

УДК 65.01: 658

Келеберда Тарас Володимирович

кандидат економічних наук

Добротвірський селищний голова

Червоноградського району Львівської області

Keleberda Taras

PhD in Economics

Dobrotvir Village Head

Chervonohrad District in Lviv Region

ORCID: 0000-0003-2300-4795

Далик Володимир Петрович

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

Dalyk Volodymyr

PhD in Economics, Associate Professor

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-0004-2270

Ключук Роман Володимирович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Kliuchuk Roman

Postgraduate Student of the

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0009-0000-1682-8994

Крокіс Дмитро Володимирович

аспірант

Львівського університету бізнесу та права

Krokis Dmytro

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0008-4596-052X*

Скочеляс Андрій Сергійович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Skochelias Andrii

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0002-4296-9288*

Геник Богдан Ярославович

*аспірант
Львівського університету бізнесу та права*

Henyk Bohdan

*Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0000-2985-8578*

**ВИБІР ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
SELECTION AND JUSTIFICATION OF THE STRATEGY OF ANTI-
CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE**

Анотація. Метою статті є дослідити особливості вибору та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Розглянуто рівні стратегічного управління ризиками підприємства. Виявлено, що антикризове управління підприємствами є за своєю суттю

мікроекономічною категорією, яка характеризує фінансово-економічні процеси на рівні підприємства та спрямована на застосування заходів щодо поліпшення фінансового стану. Визначено, що розробка стратегії антикризового управління передбачає використання системи методів проактивної оцінки фінансового стану підприємства з метою розробки комплексу ефективних заходів, які захистять підприємство від можливого банкрутства. Виявлено, що сутність розробки та реалізації стратегії антикризового управління полягає у виборі з численних альтернатив бажаного напрямку трансформації та спрямуванні виробничо-господарської діяльності підприємств у вибране русло. З'ясовано, що система вибору стратегії антикризового управління підприємствами повинна використовувати комплексну методологію, що враховує як теоретичні, так і практичні підходи для забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень. Виявлено, що стратегія запобігання ризикам повинна охоплювати весь період діяльності підприємства, від заснування до ліквідації. З'ясовано, що за допомогою добре сформульованої та обраної стратегії запобігання кризовим ситуаціям можна уникнути багатьох кризових ситуацій і сприяти розповсюдженню всередині підприємства. Визначено, що обґрунтування конкретних варіантів реалізації стратегії антикризового управління має базуватися на інноваційному підході до активізації технологічної модернізації та розвитку підприємства з урахуванням економічного потенціалу та внутрішніх можливостей. Запропоновано у перспективі подальших досліджень доцільно розкрити особливості антикризового управління підприємством в умовах реалій сьогодення.

Ключові слова: підприємство, стратегія, економічна діагностика підприємства, розвиток підприємства, бізнес-процеси, криза, антикризове управління.

Summary. *The purpose of the article is to investigate the peculiarities of*

choosing and justifying the strategy of anti-crisis management of the enterprise. The levels of strategic risk management of the enterprise are considered. It was revealed that anti-crisis management of enterprises is in its essence a microeconomic category that characterizes financial and economic processes at the enterprise level and is aimed at applying measures to improve the financial condition. It was determined that the development of an anti-crisis management strategy involves the use of a system of methods for proactive assessment of the company's financial condition in order to develop a set of effective measures that will protect the company from possible bankruptcy. It was revealed that the essence of the development and implementation of the anti-crisis management strategy consists in choosing from numerous alternatives the desired direction of transformation and directing the production and economic activity of enterprises in the chosen direction. It was found that the system of choosing the strategy of anti-crisis management of enterprises should use a complex methodology that takes into account both theoretical and practical approaches to ensure the adoption and implementation of effective management decisions. It was found that the risk prevention strategy should cover the entire period of the company's activity, from its foundation to its liquidation. It has been found that with the help of a well-formulated and chosen crisis prevention strategy, many crisis situations can be avoided and promoted within the enterprise. It was determined that the justification of specific options for the implementation of the anti-crisis management strategy should be based on an innovative approach to the activation of technological modernization and development of the enterprise, taking into account the economic potential and internal capabilities. It is suggested that, in the perspective of further research, it is expedient to reveal the peculiarities of anti-crisis management of the enterprise in the conditions of today's realities.

Key words: *enterprise, strategy, economic diagnosis of the enterprise, enterprise development, business processes, crisis, anti-crisis management.*

Постановка проблеми. Реформування економічних відносин у народному господарстві поступово призвело до погіршення фінансового становища підприємств і виникнення загальнодержавної кризи. Крім того, деструктивні потоки внаслідок неочікуваних негативних тенденцій у світовій економіці призводять до скорочення виробництва, погіршення фінансових результатів та втрати платоспроможності підприємств. Виникає необхідність пошуку антикризового способу ведення бізнесу, який дозволяє вийти з кризової ситуації. Отже, обґрунтованість предмета даного дослідження полягає в тому, що необхідність формування системи антикризового управління та розробки стратегії уникнення кризових ситуацій дозволить вирішити проблему уникнення банкрутства шляхом реалізації відповідних заходів з управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань формування та реалізації стратегії антикризового управління підприємств займаються такі науковці та практики: Н. Бочарова [1], Я. Гринчишин [2], Т. Гринько [3], І. Гришова [4], О. Литовченко [5], О. Михайленко [6], О. Мірошниченко [7], В. Онісіфорова [8], О. Польова [9], В. Шконда [10], M. Groh [11], P. Strzemecki [12] та інші. Тут також важливе значення мають наявні результати дослідження теоретичних і практичних аспектів [13–55], які стосуються інструментарію економічної діагностики підприємств у різних сферах, складових і станів його діяльності.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, специфіка формування та реалізації стратегії антикризового управління підприємством з позиції вибору та обґрунтування такої стратегії залишається не достатньо вивченою.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості вибору та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкові умови

функціонування економічної системи створюють принципово нове зовнішнє середовище управління, що характеризується невизначеністю та високою ймовірністю виникнення кризових ситуацій. Більшість кризових явищ і ситуацій спостерігається на мікрорівні. Згідно зі статистичними даними, більшість українських компаній перебувають у кризовому стані, більше третини з них знаходяться на пізній стадії кризи і можуть бути на межі банкрутства. Це пояснюється тим, що на практиці вітчизняні компанії зосереджуються переважно на розв'язанні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням свого потенціалу, ігноруючи питання забезпечення перспектив розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища. Завдання адаптації підприємства до умов наростаючої динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища обумовлено відсутністю плану дій, тобто відповідної стратегії антикризового управління.

Антикризове управління підприємствами є за своєю суттю мікроекономічною категорією, яка характеризує фінансово-економічні процеси на рівні підприємства та спрямована на застосування заходів щодо поліпшення фінансового стану. Порушення на мікрорівні можуть спричинити економічні, фінансові та соціальні проблеми на макрорівні. Отже, в умовах формування та реалізації стратегії антикризового управління підприємством доцільно подолати негативні наслідки фінансового стану підприємства та вирішити проблему запобігання банкрутству.

Антикризове управління підприємством – це управління в умовах кризи або управління з метою виведення підприємства з кризового стану, в якому воно перебуває [3].

Ознаки кризи на підприємстві включають: приховану тривалу нездатність керівництва приймати ефективні рішення; повна втрата можливостей, стратегічної ініціативи та інноваційного потенціалу

управлінського персоналу; підвищення значної активності керівного персоналу щодо політики корпоративного управління; несприятливий соціальний клімат; розвиток конфліктних ситуацій; скорочення чисельності працівників тощо.

Важливим моментом є розробка антикризової стратегії підприємства. Розрізняють стратегічну кризу, при якій потенціал підприємства підринається або знищується і відсутня можливість створення нового потенціалу. Зі свого боку, криза доходів виникає, коли підприємство втрачає кошти та потрапляє в ситуацію дефіциту балансу, а криза ліквідності передбачає зростання збитків, яке загрожує втратою платоспроможності. Найбільш небезпечними для підприємств є стратегічні кризи.

У стратегічному управлінні ризиками підприємства розрізняють чотири рівні стратегії. Перший рівень – це підприємства, які працюють у кількох сферах діяльності: корпорації та великі корпорації. Тут приймаються рішення щодо купівлі, продажу, ліквідації або перерозподілу окремих сфер підприємства, розраховуються стратегічні відповідності між окремими напрямками бізнесу, розробляється план диверсифікації. Водночас управління фінансовими ресурсами здійснюється глобально. Другий рівень – це рівень управління не диверсифікованим підприємством, яке є частиною диверсифікованої або повністю незалежної організації та відповідає за розробку та впровадження стратегії бізнес-одиниці. На цьому рівні розробляється та реалізується стратегія на основі стратегічного бізнес-плану, основною метою якої є підвищення конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства. Третій рівень – функціональний. Часто зустрічається серед менеджерів у таких функціональних сферах, як фінанси, маркетинг, розробка нових продуктів і послуг, виробництво та управління людськими ресурсами. Четвертий рівень – лінійний. На рівні адміністратора у відділі або

географічно віддаленій частині підприємства, представництва, філії тощо [7].

Розробка стратегії антикризового управління передбачає використання системи методів проактивної оцінки фінансового стану підприємства з метою розробки комплексу ефективних заходів, які захистять підприємство від можливого банкрутства. Система антикризового управління не тільки здійснює постійний моніторинг кризових явищ, а й планує, організовує та реалізує антикризові заходи для підтримки фінансової стабільності та ефективного функціонування підприємства. Оскільки антикризове управління має на меті запобігти виникненню кризової ситуації на підприємстві, логічно, що воно повинно бути реалізовано до початку кризи або принаймні на ранніх фазах кризи. Заходи сприяють фінансовому оздоровленню та запобігають ліквідації підприємства. Тому необхідно розпочати розробку стратегії управління кризою до того, як виникне кризова ситуація, щоб можна було вжити раніше розроблені заходи для зупинення кризи та успішного її вирішення в екстрених випадках.

При формуванні антикризової стратегії важливо враховувати термін реалізації, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, деталі та етапи реалізації продукту та послуги, життєвий цикл. Заходи попередження криз повинні бути різними для кожної фази життєвого циклу бізнесу. На ранній стадії антикризова стратегія повинна бути зосереджена на аналітичній роботі, прогнозуванні динаміки змін і превентивних заходах. У фазі зростання антикризова стратегія спрямована на контроль діяльності підприємства та процесу реалізації стратегії. На зрілій стадії – стримування падіння економічних показників у прийнятних для окремих підприємств межах. Найсильніші прояви кризи виникають у фазі спаду, коли кризові явища є критичними для ефективної роботи бізнесу. На цьому етапі антикризова стратегія спрямована на те, щоб

вивести підприємство з кризи та реалізувати систему заходів, спрямованих на зниження ризику серйозної кризи та можливості повторного банкрутства підприємства [6].

Отже, антикризова стратегія – це комплексна аналітична модель функціонування підприємства в умовах динамічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища на всіх етапах його життєвого циклу для досягнення кінцевої мети – довгострокової економічної стабільності.

Стратегія управління кризою – це конкретний план управління, спрямований на досягнення поставлених цілей. Це перспективна система вимірювання, яка гарантує досягнення конкретних цілей, визначених підприємством. Сутність розробки та реалізації стратегії антикризового управління полягає у виборі з численних альтернатив бажаного напрямку трансформації та спрямуванні виробничо-господарської діяльності підприємств у вибране русло. Рішення, прийняті на ранніх стадіях кризи підприємства, як правило, слабкі і тому не завжди є надійним сигналом про появу негативних тенденцій. Тому комплекс антикризових заходів, які запроваджуються під час кризи, має різний характер і визначається співвідношенням стратегічних і тактичних рішень [8].

Процес розробки стратегії управління ризиками базується на ретельному вивченні всіх можливих напрямків розвитку та діяльності, включаючи загальні напрямки, ринки, необхідні послуги, методи конкуренції, залучення всіх видів ресурсів, зміцнення позицій підприємств на ринку і визначення бізнес-моделі, метою якої є забезпечення координації зусиль для підвищення ринкової вартості підприємства. Важливе місце в системі стратегії та антикризового управління займає напрямок управління ризиками фінансових ресурсів та операційних ризиків, що забезпечує реалізацію управлінських рішень та мінімізує ризик фінансового забезпечення [4].

У антикризовому менеджменті на розробку стратегії виходу з

кризової ситуації (прийняття відповідних управлінських рішень) впливають такі фактори, як: 1) проблеми; 2) умови реалізації управлінського рішення; 3) достатня вихідна (основна) інформація; 4) достовірність інформації; 5) масштаб проблеми; 6) технічне оснащення. У антикризовому управлінні вирішальне значення має сама стратегія управління, при цьому основна увага приділяється проблемі виходу з кризи, яка безпосередньо пов'язана з усуненням причин, що сприяють виникненню криз [9].

Антикризова стратегія спрямована на встановлення параметрів, які визначають широкий спектр альтернативних заходів для усунення розбіжностей між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішніх і внутрішніх обставин. Усе це має забезпечувати добре підібрана стратегія розвитку з відповідними характеристиками, покликана, перш за все, масштабувати бізнес і не залишати існуючі ресурси без змін. Стратегія антикризового управління підприємством повинна включати дві стратегії: стратегію антикризового менеджменту та стратегію запобігання кризовим ситуаціям. Таким чином, управління стратегічними ризиками має бути симбіозом операційного менеджменту, включаючи контроль поточної ситуації через безперервний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища, вибір та впровадження стратегій антикризового менеджменту та стратегічного менеджменту, а саме: прогнозування майбутніх ситуацій шляхом постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибору та впровадження стратегій запобігання ризикам [5].

При виборі стратегії запобігання кризі та відповідних процедур необхідно враховувати такі фактори, як рівень розвитку підприємства, причина кризи, симптоми та діагностика кризи, глибина та тривалість кризи [12]. Основними принципами системи стратегічного антикризового управління підприємствами, що перебувають у кризовому стані, є рання діагностика криз, швидке реагування на кризові явища, адекватність

реагування на реальну фінансову загрозу банкрутства та досягнення загального потенціалу [11]. До характеристик антикризового управління, які підвищують ефективність управлінських і регулятивних механізмів стратегії корпоративного управління, належать гнучкість і адаптивність, здатність до диверсифікації та реагування на обставини [10].

Вибір стратегії антикризового управління є моделлю, що складається з окремих блоків: механізм антикризового управління; процес антикризового управління; процес інтеграції або декомісії антикризового управління.

Проблема вибору стратегії антикризового управління підприємствами розглядається одночасно з теоретичного, системного та практичного аспектів. Теоретично питання щодо вибору стратегії управління ризиками підприємства можна ставити та обговорювати лише на передумові, що управління ризиками є стратегічним, оскільки воно призначене для вирішення довгострокових завдань. Крім того, у більшості випадків ризик-менеджмент застосовується до підприємств, які ще не вийшли з кризи, тому ризик-менеджмент має мати справу зі стратегічними викликами. Проблема у виборі антикризової стратегії носить методологічний характер. Тому що має сенс описати, чи є у стратегій управління характерні ознаки чи ряд характерних ознак, за якими можна виділити типові стратегії, тобто їх типологію [9].

Особливу увагу слід звернути на вдосконалення системного забезпечення діагностики фінансово-економічних показників (розрахунок коефіцієнтів ліквідності), а також теоретичного, системного та практичного забезпечення прийняття управлінських рішень у системі вибору корпоративної стратегії управління ризиками, наявність власних коштів, співвідношення рівноваги структури ліквідних коштів, ступінь впливу та вибір інструментів впливу на підвищення ліквідності капіталу в кризових ситуаціях та об'єктивність результатів кризових ситуацій [9].

Система вибору стратегії антикризового управління підприємствами повинна використовувати комплексну методологію, що враховує як теоретичні, так і практичні підходи для забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень. Водночас проблема удосконалення методології діагностики різних фінансово-економічних показників має стати предметом ретельного аналізу, який дозволить не тільки точно оцінити ступінь впливу кризової ситуації на економічну діяльність підприємства, а й підвищити ефективність вибору заходів. Тому антикризову стратегію розвитку можна розглядати як базову концепцію реалізації стратегічного антикризового управління підприємствами, що сприяє досягненню поставлених цілей впровадження антикризового менеджменту [1].

Підприємства, які розпізнають ранні ознаки кризи, повинні вміти вживати запобіжних заходів, щоб уникнути банкрутства. Стратегія повинна передбачати наявність інструментів раннього попередження ризиків і загроз. У важкій кризі необхідні реактивні (надзвичайні) заходи, щоб покращити бізнес і уникнути банкрутства. Крім ліквідації та банкрутства, захист і напад є найпоширенішими стратегіями управління кризою. Оборонна стратегія полягає в стабілізації кризи за рахунок внутрішніх резервів (скорочення витрат, реструктуризація активів). Наступальна стратегія передбачає значні реструктуризаційні зміни, зміцнює підприємство за рахунок зовнішніх інвестицій, зміцнює довгострокову перспективу конкурентної переваги [2].

Стратегія запобігання ризикам повинна охоплювати весь період діяльності підприємства, від заснування до ліквідації. Управління ризиками та невизначеністю підприємницької діяльності на докризовій фазі має відбуватися в рамках докризового менеджменту. Необхідно вжити запобіжних заходів до того, як буде розпочато провадження у справі про банкрутство. У важкій кризі необхідні реактивні (надзвичайні) заходи, щоб

покращити бізнес і уникнути банкрутства. У посткризовий період на основі глибокого аналізу причин кризи можна створити умови для радикальних змін, посилення інновацій та підвищення ефективності виробництва [2].

Підприємства повинні не тільки мати тверду стратегію дій, але й бути готовими адаптуватися до непередбачуваних обставин. Тому стратегія запобігання кризі підприємства повинна складатися із запланованих дій (директивних стратегій) і необхідних корекцій при виникненні несподіваних ситуацій (незапланованих стратегічних рішень). А враховуючи життєвий цикл підприємства, вибір і реалізація відповідної стратегії антикризового управління дозволяє знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій і зменшити збитки від розвитку кризових ситуацій, посилює та активізує стратегічний потенціал реагування на кризові явища, посилює здатність підприємств до адаптації та посилює їхню конкурентоспроможність [5].

За допомогою добре сформульованої та обраної стратегії запобігання кризовим ситуаціям можна уникнути багатьох кризових ситуацій і сприяти розповсюдженню всередині підприємства. По суті, це план дій на розумний період часу, щоб максимально уникнути ризикованих ситуацій, направити підприємство на шлях зростання та зміцнити його позиції на ринку. Основною метою антикризової стратегії українських підприємств є розв'язання суперечностей і невідповідностей, які виникають між цілями підприємств, їх наявними можливостями (зазвичай обмеженими) та (зазвичай негативними) впливами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств.

Обґрунтування конкретних варіантів реалізації стратегії антикризового управління має базуватися на інноваційному підході до активізації технологічної модернізації та розвитку підприємства з урахуванням економічного потенціалу та внутрішніх можливостей.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведене дослідження дало підстави дослідити особливості вибору та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. Визначено, що розробка стратегії антикризового управління передбачає використання системи методів проактивної оцінки фінансового стану підприємства з метою розробки комплексу ефективних заходів, які захистять підприємство від можливого банкрутства. Виявлено, що сутність розробки та реалізації стратегії антикризового управління полягає у виборі з численних альтернатив бажаного напрямку трансформації та спрямуванні виробничо-господарської діяльності підприємств у вибране русло. З'ясовано, що система вибору стратегії антикризового управління підприємствами повинна використовувати комплексну методологію, що враховує як теоретичні, так і практичні підходи для забезпечення прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень.

У перспективі подальших досліджень доцільно розкрити особливості антикризового управління підприємством в умовах реалій сьогодення.

Література

1. Бочарова Н., Тупицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(1). С. 34–49.
2. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71). С. 38–41.
3. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві // *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
4. Гришова І. Ю., Гнатєва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління // *Український журнал прикладної економіки*. 2016. № 1(3). С. 32–40.

5. Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством // *Бізнес Інформ*. 2012. № 12. С. 308–312.
6. Михайленко О. В., Майстренко А. В. Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії діяльності підприємства // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 37. С. 63–68.
7. Мірошниченко О. Ю. Інститут банкрутства як інструмент регулювання діяльності неплатоспроможних підприємств // *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27(1). С. 321–331.
8. Онісіфорова В., Ю., Болотова Т. М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 25. С. 119–127.
9. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством // *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_11 (дата доступу: 22.06.2023).
10. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством // *Наукові праці МАУП*. 2014. Вип. 42(3). С. 167–175.
11. Groh M. Strategic management in times of crisis // *American Journal of Economics and Business Administration*. 2014. № 6(2). P. 49–57.
12. Strzemecki P. Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej // *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*. 2015. Т. XXII. S. 27–34.
13. Крамар О. М. Підвищення ефективності функціонування будівельних підприємств на засадах удосконалення системи управління персоналом: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
14. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій:

- монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
15. Нога І. М., Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 241–245.
 16. Серняк І. І. *Формування та розвиток соціального інструментарію управління персоналом підприємства*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2019. 20 с.
 17. Скриньковський Р. М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
 18. Скриньковський Р. М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // *Проблеми економіки*. 2015. № 4. С. 240–246.
 19. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
 20. Скриньковський Р. М. Методичні рекомендації до оцінювання інвестиційної привабливості підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 23. С. 62–67.
 21. Скриньковський Р. М. Освітньо-фаховий потенціал персоналу: сутність і роль у формуванні інвестиційної привабливості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 121–126.
 22. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
 23. Скриньковський Р. М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні*

- проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
24. Скриньковський Р. М., Візняк Ю. Я., Павловські Г., Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228.
25. Скриньковський Р. М., Клювак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
26. Скриньковський Р. М., Клювак О. В., Процевят О. С. Діагностика експортного потенціалу підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 163–170.
27. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві // *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 131–137.
28. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 225–228.
29. Скриньковський Р. М., Максимчук Я. С., Харук К. Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.
30. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
31. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 371–376.

32. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
33. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н. Р., Коропецький О. О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.
34. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Пирожак Є. К., Томюк І. М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 12. С. 248–253.
35. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Костюк Н. Р. Внутрішній аудит системи корпоративного управління та діагностика ринкової вартості підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 180–187.
36. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Візник Ю. Я., Горічко Х. І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 165–172.
37. Скриньковський Р. М., Харук К. Б., Заброцька О. В. Параметри діагностики кредитоспроможності підприємства // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2014. Вип. 8(1). С. 114–117.
38. Скриньковський Р. М., Шпак О. Г. Бізнес-діагностика підприємства як особливий вид консультаційних послуг // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 3. С. 110–114.
39. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 9. С. 45–50.
40. Скриньковський Р., Крамар Р. Діагностика формування і

- використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.
41. Скриньковський Р., Нога І., Чубенко А. Діагностика стану кадрового обліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 8. С. 52–57.
42. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.
43. Шпак О. Г., Скриньковський Р. М. Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства і діагностика резервів її зростання // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 2. С. 62–65.
44. Щебель А. І. *Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку*: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
45. Skrynkovskyi R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
46. Skrynkovskyu R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
47. Skrynkovskyu R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N.

- Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
48. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
49. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
50. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
51. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
52. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
53. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central*

Asian Research (JEECAR). 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>

54. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
55. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>

References

1. Bocharova N., Tupytska Y. Rozrobka upravlinskykh rishen shchodo vyboru antykryzovoi stratehii ATP // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2(1). S. 34–49.
2. Hrynychshyn Y. M. Stratehichniy pidkhid do antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy // *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. 2021. T. 32(71). S. 38–41.
3. Hrynko T. Stratehiia yak instrument antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvi // *Ekonomist*. 2013. № 8. S. 51–53.
4. Hryshova I. Y., Hnatieva T. M. Upravlinnia ryzykamy u konteksti stratehii antykryzovoho upravlinnia // *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. 2016. № 1(3). S. 32–40.
5. Lytovchenko O. Y. Vybir ta obgruntuvannia stratehii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom // *Biznes Inform*. 2012. № 12. S. 308–312.
6. Mykhailenko O. V., Maistrenko A. V. Rozroblennia ta obgruntuvannia antykryzovoi stratehii diialnosti pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i*

- menedzhment*. 2019. Vyp. 37. S. 63–68.
7. Miroshnychenko O. Y. Instytut bankrutstva yak instrument rehuliuвання diialnosti neplatospromozhnykh pidpriemstv // *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*. 2012. Vyp. 27(1). S. 321–331.
 8. Onisiforova V., Y., Bolotova T. M. Alhorytm realizatsii ta zakhody antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom // *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. 2020. № 25. S. 119–127.
 9. Polova O. L. Vybir stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom // *Efektivna ekonomika*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_11 (date of access: 22.06.2023).
 10. Shkonda V. V., Kalianov A. V. Stratehii antykrizovoho upravlinnia suchasnym pidpriemstvom // *Naukovi pratsi MAUP*. 2014. Vyp. 42(3). S. 167–175.
 11. Groh M. Strategic management in times of crisis // *American Journal of Economics and Business Administration*. 2014. № 6(2). P. 49–57.
 12. Strzemecki P. Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej // *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*. 2015. T. XXII. S. 27–34.
 13. Kramar O. M. *Pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia budivelnykh pidpriemstv na zasadakh udoskonalennia systemy upravlinnia personalom*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
 14. Melnyk O. H. *Systemy diahnostryky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsii ta instrumentarii*: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
 15. Noga I. M., Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostryka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform*. 2016. № 9. S. 241–245.
 16. Serniak I. I. *Formuvannia ta rozvytok sotsialnoho instrumentariiu upravlinnia personalom pidpriemstva*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk:

- spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2019. 20 s.
17. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpryemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
 18. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka konkurentospromozhnosti produktsii pidpryemstva // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 4. S. 240–246.
 19. Skrynkovskyy R. M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. S. 186–193.
 20. Skrynkovskyy R. M. Metodychni rekomendatsii do otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpryemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2011. № 23. S. 62–67.
 21. Skrynkovskyy R. M. Osvitno-fakhovyi potentsial personalu: sutnist i rol u formuvanni investytsiinoi pryvablyvosti pidpryemstva // *Biznes Inform.* 2013. № 4. S. 121–126.
 22. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpryemstva z urakhuvanniam naukovo-tekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
 23. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostyky innovatsiinoi diialnosti pidpryemstva: kontseptsii ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
 24. Skrynkovskyy R. M., Vizniak Y. Y., Pawlowski G., Koropetskyi O. O. Diahnostyka dyversyfikatsiinykh protsesiv na pidpryemstvi // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 223–228.
 25. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V. Diahnostyka rivnia hotovnosti pidpryemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform.* 2016. № 7. S. 96–101.

26. Skrynkovskyy R. M., Kliuvak O. V., Protseviat O. S. Diahnostyka eksportnoho potentsialu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 4. S. 163–170.
27. Skrynkovskyy R. M., Kostiuk N. R., Semchuk Z. V., Koropetskyi O. O. Diahnostyka polityky kerivnytstva u sferakh yakosti, sotsialnoi vidpovidalnosti, informatsiinoi bezpeky y okhorony pratsi ta mekhanizm zabezpechennia hidnoi pratsi na pidpryiemstvi // *Biznes Inform.* 2016. № 3. S. 131–137.
28. Skrynkovskyy R. M., Kramar R. I., Harasym P. S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpryiemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 225–228.
29. Skrynkovskyy R. M., Maksymchuk Y. S., Kharuk K. B. Diahnostyka ekonomichnoi stiikosti pidpryiemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.
30. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
31. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpryiemstva stanu zovnishnoho seredovyshcha // *Biznes Inform.* 2016. № 10. S. 371–376.
32. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Vorobiov V. V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
33. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Kostiuk N. R., Koropetskyi O. O. Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
34. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Pyrozhak Y. K., Tomiuk I. M. Diahnostyka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpryiemstva

// *Biznes Inform.* 2016. № 12. S. 248–253.

35. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Kostiuk N. R. Vnutrishnii audyt systemy korporatyvnoho upravlinnia ta diahnostryka rynkovoï vartosti pidpriumstva // *Biznes Inform.* 2015. № 9. S. 180–187.
36. Skrynkovskyy R. M., Semchuk Z. V., Vizniak Y. Y., Horichko K. I. Diahnostryka finansovoho stanu pidpriumstva z metoiu poperedzhennia kryzy ta identyfikatsii bankrutstva // *Biznes Inform.* 2016. № 2. S. 165–172.
37. Skrynkovskyy R. M., Kharuk K. B., Zabrotska O. V. Parametry diahnostryky kredytopromozhnosti pidpriumstva // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky.* 2014. Vyp. 8(1). S. 114–117.
38. Skrynkovskyy R. M., Shpak O. H. Biznes-diahnostryka pidpriumstva yak osoblyvyi vyd konsultatsiinykh posluh // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy.* 2017. Vyp. 3. S. 110–114.
39. Skrynkovskyy R., Dmytriieva Y., Chubenko A. Diahnostryka mozhlyvostei pidpriumstva shchodo utrymannia kliientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 9. S. 45–50.
40. Skrynkovskyy R., Kramar R. Diahnostryka formuvannia i vykorystannia prybutku pidpriumstva ta vidpovidalnist kerivnyka za porushennia podatkovoho zakonodavstva // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 6. S. 130–134.
41. Skrynkovskyy R., Noga I., Chubenko A. Diahnostryka stanu kadrovoho obliku i dilovodstva na pidpriumstvi ta vidpovidalnist za porushennia vymoh zakonodavstva u sferi zakhystu personalnykh danykh // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 8. S. 52–57.
42. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostryka konkurentnoho potentsialu pidpriumstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriumnytstvo, hospodarstvo i pravo.*

2016. № 7. S. 49–54.

43. Shpak O. H., Skrynkovskyy R. M. Analiz produktyvnosti pratsi personalu pidpriemstva i diahnostryka rezerviv yii zrostannia // *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2017. Vyp. 2. S. 62–65.
44. Shchebel A. I. *Upravlinnia potentsialom pidpriemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
45. Skrynkovskyy R. M. Methodical approaches to economic estimation of investment attractiveness of machine-building enterprises for portfolio investors // *Actual Problems of Economics*. 2011. Vol. 118, Iss. 4. P. 177–186.
46. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
47. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering*. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
48. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchyk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
49. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Sytar L. Development of Tools for Ensuring the Quality of Labor Potential of Industrial Enterprises // *Path of*

- Science*. 2017. Vol. 3, No. 9. P. 3009–3018. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.26-8>
50. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
51. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
52. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
53. Pavlenchyk N., Pavlenchyk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
54. Pawlowski G., Skrynkovskyy R., Shpak O., Vizniak Y. Development of the Model of the System of Managerial Diagnostics of the Enterprise on the Basis of Improvement of Diagnostic Purposes // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4010–4020. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-9>
55. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>