



МАРКЕТИНГ І РИНКОВІ ВІДНОСИНИ

УДК 342:334.02:631.1

DOI: 10.37332/2309-1533.2021.5-6.13

JEL Classification: M12, O32, Q10

Волощук К.Б.,
*д-р екон. наук, професор, професор кафедри економіки,
 підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,*
 Іванишин О.В.,
аспірант,*
 Савчук О.В.,
аспірантка,*
 Подільський державний аграрно-технічний університет,
 м. Кам'янець-Подільський

ТРАДИЦІЙНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Voloschuk K.B.,
*dr.sc.(econ.), professor, professor at the department of
 economics, business, trade and exchange activities,*
 Ivanyshyn O.V.,
postgraduate student,
 Savchuk O.V.,
postgraduate student,
 State Agrarian and Engineering University in Podilia,
 Kamianets-Podilskyi

TRADITIONAL AND INNOVATIVE TOOLS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

Постановка проблеми. На даний час агропромисловий комплекс є критеріальним індикатором економічного розвитку при визначенні місця країни у світовому співтоваристві. Стан агропромислового комплексу формує фінансово-економічний потенціал країни, забезпечує конкурентоспроможність на світовому ринку. Сучасні підприємства України та агропромислового комплексу функціонують в умовах пандемії, складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Незважаючи на наявний потенціал розвитку значної кількості підприємств, зазначені зміни носять для них негативний характер. Такі тенденції потребують розроблення науково обґрунтованих шляхів відродження та розвитку агропромислового комплексу як необхідної умови формування потенціалу країни. Отже, на перший план виходить проблема забезпечення підприємства релевантною системою менеджменту, котра б урахувала можливість настання непередбачуваних кризових ситуацій та містила елементи превентивного захисту від їх негативного впливу. Розроблення адекватних та найменш ризикових управлінських рішень, за допомогою яких можна досягнути заданих цілей та позитивного результату, сьогодні є основним завданням антикризового менеджменту підприємств.

Актуальними є питання вдосконалення аспектів антикризового управління та застосування інноваційних інструментів і методів в кризових ситуаціях щодо створення ефективної системи господарювання в умовах динамічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретичних, методологічних і практичних аспектів та інструментарію антикризового менеджменту підприємств у нестабільних умовах функціонування зробили науковці Аверіхіна Т. В., Подпалова Ю. К.; моделі

* Науковий керівник: Волощук К.Б. – д-р екон. наук, професор

антикризового управління характеризує Супрун В. О.; мету, завдання, особливості антикризового менеджменту розкривають Лігоненко Л. О., Гаврильченко О. В., Андерсен Б., Скібіцький О. М.; сутність бенчмаркінгу та контролінгу як чинника стабільності діяльності підприємства розкривають Матвієнко-Біляєва Г. Л., Пустовіт Л. Є.; особливостям реінжинірингу приділяють увагу Хаммер М., Чампі Д.; методи та сучасні інструменти антикризового управління підприємством досліджують Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І., Балджи М. Д., Юринець О. В., Назарова Л. В. та ін.

Віддаючи належне великій кількості наукових напрацювань, питання використання інноваційного інструментарію антикризового менеджменту агропромисловими підприємствами потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Мета статті полягає в удосконаленні традиційних та необхідності застосування інноваційних інструментів антикризового менеджменту агропромислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концептуальні аспекти агропромислової політики держави визначають провідну роль і місце АПК у забезпеченні найважливіших стратегічних інтересів країни. Управління розвитком агропромислових підприємств – це управління однією з найважливіших галузей світу. А рівень розвитку АПК є одним з основних показників економічного розвитку держави.

Завдання антикризового менеджменту можна об'єднати в такі групи: прогнозування передкризових станів; економічне обґрунтування застосовуваних програм; засобів і методів менеджменту; диференціація технологій менеджменту; розробка селекції персоналу і дослідження конфліктології [1].

Мета антикризового менеджменту підприємств полягає у виробленні таких рішень, які дали б змогу досягти необхідного результату за мінімальних витрат на основі підготовки спеціальної системи менеджменту кризових ситуацій [2].

Встановлено, що комплексний підхід повинен передбачати використання спеціальних методів і прийомів управління процесами попередження, подолання та ліквідації кризи. Доведено також, що вибір того чи іншого інструменту визначається наступними чинниками: тенденціями розвитку, потенціалом підприємства, видом та стадією і глибиною кризи, особливостями кризових явищ, динамікою та спрямованістю змін зовнішнього середовища.

Тому вважаємо за необхідність розкрити тенденції виробництва продукції за категоріями господарств та проаналізувати в динаміці чистий прибуток (збиток) підприємств за основними видами економічної діяльності підприємств. Аналіз індексів обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за категоріями господарств проведемо на основі даних наведених в табл. 1.

Таблиця 1

Індекси сільськогосподарської продукції за категоріями господарств, відсотків до попереднього року

	Роки									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2019	2020
Господарства усіх категорій										
Продукція сільського господарства	98,6	120,2	96,1	113,6	102,2	95,2	97,8	108,2	101,4	89,9
продукція рослинництва	96,4	128,7	93,3	117,1	103,1	94,8	97,1	110,2	101,8	87,9
продукція тваринництва	104,3	99,8	104,9	103,9	99,5	96,4	100,2	101,2	100,2	97,5
Підприємства										
Продукція сільського господарства	97,5	128,3	94,1	120,5	103,8	94,8	97,0	112,0	102,7	88,0
продукція рослинництва	94,6	134,9	91,0	123,6	103,9	94,5	96,2	113,6	102,5	85,8
продукція тваринництва	109,8	104,5	108,1	108,6	103,4	96,5	101,0	104,5	103,8	99,3

Джерело: [3]

Дані табл. 1 свідчать про нестабільні темпи росту, значні коливання в сторону скорочення виробництва продукції на підприємствах та в усіх категоріях господарств та наявні резерви перспектив розвитку. Слід відмітити, що у 2020 р. відбулось найбільше падіння виробництва продукції у всіх категоріях господарств, що стало в значній мірі наслідком пандемії та карантинних обмежень.

Крім темпів змін обсягів виробництва, розглянемо чистий прибуток (збиток) підприємств за основними видами економічної діяльності (табл. 2).

Таблиця 2

Чистий прибуток (збиток) підприємств за основними видами економічної діяльності, млн грн

	Роки	Чистий прибуток	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього	2015	-373516,0	73,3	352980,4	26,7	726496,4
	2016	29705,0	73,0	396745,4	27,0	367040,4
	2017	168752,8	72,4	515460,6	27,6	346707,8
	2018	288305,5	73,9	584358,0	26,1	296052,5
	2019	523779,0	73,6	772019,6	26,4	248240,6
	2020	80700,4	71,0	609655,7	29,0	528955,3
Сільське, лісове та рибне господарство	2015	102849,1	88,4	128592,3	11,6	25743,2
	2016	90613,2	87,7	103459,8	12,3	12846,6
	2017	68858,5	86,2	89411,9	13,8	20553,4
	2018	71002,6	86,2	93935,8	13,8	22933,2
	2019	93255,4	83,0	115781,7	17,0	22526,3
	2020	81129,2	82,6	107943,5	17,4	26814,3
Промисловість	2015	-188267,9	72,6	75334,3	27,4	263602,2
	2016	-24724,7	72,5	117202,7	27,5	141927,4
	2017	56124,0	71,4	195352,2	28,6	139228,2
	2018	109288,8	72,4	233568,7	27,6	124279,9
	2019	133701,6	71,7	243493,0	28,3	109791,4
	2020	-39807,5	69,2	175857,4	30,8	215664,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2015	-88161,0	75,7	48155,0	24,3	136316,0
	2016	-4841,8	75,4	62762,9	24,6	67604,7
	2017	25874,2	74,9	75740,6	25,1	49866,4
	2018	68809,8	76,9	99052,5	23,1	30242,7
	2019	108561,5	76,8	139165,7	23,2	30604,2
	2020	22223,5	74,1	101316,3	25,9	79092,8

Джерело: [3; 4]

Виходячи з даних табл. 2, бачимо, що найвищий чистий прибуток у всіх секторах економіки підприємства отримали у 2019 р., а суттєве зменшення прибутку спостерігається у 2020 р. Позитивним є зменшення розмірів збитків діяльності підприємств. Зокрема, за даними Державної служби статистики України, чистий збиток підприємств у 2015 р. становив 373516 млн грн, однак в наступні роки діяльність була прибутковою. Зазначимо, що чистий прибуток підприємств сільського, лісового та рибного господарств мав позитивне значення протягом всього досліджуваного періоду. Слід відмітити, що частка підприємств, які одержали прибуток в цілому скоротилась, а частка збиткових – зросла відповідно на 2,3%, у сільському, лісовому та рибному господарстві – на 5,8%, у промисловості – на 3,4%, в торгівлі – на 2,7%, що підкреслює фінансові проблеми підприємств основних секторів економіки та в значній мірі агропромислових.

Вважаємо, що стан діяльності підприємств зумовлює необхідність удосконалення традиційних та застосування інноваційних інструментів антикризового менеджменту для забезпечення стійкого розвитку агропромислових підприємств.

Сучасний менеджмент використовує широкий спектр антикризових інструментів, що дає змогу проводити діагностику ознак та визначати ймовірність кризових явищ на підприємствах, стабілізувати становище, розробити та запровадити дієві програми подолання кризового стану, забезпечити стійкість розвитку.

Зокрема, інструменти антикризового фінансового управління суб'єктів економічної діяльності В. В. Коваленко розглядає у двох блоках: діагностика фінансово-економічного стану; державні та спеціальні інструменти антикризового фінансового управління. Оцінку фінансово-економічного стану автор розглядає як: експрес-діагностику, фундаментальну, комплексну та моніторинг. До державних та спеціальних інструментів антикризового фінансового управління автори відносять: надання пільгових кредитів, державних позик на впровадження прогресивних технологій; субсидії; дотації;

субвенції; гарантії повернення коштів; послуги з управління; контролінг; санація; реорганізація [5].

Інструменти антикризового управління С. В. Грибан поділяє на фінансово-економічні: скорочення витрат виробництва, жорсткість контролю витрат, оптимізацію оподаткування, інкасацію дебіторської заборгованості, нових форм розрахунків із контрагентами, оптимізацію грошових потоків; організаційно-технологічні: аутсорсинг окремих процесів, оптимізація та оновлення технології, кадрова політика, продаж або здача в оренду нерентабельних основних засобів, розпродаж запасів готової продукції з попередньою оплатою; стратегічні: інтеграція, реструктуризація, диверсифікація, реінжиніринг [6].

Сучасний антикризовий інструментарій Л. О. Лігоненко класифікує за метою проведення та часовими обмеженнями, суб'єктами антикризового процесу, джерелами фінансування, функціональним спрямуванням [7, с. 548].

Встановлено, що серед наявних інструментів антикризового управління через свою доступність підприємствам особливе місце займають: досудова санація; реструктуризація; бенчмаркінг; контролінг; реінжиніринг [8].

Постійний вимір і порівняння окремо взятого бізнес-процесу з еталонним процесом провідної організації та збору інформації Б. Андерсен рекомендує бенчмаркінг, що допоможе підприємству визначити мету вдосконалення й провести заходи поліпшення роботи [9].

Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розроблення стратегії, галузевий аналіз та аналіз конкурентів. У складі основних характеристик бенчмаркінгу доцільно виділити: системність, складність, структурованість, ієрархічність, стохастичність, унікальність, адаптивність [10].

Одним з актуальних останнім часом у всьому світі управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення підвищення ефективності управління діяльністю підприємницької структури, є контролінг. Під контролінгом доцільно розуміти особливу функцію управління, що синтезує, інтегрує і координує основні функції управління діяльністю підприємства для досягнення стратегічних цілей на основі сформованого в процесі інформаційного забезпечення [11].

У системі антикризового управління контролінг забезпечує реалізацію стратегічного потенціалу діяльності підприємства і досягнення поточних цілей щодо ліквідності та прибутковості. У сучасних умовах нестабільності економіки здійснення відповідних заходів контролінгу дає підприємству змогу забезпечити стабільність і довгострокові перспективи [12]. Служби контролінгу прагнуть так управляти процесами поточного аналізу й регулювання планових і фактичних показників, щоб за можливості виключити помилки, відхилення й прорахунки як сьогодні, так і в майбутньому. Контролінг як інструмент антикризового управління підприємством дає можливість уникнути неузгодженості під час прийняття управлінських рішень і своєчасно виявити прихований потенціал у системі управління.

Досягнення істотних зрушень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування й оперативність здійснив М. Хаммер через фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів у розвиток технології реінжинірингу [13]. Можливості застосування технології реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах як інструмента антикризового управління потребують врахування низки аспектів, що пов'язано як з особливостями технології, так і наявністю певних передумов ефективності її застосування, а також особливостями галузі. Реінжиніринг передбачає фактично впровадження процесного підходу до управління підприємством, його застосування потребує комплексного обґрунтування. Реінжиніринг представляє собою технологію процесного управління, в основі якого виділення в організації бізнес-процесів та управління ними. Слід зауважити, що у підприємства, у якого мала місце розбалансована, тактично зорієнтована система управління та не було ефективної стратегії, володіє дуже обмеженими можливостями ефективного застосування даної технології.

Одним із основних інструментів реалізації антикризового управління підприємством є антикризова стратегія. Вона допомагає виявити і розвинути ринкові переваги, що є ключовими в конкурентній боротьбі та налагодженню взаємовідносин із конкурентами [14].

В умовах динамічних змін важливого значення набуває прийняття управлінських рішень та системного підходу до: використання наявного експертно-аналітичного потенціалу та його розвитку; розширення цілей та напрямків застосування інсайдерських експертно-аналітичних технологій, зокрема KEI-експертизи для функціональних стратегій та їх заходів; постійного характеру діяльності колективу експертів-інсайдерів (KEI); моніторингу результативності й ефективності. Концептуальна візія прийняття управлінських рішень в умовах прискорення динамічних змін вимагає врахування принципів прийняття управлінських рішень, використання власних людських ресурсів та інформації, одержаної шляхом самоаудиту на основі KEI-експертизи (колективної інсайдерської експертизи).

Сьогодні чимало підприємств шукають можливості для освоєння міжнародних ринків. Але, щоб успішно конкурувати, потрібно добре розуміти тренди, які формують глобальне бізнес-середовище. Всі вони обертаються навколо використання новітніх технологій, аналізування споживчої поведінки, надточного таргетингу і всеканалних комунікацій та маркетингу.

З метою усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку О. В. Юринець пропонує

застосовувати ургентні інструменти антикризового управління як способи негайних (термінових) дій [16].

Володіючи унікальними знаннями про абонентів і використовуючи Big Data (великі дані), може визначити оцінку ризику за клієнтами або схильність клієнтів до придбання продуктів. Крім того, технологічний прогрес призвів до появи нових бізнес-моделей, що дає підприємствам змогу перейти на досконаліші методи ведення діяльності, що потребує швидкого впровадження нових управлінських рішень, правильного підбору інновацій.

Виходячи з вище викладеного, визначимо особливості антикризового менеджменту: забезпечення стійкого становища на ринку та стабільних фінансових результатів; застосування найбільш ефективних управлінських інструментів вибору оптимальних заходів при усуненні фінансових труднощів і розв'язанні поточних проблем; прискорена реакція на істотні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища; впровадження інновацій бізнес-процесів; введення в дію механізмів антикризової стійкості, які дозволять вибратися із труднощів з найменшими втратами.

Теоретичні напрацювання та узагальнення наукових підходів і практики антикризового управління дозволили побудувати концептуальну блок-схему та виділити основні складові елементи антикризового менеджменту (рис. 1).

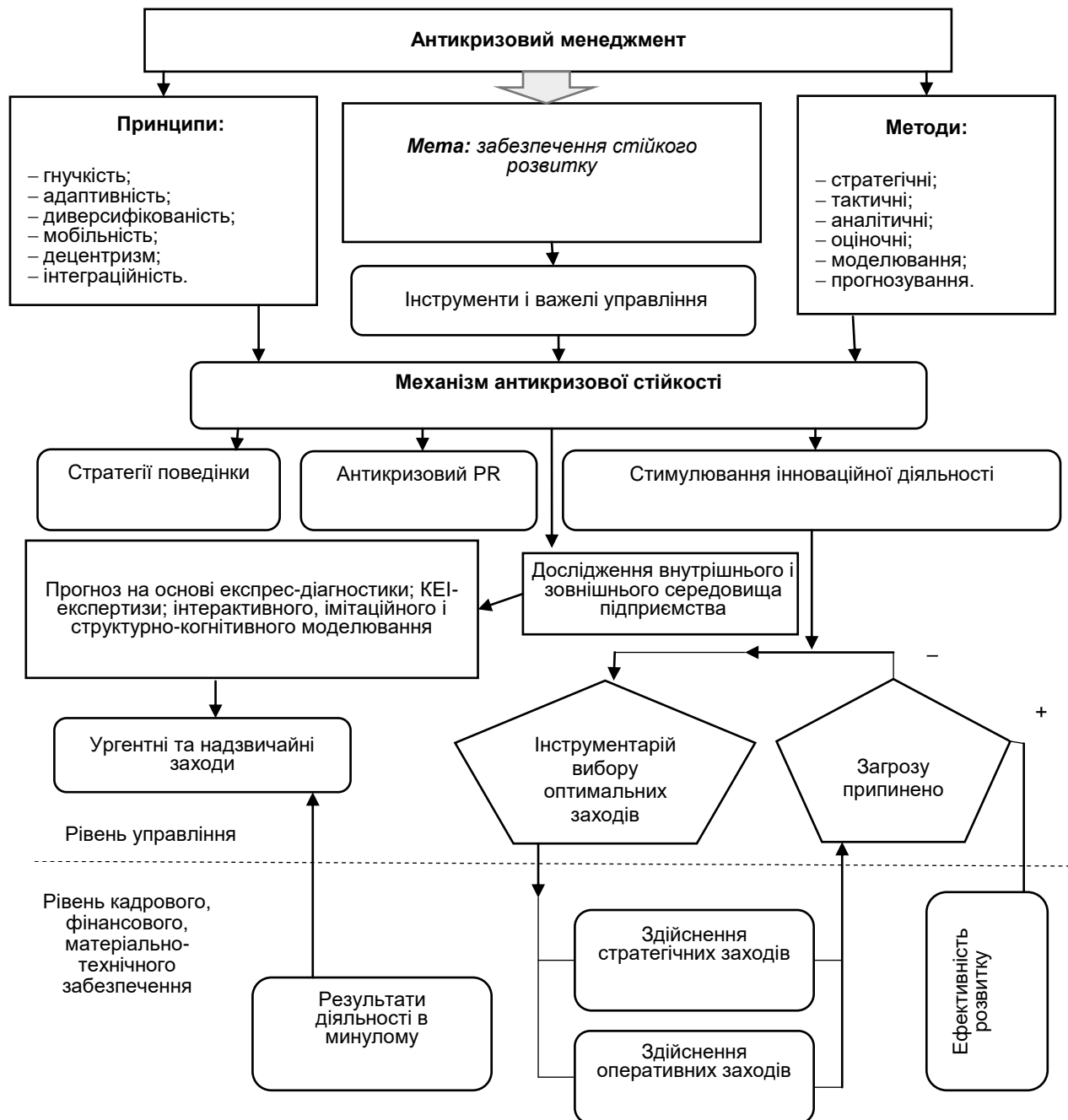


Рис. 1. Концептуальна схема антикризового менеджменту

Джерело: розроблено авторами на основі [15-17]

Як видно із рис.1, основна роль в системі антикризового управління відводиться механізмам антикризової стійкості, стратегії поведінки, стимулюванню інноваційної діяльності, інструментарію вибору оптимальних ургентних та надзвичайних заходів.

Цей механізм виступає сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованих на розробку і впровадження стратегічних та оперативних заходів, побудованих на принципах сталості для своєчасного запобігання кризовим явищам та виходу із кризового стану. Вважаємо, що удосконалення традиційного та успішне застосування інноваційного інструментарію антикризового менеджменту дозволить не тільки зняти стрес загрози наслідків кризи за рахунок стабілізації темпів росту виробництва продукції на підприємствах, а й значною мірою позбавитись їх від фінансової залежності завдяки ефективному використанню власного потенціалу, прискорить вихід з кризи завдяки зростанню прибутків та забезпечить економічний розвиток.

Висновки з проведеного дослідження. Визначено, що антикризовий менеджмент як вид управління з позиції зниження негативних наслідків кризи й використання для майбутнього більш сталого розвитку підприємства ґрунтується на бізнес-технологіях з врахуванням цільових орієнтирів та вибору стратегії в інтегрованій системі цифрового адміністрування, яка заснована на послідовному взаємоузгодженні компонентів бізнес-процесів і має за мету мінімізацію ризиків та підвищення ступеня економічної безпеки.

Розкриті напрями удосконалення традиційних інструментів антикризового менеджменту, а саме реструктуризації; контролінгу; досудової санації на основі цифрових та ІТ-технологій: PLM, ERP-системи; CALS, CRM, Big Data та ін. Обґрунтовано необхідність застосування інноваційних інструментів для своєчасної й ефективної діагностики діяльності підприємств шляхом застосування бенчмаркінгу; реінжинірингу; аутсорсингу; ризик-менеджменту; експрес-діагностики; KEI-експертизи; проведення інтерактивного, імітаційного і структурно-когнітивного моделювання; запровадження інтелектуалізації процесів адміністрування, антикризового PR-менеджменту при виборі альтернатив стратегічного управління. Запропонована концептуальна схема антикризового менеджменту та необхідність застосування ургентних дій усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на підприємства.

Література

1. Аверіхіна Т. В., Подпалова Ю. К. Антикризовий менеджмент та його функції. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s6.pdf> (дата звернення: 09.07.2021).
2. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2(18). С. 417-421.
3. Індекси сільськогосподарської продукції. URL: https://ukrstat.org/uk/Noviny/new2021/new2021_u/new_u_05.-06.html дата звернення: 21.07.2021).
4. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання». URL: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm (дата звернення: 31.07.2021).
5. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса, 2013. 381 с.
6. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467> (дата звернення: 15.07.2021).
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с.
8. Гаврильченко О. В. Сучасні інструменти антикризового управління підприємством. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13155/1/Gavrilchenko.pdf> (дата звернення: 11.07.2021).
9. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / науч. ред. Ю. П. Адлер ; пер. с англ. Москва : Стандарты и качество, 2003. 272 с.
10. Бобровська О. Ю. Методологічні засади використання технології бенчмаркінгу в стратегічному аналізі й прогнозуванні розвитку регіонів. *Проблеми економіки транспорту*. 2013. Вип. 5. С. 7-14.
11. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Контролінг підприємницької діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 16. С. 381-384.
12. Пустовіт Л. Є. Система контролінгу як чинник стабільності діяльності підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf (дата звернення: 18.07.2021).
13. Хаммер М., Чампи Дж. Х. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі. Пер. с англ. СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 1997. 332 с.
14. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 568 с.
15. Балджи М. Д. Антикризове управління використанням ресурсного потенціалу регіону. URL: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s6.pdf> (дата звернення: 20.07.2021).
16. Юринець О. В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No1/92.pdf> (дата звернення: 23.06.2021).

17. Назарова Л. В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4106-nazarova-l-v-neobkhdnist-antikrizovogo-upravlinnya-na-pidpriemstvi> (дата звернення: 25.07.2021).

References

1. Averikhina, T.V. and Podpalova, Yu.K. (2018), "Anti-crisis management and its functions", available at: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s6.pdf> (access date July 09, 2021).
2. Suprun, V.O. (2015), "Models of anti-crisis management of machine-building enterprise in the conditions of long-term economic crisis", *Finansovyi prostir*, no. 2(18), pp. 417-421.
3. *Indeksy silskohospodarskoi produkcii* [Agricultural production indices], available at: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ9_u.html (access date July 21, 2021).
4. *Statystychnyi zbirnyk "Diialnist subiektiv hospodariuvannia"* [Statistical collection "Activities of economic entities"], available at: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ9_u.html (access date July 31, 2021).
5. Kovalenko, V.V., Suhaniaka, M.V. and Fuchedzhy, V.I. (2013), *Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia* [Crisis financial management in the system of economic entities: valuation methods and tools], monograph, Odessa, Ukraine, 381 p.
6. Hryban, S.V. (2013), "System of anti-recessionary management by the entity", available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2467> (access date July 15, 2021).
7. Lihonenko, L.O. (2005), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management of the enterprise], textbook, KNTEU, Kyiv, Ukraine, 824 p.
8. Havrylchenko, O.V. "Modern tools of crisis management of the enterprise", available at: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13155/1/Gavrilchenko.pdf> (access date July 11, 2021).
9. Andersen, B. (2003), *Biznes-protsessy. Instrumenty sovershenstvovaniia* [Business processes. Improvement tools], Standarty i kachestvo, Moscow, Russia, 272 p.
10. Bobrovska, O.Yu. (2013), "Methodological principles of the use of technology of benchmarking are in strategic analysis and prognostication of development of regions", *Problemy ekonomiky transportu*, Iss. 5, pp. 7-14.
11. Matviienko-Biliaieva, H.L. (2017), "Controlling of business activities", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, Iss. 16, pp. 381-384.
12. Pustovit, L.Ye. (2012), "Controlling system as a factor of stability of enterprise activity", available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Staptp/2012_53/files/ST53_38.pdf (access date July 18, 2021).
13. Hammer, M. and Champy, J. (2000), *Reinzhening korporatsii: Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution], Izdatelstvo S.-Peterburgskogo universiteta, Saint Peterburg, Russia, 332p.
14. Skibitskyi, O.M. (2009), *Antykryzovyi menedzhment* [Anti-crisis management], tutorial, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 568 p.
15. Baldzhy, M.D. (2018), "Anti-crisis management of the use of resource potential of the region", available at: <https://economics.net.ua/files/science/men/2018/s6.pdf> (access date July 20.07.2021).
16. Yurynets, O.V. (2021), "Essence and significance of urgent tools of crisis management of enterprises", available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No1/92.pdf> (access date June 23, 2021).
17. Nazarova, L.V. (2018), "The need for ant crisis management on enterprise", available at: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4106-nazarova-l-v-neobkhdnist-antikrizovogo-upravlinnya-na-pidpriemstvi> (access date July 25, 2021).