження сучасних ІТ-рішень в інформаційну структуру компанії під час реалізації антикризових заходів; захист персональних даних; зміна корпоративних ІТ на хмарні технології.

Як зазначалось вище, конкурентні виклики значно впливають на стратегічний розвиток підприємств і потребують удосконалення антикризового менеджменту. Діяльність менеджерів потребує значних зусиль і специфічних структурних змін для забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. Управління має бути зорієнтованим на забезпечення для підприємства адаптивності до змін шляхом використання менеджерами адаптивних моделей управління конкурентними перевагами. «Конкурентні переваги мають відповідати потребам та очікуванням клієнтів, а також сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Важливо зазначити, що забезпечення конкурентних переваг підприємства є безперервним процесом, оскільки ринок постійно змінюється, тому перед менеджментом постає завдання постійно удосконалювати інструменти, методи та конкурентні стратегії розвитку підприємства» [15].

Економічні та фінансові кризи надають нові виклики до менеджменту підприємств. У протидію викликам антикризовий фінансовий менеджмент підприємства має бути спрямовано на попередження та подолання кризових ситуацій шляхом різних способів: постійного моніторингу фінансового стану підприємства; оцінювання ліквідності та платоспроможності; скорочення витрат; збільшення грошових надходжень і скорочення кредиторської заборгованості; визначення чинників, що сприяють кризовому стану; формування антикризової фінансової політики підприємства; розробки та впровадження антикризових заходів; розробки стратегій розвитку підприємства.

Зазначимо, що важливою складовою антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів є антикризове управління персоналом, адже колектив є основою діяльності підприємства. Суть такого управління полягає у попередженні, мінімізації або усуненні впливу кризи персоналу на функціонування підприємства.

Антикризове управління персоналом є специфічним видом менеджменту персоналу, ефективність його реалізації залежить від загальних функцій управління персоналом: планування, мотивації, організації та контролю. Практичне застосування антикризового менеджменту персоналу здійснює значний вплив на формування потужного кадрового потенціалу та недопущення виникнення та розвитку кризи персоналу, стабілізацію кадрового потенціалу, тобто досягнення головної мети кадрової політики підприємства [16].

Враховуючи тенденції сталого розвитку та зміни, які мають впроваджуватися у життя суспільства, антикризовий менеджмент набуває специфічних рис, а саме враховуються екологічні та соціальні аспекти в управлінні під час розробки антикризових планів і стратегій. Так, антикризовий менеджмент в цьому ракурсі має сприяти мінімізації екологічних ризиків, скороченню відходів, ресурсоефективності, виконанню обов'язків та правових норм персоналом під час кризового стану підприємства, підвищенню соціальної відповідальності бізнесу, розвитку соціально-корпоративної відповідальності для покращення репутації та отримання конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У період глобального розвитку зростає кількість викликів до менеджменту підприємств. Антикризовий менеджмент в зазначених умовах є ефективним інструментом управління, який базується на визначених принципах: комплексності, випередження, інформованості, безперервності, цілеспрямованості, оперативності й гнучкості. У процесі розвитку антикризовий менеджмент адаптується і набуває особливостей відповідно до сучасних змін, трансформується з урахуванням специфіки сучасної реальності, сповненої невизначеності, та набуває нових антикризових методів управління, а отже, змінює наявні, застосування яких у практиці підприємств сприяє їх стійкому функціонуванню. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Цифровізація: шляхи подолання викликів // Разумков Центр. URL: <https://razumkov.org.ua>
2. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Переваги та виклики цифровізації економіки України. URL: <http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2>
3. Чуб С. В. Управління кризовими комунікаціями та механізми протидії інформаційним атакам. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives>
4. Циганенко Г. В., Трухан О. Л. Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах / URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3876>
5. Бондарчук Л. В., Томчук О. К. Особливості менеджменту сучасних підприємств та конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6070>
6. Звіт «Глобальні виклики та перспективи розвитку антикризового менеджменту в 2023–2024 роках» Світового економічного форуму (World Economic Forum) – «Global Risks Report 2023 – 2024: Forecasting Challenges for Crisis Management»
7. Кравчук Л. С., Военна К. І. Антикризовий менеджмент як інструмент недопущення загрози банкрутства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
8. Антикризовий менеджмент: актуальність та доцільність вивчення // Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-8864-antikrizoviy-men>
9. Возовик О. О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Право та державне управління*. 2023. № 3. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf
10. Плікус І. Й. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування. *Молодий вчений*. 2020. № 1 (77). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1145>
11. Поворознюк І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/552>
12. Антикризове управління під час війни: як реагувати? URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati>
13. Цифрова трансформація бізнесу. URL: <https://sion-ip.com/uk/blog/tsyfrova-transformatsiia-biznesu/>
14. Сойма С. Ю., Білоусько Т. Ю., Вдовічена О. Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1897/1825/>
15. Гринько Т. В., Гвінішвілі Т. З., Перерва Б. К. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1631>
16. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6–11. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/abramova_i.pdf

REFERENCES

- "Antykryzove upravlinnia pid chas viiny: yak reahuvaty?" [Anti-crisis Management During War: How to React?]. <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati>
- "Antykryzovyi menedzhment: aktualnist ta dotsilnist vyvchennia" [Anti-crisis Management: Relevance and Expediency of the Study]. Derzhavnyi universytet informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii. <https://duikt.edu.ua/ua/news-1-593-8864-antikrizoviy-men>
- Abramova, I. O. "Antykryzovyi menedzhment personalu v suchasnykh realiakh rozvytku biznesu" [Anti-crisis Personnel Management in Modern Realities of Business Development]. *Modern Economics*. 2020. https://modecon.mnau.edu.ua/issue/24-2020/abramova_i.pdf
- Bondarchuk, L. V., and Tomchuk, O. K. "Osoblyvosti menedzhmentu suchasnykh pidpriemstv ta konkurentospromozhnist v umovakh suchasnykh vyklykiv" [Peculiarities of Management of Modern Enterprises and Competitiveness in the Conditions of Modern Challenges]. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6070>
- Cherep, O. H., Dashko, I. M., and Bekhter, L. A. "Perevahy ta vyklyky tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy" [Advantages and Challenges of Digitalization of the Economy of Ukraine]. <http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2>
- Chub, S. V. "Upravlinnia kryzovymy komunikatsiaymy ta mekhanizmy protydii informatsiynym atakam" [Management of Crisis Communications and Countermeasures Against Information Attacks]. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives>
- Hrynko, T. V., Hviniashvili, T. Z., and Pererva, B. K. "Osoblyvosti formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v kryzovykh umovakh" [Peculiarities of the Formation of Competitive Advantages of the Enterprise in Crisis Conditions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2023. <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1631>
- Kravchuk, L. S., and Voienna, K. I. "Antykryzovyi menedzhment yak instrument nedopushchennia zahrozy bankrutstva" [Anti-crisis Management as a Tool to Prevent the Threat of Bankruptcy]. *Efektivna ekonomika*. 2022. <http://www.economy.nayka.com.ua>
- Plikus, I. I. "Instrumentarii antykryzovoho upravlinnia: problemni pytannia zastosuvannia" [Toolkit of Anti-crisis Management: Problematic Issues of Application]. *Molodyi vchenyi*. 2020. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1145>
- Povorozniuk, I. "Formuvannia ta realizatsiia antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti v period pandemii COVID-19" [Formation and Implementation of Crisis Management at Enterprises of the Hospitality Industry During the COVID-19 Pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/552>
- Soima, S. Yu., Bilousko, T. Yu., and Vdovichena, O. H. "Tsyfrovizatsiia antykryzovoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh viiny" [Digitization of the Anti-crisis Management of the Enterprise in the Conditions of War]. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1897/1825/>
- "Tsyfrova transformatsiia biznesu" [Digital Transformation of Business]. <https://sion-ip.com/uk/blog/tsyfrova-transformatsiia-biznesu/>
- "Tsyfrovizatsiia: shliakhy podolannia vyklykiv" [Digitization: Ways to Overcome Challenges]. *Razumkov Tsent*. <https://razumkov.org.ua>
- Tsyhanenko, H. V., and Trukhan, O. L. "Antykryzovyi menedzhment yak kliuchovy instrument zabezpechennia stiikosti biznesu v suchasnykh umovakh" [Anti-crisis Management as a Key Tool for Ensuring Business Stability in Modern Conditions]. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3876>
- Vozovyk, O. O. "Klasyfikatsiia pryntsyviv antykryzovoho upravlinnia u publichnii sferi" [Classification of the Principles of Anti-crisis Management in the Public Sphere]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. 2023. http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf
- "Zvit «Hlobalni vyklyky ta perspektyvy rozvytku antykryzovoho menedzhmentu v 2023-2024 rokakh» Svivotovoho ekonomichnoho forumu (World Economic Forum)" [The Report "Global Challenges and Prospects for the Development of Anti-crisis Management in 2023-2024" of the World Economic Forum (World Economic Forum)]. «*Global Risks Report 2023 - 2024: Forecasting Challenges for Crisis Management*».