

СИСТЕМА КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Верезомський Д. Р., здобувач ступеню PhD спеціальності 073 «Менеджмент», Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: diamat1997@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6076-8185>

Гриценко В. С., здобувач ступеню PhD спеціальності 073 «Менеджмент», Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна
e-mail: ludad584658@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6451-7971>

Анотація. Метою статті є формування єдиної системи управління підприємством під час війни шляхом інтеграції кризового менеджменту, управління ризиками та невизначеністю для забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах воєнних ризиків. Для досягнення поставленої мети були застосовані методи: аналізу та синтезу, табличний, графічний, аналогії та порівняння. У статті надано авторське бачення взаємозв'язку невизначеності й ризиків та їхнього впливу на діяльність українських компаній під час війни. Сформовано авторське бачення «невизначеності», «управління ризиками» та «системи кризового менеджменту». Практична значимість дослідження полягає у формуванні алгоритму інтеграції системи управління ризиками, невизначеністю та кризовим менеджментом в єдину систему управління підприємством під час війни.

Ключові слова: невизначеність, ризики, управління ризиками, кризовий менеджмент, система кризового менеджменту.

THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF MILITARY RISKS

Verezomsky P. Dmytro, PhD student at the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: diamat1997@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6076-8185>

Hrytsenko S. Vladyslav, PhD student at the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
e-mail: ludad584658@ukr.net
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6451-7971>

Abstract. The purpose of the article is the formation of a unified system of enterprise management during the war by integrating crisis management, risk and uncertainty management to ensure the stability and efficiency of business in the conditions of war risks. The relevance of the study of the crisis management system of the enterprise in the conditions of war risks for Ukraine during the war is extremely high. To achieve the goal, the methods of analysis and synthesis, tabular, graphic, analogies and comparisons were used. In general, the study of the crisis management system of the enterprise in the conditions of war risks is extremely relevant for Ukraine during the war. It helps enterprises not only to survive in difficult conditions, but also to find new opportunities for development and strengthening their position on the market. Uncertainty and risk are integral components of crisis management of any company. Successful business models know how to effectively manage risks using various methods of assessment and minimization, as well as be ready for uncertainty, developing flexibility and adaptability, which allows them not only to survive, but also to develop in conditions of constant change. The author's vision of the relationship between uncertainty and risks and their impact on the activities of Ukrainian companies during the war is formed in the article. The author's vision of "uncertainty", "risk management" and "crisis management system" was formed. The relationship between uncertainty, risk and crisis management is that uncertainty increases the level of risks, and effective crisis management helps to control these risks and reduce their impact on the company. In times of war, companies must be ready for rapid changes and have flexible strategies that allow them to adapt to new conditions. This includes not only the development of emergency plans, but also constant monitoring of the situation and readiness for operational action. The practical significance of the research lies in the formation of an algorithm for the integration of the system of risk management, uncertainty and crisis management into a single enterprise management system during wartime.

Keywords: uncertainty, risks, risk management, crisis management, crisis management system

JEL Classification: M100; D230; D810, G320

Постановка проблеми. Актуальність дослідження системи кризового управління підприємством в умовах воєнних ризиків для України під час війни є надзвичайно високою. Війна створює значні виклики для бізнесу, включаючи руйнування інфраструктури, втрату ринків збуту, перебої у постачанні та зростання витрат. У таких умовах підприємства змушені швидко адаптуватися до нових реалій, розробляти стратегії виживання та забезпечувати безперервність своєї діяльності. Кризове управління стає ключовим інструментом для мінімізації негативних наслідків та забезпечення стійкості бізнесу.

Важливість цього дослідження також полягає в необхідності розробки ефективних методів і підходів до управління ризиками, які виникають внаслідок воєнних дій. Це включає аналіз потенційних загроз, оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства та розробку планів дій для їх подолання. Крім того, важливо враховувати специфіку українського бізнес-середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності та нестабільності. Вивчення досвіду інших країн, які стикалися з подібними викликами, може бути корисним для розробки власних стратегій кризового управління.

Дослідження цієї теми також сприяє підвищенню рівня підготовленості підприємств до можливих кризових ситуацій у майбутньому. Це включає навчання персоналу, розробку внутрішніх політик та процедур, а також впровадження сучасних технологій для моніторингу та управління ризиками. В умовах війни підприємства повинні бути готові до швидких змін та мати чіткі плани дій на випадок надзвичайних ситуацій.

Загалом, дослідження системи кризового управління підприємством в умовах воєнних ризиків є надзвичайно актуальним для України під час війни. Воно допомагає підприємствам не лише вижити у складних умовах, але й знайти нові можливості для розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації з тематики кризового управління підприємствами в умовах воєнних ризиків охоплюють широкий спектр підходів та методів, спрямованих на забезпечення стійкості бізнесу. Ф. Найт у своїй класичній праці [1] заклав основи розуміння ризиків та невизначеності в економічних системах. Г. Саймон у своїй роботі [2] досліджує процеси прийняття рішень в умовах обмеженої раціональності. П. Друкер у своїй книзі [3] наголошує на практичних аспектах управління підприємствами.

Сучасні дослідження, такі як робота Н. Педченко, А. Мілки, О. Артюх-Пасюти, зосереджуються на оцінці надійності фінансової звітності підприємств [4]. О. Лозова та І. Тимошенко досліджують проактивну поведінку підприємств у сучасних умовах господарювання [5]. Л. Шимановська-Діанич, Н. Педченко та О. Лозова аналізують вплив діджиталізації на бізнес-процеси вітчизняних підприємств під час війни [6]. І. Лункіна (2024) у своїй статті [7] розглядає теоретичні основи антикризового управління, наголошуючи на важливості адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. А. Кулик досліджує етапи та інструменти управління стратегічними змінами, що є критичними для успішного подолання кризових ситуацій [8, 9]. Д. Болотнов у статті [10] аналізує специфіку антикризового управління в українських підприємствах, підкреслюючи важливість адаптації до локальних умов. Дослідження разом формують комплексне розуміння кризового управління підприємствами в умовах воєнних ризиків, пропонуючи різноманітні стратегії та інструменти для забезпечення їхньої стійкості та ефективності.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Продовження війни в Україні призводить до пошуку нових форм і методів функціонування національних бізнес-моделей, зокрема й запровадження кризового менеджменту, як невід'ємної складової загальної стратегії розвитку компанії. Подальші дослідження у цій сфері є необхідними для адаптації до нових викликів та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах постійних змін та невизначеності.

Метою статті є формування єдиної системи управління підприємством під час війни шляхом інтеграції кризового менеджменту, управління ризиками та невизначеністю для забезпечення стійкості та ефективності бізнесу в умовах воєнних ризиків.

Основний матеріал. В умовах сьогодення, багаторічної війни в Україні, вітчизняний бізнес постійно намагається адаптуватись до невизначеності та підвищених ризиків, впроваджуючи у свою діяльність кризовий менеджмент, як базову основу його існування.

Невизначеність та ризик у бізнесі тісно пов'язані, але мають різні значення. Невизначеність виникає, коли інформація про майбутні події чи зовнішнє середовище є неповною або недоступною, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Слід підкреслити, що невизначеність як таку неможливо виміряти й оцінити в повній мірі її вплив на ті самі

прийняття рішень. Тому українським компаніям доводиться впроваджувати кризовий менеджмент, що базується на принципах невизначеності, та відповідно інакше формувати систему прийняття рішень.

Ризик, з іншого боку, є вимірною можливістю втрати частини ресурсів, недоотримання доходу або появи додаткових витрат внаслідок здійснення підприємницької діяльності при невизначеності.

Відомий економіст Френк Найт уперше розрізнув ці поняття, зазначивши, що ризик можна оцінити за допомогою ймовірностей, тоді як невизначеність не піддається кількісній оцінці. Наприклад, ризик можна виміряти, використовуючи статистичні дані або моделі, тоді як невизначеність залишається невідомою і непередбачуваною [1]. На нашу думку, це розмежування є ключовим для розуміння того, як підприємства можуть управляти цими явищами.

Управління ризиками включає ідентифікацію, оцінку та розробку стратегій для мінімізації негативних наслідків. Цей процес може включати страхування, диверсифікацію активів або розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій. Невизначеність, однак, вимагає більш гнучкого підходу, оскільки підприємства мають бути готові до швидких змін та адаптації до нових умов.

Герберт Саймон, лауреат Нобелівської премії з економіки, підкреслював важливість інформації для прийняття рішень в умовах невизначеності. Він зазначав, що невизначеність виникає, коли інформація про майбутні події є неповною або недоступною [2]. Іншими словами, це означає, що компанії повинні постійно виявляти та аналізувати зміни зовнішнього середовища, щоб зменшити рівень невизначеності і приймати більш виважені та обґрунтовані рішення.

Пітер Друкер, один з фундаторів менеджменту, також наголошував на важливості готовності до змін та адаптації в умовах невизначеності. Він вважав, що компанії повинні бути гнучкими, проактивними та здатними швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що включає розвиток інновацій, освіту протягом життя та постійне вдосконалення бізнес-процесів [3].

Отже, невизначеність і ризик є невід’ємними складовими кризового менеджменту будь-якої компанії. Успішні бізнес-моделі вміють ефективно управляти ризиками, використовуючи різні методи оцінки та мінімізації, а також бути готовими до невизначеності, розвиваючи гнучкість та адаптивність, що дозволяє їм не лише виживати, але й розвиватись в умовах постійних змін.

Невизначеність може бути класифікована за різними критеріями, такими як джерело (внутрішня або зовнішня), характер (стратегічна або операційна) та ступінь впливу на підприємство. Управління невизначеністю вимагає гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на стратегічні та поточні зміни. Крім того, під час війни підприємства стикаються з унікальними ризиками, які потребують спеціальних (унікальних) стратегій управління (табл. 1).

Таблиця 1

Види невизначеності та ризиків і стратегії управління ними під час війни

Види невизначеності
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Економічна</i>, яка включає коливання валютних курсів, зміни у податковій політиці, інфляцію тощо • <i>Політична</i>, яка виникає через політичні зміни, конфлікти, війну, регуляторні зміни тощо • <i>Технологічна</i>, яка пов’язана з швидким розвитком технологій, що може змінити ринок або вимоги до продуктів та послуг тощо • <i>Соціальна</i>, яка включає зміни в поведінці та вподобаннях споживачів, демографічні зміни, культурні тенденції тощо • <i>Екологічна</i>, яка виникає через природні катастрофи, зміну клімату, екологічні регуляції, воєнні дії тощо
Стратегії управління невизначеністю
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Сценарне планування</i> – розробка різних сценаріїв розвитку подій та підготовка до них. • <i>Гнучкість та адаптивність</i> – здатність швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. • <i>Диверсифікація</i> – розширення асортименту продуктів, ринків або постачальників для зменшення ризиків. • <i>Інновації</i> – впровадження нових технологій та процесів для підвищення конкурентоспроможності. • <i>Моніторинг та аналіз</i> – постійний аналіз ринку та зовнішнього середовища для своєчасного виявлення змін.

Види ризиків
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Майнові ризики</i> – втрати або пошкодження майна через обстріли, бомбардування або інші воєнні дії (руйнування виробничих потужностей, складів, офісів). • <i>Фінансові ризики</i>, пов’язані з нестабільністю фінансових ринків, обмеженням доступу до фінансування та зниженням платоспроможності клієнтів (втрата доходів, зростання заборгованості). • <i>Операційні ризики</i>, пов’язані з порушенням ланцюгів постачання, нестачею ресурсів та персоналу (затримки у постачанні сировини, відсутність ключових працівників). • <i>Регуляторні ризики</i>, пов’язані зі змінами у законодавстві та регуляторних вимогах (нові податкові вимоги, зміни у трудовому законодавстві). • <i>Ризики безпеки</i>, пов’язані з особистою безпекою працівників та захистом інформації (загроза життю працівників, кібератаки).
Стратегії управління ризиками
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Уникнення ризиків</i> – відмова від діяльності або операцій, які можуть призвести до значних ризиків (тимчасове закриття виробництва в зонах активних бойових дій). • <i>Зменшення ризиків</i> – вжиття заходів для зниження ймовірності або впливу ризиків (підвищення безпеки об’єктів, створення резервних запасів). • <i>Передача ризиків</i> – переукладання ризиків на інші сторони, наприклад, через страхування або аутсорсинг (страхування майна, укладання контрактів з постачальниками на умовах форс-мажору). • <i>Прийняття ризиків</i> – усвідомлене прийняття ризиків з розробкою планів реагування (створення кризових команд, розробка планів евакуації). • <i>Адаптивне управління</i> – гнучке реагування на змінні умови та швидке прийняття рішень (постійний моніторинг ситуації, швидка адаптація бізнес-процесів).

Джерело: складено авторами на основі [4-6]

Управління ризиками є невід’ємною частиною системи кризового менеджменту, оскільки воно дозволяє українським підприємствам передбачати можливі кризові ситуації та готуватися до них, особливо під час війни. Інтеграція управління ризиками у кризовий менеджмент починається з ідентифікації потенційних загроз та оцінки їхнього впливу на діяльність компанії. Це включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть спричинити кризу, таких як економічні зміни, політична нестабільність або природні катастрофи. В умовах війни особливо важливо враховувати воєнні ризики, перебої у постачанні та можливі втрати інфраструктури.

Після ідентифікації ризиків розробляються стратегії для їх мінімізації або уникнення. Це може включати створення резервних планів, диверсифікацію постачальників, впровадження нових технологій або зміну бізнес-моделі. Важливо також забезпечити постійний моніторинг ризиків, щоб вчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати стратегії управління. В умовах війни це може означати швидке переміщення виробничих потужностей, адаптацію логістичних маршрутів та забезпечення безпеки працівників.

Підготовка до кризових ситуацій є критично важливою, оскільки вона дозволяє підприємствам швидко та ефективно реагувати на непередбачувані події. Це включає навчання персоналу, розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій та проведення регулярних тренувань. Підготовленість до кризи допомагає зменшити негативний вплив на бізнес, зберегти репутацію компанії та забезпечити безперервність операцій. В умовах війни це також включає підтримку морального духу команди та забезпечення стабільності операцій навіть у складних умовах.

Отже, інтеграція управління ризиками у систему кризового менеджменту дозволяє українським підприємствам бути більш стійкими та готовими до будь-яких викликів, що можуть виникнути під час війни. Це не тільки підвищує їхню здатність виживати в умовах кризи, але й сприяє довгостроковій стабільності та розвитку, навіть у найскладніших обставинах.

Система кризового менеджменту включає кілька ключових складових, які допомагають підприємствам ефективно управляти кризовими ситуаціями. Насамперед це ідентифікація ризиків, що передбачає виявлення потенційних загроз, які можуть спричинити кризу, та оцінку їхнього впливу на діяльність компанії. Це важливий етап, оскільки дозволяє зрозуміти, які саме фактори можуть негативно вплинути на бізнес і як їх можна передбачити. Далі йде планування, яке включає розробку планів дій на випадок кризових ситуацій. Це можуть бути резервні плани, стратегії мінімізації ризиків, а також конкретні кроки, які потрібно вжити для зменшення негативного впливу кризи.

Моніторинг є наступним важливим елементом, що передбачає постійний контроль за зовнішнім та внутрішнім середовищем для своєчасного виявлення змін, які можуть призвести до кризи. Це дозволяє підприємству бути готовим до будь-яких несподіванок і швидко реагувати на них. Реагування включає оперативні дії для мінімізації негативних наслідків кризи, зокрема комунікацію з зацікавленими сторонами та реалізацію антикризових заходів. Це може включати як внутрішні заходи, так і взаємодію з клієнтами, постачальниками та іншими партнерами.

Відновлення є завершальним етапом, який передбачає заходи для відновлення нормальної діяльності підприємства після кризи. Це включає аналіз причин кризи, впровадження змін для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому та відновлення операційної діяльності. Всі ці складові разом забезпечують комплексний підхід до управління кризовими ситуаціями, дозволяючи підприємствам бути більш стійкими та готовими до будь-яких викликів.

Поєднання управління ризиками, невизначеністю та кризовим менеджментом в єдину систему під час війни є важливим для забезпечення стійкості та адаптивності вітчизняних підприємств. Узагальнено основні етапи інтеграції системи управління ризиками, невизначеністю та кризовим менеджментом під час війни (табл. 2).

Таблиця 2

Основні етапи інтеграції системи управління ризиками, невизначеністю та кризовим менеджментом вітчизняних підприємств під час війни

Етап	Дія	Характеристика
I. Ідентифікація ризиків та невизначеностей	Визначення зовнішніх загроз, що стоять перед компанією	Виявлення потенційних загроз для бізнесу
II. Оцінка ризиків	Ймовірність та вплив ризиків на діяльність компанії	Оцінка ймовірності та впливу ризиків
III. Розробка стратегій управління ризиками та невизначеністю	Уникнення, зменшення, передача – альтернативне впровадження дієвого механізму управління ризиками та невизначеністю	Розробка стратегій для управління ризиками
IV. Кризовий менеджмент	Планування, комунікація, навчання – формування системи кризового менеджменту	Підготовка до кризових ситуацій
V. Моніторинг та контроль	Постійний моніторинг, оцінка, коригування	Відстеження та коригування планів

Джерело: складено авторами

Отже, інтеграція системи управління ризиками, невизначеністю та кризовим менеджментом в єдину систему управління підприємством під час війни відбувається поетапно та передбачає проходження підприємством всіх цих етапів у максимально короткий проміжок часу. Спочатку необхідно ідентифікувати всі можливі загрози та оцінити їх вплив на бізнес. Далі розробляються стратегії для уникнення, зменшення або передачі ризиків. Кризовий менеджмент включає планування дій у надзвичайних ситуаціях, встановлення ефективних каналів комунікації та навчання персоналу. Постійний моніторинг та оцінка ефективності впроваджених заходів дозволяють своєчасно вносити коригувальні дії.

На першому етапі відбувається ідентифікація ризиків та невизначеностей. Досліджуються воєнні дії, економічні санкції, перебої у постачанні, енергетичні виклики тощо та відбувається оцінка того, як всі виявлені загрози вплинуть на бізнес-процеси підприємства.

На другому етапі здійснюється оцінка ризиків, як наслідок внутрішньої реакції підприємства на невизначене зовнішнє середовище. Кожен ризик оцінюється за двома основними параметрами: визначення ймовірності кожного ризику та оцінка ступеню впливу на ключові показники діяльності.

Відповідно після ідентифікованих та оцінених невизначеностей і ризиків переходимо на наступний етап – розробка стратегій управління. На цьому етапі компанія може застосовувати різноманітні стратегії, але їх можна звести до трьох базових:

- уникнення ризиків – впровадження заходів для запобігання ризикам;
- зменшення ризиків – розробка планів для зменшення впливу ризиків;
- передача ризиків – використання страхування або контрактів для передачі ризиків.

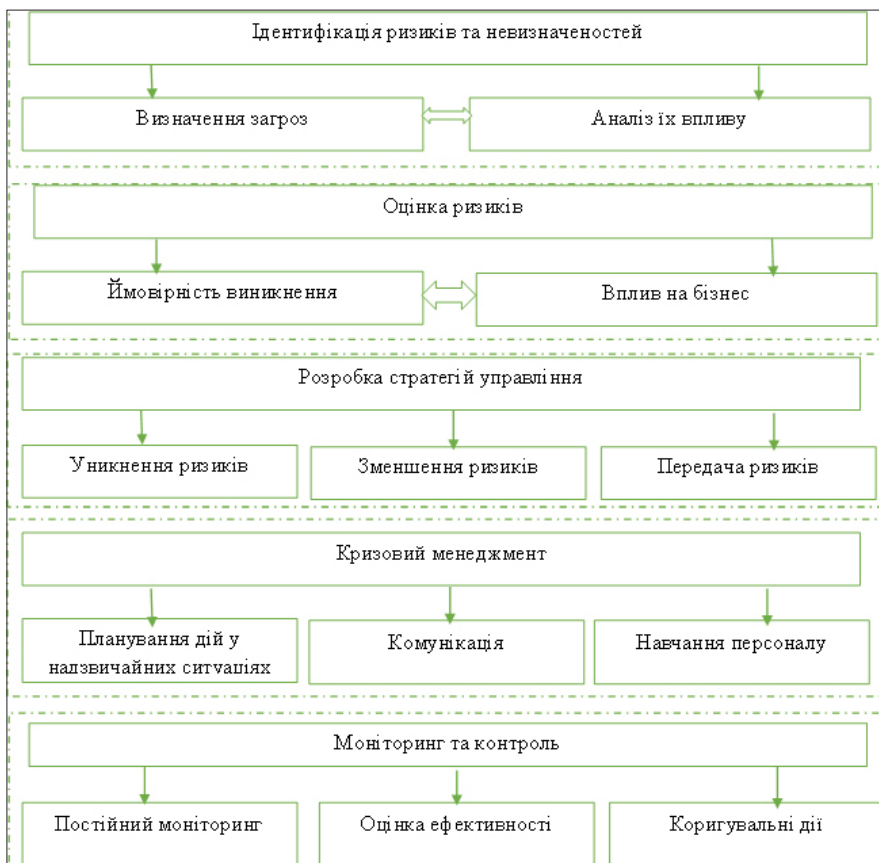


Рис. 1. Алгоритм інтеграції системи управління ризиками, невизначеністю та кризовим менеджментом в єдину систему управління підприємством під час війни
 Джерело: складено авторами на основі [7-10]

На четвертому етапі відбувається формування системи кризового менеджменту, а відповідно й інтеграція в неї системи управління ризиками та невизначеністю. Цей етап є ключовим для формування системності та проактивності у кризовому менеджменті та передбачає кілька аспектів:

- планування дій у надзвичайних ситуаціях – розробка планів дій та алгоритмів на випадок кризових (надзвичайних) ситуацій;
- комунікація – встановлення каналів комунікації для можливості швидко реагувати на надзвичайні події;
- навчання персоналу – проведення тренінгів для підготовки до кризових ситуацій.

На заключному етапі відбувається моніторинг та контроль. Саме на цьому етапі відстежуються зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, проводиться регулярний перегляд та оцінка ефективності впроваджених заходів та вносяться зміни до наявних планів та стратегій на основі отриманих даних.

Висновки. Невизначеність бізнес-середовища під час війни значно зростає через непередбачувані зміни в економіці, політиці та безпеці. Це створює додаткові ризики для компаній, які можуть включати втрату активів, порушення ланцюгів постачання та зниження попиту на продукцію. У таких умовах компанії змушені адаптувати свої стратегії управління ризиками, щоб мінімізувати можливі втрати та забезпечити стійкість бізнесу. Кризовий менеджмент стає ключовим елементом, оскільки він дозволяє швидко реагувати на зміни та розробляти плани дій для різних сценаріїв розвитку подій.

Взаємозв'язок між невизначеністю, ризиками та кризовим менеджментом полягає в тому, що невизначеність підвищує рівень ризиків, а ефективний кризовий менеджмент допомагає ці ризики контролювати та знижувати їх вплив на компанію. Під час війни компанії повинні бути готові до швидких змін та мати гнучкі стратегії, які дозволяють адаптуватися до нових умов. Це включає не тільки розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій, але й постійний моніторинг ситуації та готовність до оперативних дій.

Отже, управління ризиками та кризовий менеджмент стають невід'ємними складовими успішного функціонування бізнесу в умовах війни.

Список літератури

1. Knight F. Risk, Uncertainty, and Profit / Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, no. 31. Boston and New York: Houghton Mifflin. 1921. P. 388. URL: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (Access date: 29.11.2024).
2. Саймон Г. А. А поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують а функції; [пер. з англ. Вид.]. Вид. переробл. і допов. Числен. Заув. Авт. К. : АртЕк, 2001. 392 с.
3. Drucker P. F. The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.
4. Pedchenko N., Milka, A., Artyukh-Pasyuta O., & Lozova O. Assessment of the reliability of information in the companys financial statements based on models J. Monthier, M.D. Benisha and M.L. Roxas. Professional studies: Theory And Practice, 26(2), 2023. Pp. 64-71. URL: <https://ojs.svako.lt/PSTP/article/view/88> (Access date: 29.11.2024).
5. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 155-160. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160> (дата доступу: 29.11.2024).
6. Шимановська-Діанич, Л., Педченко, Н., & Лозова, О. Проактивність в умовах діджиталізації економіки: удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств під час війни. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», № 2 (112), 2024. С. 109-116. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16> (дата доступу: 29.11.2024).
7. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. №1. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> (дата доступу: 29.11.2024).
8. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. Бізнес Інформ. 2024. №2. С. 289–296. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296> (дата доступу: 29.11.2024).
9. Industrial Organization [Electronic resource] / National Bureau of Economic Research (NBER) : website. – Cambridge, MA (USA), 2024. – Updated continuously. Regime of access: <http://www.nber.org/papersbyprog/IO.html>, free (date of the application: 02.12.2024).
10. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 171–176.

References

1. Knight F. (1921). Risk, Uncertainty, and Profit / Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, no. 31. Boston and New York: Houghton Mifflin. 388. Retrieved from: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (accessed 29 November 2024).
2. Saymon H. (2001). A povedinka: Doslidzhennya protsesiv pryynyattya rishen' v orhanizatsiyakh, shcho vykonuyut' a funktsiyi [A behavior: Study of decision-making processes in organizations performing a functions] [per. z anhl. Vyd]. Vyd. pererobl. i dopov. Chyslen. Zauv. Avt. K. : ArtEk.
3. Drucker P. F. (1954). The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers.
4. Pedchenko N., Milka, A., Artyukh-Pasyuta O., & Lozova O. (2023). Assessment of the reliability of information in the companys financial statements based on models J. Monthier, M.D. Benisha and M.L. Roxas. Professional studies: Theory And Practice, 26 (2), 64-71. Retrieved from: <https://ojs.svako.lt/PSTP/article/view/88> (accessed 29 November 2024).
5. Lozova O., Tymoshenko I. (2023). Proaktyvna povedinka pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Proactive behavior of the enterprise in modern economic conditions]. Biznes Inform, 4, 155-160. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160> (accessed 29 November 2024). [In Ukrainian].
6. Shymanovs'ka-Dianyach, L., Pedchenko, N., & Lozova, O. (2024). Proaktyvnist' v umovakh didzhytalizatsiyi ekonomiky: udoskonalennya biznes-protsesiv vitchyznyanykh pidpryyemstv pid chas viyny [Proactivity in the conditions of digitalization of the economy: improvement of business processes of domestic enterprises during the war]. Naukovyy visnyk Poltavsk'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky», 2 (112), 109-116. Retrieved from <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-16> (accessed 29 November 2024) [In Ukrainian].

7. Lunkina I. (2024). Teoretychni aspekty antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishn'oho seredovyscha [Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise in conditions of turbulence of the external environment]. *Biznes Inform*, 1, 22–28. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28> (accessed 29 November 2024). [In Ukrainian].

8. Kulyk A. (2024). Etapy ta instrumenty upravlinnya stratehichnymy zminamy na pidpryyemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsiy [Stages and tools of strategic change management in enterprises during crisis situations]. *Biznes Inform*, 2, 289–296. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296> (accessed 29 November 2024). [In Ukrainian].

9. Industrial Organization (2024). National Bureau of Economic Research (NBER) : website. Cambridge, MA (USA). Updated continuously. Retrieved from: <http://www.nber.org/papersbyprog/IO.html> (accessed 2 December 2024).

10. Bolotnov D. (2022). Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnya vitchyznyanymy pidpryyemstvamy. [Peculiarities of anti-crisis management of domestic enterprises]. *Innovation and Sustainability*, 2, 171–176. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.11.2024

Прийнята до публікації 15.11.2024