

СЕКЦІЯ 6
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: МОДЕЛІ, МЕХАНІЗМИ,
ІНСТРУМЕНТИ

АГРЕСИВНИЙ АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРИНЦИПИ, ПОСЛІДОВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА МЕХАНІЗМИ

І.В. Кривов'язюк, кандидат економічних наук, професор
Луцький національний технічний університет
Луцьк, Україна

Динаміка розвитку світового господарства має яскраво виражену циклічність, яка дозволяє досить точно спрогнозувати майбутні перспективи. Проте, цей розвиток характеризує не лінійна, а більшою мірою спіральна наростаюча форма, ідентична еволюційному розвитку, а відтак, й усі кризові явища та процеси слід розглядати як наростаючі. Також спостерігаємо скорочення тривалості циклічності з моменту виникнення кризових явищ до моменту їх повторення. Так, якщо 30-40 років потому світові кризи траплялись раз на десятиліття, то нині – кожних 5 років. З метою уникнення негативному впливу кризових явищ на системи управління прийнято застосовувати антикризовий менеджмент, головним завданням якого найчастіше виділяють розробку та запровадження найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках. Проте, в умовах наростаючої кризи головним його завданням постає навчитись не протидіяти кризовим явищам, а використовувати їх для свого ж блага: обирати найсильнішу сторону, виявлену завдяки проведеній діагностиці та саме в цьому напрямку завдавати шкоди конкурентам, обираючи необхідні управлінські технології та механізми. Це підкреслює необхідність використання агресивного менеджменту відносно кризових ситуацій, що мають місце в системі функціонування та розвитку підприємств.

Агресивний антикризовий менеджмент – процес антикризового управління, що потребує якісно нового реагування з боку керівництва на кризові ситуації в умовах обмеженості у часі та спрямований на нанесення конкурентам найбільшої шкоди за рахунок максимального використання сильних сторін бізнесу, виявлених на основі діагностики його стану, за умови застосування більш прогресивних або новаторських управлінських технологій та механізмів порівняно з конкурентами.

Серед основних принципів агресивного антикризового менеджменту необхідно виділити:

- принцип постійної готовності до змін. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;
- принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь;
- принцип швидкості реагування на кризові явища в діяльності підприємства. Що раніше будуть включені антикризові механізми за кожним виявленим кризовим явищем, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги діяльності підприємства;
- принцип інноваційності застосовуваних управлінських технологій та механізмів порівняно з конкурентами задля використання кризи на власну користь;
- принцип диференціації сильних сторін бізнесу для виявлення додаткових можливостей у нанесенні шкоди конкурентам;
- принцип адекватності реагування на міру реальної загрози діяльності підприємства;
- принцип повноти реалізації внутрішніх можливостей підприємства;
- принцип використання в разі необхідності відповідних механізмів відновлення стану підприємства (уточнено за [1]).

Зважаючи на необхідність зміщення акцентів антикризового управління у бік більш агресивного менеджменту, пропонуємо наступну послідовність етапів реалізації агресивного антикризового менеджменту: підготовлення до вивчення ситуації та подальшого її діагностування; діагностування і оцінка параметрів наростаючої кризи; розробка концепцій використання кризи на свою користь, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів активної протидії; реалізація прийнятої концепції використання кризи на власну користь; постійний моніторинг та контроль зовнішніх і внутрішніх факторів [2].

Агресивний антикризовий менеджмент покликаний широко використовувати наявний арсенал методів і підходів щодо впливу на конкурентів. Ознаками агресивного управління, наприклад у сфері управління оборотними активами, виступають відсутність обмежень у нарощуванні поточних активів, наявність значної суми грошових засобів на рахунку в банку, значні запаси сировини і готової продукції, велика сума дебіторської заборгованості, значна питома вага поточних активів у загальній їх сумі тощо. Агресивній політиці управління короткостроковими пасивами підприємства відповідає значна питома вага (більше 50%) короткострокових кредитів і позик в загальній сумі джерел коштів. При цьому можуть зростати ефект фінансового левериджу до 30-50% рентабельності активів, збільшуватися постійні витрати за рахунок процентних платежів за позиковими коштами.

Для подолання проблем розвитку засобами агресивного антикризового менеджменту також рекомендуємо використовувати механізми реструктуризації підприємства, перепрофілювання виробництва, закриття нерентабельних виробництв, фінансової санації, продажу частини майна боржника, прямої або зворотної інтеграції, концентрації бізнесу, розвитку бізнесу за кордоном, диверсифікації виробництва в цілому.

Механізми агресивного антикризового менеджменту, які характеризують специфічні засоби впливу, також мають свої особливості. Пріоритет має надаватись: установці на успіх і впевненість у його досягненні; мотивації, орієнтованій на досягненні високих результатів у майбутньому; інтеграції за цінностями професіоналізму; корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку та підтримці інновацій.

Результативність агресивного антикризового менеджменту передбачає: забезпечення запланованих значень ключових для підприємств показників ефективності внутрішніх процесів, позитивний вплив на їх фінансові результати незалежно від наслідків впливу кризи; забезпечення виконання діяльності краще, швидше, дешевше, ефективніше порівняно з конкурентами, за умов безперервного підтримання виробничо-технологічної, маркетингової, організаційної та фінансової стійкості, що забезпечує конкурентні переваги на тривалий період; задоволення потреб споживачів у новій продукції у ефективний і продуктивний спосіб, при оптимальному рівні витрат, де основною метою підприємства, що потрапило у кризовий стан, є створення вищої, ніж у конкурентів, цінності продукції для клієнта; безперервне удосконалення виробничо-технологічних, організаційних, маркетингових і фінансових процесів, підтримання економічної безпеки функціонування підприємства у зовнішньому середовищі; врахування вимог врівноваженого розвитку підприємств, при цьому ключовий елемент стратегії відповідального бізнесу можуть становити логістичні процеси, а рішення, які приймаються за результатами комплексної економічної діагностики, повинні бути істотними з т.з. їх впливу на ринкове середовище.

Таким чином, агресивний антикризовий менеджмент покликаний забезпечити досягнення конкурентних переваг бізнесу в довгостроковій перспективі.

Література:

1. Шарупова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr/ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf.
2. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕННОСТІ

Н.С. Артамонова, кандидат економічних наук, доцент

О.С. Костіна

Державний університет «Одеська політехніка»

Одеса, Україна

Останнім часом Україна перебуває в дуже небезпечному стані, пов'язаному із значним зниженням ресурсного потенціалу, в наслідок агресивних дій на території всієї країни. Але, окрім безпосереднього фронту бойових дій, не менш важливим стає фронт економічний, бо забезпечення оборони та відновлення роботи інфраструктурних об'єктів потребує чималих коштів. Тому, в край важливою стає проблема налагодження роботи національного бізнесу, активізація діяльності якого стає ключовим фактором посилення економічної стійкості держави. Тому парламентом та урядом запроваджено ряд ініціатив щодо підтримки підприємництва. Передбачається послаблення вимог щодо ведення бізнесу, доступне кредитування, можливості релокації із територій, де ведуться активні бойові дії тощо. Тобто держава, значною мірою, активізує процес антикризового фінансового управління бізнесом у наявних складних умовах [1].

Ефективність антикризового фінансового управління підприємством можливе лише тоді, коли менеджери будуть здатні передбачати та прогнозувати складні економічні явища. Досягти поставлених цілей можна при гнучкому підході до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів. Управління повинно об'єднувати стратегічний і тактичний аспекти.

Основою антикризового фінансового управління є його завдання, функції та принципи.

Завдання антикризового фінансового управління підприємством завчасне застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, а також діагностика фінансового стану підприємства дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками та нейтралізації кризи.

Теоретично, головне завдання антикризового фінансового управління полягає в своєчасному діагностуванні фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи [2-3].

Для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства та впровадження механізмів його фінансової стабілізації антикризове фінансове управління підприємством повинне базуватися на визначених принципах його реалізації, а саме:

– принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування;

– принцип превентивної дій передбачає, що краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків; в) принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме в своєму розпорядженні підприємство;

– принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи і її ліквідації, яка повинна виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватного рівню;

– принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних

підсистем підприємства, а отже, вимагає комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються і реалізуються;

– принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи;

– принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;

– принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що в процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинне розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації;

– принцип оптимальності зовнішніх заходів антикризового управління визначає, що в процесі вибору форм зовнішніх заходів антикризового управління і складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити з системи певних критеріїв, яка розробляється в ході антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи;

– принцип управління першими симптомами визначає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від своєчасного визначення перших симптомів кризи. Побачити перші прояви кризи, можливо при постійному моніторингу

– принцип введення інновації у діяльність підприємства передбачає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від інноваційних технологій, які повинні проваджуватися своєчасно на всіх підрозділах підприємства .

Якщо стабілізації фінансового стану за рахунок внутрішніх механізмів не було досягнуто, то застосовується процедура заходів антикризового управління. Санація являє собою систему заходів щодо фінансового оздоровлення господарюючого суб'єкта, реалізованої за допомогою сторонніх юридичних (фізичних) осіб, і спрямованої на запобігання оголошення господарюючого суб'єкта – боржника банкрутом і його ліквідації [4].

При діагностуванні на підприємстві кризової ситуації фінансова стабілізація здійснюється за наступними етапами: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді. Поетапне виконання всіх антикризових заходів дозволить уникнути чи взагалі усунути кризу на підприємстві.

Таким чином, формування антикризового фінансового управління для підприємств спрямоване на їх виживання і подальшу адаптацію, стає особливо важливим в умовах виникення непередбачених ситуацій, термін дії яких трудно визначити. Отже, тільки таке управління в сучасних швидко-змінних умовах здатне досягти поставленої мети і ефективно підтримувати функціонування бізнесу.

Література:

1. Підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. Інформаційне управління. Опубліковано 1.04.2022. URL: <http://www.rada.gov.ua/news/razom/221573.html>

2. Літвін Н. Г. Основні причини неплатоспроможності і банкрутства в Україні / Н. Г. Літвін // Економічні інновації. 2011. № 11. С. 187-194.

3. Артамонова Н.С. Удосконалення аналітичного інструментарію для забезпечення фінансової підтримки бізнесу / Н. С. Артамонова, В. С. Янющін // III Міжнародна наукова конференція «Облік, аналіз і контроль в управлінні суб'єктами економіки» – Львів: вид-во Львівської політехніки, – жовтень 2017, – с.131-133.

4. Наконечна Т.С. Управління неплатоспроможністю підприємств в умовах невизначеності / НБУ ім. Вернадського, Вінницький нац. тех. універ. 2015. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Nakonechna_209.htm

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Н.С. Карвацка, кандидат економічних наук, доцент

І.В. Бабій, старший викладач

Хмельницький національний університет

Хмельницький, Україна

Війна, що триває в Україні, спричиняє значні руйнування, завдає шкоди майну та інфраструктурі, викликає кризові явища в економіці. Зміна зовнішнього середовища змушує підприємства змінюватися зсередини, шукати та використовувати нові шляхи та можливості протистояти викликам часу. Повністю убезпечити себе від ризиків, пов'язаних із введенням воєнного стану, надзвичайно складно. Їх можна мінімізувати, однак уникнути їх цілком – майже неможливо. Це зумовлює необхідність застосування на практиці більш ретельних підходів до обґрунтування, своєчасної ідентифікації та безперервного аналізу проектних ризиків, а також розроблення превентивної політики реагування на можливі несприятливі умови реалізації проекту. Для того, щоб мінімізувати вплив ризиків на реалізацію проекту необхідно структурувати можливі ризики, виділити основні фактори, що їх спричиняють та визначити можливі напрями їх усунення чи зменшення.

У кожній компанії є своя стратегія розвитку і передбачені нею цілі, які і формуються в окремі проекти. Особливою рисою проектних рішень є їх орієнтація на майбутні результати, які за своєю природою є невизначеними і реалізуються за постійної присутності ризику на усіх етапах життєвого циклу проекту. Проектний ризик виникає в рамках певного проекту та має вузько спрямовану специфіку.

Розгляд етимології ризику за основними нормативними засадами дає змогу застосувати це визначення в рамках певного проекту, орієнтуючись на специфіку проектної діяльності. Ризик являє собою певну можливість або загрозу відхилення від запланованих цілей, конкретних рішень або дій, які впливають на ресурси підприємства (виробничі, фінансові, інтелектуальні, кадрові, інформаційні, інші). Проектний ризик – ймовірність виникнення непередбачених фінансових наслідків, які можуть характеризуватися втратами або прибутком від очікуваного інвестиційного проекту в ситуації невизначеності умов його здійснення. Розглядаючи ризик не лише з точки зору негативних наслідків, можна домогтися якісних і більш прибуткових результатів проектної діяльності в умовах ризикованості [1].

Оскільки кожен проект унікальний, а проектний ризик інтегрує в собі численні види конкретних ризиків, що виникають під впливом невизначеності на всіх етапах життєвого циклу цього проекту та є загрозою його ефективності, тому управління проектним ризиком неможливе без виявлення та систематизації всіх видів ризиків (ідентифікації), їх якісної та кількісної оцінки, планування реагування на ризики та подальшого контролю (моніторингу та корегування запобіжних заходів).

Ідентифікація ризиків передбачає визначення переліку потенційних ризиків, здатних вплинути на проект, створення структури цих ризиків. Подальша оцінка цих ризиків за ймовірністю виникнення та ступенем впливу, дозволяє виділити найвпливовіші серед них для конкретного проекту. Виявлення та структурування ризиків пропонується здійснювати за двома класифікаційними ознаками: джерело (причина) виникнення ризику та бізнес-процес (місце), в період реалізації якого виникає ризик. Запропонований підхід дозволяє співвідносити ризики з життєвою фазою проекту та застосовувати методи управління факторами ризику на стадії їх виникнення [2]. Щодо таких ризиків можна завчасно спланувати дії превентивного характеру щодо їх ліквідації чи мінімізації за допомогою методів управління ризиками, які дозволять знизити втрати як за термінами, так і за вартістю проектів.

В зв'язку з російською агресією та бойовими діями на території України актуальності набирає питання вибору конкретних способів реагування на странові/політичні проектні ризики (фактор ризику – війна). Зокрема, слід врахувати певні особливості, зумовлені загрозами воєнного часу. Серед них: можливі труднощі в комунікації; можливі труднощі з логістикою (шляхи поставок, місця зберігання, банківські транзакції); можливі санкції щодо учасників логістичних або розрахункових ланцюжків (транспортні компанії, зафрахтовані судна, які належать підсанкційним компаніям, можуть не допускатися в порти, банки отримувачів або платників); можливі торгові обмеження (заборона експорту певних категорій товарів) тощо.

Страховання від воєнних ризиків існує як окремий продукт на ринку, але через надмірну вартість в останні роки не був поширеним. Окрім того, не зважаючи на те, що Договори страхування є чинними незалежно від введення в Україні воєнного стану, зі стандартними форс-мажорними застереженнями, які застосовуються і в інших видах договорів. Натомість, як правило, страховики не покривають "воєнні" ризики та виключають зони бойових дій і неконтрольовані урядом терени з території страхування. Невизначеність таких зон і територій може бути підставою для спорів зі страховиками, що зараз вимагає завчасної комунікації між сторонами договорів щодо цього питання [3]. Тому, по факту, за методом реагування такі ризики слід віднести до не страхових, що потребує розробки додаткових заходів в напрямку охоронно-позиційного комплексу проекту [4]: 1) передбачити в установчих документах механізм відчуження (чи обмеження у їх відчуженні) корпоративних прав учасників на період дії воєнного стану (ризик рейдерського захоплення); 2) передбачити внутрішніми нормативними документами порядок роботи під час воєнного стану (щодо ринкової оцінки майна, яке перебуває під загрозою примусового відчуження; забезпечення місця збереження товарів, заборонених до реалізації під час воєнного стану; заборони працівникам використання власності компанії, яка може бути вилучена через порушення вимог воєнного стану; порядку інвентаризації майна у разі можливого відсторонення військовим комендантом керівника компанії та прийняття такого майна у підзвіт виконуючим обов'язки керівника, призначеного військовим комендантом тощо); 3) укласти додаткові угоди до діючих договорів, а з новими контрагентами - договори, в яких значно розширити обсяг обставин непереборної сили (форс-мажор), при настанні яких особа звільняється від відповідальності за невиконання чи неналежне виконання своїх зобов'язань. Зокрема, початок обставин непереборної сили, які виникли із введенням воєнного стану, пов'язувати не із необхідністю підтвердження їх настання рішенням відповідної Торгово-промислової палати, а безпосередньо датою набрання чинності Закону про введення військового стану; 4) продумати кадровий резерв на заміщення посад мобілізованих працівників.

Подальший напрямок дослідження буде спрямований на пошук рішень практичного характеру (розробки програми управління ризиками конкретного проекту).

Література:

1. Гавриш О.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проектними ризиками / О.А.Гавриш, В.А. Кавун // Економічний Вісник НТУУ «КПІ». – 2017. - №14 URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108781> (дата звернення 19.05.2022).
2. Форс-мажор в договорах під час війни в Україні URL: <https://dlf.ua/ua/fors-mazhor-v-dogovorah-pid-chas-vijni-v-ukrayini/>
3. Антонів Р. Страхування під час війни. Що змінюється у страхуванні з введенням воєнного стану? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/>
4. Романюк А. Бізнес в умовах воєнного стану URL: https://biz.ligazakon.net/aktualno/11623_shcho-bznesu-potrбно-znati-pro-vonniy-stan

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

А.О. Мартинюк, Н.С. Чернягіна
Державний університет «Одеська політехніка»
Одеса, Україна

В сучасних умовах державний сектор все частіше піддається системним глибоким кризам, які спричиняються різними політичними та економічними факторами, наприклад, як криза, зумовлена пандемією COVID-19. В органах публічної влади кризове управління стосується того, як можна запобігти кризі, реагувати на неї та вирішувати кризову ситуацію, яка склалась.

Державним антикризовим управлінням називають розробку і реалізацію комплексу заходів, спрямованих на управління в умовах вже існуючої кризи, а також на виведення держави з кризового стану, виявлення, прогнозування та попередження внутрішніх і зовнішніх загроз стабільності держави та її регіонів, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних факторів [1, 2].

З точки зору якості антикризового управління, цікавим фактом є те, що багатство країни не впливає на якість антикризового управління. Прикладом цього є Японія та Індія. У Японії, як однієї з найбагатших країн світу, бракує волонтерства (що надзвичайно важливо під час кризи) через сучасне індивідуалізоване суспільство. В Індії, з іншого боку, не бракує волонтерства, але країна має проблеми з інфраструктурою через економічні причини. На цей аргумент важливо звернути увагу, тому що лідери жодної країни не повинні зазнавати надмірної думки чи недооцінювати себе щодо готовності до кризи. Усі країни мають однакові шанси на успіх чи невдачу. Спроможність уряду впоратися з кризою залежить від того, наскільки серйозно уряд ставиться до цього конкретного питання.

На рівні країни переважно говорять про антикризову політику, під якою розуміють напрям дій органів державної влади з розробки і реалізації комплексу заходів, спрямованих на передбачення та попередження криз, а у разі їх настання – на мінімізацію негативних ефектів та забезпечення поступового переходу до економічного розвитку [3].

Механізм антикризового управління в державному секторі складається з взаємопов'язаних елементів.

Перший – це планування, його можна ще назвати профілактичним елементом, так як він визначає готовність органу публічної влади до кризових ситуацій та пом'якшує їх.

Другий – реакція на кризу, тобто визначення типу кризи та загального комплексу заходів направлених на її подолання.

Третій – координація, де органи публічної влади співпрацюють та допомагають один одному в кризовій ситуації, що швидко змінюється.

Ключовим завданням механізму антикризового управління в органах публічної влади є вироблення найменш ризикових управлінських рішень, що дозволили досягти встановлених цілей з мінімальною кількістю негативних наслідків [4, 5].

Для удосконалення антикризового механізму уряду конкретні дії можуть вжити конкретні дії, які поділяються на три категорії:

1. Профілактичні заходи. У випадках криз, що повільно розвиваються, органи публічної влади можуть впроваджувати довгострокові заходи, тоді як у випадках криз, що швидко розвиваються, вони можуть мати систему готовності високого рівня для мінімізації жертв у разі виникнення кризи. Такого роду дії вимагає суворого планування на випадок надзвичайних ситуацій, яке складається з визначення відповідальності та лінії керівництва під час кризи.

2. Організована командна структура. Під час кризи уряди повинні створити чітку організовану командну структуру, яка може координувати та контролювати ситуацію.

3. Післякризове управління. Після кризи управління пов'язане з тим, як уряди можуть заохочувати людей подолати власні проблеми за допомогою державної допомоги.

Відносини між органами місцевого самоврядування та центральними органами влади є важливим питанням обговорення ролі органів публічної влади в управлінні кризою. Перш за все, має бути з'ясована спроможність місцевого самоврядування. З точки зору антикризового менеджменту значення спроможності пов'язане з фінансами (скільки грошей потрібно виділити на підтримку системи), повноваженнями (скільки повноважень у прийнятті рішень), навичками (скільки експертів) та адміністративним потенціалом (наскільки хороша довіра до органу та інфраструктури).

Органи місцевого самоврядування повинні мати власні відділи антикризового управління, особливо для великих міст. Тому децентралізація є важливою в кризовому управлінні. У цьому сенсі децентралізація має на меті не лише надати органам місцевого самоврядування повноваження щодо прийняття рішень, а й надати більше грошей та інших ресурсів. У разі великомасштабної кризи центральні органи влади повинні координувати міждержавні кордони та надавати допомогу, не жертвуючи місцевою автономією через вплив уряду.

Також важливу роль в органах місцевого самоврядування відіграє превентивне антикризове управління. Перш за все, це знати проблему, знати перші ознаки та симптоми, подолати причини. Вирішення проблем важливе на низовому рівні. Ці превентивні заходи або стратегії вирішення проблем мають підтримуватися вчасно та повно за допомогою необхідних програм. Тому реалізація проблемного управління в нинішніх умовах має базуватися на місцевих органах влади, таких як підготовка та виконання бюджету.

Отже, більшість публічних органів не приділяють занадто багато уваги антикризовому управлінню, оскільки вважають, що криза є незвичайною і непередбачуваною ситуацією, тому добре сплановані та організаційні дії з боку державного сектору не потрібні. Проте він має бути найбільш підготовленим, оскільки люди (особливо жертви) завжди очікують, що органи публічної влади відіграватимуть центральну роль під час криз. Більше того, неспроможність впоратися з кризою не терпиться народом, та нездатність ефективно реагувати на кризову ситуацію може зруйнувати політичну легітимність режиму

Нарешті, органи публічної влади повинні ставитися до криз так, як і до будь-яких інших секторів політики, таких як транспорт, освіта, охорона здоров'я чи сільське господарство. Антикризове управління передбачає не лише утворення конкретних відділів для вирішення кризових ситуацій, а й створення та постійного вдосконалення дієвого механізму антикризового управління в органах публічної влади.

Література:

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30 – 38.

2. Bashynska, I. (2020). Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt), 420 p.

3. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 17-24.

4. Васильєва Н.В. Антикризове управління територіальним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=85>

5. Башинська І.О., Філіппов В.Ю., Чернягіна Н.С. Індустріальні парки України: сучасне становище та перспективи розвитку в умовах цифровізації інноваційної економіки. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 10. С. 9-12

ЯКІСНА ОСВІТА ЯК ЗАПОРУКА НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Є.В. Баженов

Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая
Київ, Україна

Сучасні тенденції щодо вирішення питань розвитку освітньої галузі та перспективних напрямків управління потребують детального дослідження, осмислення класичних та інноваційних наукових підходів, які характеризуються якісними та кількісними показниками, трансформаціями, адаптації до факторного середовища. Високоорганізована освіта в будь-якому суспільстві є запорукою ефективного розвитку держави, оскільки надає суспільству можливість розвиватися шляхом підготовки висококваліфікованих фахівців [1].

Глобалізація змінює характер та роль освіти в суспільстві, у європейській освіті зростає вплив ринкових відносин, забезпечення збалансованої взаємодії між освітою та ринком праці є запорукою ефективного та стійкого економічного розвитку. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на всі галузі економіки, зокрема й на освіту та й в цілому на національну економіку, можна стверджувати, про межу до і після пандемії. Тенденційні, динамічні зміни в галузі освіти, потребують якісних перетворень. Реформування освіти загострюють потребу у висококваліфікованих креативних, мобільних викладачах, здатних до впровадження модернізаційно-інноваційних методів і форм навчання, реалізації творчої діяльності особистості.

Сучасна система забезпечення якості вищої освіти в Україні формується під впливом світових змін – глобалізаційно-інтеграційних, за нагальної необхідності у виробленні єдиних освітніх стандартів та системному контролі оцінювання якості послуг [2].

Аналіз сучасних досліджень підтверджує, що моніторинг взаємозв'язків в цілісності структури забезпечує виявлення слабких місць системи стратегічного управління в освітній галузі та корегування напрямків впровадження тактичних та поточних завдань. Необхідним також є визначення ознак та характеристик системи, які уможливають своєчасність впровадження в систему стратегічного управління освітньої галузі ефективних інструментів, які сприяють стійкому функціонуванню та розвитку даної сфери у національному просторі.

Серед представлених наукових підходів особливої уваги заслуговує використання партисипативно-концептуального підходу, який базується на принципах виокремлення і визнання інтересів стейкхолдерів освітньої галузі та використанні їх досвіду в процесі прийняття управлінських рішень стратегічного та тактичного характеру [3].

Варіативність наукових підходів до стратегічного управління в освітній галузі є важливим чинником створення ефективної платформи для досягнення поставленої мети за допомогою ресурсного потенціалу на мезо-, макрорівнях.

Процес виокремлення класифікаційних ознак відбувається на основі існуючих підходів та з урахуванням сучасних адаптаційних аспектів, які уможливають інноваційну трансформацію наукових підходів до системи управління. Вибір необхідного методу в межах наукового підходу значно підвищує результативність управлінських процедур в освітній галузі в умовах глобальних викликів.

Процес формування адаптованого наукового підходу до стратегічного управління в освітній галузі базується не тільки на класичних платформах, але й повинен удосконалюватись за рахунок впровадження інноваційних методів та досвіду провідних держав в сфері освіти. XXI століття характеризується посиленням глобалізаційних процесів, що зумовлюють трансформацію всіх галузей суспільного життя. Така модернізація характерна і для освітнього процесу освіти, а саме: інтернаціоналізація освіти, мобільність, освітній маркетинг, експорт/імпорт освітніх послуг, розвиток відповідних інформаційно-комунікаційних технологій. Трансформаційні процеси освітньої галузі мають фокусуватися на сприянні стратегічного розвитку сфери освітніх послуг, і враховувати баланс інтересів

стейхолдерів освітньої галузі, від споживачів освітніх послуг, відповідних державних, територіальних і суспільних інституцій та закладів освіти всіх рівнів, що потребує активізації ефективних і результативних інструментів внутрішньогалузевої управлінської діяльності [4].

Серед характеристик системи, яка застосовується в стратегічному управлінні освітньої галузі, визначаємо наступні [5-9]: чіткість та оптимальність структури, що забезпечує часовий механізм виконання завдань, обов'язків, обумовленість поведінки системи та отримання запланованих результатів за допомогою мережі зв'язків; зважена ієрархічність, яка проявляється в певних сегментах системи і надає можливість на основі властивостей та розподілу зобов'язань компонентів досягти стратегічної мети в освітній галузі, враховуючи фактори глобалізації; оптимальність зв'язків у системі, які відповідають за процес адаптації всіх структурних елементів до факторів ендогенного та екзогенного характеру, а також забезпечують зниження рівня дублювання кроків та рішень, що підвищує ефективність всієї сукупності загалом; параметрична збалансованість елементів системи, що надає можливість отримати загальні результати, враховуючи як цілісність системи, так й особливі і специфічні характеристики, з визначенням відповідних функцій; перманентність розвитку та ефективного функціонування цілісної системи та її сегментів, що надає впевненість в активних діях з боку суб'єктів та об'єктів, планування їх зв'язків, прямих та зворотних; стійкість та рівновага у взаємодії структурних елементів системи, гнучкість позицій серед суб'єктів, що надає системі можливість адаптації та витримки при впливі негативних зовнішніх та внутрішніх факторів; розвиток системи, яка проявляється через можливість розширення кількості сегментів, удосконалення їх якісних характеристик з метою наповнення об'єктивних параметрів, які необхідні для досягнення стратегічної мети управління в освітній галузі.

Сучасне становище та динаміка трансформації освітньої галузі показують необхідність застосування інноваційного підходу до програми формування стратегічних цілей розвитку освітньої галузі та її структурних сегментів заснованого на компетентному підході, який забезпечує здатність до оцінки і синтезу, вирішення проблемних питань, здатність передбачити посилення впливу неконтрольованих факторів та пристосування до непередбачених процесів, створювати інноваційні технології та приймати ефективні стратегічні рішення в умовах глобальних викликів.

Література:

1. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Постанова КМУ від 29.04.2015 № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-p#Text>
2. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
3. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. Міністерство освіти і науки України. Київ, 2020. 71 с.
4. The Good Country. URL: <https://www.goodcountry.org/index/results/>
5. Global innovation index. 2020 / World Intellectual Property Organization. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/
6. QS Higher Education System Strength Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/system-strength-rankings/>
7. QS World University Ranking. URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-universityrankings/>
8. Yurii Safonov, Valeria Marichereda, Ievgen Bazhenkov Economic tools of realization strategic management in Universiti // Baltic Journal of Economic Studies: Vol. 7 No. 4 (2021), Page 182-187
9. U21 Ranking of National Higher Education Systems. URL: <https://universitas21.com/network/u21-open-resourcesand-publications/u21-rankings/u21-ranking-national-higher-education>

ВІЗУАЛЬНІ МЕТОДИ СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

Г.В. Мамонова, К.Р. Кунєва

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київ, Україна

Джон Фіцджеральд Кенеді зауважив, що китайською мовою слово криза складається з двох символів, перше з яких символізує небезпеку, а інший – можливість. Потрапляючи у кризову ситуацію підприємство, організація, держава конче потребують ефективного управління. Ефективний менеджмент у кризові момент є особливо важливим. Грамотне керівництво і правильне застосування різноманітних механізмів може кардинально змінити стан компанії саме у період кризи. Окрему роль у цьому відіграє компактна, але змістовна, візуальна подача інформації.

Спостереження за розвитком криз в світі показало, що практично завжди їх виникненню передують сигнали раннього попередження, які називають слабкими. Однак, їх відокремлення від природних та нав'язаних «шумів» стає проблемою. В цьому випадку візуалізація стає ефективним рішенням. До того ж, вона допомагає правильно представити отриману інформацію, що значно прискорює та спрощує процес прийняття управлінських рішень.

У разі кризової ситуації важливо мати інструмент, який швидко інформує про виниклі проблеми. Нині дедалі більше бізнесів реалізують екосистему звітності з допомогою ВІ інструментів. Основні користувачі цього методу – керівники, топ-менеджери і аналітики. Dashboard – це набір візуалізацій, об'єднаних єдиною темою, метою чи показником.

Розглянемо методи візуалізації, які можливо використати під час розв'язання проблем менеджменту у кризових ситуаціях.

Японська концепція менеджменту визнається у світі як одна з найбільш ефективних, і не тільки тому, що базується на філософії ототожнення фірми з сім'єю, збільшуючи цим самомотивацію персоналу, а й тому, що застосовує графічні технології прийняття управлінських рішень, що дозволяють аналізувати завдання різнобічно:

Метод квітучого лотосу є універсальним - у такий спосіб можна представити будь-яку систему - а тому може бути застосованим у широкому діапазоні сфер від планування дня народження до побудови ефективного плану антикризових заходів великої корпорації.

Метод «радіальної (променевої) діаграми» дає компактне та наочне уявлення великого обсягу інформації, генерування ідей.

Концепція «mind maps» швидко розвинулася і знайшла застосування в різних галузях. В менеджменті цей метод дозволяє провести глибоке аналітичне дослідження на конкретну тему, виявити неочевидні і відмовитися від неефективних рішень, а також допомагає формувати і презентувати нові ідеї.

Отже, застосування вказаних засобів візуального аналізу даних на різних рівнях управління дає можливість розв'язувати проблеми теорії і практики менеджменту та запобігати кризам на підприємстві.

Література:

1. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 300-310.
2. Кузьмін О.Є., Юринець О.В., Дорошкевич К. О. (2021). Використання імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм, (13), 99-107. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-10>

АНТИКРИЗОВА ПІДТРИМКА АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ

Н.С. Артамонова, кандидат економічних наук, доцент

А.М. Запорожська

Державний університет «Одеська політехніка»

Одеса, Україна

Реалії сьогодення, що пов'язані з постковідним періодом та воєнним станом призвели до значної турбулентності, яка спостерігається на ринку нерухомості. Це пов'язано не тільки із суто економічними факторами інфляції, попиту та пропозиції, зниження фінансових можливостей споживачів, нестабільністю валютного курсу, а й також, із раніше невідомими проблемами значної кількості переселенців у наслідок евакуації із міст бойових дій, невизначеності щодо можливостей подальшого розміщення та обмеженість ресурсів. Наразі, суттєво змінюються потреби як у житлової так і у комерційної нерухомості. Споживачі житлового сектору стають більш вимогливими щодо вирішення своїх базових потреб, враховуючи не тільки квадратуру, а й, значною мірою, безпеку. Стосовно ринку комерційної нерухомості, то слід зазначити що він змінився значно раніше, тобто попит зменшився на офіси і переорієнтувався на магазини біля дому та кафе зі стравами навінос. Тобто, сфера нерухомості повинна швидко переформуватись під нові запити суспільства що будуть затребувані у найближчі та післявоєнні часи. Все це потребує організації діяльності агентств нерухомості на принципах та засадах антикризового управління [1].

Багато керівників агентств нерухомості при різних кризових ситуаціях дотримуються одного важливого правила: коли відбуваються стадії прийняття (заперечення, гнів, торг, депресія, прийняття), найголовніше – перші 4 пункти швидко пройти, не перебуває довго в цьому стані, прийняти те, що відбувається і рухатись лише вперед. Завжди треба підтримувати колектив, ніколи не здаватися та залишатися у високому моральному стані. На керівника агентства завжди звернено увагу його співробітників, і вони спостерігають за його діями, поведінкою. Потрібно бути обов'язково у співтоваристві, комунікувати з керівниками інших агентств нерухомості, де можна ділитися своїм досвідом і впізнавати чужий, тому що на самоті досить важко перебувати в кризовій ситуації, а працюючи в команді можна досягти набагато більшого.

Успіх антикризового управління визначається рівнем антикризової готовності корпорації ефективністю безпосереднього протистояння кризі та рівнем своєчасних профілактичних заходів. Обов'язковою складовою успіху повинно бути виділення даної сфери управління в певну, відносно самостійну систему, яка істотно б відрізнялася від простого набору певних планів та процедур, що діють від випадку до випадку. Антикризові заходи слід здійснювати не тоді, коли фінансові результати функціонуючого на ринку корпорації становлять загрозу виживанню та самому існуванню корпорації, а значно раніше, превентивно, задля її уникнення [2].

Є кілька правил, на які можна спиратися у кризових ситуаціях [3-4]:

- 1) Контролювати те, на що ми можемо впливати. А можемо ми впливати на дистанційний зв'язок із клієнтами;
- 2) Спілкуватися із командою, підтримувати співробітників у непростий час;
- 3) Переглянути свої витрати. Сформувані ті, від яких можна на якийсь час відмовитися і повернутися до них через якийсь час.
- 4) На якийсь час відстрочити заплановані проекти.
- 5) Не знижувати рекламу, від маркетингу відмовлятися в останню чергу.
- 6) Якщо орендується офіс із досить великим приміщенням, то бажано переглянути свої витрати та поміняти офіс. Це не крок назад, міра може бути необхідною. І також згодом можна буде повернутися.

У разі кризових ситуацій може відбуватися чисельне закриття агентств. У багатьох випадках робітниками залишаються агенції, які зможуть переконати власників знизити вартість квартир. Закриваються ті агентства, які працюють «по-старому», тобто. вони беруть

за ціною клієнта (яка може бути дуже завищена), виставляють об'єкти на продаж або оренду, вони «висять», відповідно агенція не має прибутку, тому вони можуть закритися. Хоча ситуація на ринку може змінюватися, але не всі ріелтори хочуть вносити зміни до своєї роботи, враховуючи кризові моменти в агенціях нерухомості.

За останні кризові роки під час пандемії Covid-19 на ринку нерухомості сталося падіння. Лише за жовтень-листопад 2021 року продавці квартир на вторинному ринку України в середньому збільшили ціни на 9,6%. У столиці ціни на житло підвищилися на 13,2%. Про це стало відомо з результатів дослідження вторинного ринку нерухомості України, проведеного Асоціацією фахівців з нерухомості (ріелтерів) України спільно з Геоінформаційним порталом «Увекон». Із жовтня до листопада включно середня вартість квартир, виставлених на продаж на вторинному ринку України, зросла на 9,6%: з \$901/м² до \$988/м². Найбільше зростання цін зафіксоване в Києві: вартість квартир на вторинному ринку зросла в середньому на 13,2%. На кінець листопада вартість квадратного метра житла на вторинному ринку столиці перевищила позначку \$2100. Водночас збільшення цін в інших містах-мільйонниках не було таким стрімким [2].

З метою виходу з поточної кризи експерти Z&G.Branding підготували список спеціальних антикризових заходів для ринку нерухомості, а саме: забудьте про свою поточну маркетингову стратегію; задовольніть збільшений попит; підігрійте інтерес до своїх продуктів; переведіть всі етапи угоди в онлайн; подумайте про довгострокові зміни; розробіть стратегію [1].

З будь-якої ситуації, що склалася на ринку, можна знайти вихід і далі продовжувати працювати. Кризових ситуацій не варто боятися, потрібно вдосконалюватися, поглинати свої навички, змінюватись, тоді можна буде далі ефективно працювати, незважаючи на складне становище.

Забезпечити успіх в бізнесі на сьогодні може загальновідома тріада «люди – продукт – прибуток», головне з яких – люди. Корпорації повинні розпоряджуватися такими працівниками, які здатні підходити до справи творчо, прагнути до нововведень, розвивати співробітництво з іншими, досягати оптимального кінцевого результату. Потрібна не лише група спеціалістів, а дружній, творчій, започаткований на принципах самоменеджменту, колектив-команда. А саме головне – менеджер, оскільки в кожному окремому випадку успіх залежить від його особистих якостей, який повинен бути рушійною силою ринкової економіки. Для українського менеджера пріоритетним повинно стати розуміння потреб і запитів людей, вміння правильно оцінювати потенціал та індивідуальні особливості працівників, сприяти розвитку їх ініціативи та оптимально використовувати їх в практичній роботі [5].

Для багатьох відомо, що криза – це чи «точка зростання», чи «точка упаду», але потрібно дотримуватися стратегії зростання. Це час, коли потрібно акумулювати всі сили та шукати ті рішення, які зазвичай не властиві. Отже, важливою стратегією переорієнтації компанії на новий лад є утримання клієнтів і не втратити з ними контактів; співробітників треба утримати у роботі, уникати скорочень, а цього потрібно зберегти мінімальний рівень продажів. У багатьох випадках важливо перебудувати роботу ріелторів, які звикли працювати в офісі на онлайн-режим. І крім цього відкривати нові канали залучення клієнтів, т.к. Одночасно попередні стабільні канали можуть одночасно різко припинити діяти, як і заявки з пошукових систем. Так під час карантину при пандемії Covid-19 сильно впав попит на закордонну нерухомість. Важливим завданням є наростити базу клієнтів, шукати контакти, які після кризи можна буде конвертувати в покупців [2].

Не дивлячись на останні кризові ситуації в Україні можна знайти велику перевагу: з'явився час, коли можна вкласти всі сили в онлайн-ринок, бо багато покупців перейшли в онлайн, сам ринок перебудувався на новий ритм роботи. Тому в цей час слід ще більше направити свої сили на те, щоб розвивати нові канали, а старі удосконалювати під новий лад. Так агентства нерухомості можуть практикувати технологію віртуальної реальності,

використовувати 3D-тур, онлайн-продаж, які допоможуть здійснювати перегляд об'єктів дистанційно, як і самі продажі. Така тактика буде дуже корисною для нерухомості, яка знаходиться за кордоном. Адже якщо криза стосується військових дій в Україні, то реєстр продажів на території країни буде зупинено, але проведення продажу об'єкта, зареєстрованого в іншій країні, можливе [3].

Для антикризової підтримки діяльності агентств нерухомості також дуже важливий маркетинг. Адже коли бренд відображається в багатьох джерелах, агентство буде у виграві і отримуватиме клієнтську базу. У кризовий, як і стабільний час, важливо дотримуватися стратегії комплексного маркетингу. З його допомогою агентства нерухомості підключають усі можливі канали, які працюють на отримання заявок для компанії. До нього входить SMM, SEO, заходи у вигляді вебінарів (які останні роки набули популярності серед компаній). Комплексний маркетинг дозволяє працювати на охоплення, тим самим агентство нерухомості може залучити якнайбільше клієнтів. Основними напрямками також можуть бути [4-5]:

1. Контент-маркетинг. Це не лише довгостроковий інструмент, а й спосіб реагування на зміни ринку. Наприклад, за час карантину з'явилося багато активних реформаторів, які порушували тему впливу Covid-19 на сферу нерухомості, тому такі майданчики, як YouTube та Facebook, сильно обмежили просування публікацій, які стосувалися теми пандемії. Тому актуальну тему агентство нерухомості може розкривати на своєму особистому сайті, використовуючи ключові фрази, які допомагають компанії просуватися в пошукових системах. І це може дати великий поштовх трафіку на сайті, який може конвертуватись у покупців.

2. Відеомаркетинг. З цими нововведеннями слід розробляти навчальний контент для співробітників та клієнтів. Що також принесе користь для бізнесу у кризовій ситуації, так як це буде просувати та розвивати компанію, збільшувати рівень довіри та позиціонувати як «експерта».

3. Email-маркетинг. Крім реклами об'єктів можна робити розсилки з корисною інформацією для клієнтів щодо ситуації на ринку, нерухомості, як слід діяти у нових ситуаціях.

Керівник завжди повинен бути в тренді нових знань та інформації. Навчання особисте та командне має бути циклічним, масштабним, сучасним, професійним, що допоможе вистояти у можливих кризових ситуаціях.

Література

1. Кейс. Антикризовий план для агенції нерухомості: веб-сайт. URL: <http://www.getmind.ru/master-klass/antikrizisnyj-plan-dlya-agentstva-nedvizhimosti.html>

2. Падіння ринку нерухомості? Як змінилися ціни на квартири за 2021 рік: веб-сайт. URL: <https://economics.segodnya.ua/ua/economics/realty/padenie-rynka-nedvizhimosti-kak-izmenilis-ceny-na-kvartiry-za-2021-god-1594589.html>

3. Пакет антикризових заходів, розроблений У Комітеті Верховної Ради з питань фінансів: веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/novosti/49137-v-pravitelstve-razrabotali-antikrizisnye-mery-dlya-podderzhki-biznesa-iz-za-koronavirusa>

4. Ринок нерухомості під час кризи. Тренди та чіткі антикризові заходи: веб-сайт. URL: <https://zg-brand.ru/statiy/biznes-v-krizis/rynok-nedvizhimosti-v-krizis-trendy-i-ch/>

5. Створення системи антикризового управління корпораціями: веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/87083/ekonomika/stvorennya_sistemi_antikrizovogo_upravlinnya_korporatsiyami