

УДК 65.0011.3:65.016

Гавриленко Тетяна Володимирівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

Havrylenko Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Enterprise Marketing and Business Management*

National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID: 0000-0002-2454-661X

Молодовець Андрій Андрійович

*магістр кафедри маркетингу та управління бізнесом
Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

Molodovets Andrii

Master's Student of the Enterprise Marketing and Business Management

National University of Kyiv-Mohyla Academy

**АНТИКРИЗОВИЙ ПЛАН ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ
AN ANTI-CRISIS PLAN AS AN EFFECTIVE MECHANISM FOR THE
FUNCTIONING OF AN ENTERPRISE IN A CRISIS**

Анотація. Вступ. На основі результатів аналізу більшості вітчизняних підприємств можна зробити висновок, що у зв'язку зі стрімким наростанням кризової ситуації виникли значні труднощі у веденні діяльності, що безпосередньо вплинуло на ефективність роботи підприємств. Спостерігається значна дестабілізація в соціально-економічній системі, що призводить до зниження рівня економічних,

політичних та демографічних показників роботи системи. Як наслідок, підприємства стикаються з проблемами в процесі постачання та збуту, такими як дисбаланс між своєчасністю постачання та виробництвом, недостатність ресурсного потенціалу, закриття деяких каналів постачання сировини та збуту готової продукції. Для виживання, підприємствам необхідно впроваджувати оновлену політику діяльності і пристосовуватись до нового середовища роботи. Тому впровадження ефективного механізму антикризового управління стало глобальною проблемою, яка потребує вирішення.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання антикризового плану як ефективного механізму функціонування підприємства в умовах кризи, який базується на 5 сферах діяльності: маркетингова сфера, інвестиційна сфера, сфера управління персоналом, сфера організаційного управління і операційного менеджменту, сфера фінансового управління.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів що поняття та механізмів антикризового управління; 2) електронні матеріали такі як, онлайн база даних та офіційні сайти підприємств.

В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: узагальнення (для характеристики основних складових антикризового управління, визначення поняття та типів антикризового управління); синтезу (для визначення та компонування основної функціональної бази антикризового плану); аналізу (для підтвердження необхідності та ефективності дій в зазначених сферах діяльності); логічного узагальнення результатів (формулювання та підведення висновків)

Результати. У науковій статті узагальнено принципи антикризового управління. Визначено основні складові та ознаки типів антикризового управління відносно моменту настання кризи, а також їх завдання.

Проаналізовано антикризовий план як механізм функціонування підприємства в умовах кризи. Розкрито сутність та поетапно описано створення антикризового плану. Запропоновано 5 основних сфер діяльності на основі яких слід створювати антикризовий план. Наведено приклади введення антикризових заходів в кожній сфері.

Антикризовий план є ефективним інструментом управління підприємством. Базується даний план на 5 сферах діяльності: маркетингова сфера, інвестиційна сфера, сфера управління персоналом, сфера організаційного управління і операційного менеджменту, сфера фінансового управління. Розглянуті сфери антикризового плану є тісно пов'язаними та не можуть функціонувати окремо, оскільки для запобігання або послаблення будь-якої кризи необхідно вживати заходів одразу в декількох сферах. Ці сфери були обрані, оскільки вони є найбільш важливими для стабільності та успіху підприємства. Кожна сфера має унікальні ризики, які потребують уваги для запобігання кризовим ситуаціям та мінімізації збитків.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на методах систематизації та упорядкування антикризових заходів на підприємствах, тобто вдосконалення механізмів, що підвищують швидкість реакції та введення антикризових заходів. Це необхідно для підвищення кризостійкості підприємств та створення більш стабільної соціально-економічної системи.

Ключові слова: *криза, управління, антикризове управління, механізм, антикризова діяльність.*

Summary. *Introduction. Based on the results of the analysis of most domestic enterprises, it can be concluded that due to the rapid growth of the crisis situation, significant difficulties have arisen in the conduct of activities, which directly affected the efficiency of enterprises. There is a significant destabilization*

in the socio-economic system, which leads to a decrease in the level of economic, political and demographic indicators of the system. As a result, enterprises face problems in the supply and sales process, such as imbalance between timeliness of supply and production, insufficient resource potential, closure of some raw material supply channels and sales of finished products. To survive, enterprises need to implement an updated policy and adapt to the new working environment. Therefore, the implementation of an effective anti-crisis management mechanism has become a global problem that needs to be solved.

Purpose. *The purpose of the study is to justify the usefulness of the use of the anti-crisis plan as an effective mechanism for the functioning of the enterprise in the conditions of crisis, which is based on 5 spheres of activity: the marketing sphere, the investment area, the sphere of personnel management, the scope of organizational management and operational management, and the area of financial management.*

Materials and Methods. *Research materials are: 1) the work of domestic and foreign authors that concepts and mechanisms of anti-crisis management; 2) electronic materials such as, online database and official websites of enterprises.*

In the process of the study, the following scientific methods were used: generalization (to characterize the main components of anti-crisis management, definition of the concept and types of anticrisis control); synthesis (to define and compile the main functional base of the anti-crisis plan); analysis (to confirm the necessity and effectiveness of actions in the specified spheres of activity); logical generalisation of results (formulating and drawing up conclusions).

Results. *The scientific article generalizes the principle of anti-crisis management. Determined the main components and characteristics of types of anti-crisis management in relation to the time of the crisis, as well as their tasks. Analysis of the anti-crisis plan as a mechanism for the operation of the enterprise in conditions of crisis. The essence is revealed and the creation of an anti-crisis plan is described step by step. There are five main areas of activity on the basis of*

which an anti-crisis plan should be created. Examples of introduction of anti-crisis measures in each area are given.

An anti-crisis plan is an effective tool for corporate management. This plan is based on 5 areas of activity: marketing, investment, personnel management, organizational management and operational management, and financial management. The areas under consideration of the anti-crisis plan are closely related and cannot function separately, since to prevent or mitigate any crisis it is necessary to take action at once in several areas. These areas have been chosen as they are most important for the stability and success of the enterprise. Each area has unique risks that require attention to prevent crisis situations and minimize losses.

Discussion. Further scientific research proposes to focus on methods of systematization and ordering anti-crisis measures in enterprises, i.e. improvement of mechanisms that will increase the speed of reaction and the introduction of anti-crisis measures. This is necessary to increase the crisis resistance of enterprises and to create a more stable socio-economic system.

Key words: *crisis, management, anti-crisis management, mechanism, anticrisis activities.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна дійсність змушує керівників підприємств приймати рішення за умов невизначеності. В умовах фінансової та політичної нестабільності підприємницькій діяльності загрожує різні кризові ситуації, результатом яких може стати неспроможність підприємства або його банкрутство. Наявність антикризового управління на підприємстві дозволяє йому бути привабливішим для інвесторів, постійно розвиватись та тримати міцні позиції у випадку виникнення кризових становищ.

На даний момент питання необхідності використання антикризового менеджменту, як важливої частини функціонування підприємства не

викликає жодних сумнівів, проте на вітчизняному ринку, важко найти підприємство, яке б постійно використовувало антикризові механізми, а не тільки тоді, коли виникає в цьому потреба. Найчастіше це явище пояснюється тим, що використання превентивних механізмів антикризового управління є занадто затратним як у часі, так і фінансово, а також не завжди ефективним. Інструмент, який дозволить більш ефективно проводити антикризове управління є антикризовий план.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних умовах, проблема антикризового менеджменту, зокрема використання такого його інструменту як антикризовий план, викликає великий інтерес як в українських, так і в закордонних вчених. Аналіз, наукової літератури показав, що питання антикризового управління досліджується достатньо широко великою кількістю науковців, серед яких такі як Гасанов С.С. [1], Штангрет А.М. [1], Котляревський І.С. [1], Воронкова Т. Є. [2], Приймак Я. В. [2], Пріб К. А. [3], Гаврилко Т. О. [4], Пілецька С. Т. [5]. та багато інших. Проте, недостатньо дослідженим є питання розробки антикризового плану, як одного з інструментів антикризового менеджменту, що і зазначає актуальність даного дослідження.

Метою статті є дослідження теоретичних основ розробки антикризового плану як ефективного механізму функціонування підприємства в умовах кризи.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів що поняття та механізмів антикризового управління; 2) електронні матеріали такі як, онлайн база даних та офіційні сайти підприємств.

В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: узагальнення (для характеристики основних складових антикризового управління, визначення поняття та типів антикризового управління); синтезу (для визначення та компонування основної функціональної бази

антикризового плану); аналізу (для підтвердження необхідності та ефективності дій в зазначених сферах діяльності); логічного узагальнення результатів (формулювання та підведення висновків)

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління є одним із найважливіших опор для стабільного існування підприємства, яке можна визначити як управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку [1]. З метою передбачення небезпеки виникає необхідність у проведенні постійного контролю за сигналами, що можуть передувати виникненню кризової ситуації на підприємстві. Причини виникнення таких ситуацій можуть знаходитись як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в зовнішньому.

Залежно від стадії кризи та стану економічної системи виділяють три основні види антикризового управління – превентивне, реактивне і посткризове, які принципово відрізняються між собою [3]. Превентивне антикризове управління спрямоване на запобігання виникненню потенційних криз, шляхом розробки стратегій і впровадження заходів з виявлення та аналізу кризових явищ. Реактивне управління використовується для вирішення кризових ситуацій у режимі реального часу. При даному типі управління передбачається мобілізація ресурсів, розробка планів реагування на кризу та їх оперативного впровадження для контролю та пом'якшення збитків, завданих кризою. Посткризове управління необхідне для ліквідації наслідків кризи, стабілізації діяльності підприємства та адаптації до нових умов діяльності.

З метою обґрунтування сутності антикризового управління на наступному етапі означимо об'єкт, предмет і суб'єкт антикризового управління, що представлені на рис. 1.



Рис. 1. Об'єкт, предмет і суб'єкт антикризового управління підприємства

Джерело: розроблено авторами на підставі [2]

Об'єкт – явища, що виникають у внутрішньому або зовнішньому середовищі та дестабілізують функціонування підприємства. Предмет – засоби, що використовуються для передбачення та протидії кризових явищ. Суб'єкти – власники та менеджери, що реалізують антикризові заходи та механізми.

Сутність антикризових заходів та механізмів полягає у завдання антикризового управління, основними з яких є наступні:

- проведення аналізу підприємства з метою передбачення можливих кризових явищ;
- проведення антикризових превентивних заходів з метою профілактики виникнення кризових ситуацій;
- проведення антикризових заходів з метою пом'якшення впливу кризової ситуації на функціонування підприємства;
- введення антикризових заходів для управління динамікою проходження кризи;
- виконання функцій забезпечення життєдіяльності компанії в кризовому стані.

Завдання антикризового управління виконуються за допомогою певних антикризових механізмів, інструментів та заходів. Необхідно відзначити, що антикризове управління в першу чергу направлене на

запобігання виникнення кризи на підприємстві, а за умови кризового стану, виникає необхідність у застосуванні інструментів, заходів та механізмів, що направлені на його подолання.

Одним із механізмів, що може ефективно врегульовувати значну частину потенційних криз є антикризовий план, який варто розробляти не тільки під час подолання кризи, що вже виникла на підприємстві, але й під час стабільного функціонування даного підприємства з метою її запобігання. Основною метою антикризового плану є передбачення та прискорення реакції на всі потенційні кризи. Його основне завдання полягає у виявленні, моделюванні та врегулюванні очікуваних кризових ситуацій, які можуть виникнути в процесі діяльності підприємства. Таким чином, цей антикризовий механізм буде ефективним рішенням для врегулювання більшості загроз, які можуть виникнути в процесі діяльності підприємства.

Запропонований план є комплексним рішенням для здійснення превентивного, реактивного та посткризового управління на підприємстві. Він дозволяє ефективно виконувати всі завдання антикризового управління, включаючи безперервний моніторинг та покращення результатів діяльності. Крім того, план є доступним як з точки зору фінансових, так і з точки зору часових інвестицій, що усуває необхідність найму додаткового персоналу для реалізації плану. Антикризовий план складається з шести етапів, а саме:

1. Створення антикризової команди;
2. Дослідження можливих криз, які можуть впливати на функціонування підприємства;
3. Оцінка ймовірності виникнення криз та можливої шкоди від їх впливу;
4. Створення програм запобігання криз та оздоровлення підприємства;
5. Затвердження плану;
6. Контроль за реалізацією антикризового плану.

На першому етапі відбувається створення антикризової команди, яка буде складатись з людей, які б могли повністю покрити всі ризики, що виникають на підприємстві у своїй сфері. Необхідною умовою є досконале розуміння учасниками команди своєї функціональної сфери. Основним завданням команди буде прогнозування, моделювання та оцінка криз, що можуть виникнути на підприємстві, складання протоколів дій для запобігання або реагування на ці кризи. Для ефективного функціонування команди необхідно сформувати чіткі сфери діяльності та до кожної сфери обрати працівника або управлінця, який зможе конкретно передбачити та діагностувати кризи, що можуть виникати у його напрямку. Одним із способів розподілу антикризового плану на сфери може бути розподіл на антикризові програми, що зображені на рис. 2 [4].

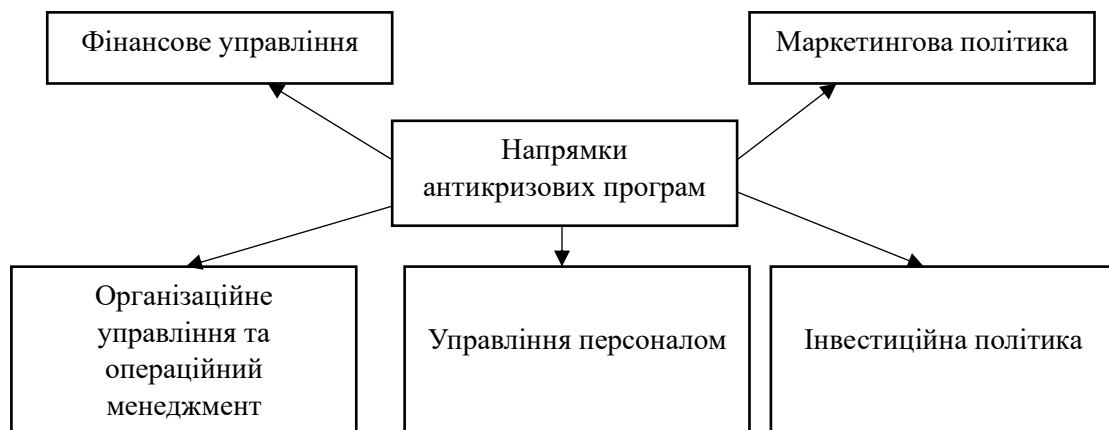


Рис. 2 Напрямки антикризових програм

Джерело: складено авторами на підставі [4]

Відповідно до наведеної схеми, антикризову програму діяльності підприємства можна розглядати у таких напрямках: маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика та управління інвестиціями, організаційне управління і операційний менеджмент. Відповідно до цього, може бути виділено п'ять основних сфер діяльності антикризового плану: маркетингова сфера, інвестиційна сфера, сфера управління персоналом, сфера організаційного управління і операційного менеджменту, сфера фінансового управління.

Маркетингова сфера дозволить передбачати кризи пов'язані зі змінами на ринку, на якому працює компанія. Простим прикладом актуальності маркетингової сфери є запобігання кризі збуту, адже при виявленні зниження попиту на продукцію компанії, можна швидко перепрофілювати діяльність підприємства. Інвестиційна сфера відповідає не тільки за правильний розподіл коштів, але й за стратегічну діяльність підприємства. Сфера управління персоналом відповідає за якість кадрового потенціалу. Сфера організаційного управління і операційного менеджменту відповідає за загальний внутрішній стан підприємства, моніторинг ризиків, які можуть виникнути через прийняту організаційну структуру на підприємстві. Сфера фінансового управління відповідає за правильний розподіл фінансів між різними підрозділами підприємства.

Приклади проведення антикризових заходів у розглянутих сферах наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Приклади проведення антикризових заходів при реалізації
антикризових програм**

Сфера	Компанія	Приклади заходів
Маркетингова	SkyUp 2020 рік	Через пандемію Covid-19 ринок авіап перевезень у 2020 році сильно скоротився, у результаті чого різні авіакомпанії втратили значну частину прибутку. Компанією було проведено маркетингове дослідження на 2020 рік. Управління компанії SkyUp дійшло висновку, що їм варто диференціювати свої послуги і переобладнали літаки Boeing 737-800 з пасажирських у вантажні [5]. Таким чином компанія пом'якшила вплив кризи на свою діяльність. І цілком зрозуміло, що потрібно було перевчати працівників та переобладнувати літаки, а для цього необхідно задіяти інвестиційну сферу та сферу управління персоналу.
Інвестиційна	Opware, Inc. (Micro Focus) 2003 рік	У 2003 році головним користувачем компанії була одна юридична особа – EDS (Electronic Data Systems), 90% всіх надходжень компанії були саме від цієї юридичної особи. У 2003 році управління компанії EDS захотіло змінити свого постачальника, оскільки вважали, що продукт конкурента TES (Tangram Enterprise Solutions) є привабливішим для них. Якщо б Opware, Inc. втратила

		свого основного споживача, це б завдало нищівного удару по компанії і призвело б до втрати прибутку на довгий термін. У 2004 році управління компанії дійшло висновку, що можна купити TES, отримати всі розробки цієї компанії та продовжити співпрацю з EDS. Так і було зроблено, Opware, Inc. поглинуло Tangram Enterprise Solutions в лютому 2004 року [7].
Управління персоналом	Southwest 2018 рік	Варто зауважити, що сфера управління персоналом є важливим чинником, позитивні результати якого важко замітити, але у разі бездіяльності цього механізму, негативні результати буде видно одразу. Прикладом якісної роботи сфери управління персоналом є менеджмент компанії з авіаперевезень Southwest. У 2018 році, на одному із літаків даної компанії сталась аварія – двигун спалахнув у небі, в результаті цієї аварії загинула одна людина, пілоти здійснили аварійну посадку у Філадельфії. Компанія ж швидко реагувала на все, що трапилось. Всіх пасажирів обстежили і швидко відправили на інший рейс, з мінімальними затримками. Було проведено багато дій у зв'язку з громадськістю, також було виплачено компенсацію усім пасажирам рейсу. Компанія мала спеціальний відділ, який слідкував за розповсюдженням неправдивої інформації, швидко відповідав на всі повідомлення в соціальних мережах та надавав оперативно правдиву інформацію про реальний стан ситуації [8]. Все це є результатом налагодженої роботи колективу в середині підприємства, хоча компанія отримала шкоду своїй репутації та мала фінансові втрати, вони були мінімальними. Якщо б компанія спробувала вжити інші методи або мала меншу оперативність своєї інформаційної діяльності, то пізніше, через різні судові процеси, втрати репутації та коштів були б значно більшими.
Організаційне управління і операційний менеджмент	Burger King 2010 рік	Через слабе управління мережа ресторанів швидкого харчування Burger King занепадала, меню було заплутаним, кардинальних змін в мережі не було уже більше 10 років, з кожним днем клієнтів ставало менше. У 2013 році мережу Burger King викупила інвестиційна компанія 3G Capital і назначила головним управлінцем Даніеля Шварца. Даніель провів ряд змін в організаційного управління, замінив менеджерів середньої ланки та роздав їм пакети акцій компанії для стимуляції, також були проведені зміни в меню [9]. Варто зазначити, що Даніель діяв у всіх напрямках антикризової програми. Оскільки було проведено і скорочення видатків, наприклад продаж літака, який належав компанії, проведені і інвестиційні зміни, була введена франшиза.
Фінансове управління	Amazon 2000 рік	При правильному фінансовому управлінні можна підготуватись до кризи так, щоб навіть при проходженні

		найгіршого сценарію кризи, компанія вижила і продовжила існувати. Прикладом такої сфери управління є компанія Amazon, яка пережила крах доткомів у 2000 році. Перед кризою компанія стала публічною і залучила 54 мільйони доларів на ринку NASDAQ, що дозволило їй створити хорошу фінансову подушку [10]. У результаті компанія мала кошти для фінансування свого розвитку після кризи дот-комів.
--	--	---

Джерело: згруповано авторами на підставі [6; 7; 8; 9; 10]

Необхідно відзначити, що для запобігання кризової ситуації заходи можуть вживатись одразу в декількох сферах.

Таким чином, віще перелічені напрями антикризових програм дозволяють покривати більшість можливих криз, що можуть виникнути на підприємстві, а команда виконавців, що задіяна для їх реалізації, повинна працювати злагоджено та досягати єдиної мети.

Другим етапом плану є дослідження можливих криз, які можуть впливати на функціонування підприємства. Саме на цьому етапі основними функціями команди є дослідження діяльності підприємства та прогнозування виникнення можливих криз. Експерти проводять конкретний аналіз діяльності підприємства за своїми напрямками, при паралельному залученні інших працівників для консультування.

На третьому етапі - оцінка ймовірності виникнення криз та можливої шкоди від їх впливу, проводиться оцінка наслідків виникнення кожної кризи та визначення засобів її запобігання. При цьому, методи оцінки ризику можуть відрізнятись або комбінуватись. Для суб'єктивної оцінки використовувати методи експертних оцінок, а вже для об'єктивності можна додавати певні статистичні або розрахунково аналітичні дані. Надалі всі учасники повинні висвітлити результати свого аналізу, та провести необхідні корекції.

На четвертому етапі розробляються програми запобігання криз та оздоровлення підприємства. На даному етапі експерти об'єднують отримані

знання, а за результатами отриманої інформації складаються протоколи, які координують дії у всіх напрямках.

П'ятий етап – це етап затвердження плану усіма учасниками команди. Готовий план містить програму діагностики загрози виникнення кризових явищ, план реактивного реагування на кризові явища та план оздоровлення підприємства.

На шостому етапі проводиться перевірка для оцінки виконання програм запобігання кризі та ініціатив з оздоровлення підприємства. Інспекція передбачає перевірку ефективності дій антикризової команди, оцінку дотримання затвердженому плану, а також виявлення будь-яких відхилень або сфер, що потребують вдосконалення. Результати перевірки потім аналізуються, щоб врахувати їх у майбутніх ітераціях антикризового плану та забезпечити готовність підприємства до подолання потенційних кризових ситуацій.

Сутність антикризового управління, перш за все, у запобіганні або пом'якшенні впливу кризи на діяльність підприємства. Для ефективного запобігання та врегулювання кризового явища необхідно розуміти це явище, проводити оцінку, діагностику та моніторинг показників, які дозволять передбачити, підготуватись і зреагувати на кризу. Для систематизації і підвищення ефективності антикризового управління автором запропоновано антикризовий план, як ефективний механізм врегулювання кризової ситуації на підприємстві, що не потребує великих фінансових та часових витрат. Даний механізм складається з шести послідовних етапів, які призначені для запобігання та реагування на потенційні кризи на підприємстві. Етапами створення плану є: формування антикризової команди, вивчення можливих криз, оцінка ймовірності та збитків, розробка програм запобігання, затвердження плану та перевірка виконання програми. При проведенні антикризового планування команді необхідно зосередитись на 5 функціональних підсистемах підприємства, а саме: маркетинг,

управління персоналом, фінансовий менеджмент, інвестиції та організаційно-операційний менеджмент. Результати перевірок аналізуються для подальшого вдосконалення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На сьогоднішній день антикризове управління є важливою частиною управлінської діяльності підприємства. Для успішного проведення антикризового управління всі заходи слід чітко систематизувати для швидкого реагування на виникнення кризових ситуацій. Одними із таких ефективних інструментів запропоновано вважати антикризовий план, який базується на 5 сферах діяльності: маркетингова сфера, інвестиційна сфера, сфера управління персоналом, сфера організаційного управління і операційного менеджменту, сфера фінансового управління. Розглянуті сфери антикризового плану є тісно пов'язаними та не можуть функціонувати окремо, оскільки для запобігання або послаблення будь-якої кризи необхідно вживати заходів одразу в декількох сферах. Ці сфери були обрані, оскільки вони є найбільш важливими для стабільності та успіху підприємства. Кожна сфера має унікальні ризики, які потребують уваги для запобігання кризовим ситуаціям та мінімізації збитків.

Література

1. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський І.С. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти та ін. К. : ДННУ "Акад. фін. Управління", 2012. 301 с.
2. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447>; doi: 10.32702/2307-2105-2021.10.96 (дата звернення: 10.03.2023)

3. Приб К. А. Антикризове управління підприємством на різних стадіях перебігу фінансово-економічної кризи. Культура народів Причорномор'я. 2012. № 221. С. 95-99.
4. Гаврилко Т.О., Лабунський Д.О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2010. № 26.
5. Пілецька М.Т., Петровська С.В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 2 (60). С. 158-164.
6. Офіційний сайт SkyUp Airlines. SkyUp Airlines. URL: <https://skyup.aero/uk/news> (дата звернення: 07.03.2023).
7. Онлайн база даних Crunchbase. Crunchbase. URL: <https://www.crunchbase.com/acquisition/opsware-acquires-tangram-enterprise-solutions—9ed781f1> (дата звернення: 30.03.2023)
8. 2018's Best Crisis Management Response | Hennes Communications. Hennes Communications. URL: <https://www.crisiscommunications.com/2018s-best-crisis-management-response-the-crisis-was-live-southwest-airlines-was-ready/#:~:text=On%20April%2017,%202018,%20on,immediately,%20the%20crisis%20went%20public> (дата звернення: 30.03.2023).
9. Baertlein L. Burger King agrees sale to 3G Capital. Новинне видання Reuters. URL: <https://www.reuters.com/article/us-burgerking-idUSTRE6801CB20100902> (дата звернення: 13.03.2023).
10. Folger J. 5 Successful Companies That Survived the Dot-Com Bubble. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/5-successful-companies-that-survived-the-dotcom-bubble.aspx#:~:text=The%20dot-com%20bubble%20is,dot-com%20sector%20to%20crash> (дата звернення: 07.03.2023).

References

1. Hasanov S.S., Shtanhret A.M., Kotliarevskyi I.S. (2012). Antykryzove korporativne upravlinnia: teoretychni ta prykladni aspekty ta in. [Anti-crisis corporate management: theoretical and applied aspects, etc.] K. : DNUU "Akad. fin. Upravlinnia", 301 s. [in Ukrainian].
2. Voronkova T. Ye., Pryimak Ya. V. (2021). Transformatsiia antykryzovoho upravlinnia v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Transformation of anti-crisis management in modern economic conditions]. Efektyvna ekonomika. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9447>; doi: 10.32702/2307-2105-2021.10.96 (date of access: 10.03.2023). [in Ukrainian].
3. Prib K. A. (2012). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom na riznykh stadiiakh perebihu finansovo-ekonomichnoi kryzy [Anti-crisis management of the enterprise at various stages of the course of the financial and economic crisis]. Kultura narodov Prychernomoria. [in Ukrainian].
4. Havrylko T. O., Labunskyi D. O. (2010). Upravlinnia diialnistiu pidpriemstva v umovakh kryzy [Management of enterprise activities in crisis conditions]. Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury. [in Ukrainian].
5. Piletska S. T.; Petrovska, S. V. (2020). Instrumenty marketynhu v antykryzovomu upravlinni [Marketing tools in anti-crisis management]. Ekonomichnyi visnyk Donbasu. [in Ukrainian].
6. Ofitsiinyi sait SkyUp Airlines. SkyUp Airlines. URL: <https://skyup.aero/uk/news> (date of access: 07.03.2023). [in English].
7. Online database Crunchbase. Crunchbase. URL: <https://www.crunchbase.com/acquisition/opsware-acquires-tangram-enterprise-solutions—9ed781f1> (date of access: 30.03.2023). [in English].
8. 2018s Best Crisis Management Response | Hennes Communications. Hennes Communications. URL: <https://www.crisiscommunications.com/2018s->

best-crisis-management-response-the-crisis-was-live-southwest-airlines-was-

ready/#:~:text=On%20April%2017,%202018,%20on,immediately,%20the%20crisis%20went%20public (date of access: 30.03.2023). [in English].

9. Baertlein L. Burger King agrees sale to 3G Capital. Novynne vydannia Reuters. URL: <https://www.reuters.com/article/us-burgerking-idUSTRE6801CB20100902> (date of access: 13.03.2023). [in English].
10. Folger J. 5 Successful Companies That Survived the Dot-Com Bubble. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/5-successful-companies-that-survived-the-dotcom-bubble.aspx#:~:text=The%20dot-com%20bubble%20is,dot-com%20sector%20to%20crash> (date of access: 07.03.2023). [in English].