

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 10, 2021 | 28.10.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.96)

УДК 658:330.3

*Т. Є. Воронкова,*

*к. е. н., доцент, професор кафедри економіки та сфери обслуговування,  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

*ORCID ID: 0000-0002-8648-117X*

*Я. В. Приймак,*

*магістр, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

*ORCID ID: 0000-0002-5188-0955*

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

*T. Voronkova*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Economics and Service Sphere,  
Kyiv National University of Technologies and Design*

*Ya. Pryimak*

*Master's student, Kyiv National University of Technologies and Design*

### **TRANSFORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS**

*В статті розглянуто проблему антикризового управління підприємством, яке виступає самостійним напрямом менеджменту, має специфічні мету, завдання, інструментарій щодо подолання кризових явищ. Антикризове управління зазнало суттєвих трансформацій, пов'язаних з розв'язанням конкретних проблем розвитку національної економіки. На етапі впровадження ринкових реформ, проведення приватизації для нейтралізації кризи неплатежів в економіці з боку суб'єктів господарювання, використано жорсткі інструменти антикризового управління, пов'язані із процедурою банкрутства. В подальшому при стабілізації в країні грошових відносин суб'єктам господарювання надавалися значні преференції щодо відновлення платоспроможності. У теперішній час законодавство направлено, перш за все, на захист прав не боржників, як було раніше, а кредиторів, що покращує платіжну дисципліну і сприяє зменшенню в країні рівня корупції. Крім того, стаття присвячена комплексному аналізу сутності, специфіки та особливостям кожного з етапів антикризового управління, які застосовуються залежно від дії екзогенних та ендогенних чинників, глибини проявів кризи та фінансово-економічного розвитку суб'єктів господарювання.*

*The article considers the problem of anti-crisis management of the enterprise, which is an independent direction of management, has specific goals, objectives, tools for overcoming crisis phenomena. Crisis management has undergone significant transformations related to solving specific problems of the national economy. At the stage of implementation of market reforms, privatization to neutralize the crisis of non-payment in the economy by economic entities, strict*

*anti-crisis management tools related to the bankruptcy procedure were used. Subsequently, with the stabilization of monetary relations in the country, businesses were given significant preferences to restore solvency. At present, the legislation is aimed primarily at protecting the rights not of debtors, as before, but of creditors, which improves payment discipline and helps reduce the level of corruption in the country.*

*In addition, the article is devoted to a comprehensive analysis of the nature, specifics and features of each stage of crisis management, which are applied depending on the action of exogenous and endogenous factors, the depth of the crisis and financial and economic development of economic entities.*

*The analysis of scientific approaches to definition of essence of anti-crisis management and classification of its components is carried out, their specification and addition is offered. In determining the nature and functions of crisis management, it is advisable to take into account modern approaches, which are associated not only with the restoration of the solvency of market participants, but also with the need to predict the possibility of their functioning in the future.*

*The need for widespread introduction of modern business continuity management methods into the crisis management system to protect key business processes and resources from the impact of crisis phenomena through the implementation of organizational measures, procedures and ensuring the stability and efficiency of economic entities. Today's conditions of economic development require the management of rapid adaptation decisions, which in turn involves: knowledge of the laws of development; finding ways to adapt to changing market economy conditions; taking into account the factors of unpredictability and instability of the economic environment.*

**Ключові слова:** *антикризове управління; кризові явища; банкрутство; платоспроможність; антисипативне управління; превентивне антикризове управління; реактивне антикризове управління; реабілітаційне антикризове управління.*

**Keywords:** *anti-crisis management; crisis phenomena; bankruptcy; solvency; anticipative management; preventive anti-crisis management; reactive anti-crisis management; rehabilitation anti-crisis management.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ**

Сучасна глобальна економіка визначається посиленням внутрішньої і глобальної конкуренції, нестійкістю попиту. Поглиблення інтеграції української економіки до світової глобальної соціально-економічної системи ставить в залежність вітчизняні підприємства від загальносвітових кризових тенденцій, які характеризуються нестабільністю та постійно змінною динамікою.

Натомість проблемні питання щодо діагностування кризових явищ на підприємствах та організаціях, а також вибору найбільш прийнятних методів антикризового управління відносяться до недостатньо досліджених в сучасних наукових джерелах. Такий стан пояснюється тим, що підприємства та організації можуть опинитися в кризовій ситуації незалежно від певних видів економічної діяльності, а також стадій життєвого циклу їх розвитку.

Крім того, кожен суб'єкт господарювання має власні особливості протікання кризи, що обумовлено не тільки зовнішніми, а й внутрішніми чинниками виникнення кризових явищ, що часто унеможлиблює використання тільки стандартних антикризових методів та прийомів.

Сьогоднішні умови економічного розвитку вимагають від менеджменту швидких адаптаційних рішень, що в свою чергу передбачає: знання законів розвитку; пошуку шляхів пристосування до змінних умов ринкової економіки; врахування чинників непередбачуваності та нестабільності економічного середовища.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблему дослідження різних аспектів антикризового управління висвітлено у працях багатьох сучасних іноземних та вітчизняних науковців, зокрема: антикризове управління в якості системи розглянуто в роботах Грязнової А. Г., Шатайла О. А.; як постійно діючий процес – висвітлено Бланком І. А., Туленковим М. В., Паттерсоном Б.; як особливий тип управління – надано в роботах Короткова Е. М., Коваленка О. В., Юринця О.В. та ін.

При цьому бракує досліджень, пов'язаних із систематизацією антикризового управління в Україні залежно від завдань розвитку національної економіки. Недостатньо вирішеними залишаються питання щодо діагностики кризових явищ, розробки й реалізації ефективних антикризових програм на кожному етапі розвитку кризи.

## **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є проведення аналізу стану та тенденцій розвитку наукових підходів до проблем антикризового управління, у тому числі в умовах розгортання світової пандемії, викликані COVID-19. Важливим напрямом є систематизація поглядів різних авторів відносно класифікації етапів антикризового управління залежно від зовнішніх чинників, економічного потенціалу суб'єктів ринку та глибини кризових явищ.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Становлення концептуальних засад антикризового управління в Україні зазнало суттєвих трансформацій і обумовлювалося завданнями економічного розвитку країни. Так, необхідність переведення економіки України на ринкові відносини на початку 90-х років 20 сторіччя сприяло прийняттю Верховною Радою України Закону України «Про банкрутство». Це було доцільно в силу того, що в країні прискореними темпами відбувалося проведення цілої низки ринкових реформ, пов'язаних з банківською, податковою, грошовою сферами, проведенням приватизації, натомість слабким місцем залишалася криза неплатежів в економіці з боку суб'єктів господарювання.

У цьому зв'язку при приватизації використовувалися окремі інструменти антикризового управління, адже державні підприємства, які мали ознаки фінансової неспроможності, передавалися на конкурсних засадах приватним власникам за умови виведення їх із кризового стану. Крім того, антикризове управління було використано і як дієвий інструмент фіскальної державної політики. Саме загроза банкрутства й втрата власності спонукали менеджмент більш добросовісно виконувати свої зобов'язання перед державою із сплати податкових платежів та розрахунків з кредитором.

В подальшому з розвитком ринкової економіки в Україні обидва завдання з проведенням приватизації, яка супроводжувалася зміною державного власника і впорядкуванням грошових та фіскальних відносин, які вирішувалися за допомогою зазначеного закону, стали менш актуальними.

Крім того, арбітражною практикою було виявлено багато недоліків зазначеного закону, який в подальшому зазнав суттєвих змін. Змінилася концепція цього закону, який став називатися «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», тобто здійснено розмежування понять платоспроможності та банкрутства [1].

Окремими статтями закону надавалися можливості суб'єктам господарювання відновлювати платоспроможність, перш за все внаслідок реалізації плану санації, який розроблявся за участю комітету кредиторів терміном на шість місяців з можливою пролонгацією до одного року. В разі невдачі цих заходів для підприємства застосовувалась процедура банкрутства.

В подальшому відбулася трансформація законодавчого поля щодо інституту банкрутства. З появою у 2018 р. Кодексу України з процедури банкрутства (надалі - Кодекс) кардинально змінилась ідеологія в напрямку підвищення ефективності проведення процедури банкрутства, т.я. зменшено терміни й підвищено рівень можливого відшкодування боргів кредиторам. Якщо попередня версія профільного закону спрямована на використання можливостей відновлення платоспроможності підприємства, то основні новели Кодексу зосереджені на дотриманні саме прав кредиторів, що сприятиме покращенню платіжної дисципліни на підприємствах та зменшенню рівня корупції в країні. [2]. На думку розробників Кодексу такі положення можуть активізувати діяльність із залучення інвесторів, як вітчизняних, так і зарубіжних. Дійсно, досвід розвинутих країн засвідчує, що в законодавстві про неспроможність юридичних осіб обвинуваченим у фінансово-економічних проблемах визнається боржник, тому вважається недоцільним переведення на кредитора навіть частини майнових втрат заради захисту підприємства-боржника.

Постійне удосконалення законодавчої бази щодо питань фінансово-економічної неспроможності суб'єктів господарювання відіграли позитивну роль у їх виведенні із передбанкрутного стану. В той же час не вирішеними залишаються проблеми, пов'язані з попередженням банкрутства і забезпеченням на перспективу успішної діяльності підприємницьких структур, використовуючи весь арсенал системи антикризового управління.

Як відомо, в сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення змісту поняття антикризове управління (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Сучасні підходи до трактування сутності поняття антикризове управління**

Визначення сутності антикризового управління	Автори
<b>Антикризове управління як система</b>	
Антикризове управління - така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту.	А. Г. Грязнова [3].
Антикризове управління – це система управління, частка якої збільшується пропорційно до масштабів кризи, що спрямована на попередження чи подолання криз шляхом реалізації функцій менеджменту, трансформованих відповідно до вимог кризових умов.	Шатайло О. А. [4].
<b>Антикризове управління як постійно діючий процес</b>	
Антикризове управління як 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.	Бланк І. А. [5, С. 257–276].
Будь-яке управління організацією повинне бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій.	Туленков Н. В. [6].
Антикризове управління – це програма дій, які мають бути негайно реалізовані в разі настання кризової ситуації.	Patterson В. [7].
<b>Антикризове управління як особливий тип управління</b>	
Антикризове управління – це тип управління, орієнтований на передбачення, розпізнавання кризових ситуацій, а також готовність до управління в умовах кризи і виходу із неї з новим імпульсом подальшого розвитку організації.	Коротков Е. М. [8].
Антикризове управління — це управління, здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в певний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами.	Коваленко О. В [9].
Ургентні інструменти антикризового управління запропоновано трактувати як способи негайних (термінових) дій, які націлені на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства та забезпечення його подальшого ефективного розвитку.	Юринець О.В. [10].

Поділяємо підхід І. Бланка відносно того, що антикризове управління повинно виступати як постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ. Натомість не згодні із твердженням М.В. Туленкова про те, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим. Вважаємо, що антикризове управління має свої суттєві особливості, мету, методи управління, інструментарій, ресурсні, часові лімітування, націленість на обмеженість втрат ресурсів для підприємства, організації та їх стейкхолдерів.

Заходи, спрямовані на попередження банкрутства суб'єкта ринку й повернення його до стану платоспроможності, є актуальними і в сучасних умовах господарювання. Натомість вони значно удосконалюються, що викликано як практичною доцільністю, так й обумовлено новими науковими знаннями щодо природи кризи суб'єктів господарювання. Сучасний системний підхід передбачає не тільки застосування заходів щодо виведення підприємства із кризового стану, але й полягає у створенні можливостей для його ефективного функціонування у майбутньому.

Тобто в теперішній час функції антикризового менеджменту пов'язуються не лише з відновленням платоспроможності суб'єктів господарювання, але й з необхідністю врахування можливості настання майбутніх подій в їх діяльності, а також доцільністю прогнозування і підготовки до вирішення проблем, які спричиняють внутрішні та зовнішні ризики, заважаючи їх ефективній діяльності [11].

Слід зазначити, що сьогодні етап нестійкого розвитку України посилюється таким глобальним чинником, як пандемія коронавірусу. Особливим моментом на думку переважаючої групи експертів є те, що на економіку впливають два види масштабних криз, по-перше, пов'язаних з падінням попиту на товари, роботи, послуги внаслідок впровадження державними інституціями карантинних заходів. По-друге, зменшенням

пропозиції товарів, робіт, послуг в результаті зупинки підприємств й розривів глобальних та регіональних логістичних систем.

Кризова ситуація в Україні, спричинена пандемією COVID-19, сприяла суттєвому падінню активності українського бізнесу. Вона супроводжувалася економічною нестабільністю умов господарювання, різким скороченням і навіть згортанням діяльності окремих підприємств та видів економічної діяльності, що призвело до падіння купівельної спроможності населення, вимивання оборотних коштів господарюючих суб'єктів, що не дозволило їм вчасно виконувати фінансові зобов'язання перед партнерами по бізнесу та клієнтами. Ускладнювали ситуацію вимоги переважної більшості дистриб'юторів щодо внесення попередньої оплати за товари для уникнення загрози зриву їх поставок [12].

Офіційна політика держави базувалась на впровадженні жорстких обмежень в діяльності бізнесу із слабкою системою компенсаторів (низька підтримка непрацюючих працівників і бізнесу шляхом ненадання їм дешевих кредитів, податкових канікул). Це призвело до зменшення і втрати прибутковості в діяльності малих, середніх і навіть великих підприємств, які вимушено скорочували персонал і відправляли працівників у неоплачувані відпустки.

На підставі вищезазначеного вище, виникає потреба подальшого внесення уточнень та доповнень до теорії, предметної області (мета, завдання, класифікація) та методології антикризового управління підприємством. За таких обставин основний тягар антикризових заходів покладається на самих суб'єктів господарювання.

Залежно від реакції на кризові явища в науковій літературі виділяють наступні види управління. І. Ансоффом виділено три типи антикризового управління: активне (коли діагностика засвідчує глибоке погіршення результатів діяльності підприємства, що потребує негайного застосування особливих антикризових заходів), реактивне (запізніле реагування менеджменту на розгортання кризової ситуації) та планове (застосування превентивних заходів, пов'язаних із тривалим прогнозуванням, використання сценарних підходів з метою запобігання розгортання кризи) [13].

Мельником Ю.М. запропонована така класифікація: передкризове управління (запобігання кризовим ситуаціям); кризове управління (полягає у послабленні дії кризових явищ, завершення кризи; післякризове управління (усунення негативних наслідків кризи, дослідження нових ринкових можливостей) [14].

Кристик У., розглядаючи питання щодо класифікації антикризового управління, поділяє управління на: антисипативне (вводиться при наявності потенційної небезпеки прояву кризи; превентивне (застосовується, якщо існують симптоми латентної (прихованої) кризи; реактивне (реалізується за умов розгортання на підприємстві глибокої кризи) [15].

В цілому погоджуючись з наданою класифікацією, вважаємо за доцільне врахування деяких методологічних уточнень до доповнень, пов'язаних з особливістю сучасного етапу розвитку економіки в умовах розгортання світової кризи. З розвитком теорії антикризового управління завдання та застосування різних його видів обумовлюються вкрай несприятливими чинниками зовнішнього середовища, рівнем розвитку кризових ситуацій та виробничим потенціалом суб'єктів господарювання. У цьому зв'язку рядом науковців виділяється 3 основних етапи, кожен з яких характеризується специфікою розв'язання до кризових, антикризових та після кризових завдань, методів та інструментів.

На першому етапі повинна реалізуватися система до кризових заходів з метою забезпечення стійкості суб'єктів ринку для уникнення розгортання кризи. На цьому етапі доцільно впроваджувати антисипативне (від латинського *anticipatio* – заздалегідь складене поняття), основним завданням якого є ранішнє передбачення на основі методів прогнозування та сценаріїв найбільш вірогідного розвитку неочікуваних подій і надання рекомендацій щодо впровадження стратегічних ефективних заходів для функціонування підприємств, організацій в безризиковій зоні.

Якщо стан економічної системи буде залишатися квазістабільним, то впроваджується превентивне (лат. *praeventivus* – застережливий, запобіжний, той, що випереджає) антикризове управління, яке виступає складовою його системи. Завданням превентивного управління є розробка та впровадження активних дій для розгортання системи управління швидкого реагування й завчасного встановлення змін чинників зовнішнього й внутрішнього середовища з метою запобігання появи й розвитку кризових явищ на підприємстві. Основна характеристика превентивного управління полягає у наявності симптомів латентної (прихованої) кризи, які можна виявити за «слабкими сигналами».

Узагальнюючий комплексний показник дії «слабких» сигналів може визначатися на основі формули «ціна підприємства» [16]. Результати функціонування підприємства на цьому етапі відбуваються за умов зовнішньо непомітного погіршення економічного стану, яке спостерігається незначною кількістю менеджменту. Натомість зниження «ціни підприємства» засвідчує поступове згортання його діяльності, що може привести до настання банкрутства.

За теперішніх умов набуло поширення методів безперервності бізнесу, націлених на визначення критичних бізнес-процесів та ресурсів, а також впровадження необхідних заходів з їх захисту в разі настання суттєвих загроз. Вважаємо за доцільне віднесення його до превентивного антикризового управління. Управління безперервністю бізнесу, надане в Стандарті ISO 22301:2012, де запропоновано оцінку ризиків для функціонування підприємства та його основних бізнес-процесів та ресурсів й створення організаційних планів, процедур для забезпечення його стійкості та ефективності господарювання [17].

Відмінність реактивного (кризового) від превентивного управління полягає в тому що відбувається в умовах дії «сильних» сигналів, що засвідчують наближення підприємства до стадії банкрутства. Це проявляється в неспроможності суб'єкта ринку виконувати свої боргові зобов'язання. В результаті спостерігається розбалансованість грошових потоків (вхідних і вихідних), що супроводжується зовнішніми конфліктами з клієнтами та партнерами по бізнесу. Для виявлення таких сигналів доцільно використання методів фундаментальної діагностики ймовірності банкрутства з проведенням оцінки не лише фінансово-економічних показників, але й стану менеджменту, маркетингу, конкурентоспроможності, інвестиційно-інноваційної діяльності.

При реактивному антикризовому управлінні відбувається формування й впровадження заходів з ліквідації симптомів неплатоспроможності підприємства з метою недопущення процедури банкрутства. На цьому етапі відбувається суттєве корегування існуючої стратегії підприємства шляхом трансформації її в стратегію антикризову.

Посткризове (реабілітаційне) антикризове управління застосовується по завершенні фази кризи і залежить від ступеня збереження або руйнування економічного потенціалу підприємства, але навіть при його нарощуванні і реалізації позитивних змін у розвитку, криза неминуче провокує настання цілого комплексу соціально-економічних проблем.

За негативним розвитком подій криза може спровокувати послаблення економічного потенціалу підприємства, порушення процесів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем та між окремими складовими економічної системи. Це може привести до негативних наслідків, пов'язаних з неможливістю існування підприємства. Основними завданнями посткризового управління стають: впровадження заходів щодо мінімізації негативних наслідків кризи та забезпечення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

## ВИСНОВКИ

Антикризове управління є особливим напрямом діяльності менеджменту, характеризується специфікою мети, завдань, інструментарію для подолання кризових явищ на підприємствах. Його складовими виступають : превентивне, реактивне, реабілітаційне антикризове управління. Антисипативне управління застосовується у передкризовий період для попередження потенційної кризи, тобто ще до її фактичного розгортання. З цією метою використовуються методи прогнозування та сценаріїв без ризикового розвитку підприємства. Превентивне антикризове управління доцільно використовувати за наявності «слабких» сигналів кризи і передбачає застосування сучасних методів управління безперервності бізнесу. Кризове управління передбачає управління за «сильними» сигналами кризи, виявлених інструментами фундаментальної діагностики при розробці антикризової стратегії. Основним завданням реабілітаційного антикризового управління є реалізація заходів щодо подолання наслідків кризи.

Подальші розробки доцільно проводити при формуванні методології досліджень з визначення показників, які характеризують «слабкі» сигнали кризи у системі превентивного антикризового управління залежно від змін екзогенного та ендогенного середовища.

## Література.

1. Закон України від 14.05.1992 № 2343-ХІІ «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>.
2. Кодекс України з процедур банкрутства. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 19. Ст. 74. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>.
3. Антикризисный менеджмент / под ред. проф. А. Г. Грязновой. Москва : Тандем; ЗКМОС, 1999. 368 с.
4. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнесінформ*. 2019. № 5. С.217.
5. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Киев : Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с..
6. Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент. *Персонал*. 1998. № 6. С. 19 – 25.
7. Patterson В. Crisis impact on reputation management. *Public Relations Journal*. 1993. № 49/11. Р. 47–48.
8. Коротков Э. М. Антикризисное управление. Москва. : Юрайт, 2014. 406 с.
9. Коваленко О. В. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу* № 1 (15), 2009.С.140-143.
10. Юринець О.В. Сутність та значення ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Economic journal Odessa polytechnic university*. №1(15), 2021. С.92-100.
11. Mehr M.K. Crisis Management and its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2016. URL : <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/9642>.
12. Каракуц А. Як карантин вплинув на економіку України.URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3154276-ak-karantin-vplinu-v-na-ekonomiku-ukraini.html>.
13. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
14. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С.М. Ілляшенка. Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 505–516.

15. Kristek U. Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsplanung/U. Kristek. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. S. 115.
16. Воронкова Т.Є. Система антикризового управління підприємством. *Науково-технічна інформація*. Київ, 2015. №3(65). С. 17 – 25.
17. Societal security -- Business continuity management systems – Requirements ISO 22301:2012// International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/standard/50038.html>.

#### References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1992), The Law of Ukraine “On restoring the debtor's solvency or declaring him bankrupt”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2343-12> (Accessed 15 Oct 2021).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The Law of Ukraine “Bankruptcy Code of Ukraine”, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, issue 19, art. 74, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19> (Accessed 15 Oct 2021).
3. Grjaznova, A. G. (1999), *Antikrizisnyj menedzhment* [Anti-crisis management], Tandem; ZKMOS, Moscow, Russia, P. 368.
4. Shatailo, O. A. (2019), “Substantive characteristics of the crisis management system”, *Biznesinform*, vol. 5, p.217.
5. Blank, I. A. (2006), *Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriatiem* [Anti-crisis financial management of the enterprise], Jel'ga, Nika-Centr, Kyiv, Ukraine, P. 672.
6. Tulenkov, N. V. (1998), “Anti-crisis management”, *Personal*, vol. 6, pp. 19 – 25.
7. Patterson, B. (1993), “Crisis impact on reputation management”, *Public Relations Journal*, vol. 49/11, pp. 47–48.
8. Korotkov, Je. M. (2014), *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management], Jurajt, Moscow, Russia, P. 406.
9. Kovalenko, O. V. (2009), “Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise”, *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, vol. 1 (15), pp.140-143.
10. Yurynets, O.V. (2021), “The essence and significance of urgent tools of crisis management of enterprises”, *Economic journal*, Odessa polytechnic university, vol. 1(15), pp.92-100.
11. Mehr, M.K. (2016), “Crisis Management and its Process in Organization”, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, available at: <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/9642> (Accessed 15 Oct 2021).
12. Karakuts, A. “How quarantine affected the economy of Ukraine”, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3154276-ak-karantin-vplivuv-na-ekonomiku-ukraini.html> (Accessed 15 Oct 2021).
13. Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], Jekonomika, Moscow, Russia, P. 519.
14. Melnyk, Yu.M. (2010), *Marketynhovi instrumenty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom. Marketynh. Menedzhment. Innovatsii: monohrafiia* [Marketing tools of crisis management of the enterprise. Marketing. Management. Innovations: monograph], edited by S.M. Ilyashenko, TOV «Drukarskyi dim «Papyrus», Sumy, pp. 505–516.
15. Kristek, U. (1981), *Krisenbewaltingungs-Management und Unternehmungsplanung*. Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd.17. Wiesbaden, 1981. P. 115.
16. Voronkova, T.Ye. (2015), “Crisis management system of the enterprise”, *Naukovo-tehnichna informatsiia*, vol. 3(65), pp. 17 – 25.
17. Societal security -- Business continuity management systems – Requirements ISO 22301:2012// International Organization for Standardization. available at: <https://www.iso.org/standard/50038.html> (Accessed 15 Oct 2021).

Стаття надійшла до редакції 20.10.2021 р.