

УДК 339.9

Хомюк Наталія,
доктор економічних наук,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту,
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0002-3277-8840,
e-mail: Khomiuk.Nataliia@vnu.edu.ua

Романюк Анна,
здобувач освіти спеціальності 073 Менеджмент,
м. Луцьк,
e-mail: romaniuk.anna0201@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-120-127>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто питання антикризового управління в контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Проаналізовано поняття кризи та причини їх виникнення. Обґрунтовано класифікацію, завдання та основні принципи антикризового управління. Розглянуто ключові елементи управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах кризи, а також основні підходи до мінімізації впливу загроз. Доведено, що комплексний підхід до створення системи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства повинен включати організацію, планування та впровадження не лише конкретних компетенцій, а й ефективних інструментів управління, які будуть сприяти адаптації підприємства до змін та підвищенню його конкурентоспроможності.

Ключові слова: антикризове управління, зовнішньоекономічна діяльність, криза, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства, методи мінімізації.

Nataliia Khomiuk,
Doctor of Economics,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Management,
Lutsk

Romaniuk Anna,
student of specialty 073 Management
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk

THEORETICAL PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES

The article reveals the theoretical principles of anti-crisis management of the enterprise's foreign economic activity. The essence of the concept of crisis is revealed. Attention is drawn to the importance of adaptive anti-crisis management aimed at responding to changes and using opportunities to ensure the sustainable development of the enterprise in the conditions of the external environment. The internal and external causes of the crisis are singled out. The classification, tasks, and main principles of anti-crisis management are substantiated. The key elements of managing the foreign economic activity of the enterprise in crisis conditions, as well as the main approaches to minimizing the impact of threats, are considered. Taking into account the importance of developing anti-crisis programs to prevent and overcome crises at the enterprise, the key methods of work to minimize the impact of threats to the enterprise's foreign economic activity were analyzed, such as: minimizing threats through diversification, information search, risk management, interaction with the environment, control of the internal environment. Diversification approaches have been proven to be the most common and effective in protecting foreign economic

activity, but require careful, long-term planning and significant financial investment. It is substantiated that obtaining timely information about the state of the market and the industry is an important step toward reducing threats. Attention is drawn to the fact that risk management covers a wider range of actions than crisis management, including identification, analysis, assessment, management, and mitigation of risks that may arise. Emphasis is placed on ensuring the appropriate level of resource reservation, which is aimed at maintaining the necessary stock of cash, raw materials, goods, and other necessary materials. The importance of establishing long-term partnership relations in the implementation of the enterprise's foreign economic activity has been proven. It has been proven that a comprehensive approach to the creation of a system of anti-crisis management of the enterprise's foreign economic activity should include the organization, planning, and implementation of not only specific competencies but also effective management tools that will help the enterprise adapt to changes and increase its competitiveness.

Key words: crisis management, foreign economic activity, crisis, management of foreign economic activity of an enterprise, methods of minimization.

Постановка проблеми. Перебуваючи в умовах глобалізації, підприємства стикаються з різноманітними викликами та кризовими ситуаціями, які безпосередньо впливають на їх розвиток, в тому числі й зовнішньоекономічну діяльність. Нестабільність геополітичного середовища, економічні обмеження, такі як валютні коливання, тарифні бар'єри, правові та регуляторні перешкоди ринку, обмеженість доступу до сучасних інформаційних ресурсів та цифрових інструментів створюють значні перешкоди та гальмують процес безперервного здійснення зовнішньоекономічних операцій. Тому ефективне антикризове управління стає невід'ємною частиною стратегічного планування та функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику процесів антикризового управління відображено в дослідженнях таких науковців, як В. Онісіфорова, В. Сідельнікова [11], І. Єпіфанова, Н. Оранська [5] та ін. Теоретичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством розкрито в наукових працях таких вітчизняних та закордонних учених, як О. Стешенко та В. Масалигіна [14], О. Гудзь [2], Б. Москвін [9] та ін.. Сутність, класифікацію та причини виникнення криз у діяльності підприємств висвітлені в наукових публікаціях О.Г.Денисюка, О.Ю. Дерев'янка [3], І.Б.Луцика., Е.О. Юрія [8]. Проте, попри вагомий здобуток вчених із зазначеної тематики, низка важливих проблем щодо антикризового управління зовнішньоекономічної діяльності потребують глибшого аналізу.

Мета і завдання статті. Метою статті є обґрунтування основних засад антикризового управління в контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Основними завданнями є розкриття сутності поняття «кризи», визначення причин їх виникнення, класифікація та розгляд основних принципів антикризового управління; дослідження ключових елементів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах кризи та виявлення шляхів мінімізації впливу криз.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах, особливо в контексті геополітичних конфліктів та воєнних дій, функціонування підприємств відбувається в умовах постійної нестабільності та непевності. Підприємці змушені оперативно реагувати на непередбачувані зміни у політичному, економічному та соціальному середовищах, що вимагає від них постійного аналізу ризиків, криз та прийняття рішень в умовах високого рівня невизначеності. Ці фактори створюють серйозні виклики для підприємств у їхній зовнішньоекономічній діяльності, включаючи зменшення експортних можливостей, підвищення торговельних бар'єрів, валютні ризики та зниження споживчого попиту. Тому для підприємств важливим і особливо актуальним питанням є організація ефективної системи антикризового управління.

Антикризове управління зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємства – це система управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, спрямована на своєчасне попередження, виявлення та усунення кризових явищ за допомогою методів та інструментів збереження платоспроможності, підвищення ефективності діяльності підприємства на зовнішньому ринку в умовах невизначеності та високого ступеню ризику [6, с. 70].

Основна мета управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах кризи є швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства за рахунок розширення продаж на зовнішніх ринках, вдосконалення міжнародного маркетингу,

корегування стратегії ЗЕД тощо. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового управління. [10, с. 124]

В науковій літературі є багато визначень поняття «криза». У загальному визначенні криза – це вирішальна ситуація, поворотний момент. Саме «поворотний момент» у значенні слова «криза» вказує, що ситуацію можна змінити з руйнування на відновлення і розвиток, якщо ухвалити відповідні рішення [13, с. 42].

Таке тлумачення підкреслює важливість адаптивного антикризового управління, спрямованого на реагування на зміни та використання можливостей для забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Для більш детального розуміння проблематики кризових явищ на рис. 1 представлено ключові причини виникнення кризових ситуацій на зовнішньому ринку.



Рис. 1. Причини виникнення кризових ситуацій на зовнішньому ринку

Примітка. Складено авторами на основі [13, с. 42]

У процесі аналізу причин виникнення кризових явищ, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, виявилось, що антикризове управління спрямоване на вирішення проблем, пов'язаних з зовнішніми причинами, такими як фінансові труднощі, політична нестабільність, валютні коливання або міжнародні конфлікти. Врахувавши специфіку вищенаведених викликів, доцільно розглянути класифікацію антикризового управління, наведену в таблиці 1.

Успішне застосування комплексного підходу до антикризового управління вимагає ретельного аналізу та оцінки потенційних кризових факторів, що можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також внутрішніх ризиків, що впливають на ефективність міжнародних операцій. Такий підхід є основою для розробки комплексних стратегій кризового управління, спрямованих на вирішення поточних проблем та мінімізацію негативних наслідків для бізнесу. Завданнями антикризового

управління ЗЕД підприємства є:

- удосконалення системи управління ЗЕД підприємства, зміна менеджменту ЗЕД підприємства;

Таблиця 1

Класифікація антикризового управління

Класифікаційна ознака	Характеристика
За особливостями розвитку та стану підприємства	Попереджувальне антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи.
	Кризове управління – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства.
	Післякризове управління – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.
За наявністю ознак кризи	Активне антикризове управління – це управління при зміні зовнішнього та внутрішнього середовища, яке зорієнтоване на використання існуючих оздоровчих заходів або розробку нових.
	Пасивне антикризове управління – управління процесів на підприємстві з врахуванням появи можливих небезпек у майбутньому.

Примітка. Складено авторами на основі [1, с. 174]

- розширення асортименту експортної продукції та послуг, підвищення якості експортної продукції, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції;
- забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності рентабельності експортно-імпоротної діяльності, ефективне управління грошовими потоками;
- формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;
- формування ефективної системи міжнародної логістики, диференціація та оптимізація каналів збуту, зменшення збутових витрат, вихід на нові ринки;
- диференціація, удосконалення комплексу маркетингу з урахуванням національних особливостей поведінки споживачів на зовнішніх ринках;
- інноваційний розвиток експортного потенціалу підприємства [6, с.70].

Для успішного виконання вищезгаданих завдань необхідно керуватися такими принципами, що становлять основні цілісні орієнтири у створенні системи антикризового управління ЗЕД підприємства, як вчасна діагностика кризових явищ, оперативність реакції на кризові ситуації, адекватність відповіді підприємства на реальні загрози, повне використання внутрішніх ресурсів для подолання кризових станів [4].

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах кризи має особливу спрямованість, яка полягає в здатності не лише стабілізувати кризову ситуацію, а й стимулювати подальший прогрес підприємства, використовуючи методи антикризового управління. Науковці, зокрема М. Швайко, Є. Шевченко та О. Тимошенко, визначають декілька ключових елементів управління зовнішньоекономічною діяльністю в умовах кризи, серед яких особливо важливими є наступні:

- проведення детальної діагностики фінансового стану, що включає оцінку бізнесу, аналіз показників зовнішньоекономічної діяльності та вивчення фінансового положення підприємства;
- розвиток міжнародного маркетингу, включаючи розробку та впровадження маркетингових стратегій на зовнішніх ринках;
- ефективне управління інвестиціями, яке охоплює як використання власних ресурсів, так і залучення зовнішніх інвестиційних коштів;

- ретельне керівництво персоналом, зокрема врахування його ролі у здійсненні зовнішньоекономічних стратегій та вирішенні кризових ситуацій;
- аналіз та удосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства з огляду на нинішні умови та потенційні перспективи [17].

Варто зазначити, що програми з антикризового управління стають ключовим інструментом передбачення та запобігання кризових ситуацій на підприємстві. Вони представляють собою комплекс систематизованих управлінських рішень, які спрямовані на попередження виникнення кризи, а також на її подолання в конкретний час. Ці програми мають бути ретельно узгодженими з виконавцями, враховувати специфіку ситуації та бути достатньо наповненими ресурсами для успішного виконання. Це може стосуватися проведення ретельної юридичної перевірки потенційних партнерів і постачальників, розробки планів дій на випадок виникнення збоїв у ланцюжку поставок, а також впровадження надійних заходів безпеки для захисту співробітників і активів. Нерідко приймається комплексна стратегія управління ризиками, яка включає ретельний аналіз політичної та економічної ситуації на цільовому ринку, диверсифікацію ланцюгів постачання та ринків збуту, а також планування на випадок непередбачуваних обставин.

Ураховуючи важливість розробки антикризових програм для попередження та подолання кризових ситуацій на підприємстві, доцільно проаналізувати ключові методи роботи з мінімізації впливу загроз зовнішньоекономічної діяльності підприємства, такі як: мінімізація загроз за допомогою диверсифікації, пошук інформації, управління ризиками, взаємодія з середовищем, контроль внутрішнього середовища.

Збільшення стійкості підприємства у випадку небезпечного середовища можливе за допомогою диверсифікації, що полягає в розширенні асортименту активів та розподілі ресурсів. Цей підхід можна розглядати як своєрідне страхування, яке допомагає зменшити залежність підприємства від певного активу або ринку. Різні типи диверсифікації, зокрема, диверсифікація ринків, продуктів або послуг, а також постачальників і партнерів, дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зміни та мінімізувати ризики. Підходи, пов'язані з диверсифікацією, є найпоширенішими та найефективнішими щодо захисту зовнішньоекономічної діяльності, але вимагають ретельного, довгострокового планування та, як правило, значних фінансових вкладень [15].

Отримання своєчасної інформації про стан ринку, галузі чи середовища в цілому є важливим кроком до зменшення загроз. Для цього необхідно детально проаналізувати можливі ризики, які впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, проводити їх аналіз та оцінку. Розвиток інформаційної бази є також важливим кроком для зменшення загроз, що допомагає підвищити обізнаність компанії щодо поточної ситуації. Наприклад, критично важливим є отримання своєчасної інформації про зміни в законодавстві, нормативних актах та стандартах. Дотримання вимог нормативів є важливим для зменшення юридичних та репутаційних ризиків, які виникають в разі їх порушення, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність компанії. Залучення незалежних експертів, які проводять дослідження у відповідній галузі або середовищі, також є досить ефективним способом визначення основних тенденцій та прогнозів.

Ризик-менеджмент охоплює ширший спектр дій, ніж управління кризами, включаючи в себе ідентифікацію, аналіз, оцінку, керування та зменшення ризиків, які можуть виникнути. Цей підхід використовується на всіх рівнях компанії та в усіх її функціональних галузях, в тому числі в сфері зовнішньоекономічної діяльності. Ідеальною ситуацією є доручення цих завдань кваліфікованому спеціалісту з управління ризиками, який входить до складу топ-менеджменту підприємства. В цьому випадку підприємству доцільно розробити спеціальні плани управління кризами та ризиками, що дозволять швидко реагувати на будь-які внутрішні чи зовнішні загрози. Ці плани повинні містити стратегії, які дозволяють забезпечити безперебійну роботу компанії, і включати такі методи як створення запасів, захист від валютних коливань, страхування, диверсифікацію та інші.

Одним з найважливіших етапів процесу є налагодження довгострокових партнерських відносин, оскільки стабільні та взаємовигідні зв'язки з постачальниками, клієнтами та зацікавленими сторонами допомагають забезпечити стійкість та надійність зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, партнери є важливим джерелом інформації про стан зовнішнього середовища на конкретному ринку або в певному регіоні, що дозволяє компанії отримувати своєчасні та актуальні дані. Вони також можуть надати достовірну інформацію та підтримку у трансформаційні періоди, допомагаючи

подолати перешкоди та зменшити певні загрози.

Ефективна комунікація важлива під час управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, оскільки інформація повинна вільно циркулювати між усіма учасниками [16].

Забезпечення належного рівня резервування ресурсів спрямоване на підтримку необхідного запасу грошових коштів, сировини, товарів та інших необхідних матеріалів, тобто створення запасів. У разі наявності стабільного фінансового стану та достатнього рівня ліквідності компанія може ефективніше протистояти економічним спадам та загрозам з боку зовнішнього середовища. Для досягнення цієї мети доцільно регулярно проводити фінансовий аналіз з метою виявлення та усунення будь-яких потенційних ризиків. Такий підхід дозволяє підприємству бути готовим до змін у зовнішньому середовищі та мати додатковий час для вирішення проблем, які можуть виникнути у виробництві або постачанні.

При розгляді основних підходів до мінімізації впливу загроз зовнішньоекономічної діяльності на підприємство важливо врахувати, що розробка антикризових програм та ефективне антикризове управління сьогодні стикаються з широким спектром викликів. Окрім результативного оцінювання та діагностики кризових ситуацій, вони вимагають впровадження організаційних перетворень. Це охоплює вбудовування антикризової функції в усі аспекти корпоративного управління, включаючи систему управління знаннями через регулярне навчання та практику персоналу, розвиток інформаційно-комунікаційних зв'язків та формування корпоративної культури [12, с. 107]

У своїй аргументації щодо нових якісних характеристик, які мають визначати антикризове управління підприємством у контексті інтелектуалізації менеджменту, Л. Лігоненко вказує на необхідні компетенції, що вимагаються від суб'єкту антикризової діяльності, зокрема:

- високий рівень когнітивних здібностей та інтелектуальної активності;
- високий рівень інноваційності та творчості; постійне прагнення до пошуку нових ідей, можливостей та шляхів вирішення навіть рутинних завдань;
- висока та широка професійна компетентність, що включає інтеграцію різноманітних знань;
- здатність швидкого засвоєння інформації та створення на її основі відповідних оцінок, гіпотез, пропозицій та управлінських рішень;
- здатність до передбачення результатів власної діяльності, оцінки альтернативних варіантів рішень та їх очікуваних наслідків;
- висока мобільність (у вертикальному і горизонтальному аспектах) та здатність до ефективної комунікації;
- висока рівень відповідальності та самоконтролю, володіння навичками самоменеджменту та тайм-менеджменту [7, с. 167].

Враховуючи вказані компетенції, які є необхідними для антикризового управління підприємством, очевидно, що управління кризами потребує комплексного підходу до створення такої системи, яка забезпечить стратегічну стійкість до змін у зовнішньому середовищі. Цей комплексний підхід має включати ретельну організацію, планування та впровадження не лише конкретних компетенцій, а й ефективних інструментів управління, які будуть сприяти адаптації підприємства до змін та підвищенню його конкурентоспроможності.

Висновки та пропозиції. У сучасних умовах трансформації економіки підприємства стикаються з проблемами активізації своїх внутрішніх потенційних можливостей для адаптації до зовнішнього середовища. Визначені проблеми, такі як нестабільність як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємств, а також обмеженість доступу до ресурсів, підкреслюють значущі виклики, з якими доводиться боротися сучасним підприємствам. Це наголошує на необхідності впровадження системи антикризового управління, що включає цілеспрямовану діяльність фахівців та конкретні методи попередження й подолання кризових ситуацій. Достовірна інформаційна база, гнучкість у реагуванні на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, врахування змін у сфері геополітичних й економічних тенденцій, а також вдосконалення стратегічного планування та функціонування підприємства стають ключовими факторами успішного контролю процесів виробництва та мінімізації наслідків кризових ситуацій, що сприяють забезпеченню стійкості та розвитку в умовах невизначеності.

Джерела та література

1. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
2. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
3. Денисюк О.Г., Дерев'янку О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2015. № 1. С. 80-88.
4. Добровольська О.В., Лисовська А.М. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. *Економічний форум*. 2012. № 2. С. 288-292.
5. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
6. Карвацка Н.С. Теоретичні основи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Sectoral research XXI: characteristics and features*. 2023. С. 69-73.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161-170.
8. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 2. С. 83-88.
9. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68.
10. Немировська С.В. Особливості управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в кризових умовах. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2023. Вип. 165. С. 121-127.
11. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145
12. Подлужна Н.О., Петченко М.В., Якушев О.В. Виклики трансформації антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. Вип. 57. С. 104-109.
13. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Економічна наука*. 2021. № 9. С. 40-45.
14. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75-82.
15. Хомюк Н., Павліха Н., Вороний І. Диверсифікація як інструмент забезпечення сталого розвитку сільських територій. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 22. № 96. С. 35-41.
16. Цимбалюк І.О., Павліха Н.В., Хомюк Н.Л. Планування діяльності підприємств сільського господарства та агропромислового комплексу: основні етапи та управління ризиками. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2023. Вип. 25. № 10. С. 38-43.
17. Швайко М. Л., Шевченко Є. С., Тимошенко О. Ю. Фінансовий механізм зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 118-123.

References

1. Bolotnov D.H. (2022). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia vitchyznianymy pidprijemstvamy. [Peculiarities of anti-crisis management of domestic enterprises]. *Innovation and Sustainability*. No 2. P. 171-176. [in Ukrainian].
2. Hudz O. Ye. (2019). Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidprijemstv [Formation of the strategy of anti-crisis management of enterprises.]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. no 2. P. 4-10. [in Ukrainian].
3. Denysyuk O.H. & Derevianko O.Iu. (2015). Sutnist, klasyfikatsiia ta prychny vynyknennia kryz u diialnosti pidprijemstv [The essence, classification and causes of crises in the activities of enterprises.]. *Visnyk ZhDTU*. no 1. P. 80-88. [in Ukrainian].
4. Dobrovolska O.V. & Lysovska A.M. (2012). Antykrizove upravlinnia pidprijemstvom: sutnist, etapy

zdiisnennia ta osnovni antykryzovi zakhody [Anti-crisis management of the enterprise: essence, stages of implementation and main anti-crisis measures]. *Ekonomichnyi forum*. no 2. P. 288-292. [in Ukrainian].

5. Iepifanova I. Yu. & Oranska N. O. (2016). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*. Issue 2. P. 265-269. [in Ukrainian].

6. Karvatska N.S. (2023). Teoretychni osnovy antykryzovoho upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva [Theoretical foundations of anti-crisis management of the enterprise's foreign economic activity]. *Sectoral research XXI: characteristics and features*. P. 69-73. [in Ukrainian].

7. Lihonenko L. O. (2016). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyi forum*. no 1. P. 161–170. [in Ukrainian].

8. Lutsyk I.B. & Yurii E.O. (2017). Holovni prychny vynyknennia kryzovykh yavysch na pidpriemstvakh ta mozhyvi shliakhy yikh podolannia [The main causes of crisis phenomena at enterprises and possible ways to overcome them]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. no 2. P. 83-88. [in Ukrainian].

9. Moskvina B. (2020). Bankrutstvo yak mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Bankruptcy as a mechanism of anti-crisis management of the enterprise]. *Visnyk KNTEU*. no 2. P. 58–68. [in Ukrainian].

10. Nemyrovska S.V. (2023). Osoblyvosti upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu pidpriemstva v kryzovykh umovakh [Peculiarities of managing foreign economic activity of the enterprise in crisis conditions]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva «Vatra»*. Issue 165. P. 121-127. [in Ukrainian].

11. Onisiforova V. Yu. & Sidelnikova V. K. (2020). Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemstva*. no 2 (25). P. 137-145. [in Ukrainian].

12. Podluzhna N.O., Petchenko M.V. & Yakushev O.V. (2020). Vyklyky transformatsii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom v suchasnykh umovakh [Challenges of transformation of anti-crisis management of enterprises in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*. Issue 57. P. 104-109. [in Ukrainian].

13. Prokopysyn O.S. (2021). Systema antykryzovoho upravlinnia yak pidgruntia poperedzhennia kryzovykh yavysch na pidpriemstvakh [The anti-crisis management system as a basis for the prevention of crisis phenomena at enterprises.]. *Ekonomichna nauka*. no 9. P. 40-45. [in Ukrainian].

14. Steshenko O. D. & Masalyhina V. V. (2020). Antykryzove upravlinnia v umovakh pandemii [Anti-crisis management in the conditions of a pandemic]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no 70–71. P. 75-82. [in Ukrainian].

15. Khomiuk N., Pavlika N. & Voronyi I. (2020). Dyversyfikatsiia yak instrument zabezpechennia staloho rozvytku silskykh terytorii [Diversification as a tool for sustainable development of rural areas in the context of decentralization]. *Naukovi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnologii imeni S.Z. Gzhytskoho*. Serii: Ekonomichni nauky. Issue 22. no 96. P. 35–41. [in Ukrainian].

16. Tsymbaliuk I.O., Pavlika N.V. & Khomiuk N.L. (2023). Planuvannia diialnosti pidpriemstv silskoho hospodarstva ta ahropromyslovoho kompleksu: osnovni etapy ta upravlinnia ryzykamy [Planning the activities of agricultural enterprises and agro-industrial complex: key stages and risk management]. *Naukovi visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnologii imeni S.Z. Gzhytskoho*. Serii: Ekonomichni nauky. Issue 25. no 10. P. 38–43. [in Ukrainian].

17. Shvaiko M. L., Shevchenko Ye. S. & Tymoshenko O. Yu. (2021). Finansovi mekhanizm zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh hlobalnoi ekonomichnoi kryzy [The financial mechanism of foreign economic activity of enterprises in the conditions of the global economic crisis]. *Ekonomika ta derzhava*. no 6. P. 118-123. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.10.2023 р.