

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.11)

УДК 330.34

*О. Є. Бавико,
д. е. н., професор кафедри підприємництва і торгівлі,
Одеський національний політехнічний університет
ORCID ID: 0000-0002-0087-2656*

*О. О. Бавико,
студентка магістратури,
Одеський національний політехнічний університет
ORCID ID: 0000-0002-0087-2656*

*І. О. Козаков,
студент магістратури,
Одеський національний політехнічний університет
ORCID ID: 0000-0001-9046-3321*

ОРГАНІЗАЦІЙНА ОПТИМІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

*О. Бавуко
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade,
Odesa National Polytechnic University*

*О. Бавуко
Master's student, Odesa National Polytechnic University*

*І. Козаков
Master's student, Odesa National Polytechnic University*

ORGANIZATIONAL OPTIMIZATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

Статтю присвячено визначенню теоретико-прикладних основ сучасного антикризового управління та моделюванню його організаційної оптимізації в умовах пандемії COVID-19. Втрати світової економіки від пандемії. Безпрецедентний ступінь негативного впливу на економіку та висока швидкість формування кризового стану обумовлюють необхідність відповідної організаційної трансформації, корегування напрацьованих досвідом минулих десятиліть систем організації та антикризового управління бізнес-процесами. Аналіз ефективних практик антикризового управління в умовах пандемії COVID-19 надає підстави стверджувати необхідність формування спеціалізованого штабного центру підприємства з координації управлінської відповіді на виклики пов'язані з пандемією COVID-19. Штабний центр інтегрує управлінські компетентності функціональних підрозділів та ресурси підприємства з метою формування сценаріїв розвитку та прийняття необхідних управлінських рішень, що забезпечать стабільність в умовах кризи.

The article is devoted to the definition of theoretical and applied bases of modern crisis management and modeling of its organizational optimization in the conditions of the COVID-19 pandemic.

The objectivity and inevitability of the formation of crisis situations at different organizational levels of economic activity necessitates the formation of an appropriate organizational and management subsystem of timely response and preparation for destabilizing effects, the corresponding function is performed by the crisis management system. On the condition of the stability of macroeconomic conditions, crisis management plays the role of a functional subsystem of proactive, risk-oriented management of the enterprise. Its main tasks are to build the potential of economic stability and timely identification and prevention of threats of crisis.

Losses of the world economy from the pandemic Unprecedented degree of negative impact on the economy and the high rate of crisis cause the need for appropriate organizational transformation, adjustment of the experience of past decades of organizational systems and crisis management of business processes. The analysis of effective anti-crisis management practices in the context of the COVID-19 pandemic provides grounds for asserting the need to form a specialized headquarters of the enterprise to coordinate the management response to the challenges associated with the COVID-19 pandemic. The headquarters center integrates the management competencies of functional units and resources of the enterprise in order to form development scenarios and make the necessary management decisions that will ensure stability in a crisis. Specialized headquarters center for countering threats COVID-19, is a cross-functional team. It is designed to solve organizational problems within the framework of achieving certain goals in the crisis caused by the COVID-19 pandemic. The center consists of five functional groups. The coordination functions of the COVID-19 pandemic threat management activity are entrusted to the strategic decision-making center, which consists of the director of the enterprise and the heads of four functional groups of the headquarters center: the group of interaction with product buyers; personnel protection group; supply group; financial stress testing group.

Ключові слова: *антикризове управління; організаційна оптимізація; механізм; пандемія COVID-19; бізнес-процеси; спеціалізований штабний центр.*

Keywords: *crisis management; organizational optimization; mechanism; COVID-19 pandemic; business processes; specialized staff center.*

Постановка проблеми. Події 2020 року довели, що наукове співтовариство, говорячи про збільшення соціально-економічної турбулентності та ентропії, навіть близько не здогадувалося про її можливі реальні розміри. Пандемія COVID-19 назавжди змінила відомий нам світ. Починаючи з 2020 року, людство буде жити так би мовити з оглядкою на можливість повторення пандемії і це лише за умови, що нам вдасться подолати поточну кризу, яка стала причиною безпрецедентних проблем для керівників підприємств. Вони виявляють, що ситуація змінюється швидко і не піддається відомим коригувальним діям. За той час поки готується управлінське рішення ситуація встигає змінитись, а масштаб, швидкість і вплив проблем несподівано посилюються.

Історія пандемії супроводжується намаганням керівників використати попередній досвід, але він показує свою неефективність в умовах безпрецедентної соціально-економічної невизначеності. Внаслідок цього управлінські рішення в умовах пандемії вирізняються низьким ступенем ефективності та реактивним характером.

За відповідних умов змінюється логіка соціально-економічного розвитку, це вимагає від підприємств відповідної організаційної трансформації, корегування напрацьованих досвідом минулих десятиліть систем організації та антикризового управління бізнес-процесами. Можна сказати, що невизначеність стає нормою, а масштаб стратегічного планування звужується до 1-2 років. Воно стає більше схожим на оперативне управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження перебігу та наслідків пандемії COVID-19 знаходиться зараз на етапі емпіричних узагальнень та прогнозів, що формуються експертами ВООЗ [1], визнаними дослідницькими та консалтинговими організаціями, як наприклад, McKinsey & Company [2], Bloomberg L.P. [3].

До основних емпіричних узагальнень щодо перебігу пандемії COVID-19 відноситься констатація зростання темпів розповсюдження коронавірусу, випадки інфікування яким на середину листопада зареєстровані у 220 країнах світу. Центрами розповсюдження коронавірусу залишаються Європа та США. Одночасно відмічається прискорення пандемії в Індії, Бразилії та країнах Африки. Глобальний показник летальності з квітня до середини листопада 2020 р. знизився з 8,2% до 2,6%, що пов'язують з уніфікацією статистичних спостережень, збільшенням обсягів тестування та розповсюдженням коронавірусу серед категорій населення, які не входять до груп ризику. На відсутність дієвих протоколів лікування вказує статистика летальності серед госпіталізованих, що залишається у межах 25% у Європі та 30% у США. Зростання соціально-економічної ентропії обумовлено невизначеністю факторів, що визначають динаміку пандемії COVID-19: можливість формування стійкого імунітету та ступінь мутагенності коронавірусу. Безпрецедентний ступінь загрози світовому порядку спонукав уряди провідних країни світу об'єднати зусилля з розробки дієвої вакцини, що визнається єдиним засобом подолання пандемії. За підрахунками експертів McKinsey & Company на поточний момент розробляється 278 варіантів вакцин. За оцінками експертів ВООЗ та McKinsey & Company пандемія може бути подоланою за умов формування імунітету у 58% населення. Оптимістичний сценарій, який ґрунтується на припущенні про високу ефективність вакцин та стійкість імунітету, передбачає подолання пандемії COVID-19 в її основних осередках у четвертому кварталі 2021 р. Ступінь негативного впливу пандемії COVID-19 на економіку варіюється у прогнозі зменшення світового ВВП за 2020 р. від 8,9 до 12,6%, що приблизно дорівнює втратам від Великої депресії 30-х рр. XX ст.

Визначення поняття «антикризового управління», що надаються різними дослідниками є доволі близькими за змістом, але розрізняються за функціональним наповненням, що дає змогу виокремити два підходи: універсальний та фокус-кризовий. В межах універсального підходу, дослідники: Василенко В. [4], Келлер Р. [5], Мексон М. [6], Уткін Е. [7], розглядають антикризове управління, як постійно діючу підсистему проактивного, ризик-орієнтованого управління. Представники фокус-кризового підходу Бланк І. [8], Багацький В.М. [9], Лігоненко Л.О. [10], Шапуров О. [11] розглядають антикризове управління як функціональну управлінську підсистему, що націлена на своєчасне виявлення кризових станів та розробку і реалізацію заходів щодо їх подолання.

Шокове зростання ентропії економічних процесів, обумовлене пандемією COVID-19, вимагає від менеджменту підприємств проведення швидкої організаційної трансформації, яка забезпечить умови для своєчасного формування ефективних антикризових рішень.

Завдання представленого дослідження полягають у визначенні теоретико-прикладних основ сучасного антикризового управління та моделюванні його організаційної оптимізації в умовах пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналіз функціоналу та складових структурних елементів антикризового управління надає підстави визначити його як функціональну підсистему менеджменту підприємства, що покликана забезпечити його стабільність та стійкість до зовнішніх дестабілізуючих впливів, рис. 1.

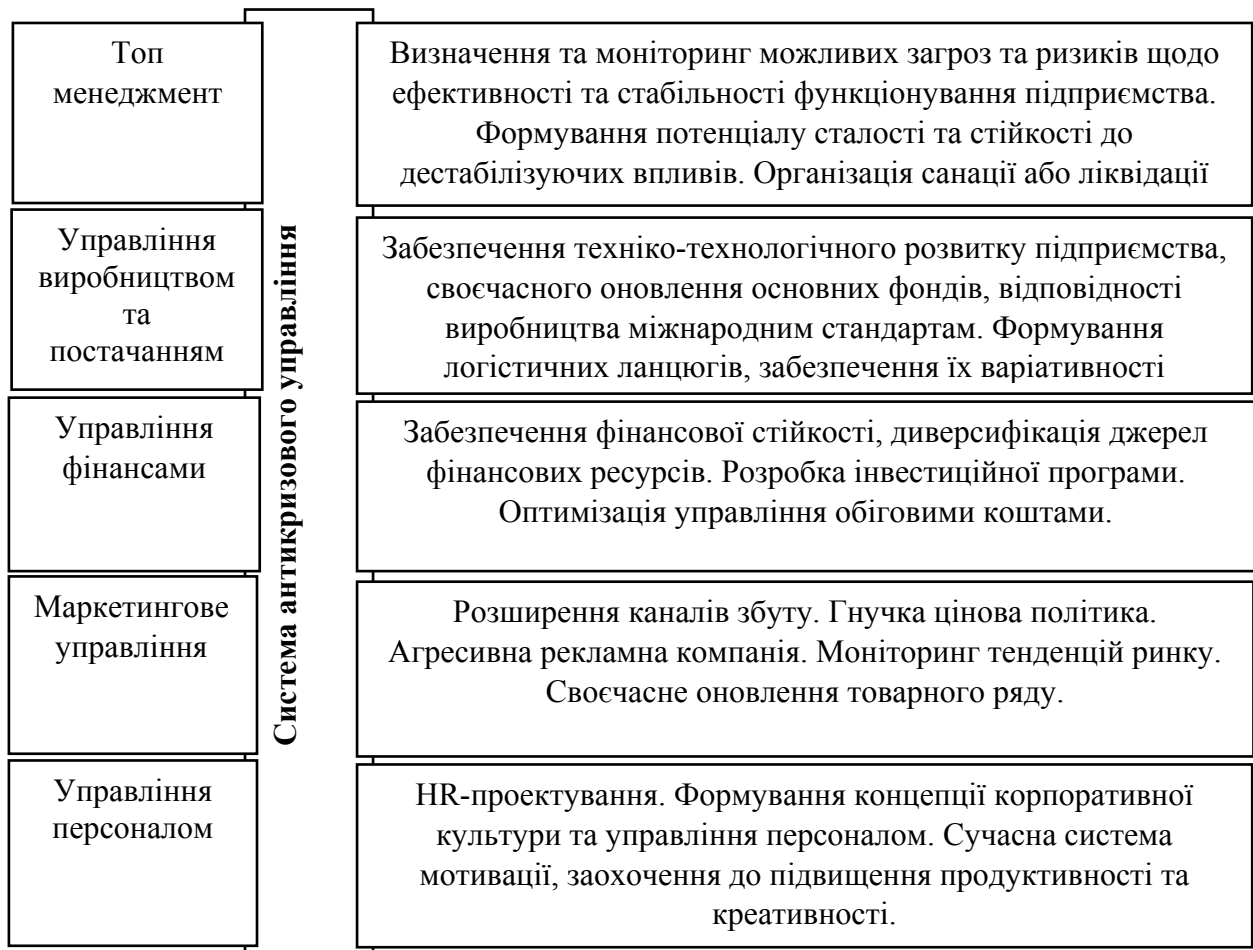


Рис. 1. Функціональні завдання системи антикризового управління
(Джерело: авторська розробка)

Структурна будова системи антикризового управління обумовлена його функціональним призначенням. Вона представлена перш за все, рішенням щодо його організаційної форми. Вітчизняні науковці аналізують декілька можливих варіантів організації системи антикризового управління на підприємстві [12-16]:

- створення спеціалізованого функціонального підрозділу, що займається безпосередньо антикризовим управлінням (відповідна практика практично не зустрічається на вітчизняних підприємствах);
- створення штабного підрозділу під керівництвом директора у разі виникнення кризової ситуації для її ліквідації (доволі часто такі підрозділи функціонують неформально на рівні персональних та колективних завдань);
- розподіл функцій антикризового управління між співробітниками функціональних підрозділів з координацією на рівні заступника директора;
- звернення до послуг фахівців консалтингових фірм, що спеціалізуються на антикризовому управлінні.

До основних цілей антикризового управління відносяться:

- визначення ризиків, розробка системи їх ідентифікації та моніторингу;
- формування потенціалу стабільності та стійкості до дестабілізуючих впливів;
- розробка та реалізація політики запобігання ризикам та подолання невідповідностей;
- розробка та реалізація антикризової програми.

Етапи антикризового управління:

- визначення стратегічних завдань антикризового управління;
- розробка та запровадження моніторингу загроз та кризових станів;
- розробка та реалізація програми розвитку потенціалу стабільності.

Основними принципами антикризового управління необхідно вважати: принцип системності, принцип постійності, принцип оптимальності управлінських рішень, принцип обґрунтованості та плановості.

До переліку основних методів антикризового управління необхідно віднести: оптимізацію організаційної структури; моніторинг ідентифікаторів ризику; формування потенціалу стабільності; конкурентну розвідку; посилення ринкових переваг та оптимізацію ринкового позиціонування. Механізм здійснення антикризового управління передбачає послідовне використання організаційних, діагностичних та економічних методів спрямованих на вирішення завдань забезпечення стабільності господарювання.

Механізм антикризового управління передбачає вирішення специфічних завдань щодо формування потенціалу сталості та стійкості до зовнішніх дестабілізуючих впливів на основі моніторингу індикаторів ризику господарської діяльності та управлінських засобів, що інтегрують діяльність функціональних підрозділів у необхідному напрямі, рис. 2.



Рис. 2. Механізм антикризового управління
(Джерело: авторська розробка)

Аналіз досвіду компаній, яким вдалося зберегти стабільність в умовах пандемії вказує на необхідність формування спеціалізованого штабного центру з координації управлінської відповіді на виклики пов'язані з пандемією COVID-19. Відповідний орган представляє собою інтегровану підсистему антикризового управління, що засновується на поєднанні потенціалів всіх функціональних підрозділів та оперативному плануванні й реагуванні на загрози. В умовах невизначеності поточної пандемічної кризи такий штабний центр концентрує найважливіші управлінські компетентності та організаційні здібності і надає керівникам підприємства більше можливостей для формування превентивної стратегії.

Організаційна трансформація системи антикризового управління передбачає створення спеціалізованого штабного центру з протидії загрозам COVID-19. За визначенням його складу він має бути наділений авторитетом в масштабах всього підприємства, що дозволить керівникам груп та експертам швидко тестувати нові підходи, розробляти найефективніші рішення та випереджати кризову динаміку.

Загальне антикризове управління в умовах пандемії COVID-19 здійснюється в межах вирішення чотирьох завдань. Перше основне завдання антикризового управління – визначити поточну ситуацію і сформувати точне уявлення про те, як вона може розвиватися, до яких призведе наслідків для підприємства. Друге завдання антикризового управління – прийняття управлінських рішень і розробка необхідних негайних і стратегічних дій на основі прагматичної та гнучкої операційної моделі. Ця модель має бути заснованою на адекватному стрес-тестуванні гіпотез і сценаріїв. Третє завдання антикризового управління полягає у збереженні клієнтської бази на основі врахування змін в інтересах та поведінці покупців. Нарешті четверте, менеджмент підприємства має формувати антикризові рішення чітко й послідовно, забезпечуючи розуміння їх необхідності та змісту всім персоналом підприємства.

В умовах реальної кризи управлінська система може втратити свою ефективність в межах кожного з чотирьох завдань. По-перше, це може бути неадекватна оцінка кризової ситуації – глибини, масштабів і

швидкості кризи. Менеджмент підприємств зазвичай дотримується оптимістичного бачення, особливо в початкових оцінках, а потім і в прогнозуванні. Зрештою помилкові надії, втілені в цих неточних оцінках, доводять свою хибність на практиці, проте в цей момент криза загострюється і багато цінного часу і ресурсів витрачається даремно.

По-друге, низька ефективність антикризового управління обумовлюється неправильними управлінськими рішеннями. Такі рішення можуть бути результатом багатьох причин, наприклад, дії на основі неповної інформації, або певної упередженості відносно бізнес-процесів, функціональних підрозділів, окремих працівників. Доволі поширеною помилкою є зволікання з прийняттям управлінських рішень поки «всі факти не з'ясовані». Ще одна пастка полягає в екстраполяції минулого управлінського досвіду на нову кризову ситуацію. Функціональні менеджери підприємства воліють залишатись в межах визначених завдань та планів розвитку. Вони ігнорують необхідність швидкого вирішення нових проблем. В цьому процесі вирішальна роль у забезпеченні ефективності антикризового управління належить керівнику підприємства або за наявності антикризовому менеджеру, які мають вчасно усвідомити необхідність змін у відповідь на загрози та спрямувати у відповідному напрямі діяльності зусилля колективу.

По-третє, діяльність підприємства в умовах кризи не має втратити орієнтацію на покупця продукції або послуг. Необхідно враховувати те, що криза має негативний вплив на діяльність всього суспільства. Отже, управлінські рішення, що приймаються в межах антикризової стратегії мають враховувати інтереси покупців підприємства.

По-четверте, часто керівники підприємств та окремих функціональних підрозділів в умовах кризових ситуацій приймають суб'єктивні рішення щодо організаційних змін спираючись на свій досвід та владні повноваження. За відповідних умов виникає ризик невиконання таких рішень, обумовлений нерозумінням або несприйняттям їх операційного змісту та доцільності з боку підлеглих. Такого роду проблеми можуть призвести до руйнування розроблених планів діяльності. Одночасно надмірна прив'язаність до визначеної структури діяльності з боку персоналу, обумовлює намагання зберегти застарілу структуру бізнес-процесів та формування позиції формалізму. Зміна організаційної структури має супроводжуватись відповідними роз'ясненнями, тренінгами, підвищенням кваліфікації працівників з метою збереження стабільності та уникнення хаосу.

Спеціалізований штабний центр з протидії загрозам COVID-19 являє собою крос-функціональну команду. Він призначений для вирішення організаційних проблем в межах досягнення визначених завдань в умовах кризи викликаної пандемією COVID-19. Центр складається з п'яти функціональних груп, рис. 3.

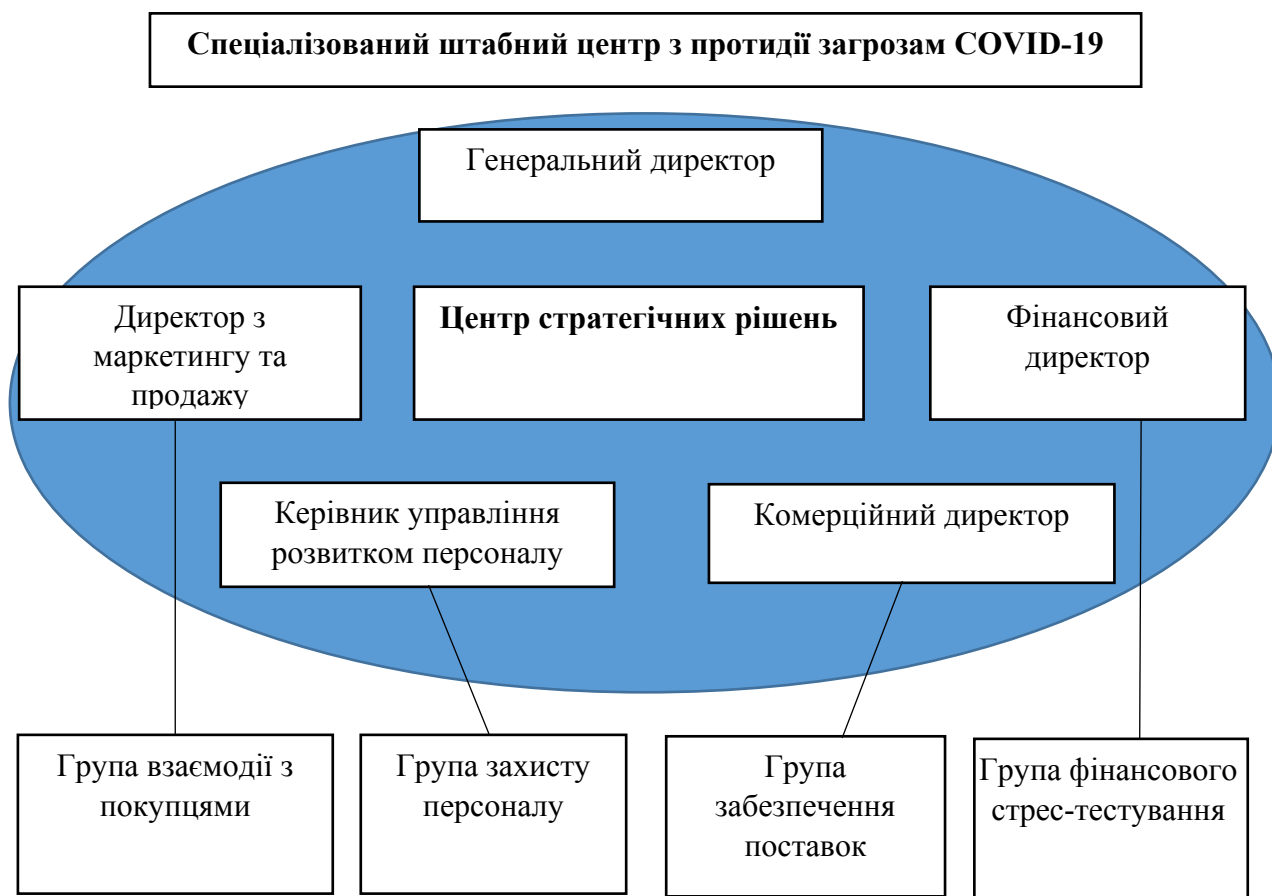


Рис. 3. Структура спеціалізованого штабного центру з протидії загрозам COVID-19

(Джерело: авторська розробка)

Функції координації діяльності з протидії загрозам пандемії COVID-19 покладаються на центр прийняття стратегічних рішень, який складається з директора підприємства та керівників чотирьох функціональних груп штабного центру, що забезпечують основні бізнес-процеси:

- група взаємодії з покупцями продукції;
- група захисту персоналу;
- група забезпечення поставок;
- група фінансового стрес-тестування.

Функції координуючого центру прийняття стратегічних рішень вкладаються у наступний перелік:

- виступає в якості єдиного центру прийняття рішень;
- забезпечує розгортання необхідних або додаткових ресурсів для реалізації антикризових рішень;
- координує діяльність функціональних підрозділів у відповідності до сформованих сценаріїв діяльності;
- узгоджує колективні рішення керівників груп в ході круглих столів та інших заходів з колективного формування рішень.

Група взаємодії з покупцями виконує найголовнішу функцію, що вкладається у збереження лояльності покупців. Враховуючи нові тенденції у попиті, група має вчасно реагувати, надаючи відповідну інформацію керівництву, для прийняття рішень про обсяги виробництва. Наприклад, загальноновизнане переміщення споживчої активності до мережі Інтернет, актуалізувало необхідність технічної модернізації проводових та мобільних мереж доступу до Інтернет. За відповідних умов вітчизняні підприємства, що випускають телекомунікаційне обладнання, мали б вийти з пропозицією до загальнонаціональних провайдерів щодо поставок технологічного обладнання, можливо навіть на умовах товарного кредиту. Відповідні дії у перші місяці пандемії COVID-19 вже могли б забезпечити підприємства додатковими обсягами реалізації продукції. Враховуючи зростаючі вимоги клієнтів логістичних підприємств, організація оперативного супроводження товарів може передбачати прямий доступ до інформаційних ресурсів морських транспортних ліній, які надають інформацію про місце знаходження суден та час їх прибуття до порту призначення.

До складу групи взаємодії з покупцями мають входити керівник відділу продажів і маркетингу, економічний аналітик і менеджери по роботі з клієнтами.

Група взаємодії з покупцями забезпечує наступні процеси:

- взаємодію з клієнтами на рівні моніторингу загроз та можливостей, своєчасне реагування;
- додатковий моніторинг виконання зобов'язань перед клієнтами, корегування алгоритмів роботи менеджерів з продажів;
- розвиток комунікацій з клієнтами у просторі об'єднаної протидії негативним впливам від пандемії COVID-19.

Група із захисту персоналу забезпечує заходи підтримки трудового колективу. В умовах інформаційного хаосу та невизначеності велику роль відіграє отримання достовірної інформації про можливі загрози та заходи щодо особистої безпеки. Прогресивні організації мають ініціювати розробку плану підтримки співробітників, що включатиме діяльність з інформування співробітників про умови особистої безпеки, зміни в організації бізнес-процесів. Зокрема це стосується організації роботи у віддаленому онлайн режимі.

До складу групи захисту персоналу входить керівник управління розвитку персоналу; спеціаліст відділу кадрів; представники служби безпеки та юридичної служби, керівник сектору ІТ. Група захисту персоналу забезпечує наступні процеси:

- розробка коротких програмних документів, що встановлюють правила протиепідеміологічної поведінки на підприємстві;
- управління багатоканальними комунікаціями, включаючи конфіденційний зворотний зв'язок і канали звітності;
- створення або підтримка комунікаційних платформ, що дозволяють співробітникам працювати з дому (необхідна інфраструктура включає віртуальну приватну мережу, телефонію і готовність до ширококутного зв'язку), включаючи, при необхідності, розгортання програмних інструментів для спільної роботи, що дозволяють проводити відео- та аудіо-конференції, спільне використання екрану, «дошку», опитування, чат та інші інтерактивні можливості;
- взаємодія з місцевими та державними установами системи охорони здоров'я.

Група забезпечення поставок відповідає за безперебійне надходження матеріалів та комплектуючих на підприємство. Група формує перехідну стратегію, що включає змінене нормування запасів, попереднє резервування логістичних потужностей та отримання пріоритетного статусу у відносинах з постачальниками. Підприємству слід планувати управління поставками продуктів, які можуть піддаватися різким коливанням попиту. У деяких випадках можуть знадобитися довгострокові стратегії стабілізації. Група забезпечення поставок включає комерційного директора, керівника відділу закупівель, менеджера по закупкам, аналітика ланцюжка поставок, регіональних менеджерів ланцюжка поставок і менеджера з логістики. Група має забезпечити наступні процеси:

- визначення ризиків у постачанні матеріалів та комплектуючих, пошук нових постачальників та укладання угод про поставки;
- попереднє бронювання логістичних потужностей та оптимізація маршрутів постачання;

- визначення критичних позицій у поставках матеріалів та комплектуючих, антикризове нормування відповідних запасів, оптимізація поставок.

- розробка планування поставок на кризовий період на основі сценаріїв макроекономічної, регіональної ринкової кон'юнктури.

Група фінансового стрес-тестування забезпечує розробку бізнес-сценаріїв з урахуванням виробничо-ринкової, регіональної специфіки. Сценарії використовують аналітику, містять прогнози макроекономічної та мікроекономічної ситуації, інформацію щодо зміни індикаторів ризикованості господарської діяльності. Підприємству необхідно корегувати основні показники з огляду на кризу в економіці та локдаун. Моделюючи основні фінансові показники (грошовий потік, прибуток, додаткові видатки), необхідно визначати тригери, які можуть значно погіршити ефективність. Для кожного тригера в кожному сценарії необхідно визначити заходи щодо стабілізації ситуації. Такі заходи можуть включати оптимізацію кредиторської та дебіторської заборгованості, організаційні заходи щодо зниження витрат та організації діяльності в умовах локдауну, а також дії з продажу активів або злиття і поглинання.

В команду фінансового стрес-тестування мають бути включені: фінансовий директор, керівник планового відділу, головний бухгалтер, представник юридичного відділу, один або кілька фінансових аналітиків. Група має забезпечити наступні процеси:

- розробка сценаріїв розвитку ринкової кон'юнктури та відповідної діяльності підприємства на основі останніх епідеміологічних та економічних прогнозів;

- формування інформаційної бази прогнозних показників розвитку в межах визначених сценаріїв.

Логіка функціонування спеціалізованого штабного центру з протидії загрозам COVID-19 передбачає ідентифікацію критичних проблеми, що можуть виникнути у бізнес-процесах підприємства. Проблеми повинні бути описані в карті проблем з дефрагментацією відповідних ризиків і загроз. У сукупності ці карти будуть представляти основну постановку проблеми для кризової ситуації і дозволять представникам центру чітко і відносно швидко сформулювати і вирішити проблеми. Картування проблем можна розділити на визначення безпосередніх ризиків та непередбачених. Формування повної картини можливих ризиків є основою для розробки алгоритмів щодо їх запобігання.

Висновки. Об'єктивність та неминучість формування кризових станів на різних організаційних рівнях економічної діяльності обумовлює необхідність формування відповідної організаційно-управлінської підсистеми своєчасного реагування та підготовки до дестабілізуючих впливів, відповідну функцію виконує система антикризового управління. За умов стабільності макроекономічної кон'юнктури антикризове управління відіграє роль функціональної підсистеми проактивного, ризик-орієнтованого управління діяльністю підприємства. Його основними завданнями є формування потенціалу економічної стабільності та своєчасна ідентифікація і запобігання загрозам формування кризового стану.

Пандемія COVID-19 докорінним образом змінила умови економічної діяльності. Безпрецедентний рівень невизначеності та глобальна економічна криза вимагають від керівництва підприємств відповідної організаційної трансформації, корегування напрацьованих досвідом минулих десятиліть систем антикризового управління бізнес-процесами. Аналіз ефективних практик антикризового управління в умовах пандемії COVID-19 надає підстави стверджувати необхідність формування спеціалізованого штабного центру підприємства з координації управлінської відповіді на виклики пов'язані з пандемією COVID-19. Штабний центр інтегрує управлінські компетентності функціональних підрозділів та ресурси підприємства з метою формування сценаріїв розвитку та прийняття необхідних управлінських рішень, що забезпечать стабільність в умовах кризи.

Список літератури.

1. Weekly epidemiological update – 17 November 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---17-november-2020.2>

2. COVID-19: Briefing materials. Global health and crisis response. 30.10.2022. McKinsey & Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/admin/Downloads/COVID-19-Facts-and-Insights-Oct-30.pdf>.

3. India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warning-virus-updat>

4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 504 с.

5. Keller R. Unternehmensanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. – Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 2019.

6. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Издательство «ДЕЛО», 1997. – 374 с.

7. Уткин Е.А. Антикризисное управление / Уткин Е.А. – М. : ТАНДЕМ «Экос», 2008. – 330 с.

8. Бланк И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1999. – 528 с.

9. Багацький В.М. Антикризове управління підприємством / В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.

10. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. – К.: Ника-Центр – 2014. – 390 с.

11. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз / О.О. Шапуров // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 23. – С. 35-40.
12. Бавико О.Є. Віртуальні механізми координації діяльності суб'єктів регіонального економічного простору / О.Є. Бавико // Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – № 3. – С. 166-171.
13. Бавико О.Є. Формування стратегії постіндустріального розвитку регіонального економічного простору / Бавико О.Є. // Ефективна економіка. – 2012. – № 7.
14. Штангрет А.М. Антикризовий механізм управління економічною безпекою підприємства / А.М. Штангрет, М.М. Караїм, Л.Є. Сухимлин // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 3. – С. 51-55.
15. Єрмак С.О. Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України / С.О. Єрмак, В.В. Плотницька // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2016. – №11. С. 398-403.
16. Єрмак С.О. Дескриптивні характеристики інклюзивного зростання як інноваційного вектору соціально-економічного розвитку країни / С.О. Єрмак // Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 4-18.
17. Natorina A. Online retailers' management system of marketing commodity policy / A. Natorina // Економічний часопис ХХІ. – 2018. – № 174(9-10). – С. 69-72.

References.

1. The official site of World Health Organization (2020), “Weekly epidemiological update – 17 November 2020“, available at: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---17-november-2020.2> (Accessed 10 December 2020).
2. The official site of McKinsey & Company (2020), “COVID-19: Briefing materials. Global health and crisis response“, available at: <file:///C:/Users/admin/Downloads/COVID-19-Facts-and-Insights-Oct-30.pdf> (Accessed 10 December 2020).
3. The official site of Bloomberg L.P. “India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update“, available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warning-virus-updat> (Accessed 11 December 2020).
4. Vasylenko, V.O. (2003), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
5. Keller, R. (2019), *Unternehmenssanierung: aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung*, Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, Berlin. GER.
6. Meskon, M, Al'bert, M. and Hedouri, F. (1997), *Osnovy menedzhmenta* [Management Basics], Izdatel'stvo «DELO», Moskva, Russia.
7. Utkin, E.A. (2008), *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management], TANDEM «Jekos», Moskva, Russia.
8. Blank, I.A. (1999), *Finansovyy menedzhment* [Financial management], Nyka Tsentr, Kyiv, Ukraine.
9. Bahats'kyj, V.M. and Hetmantseva, N.D. (2007), *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Lihonenko, L.O. (2014), *Antrykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko metodolohichni zasady ta praktychnyj instrumentarij* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools], Nyka Tsentr, Kyiv, Ukraine.
11. Shapurov, O.O. (2013), “Formation of the concept of anti-crisis management on the basis of interaction of system of latent processes and system of diagnostics of obvious threats”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 35-40.
12. Bavyko, O.Ye. (2013), “Virtual mechanisms for coordinating the activities of the subjects of the regional economic space”, *Innovatsijna ekonomika: Vseukrains'kyj naukovo-vyrobnychyj zhurnal*, vol. 3, pp. 166-171.
13. Bavyko, O.Ye. (2013), “Formation of the strategy of post-industrial development of the regional economic space”, *Efektivna ekonomika*, vol. 7.
14. Shtanhret, A.M., Karaim, M.M. and Sukhymlyn, L.Ye. (2016), “Anti-crisis mechanism of economic security management of the enterprise”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 3, pp. 51-55.
15. Yermak, S.O. and Plotnyts'ka, V.V. (2016) “Innovative aspects of confectionery market development in Ukraine”, *BIZNES INFORM*, vol. 11, pp. 398-403.
16. Yermak, S.O. (2017), “Descriptive characteristics of inclusive growth as an innovative vector of socio-economic development of the country”, *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 4-18.
17. Natorina, A. (2018), “Online retailers' management system of marketing commodity policy”, *Ekonomichnyi Chasopys XXI*, vol. 174, pp. 69-72.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2020 р.