

УДК 65.01: 658

Хмиз Мар'яна Василівна

доктор філософії в галузі права

Львівський університет бізнесу та права

Khmyz Mariana

PhD in Law

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0003-3553-8022

Павленчик Наталія Федорівна

доктор економічних наук, професор

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

Pavlenchyk Nataliia

D. Sc. (Economics), Professor

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj

ORCID: 0000-0001-6164-5644

Павленчик Анатолій Олександрович

кандидат економічних наук, доцент

Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського

Pavlenchyk Anatolii

PhD in Economics, Associate Professor

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj

ORCID: 0000-0002-2205-1883

Терлецька Вікторія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

Terletska Viktoriia

PhD in Economics, Associate Professor

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0002-9334-2557

**РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ МОНІТОРИНГУ В АНТИКРИЗОВОМУ
УПРАВЛІННІ БІЗНЕС-СТРУКТУРОЮ
THE ROLE AND FEATURES OF MONITORING IN ANTI-CRISIS
MANAGEMENT OF A BUSINESS STRUCTURE**

***Анотація.** У статті визначено роль і досліджено особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою в сучасних умовах. Зазначено, що антикризове управління – це управління, яке здатне не тільки запобігти або пом'якшити кризові ситуації у діяльності бізнес-структури, але й підтримувати функціонування бізнес-структури у режимі виживання під час кризи та виходити з кризового стану з мінімальними втратами. Встановлено, що антикризове управління базується не тільки на загальних закономірностях, характерних для процесів управління, а й на особливостях, пов'язаних із здійсненням антикризових процедур. З'ясовано, що моніторинг є одним із найефективніших інструментів антикризового управління діяльністю, а також прогнозування та коригування розвитку бізнес-структури. Визначено, що моніторинг забезпечує збирання та оброблення поточної інформації, яка дає змогу оцінити важливі параметри та виявити важливі тенденції в організаційно-виробничій сфері бізнес-структури, які можуть призвести до подальшого виникнення кризових явищ. Виявлено, що система моніторингу антикризового управління бізнес-структурами складається з ряду взаємодіючих підсистем, елементів і зв'язків між ними, що формує інформаційну базу для забезпечення антикризового*

управління бізнесом. Представлено основні завдання моніторингу антикризового управління бізнес-структурою. Виділено етапи моніторингу антикризового управління бізнес-структурою. З'ясовано, що система моніторингу антикризового управління бізнес-структурою повинна відображати формування та реалізацію стратегічних і поточних тактичних цілей бізнес-структури. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень, при удосконаленні системи моніторингу діяльності бізнес-структур.

Ключові слова: підприємство, бізнес-структура, моніторинг, антикризове управління, бізнес-процеси, криза.

Summary. The article defines the role and features of monitoring in anti-crisis management of a business structure in modern conditions. It is noted that anti-crisis management is management that can not only prevent or mitigate crisis situations in the activities of a business structure, but also support the functioning of a business structure in survival mode during a crisis and proceed from a crisis state with minimal losses. It has been established that anti-crisis management is based not only on the general patterns characteristic of management processes, but also on the features associated with the implementation of anti-crisis procedures. It has been established that monitoring is one of the most effective tools for anti-crisis management of activities, as well as forecasting and adjusting the development of a business structure. It has been determined that monitoring ensures the collection and processing of current information, which allows you to evaluate important parameters and identify important trends in the organizational and production sphere of the business structure, which can lead to further crisis phenomena. It has been established that the monitoring system for anti-crisis management of business structures consists of a number of interacting subsystems, elements and links between them, which forms the information base for ensuring anti-crisis

business management. The main tasks of monitoring the anti-crisis management of a business structure are presented. The stages of monitoring the anti-crisis management of a business structure are identified. It has been established that the monitoring system of anti-crisis management of a business structure should reflect the formation and implementation of the strategic and current tactical goals of the business structure. All this must be taken into account in the future of further research, when improving the system for monitoring the activities of business structures.

Key words: *enterprise, business structure, monitoring, anti-crisis management, business processes, crisis.*

Постановка проблеми. Сучасний стан функціонування економіки України характеризується зниженням ефективності діяльності, погіршенням фінансового стану та збільшенням кількості збиткових і збанкрутілих бізнес-структур. За таких обставин процеси моніторингу мають бути реалізовані в усіх сферах діяльності бізнесу. Тому належна реакція органів управління бізнес-структури на кризові ситуації можлива лише за умови своєчасного розпізнавання та правильного моніторингу симптомів і причин кризи, що, зі свого боку, зумовлює актуальність тематики цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вивчення, дослідження та розвиток моніторингу антикризового управління бізнес-структурою зробили такі вчені-економісти та практики: І. Бабій [1], М. Берест [2], О. Дубинська [3], О. Дубинська [4], І. Єпіфанова [5], І. Канцір [6], С. Кулакова [7], І. Піюренко [8], І. Піюренко [9], Т. Пожуєва [10], М. Ткаченко [11], Н. Тюріна [12] та інші [13–21]. Визнаючи вагомий науково-практичний внесок у дослідження та розвиток окремих аспектів за проблемою, враховуючи думку фахівців у цьому напрямі, з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено ролі та особливостям моніторингу в

антикризовому управлінні бізнес-структурою.

Мета статті. Метою статті є визначити роль і дослідити особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробка системи моніторингу для запобігання кризам потребує чіткого визначення поняття «криза» або «кризова ситуація». У випадках, коли стабільність ділової активності повністю припинилася, можна говорити про кризову ситуацію. В інших випадках мова йде про майбутню кризу. Кризові явища на рівні бізнес-структури характеризуються різким загостренням протиріч як на мікро-, так і на макрорівні. Кризові ситуації формуються поступово і мають свої причини та механізми розвитку.

Корпоративна криза – це процес, який визначається часом. Як процес, економічні кризи мають початок і кінець. Крім того, економічні кризи характеризуються не просто як процеси, а як багаторівневі процеси, що зумовлюють диференціацію механізмів антикризового управління щодо окремих фаз бізнес-структури. Типовим часовим обмеженням цього процесу є період від початку до кінця економічної кризи.

Відмінною рисою корпоративних криз є їх висока залежність від зовнішніх чинників, таких як ступінь регулювання фінансової діяльності бізнес-структури, кон'юнктура фінансового ринку та рівень розвитку інфраструктури. При цьому, ці кризи часто виникають під впливом негативних внутрішніх чинників. Деякі з цих внутрішніх чинників можуть мати суб'єктивний характер. Як правило, ці кризи можна вирішити відносно швидко завдяки внутрішнім механізмам управління кризами.

Ведення бізнесу в умовах кризи схоже на ведення бізнесу в звичайній ситуації. Тому що і за нормальних економічних умов, і під час кризи бізнес-структурам доводиться постійно адаптуватися до змін попиту, розширення асортименту, підвищення якості, зниження

собівартості, оптимізації структури витрат тощо.

Кризові ситуації часто неможливо усунути. Вони постають як об'єктивні явища, що відтворюють циклічність розвитку соціально-економічної системи. Однак, гостроту кризи можна і потрібно зменшити, враховуючи природу кризи та своєчасно розпізнаючи курс дій. Це можливо лише за допомогою антикризового управління. Антикризове управління – це управління, яке здатне не тільки запобігти або пом'якшити кризові ситуації у діяльності бізнес-структури, але й підтримувати функціонування бізнес-структури у режимі виживання під час кризи та виходити з кризового стану з мінімальними втратами [7].

На прибутковість і ефективність бізнес-структури можуть негативно вплинути різноманітні чинники, які за певних обставин можуть призвести до краху бізнес-структури. До них відносяться: слабке зростання або спад продажів; нездатність контролювати витрати; нездатність бізнес-структури налаштувати свою продукцію відповідно до потреб клієнтів; несумісність можливостей фінансування, виробництва, збуту та маркетингу, неможливість комбінування; погіршення відносин з банками; складні ринкові умови; фактичні окремі обставини; неякісні продукти та послуги; негативний грошовий потік тощо.

Антикризове управління базується не тільки на загальних закономірностях, характерних для процесів управління, а й на особливостях, пов'язаних із здійсненням антикризових процедур. Важливим кроком є засвоєння сутності антикризового управління, яке включає використання антикризових заходів для виведення бізнес-структури із кризи та конкретних заходів щодо своєчасної діагностики, попередження та нейтралізації кризових чинників [12].

Завданням антикризового управління є розробка та реалізація заходів щодо боротьби з причинами кризових явищ, відновлення платоспроможності та забезпечення фінансової стійкості бізнес-структури.

Оскільки існує висока ймовірність виникнення та розвитку кризових ситуацій у процесі діяльності, тому потрібне професійне антикризове управління [10].

Антикризове управління становить собою комплексну модель управління, яка включає інтегровані системи, які здійснюють моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища бізнес-структури та його структурних елементів, своєчасно запобігають ризикам з метою нейтралізації або пом'якшення кризових ситуацій [10].

Усі чинники, що впливають на управління ризиками, взаємопов'язані, мають як внутрішні, так і зовнішні характеристики, є випадковими, непередбачуваними та можуть призвести до неочікуваних фінансових результатів. Усе це зумовлює необхідність створення універсальної системи антикризового управління, яка включає оперативні, тактичні, стратегічні та превентивні механізми фінансової стабілізації бізнес-структури [11].

Моніторинг є одним із найефективніших інструментів антикризового управління діяльністю, а також прогнозування та коригування розвитку бізнес-структури. Головною метою створення системи економічного спостереження є надання інформації про фінансово-господарські операції для акціонерів, інвесторів та керівників бізнес-структури. Для побудови системи моніторингу необхідно вибрати інформаційні показники, критерії. При розробці системи моніторингу показників важливе місце займає питання структури показників, що відображають функціональну складову економічної політики бізнес-структури.

Моніторинг є невід'ємною частиною антикризового управління бізнес-структурою. Він забезпечує збирання та оброблення поточної інформації, яка дає змогу оцінити важливі параметри та виявити важливі тенденції в організаційно-виробничій сфері бізнес-структури, які можуть призвести до подальшого виникнення кризових явищ [4].

Моніторинг – це один із методів антикризового управління, суть якого полягає в безперервному та постійному вивченні, оцінці та аналізі взаємозв'язків між екзогенним та ендogenous середовищем бізнес-структури. Цей метод управління ризиками має бути впроваджений протягом усього існування бізнес-структури та спрямований на виявлення чинників ризику, розпізнавання симптомів кризових явищ, уникнення або локалізацію їх наслідків, мінімізацію втрат та вирішення складних проблем.

Численні приклади корпоративної кризи, яка призвела до різкого падіння виробництва, банкрутства і навіть фінансової неспроможності, свідчать про те, що бізнес-структури в національній економіці не створили надійних систем моніторингу бізнес-ситуації та запобігання кризам. Водночас моніторинг є одним із найефективніших інструментів прогнозування та коригування розвитку бізнес-структур, а також антикризового управління діяльністю.

Об'єктами моніторингу є фінансовий стан бізнес-структур, його фінансові результати та ефективність фінансово-господарської діяльності. Якщо є ознаки кризи, необхідно відслідковувати кризу та чинники, що їй сприяють. Основною метою моніторингу є своєчасне виявлення та усунення недоліків у діяльності та пошук резервів покращення фінансового стану та платоспроможності бізнес-структури [5].

Важливим інструментом керування сприйняттям кризи є моніторинг параметрів здійсненності, необхідний, але недостатній елемент моніторингу. Це тому, що ризики зазвичай охоплюють усі сфери бізнесу [8].

Особливістю моніторингу кризових явищ у діяльності бізнес-структур є те, що предметом дослідження в даному випадку є передусім фінансовий стан бізнес-структур та досліджується наявність та глибина розвитку кризових явищ. У зв'язку з цим доцільно переглянути та

проаналізувати існуючі підходи до формування набору показників, а також рекомендовані методики діагностики фінансового стану бізнес-структур з метою виявлення негативних тенденцій чи ознак кризи [2].

Система моніторингу базується на принципі взаємодії інформації про бізнес-середовище та його зміни, тому їх вплив оцінюється не лише для цього компонента, а й для всіх інших компонентів системи. Основними компонентами системи є підсистеми та їх елементи збору даних, аналізу даних та виведення інформації [9].

На основі оцінки різних підходів варто виділити таке визначення моніторингу – це спеціальна система, яка включає збір, накопичення та аналіз інформації про процеси, що відбуваються в діяльності бізнес-структур, прогнози на основі об'єктивних даних щодо динаміки економічних показників, основних тенденцій розвитку та розробки науково обґрунтованих висновків, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Моніторинг є найпопулярнішим інструментом антикризового управління, створеним не як самостійна система, а як реалізація системи антикризового менеджменту. Тому важливо забезпечити комплекс розроблених процедур, які забезпечуватимуть не лише вхід у систему, а й остаточний вихід з неї, тобто функціонування бізнес-структур у сфері економічної безпеки.

Система моніторингу антикризового управління бізнес-структурами складається з ряду взаємодіючих підсистем, елементів і зв'язків між ними, що формує інформаційну базу для забезпечення антикризового управління бізнесом. Основною метою моніторингу є узгодження процесів управління для досягнення всіх цілей, поставлених бізнес-структурою. Залежно від цілей можна сформулювати загальний підхід до визначення основних завдань моніторингу [9]:

- 1) врахування дії внутрішніх чинників у взаємодії та залежності з

об'єктами зовнішнього впливу;

2) встановлення взаємозв'язків з усіма внутрішніми та зовнішніми чинниками та оцінка їх впливу;

3) підбір показників для оптимальної оцінки стану об'єкта моніторингу;

4) прогнозування стану об'єкта моніторингу.

Основним завданням моніторингу є забезпечення управління високоякісною економічною інформацією з метою своєчасного виявлення та прогнозування тенденцій розвитку, які впливають на стабільний фінансово-економічний стан бізнес-структур, розробку та впровадження заходів для використання можливостей або запобігання ризикам. З метою підвищення достовірності моніторингу діяльності бізнес-структур, з метою передбачення виникнення кризових явищ доцільно будувати їх із двох складових: складова раннього виявлення кризових явищ та складова моніторингу фінансового стану бізнес-структури [4].

Складова раннього виявлення кризових явищ спрямована на моніторинг процесів, що відбуваються в суттєвих частинах організаційно-виробничих систем бізнес-структур, та виявлення цих тенденцій. Ці процеси ще не «проявилися» у фінансовому секторі і в принципі не можуть бути охоплені фінансовими показниками. Виявляючи ці тенденції, висвітлюються найбільш проблемні сфери організації та виробничих систем бізнес-структур, а керівництво може зосередитися на коригувальних діях.

Складова моніторингу фінансового стану бізнес-структури виконує чотири основні блоки роботи. По-перше, вона служить своєрідним тестом складової для раннього виявлення негативних тенденцій і управлінських дій у відповідь на сигнали цієї складової. По-друге, перевіряється ефективність управлінських рішень щодо усунення негативних тенденцій на ранніх етапах розвитку. По-третє, це перевірка складової моніторингу

зовнішнього середовища. По-четверте, ця складова перевіряє ефективність управлінських дій, що адаптують організаційну та виробничу сфери бізнес-структури до змін зовнішнього середовища, фіксованих відповідною складовою моніторингу [4].

На основі наведених узагальнень можна сформувати набір індикаторів, які використовуються для моніторингу кризових явищ у діяльності бізнес-структури. Вимоги до цих переліків такі: вона повинна включати показники, які дозволяють комплексно та раціонально оцінити наявність кризових явищ. Кількість показників має бути оптимальною. Однак, вона не повинна бути занадто малою, щоб не пропустити певні аспекти фінансового становища, які можуть свідчити про ознаки кризи, і не повинна бути занадто великою, щоб не ускладнювати процес аналізу. Індикатори повинні мінімізувати збіги один з одним і, навпаки, доповнювати один одного. Показники мають бути кількісно визначеними та доступними для аналітиків [2].

Загалом процес моніторингу має включати наступні етапи [5]:

1) визначення цілей та планування процесу моніторингу, розробка системи показників, вибір параметрів моніторингу та цільових значень, засобів і методів збору інформації;

2) спостереження, збір та узагальнення інформації за параметрами моніторингу. Для моніторингу використовується низка показників, розрахованих щодо фінансово-господарської діяльності бізнес-структури;

3) аналіз та оцінка параметрів діяльності на основі інформації, отриманої на попередньому етапі. На цьому етапі аналізуються тенденції індикаторів, оцінюються фактичні значення параметрів моніторингу та чинники, що на них впливають, а також оцінюється вплив зовнішнього середовища на діяльність;

4) підготовка рекомендацій щодо управлінських рішень з метою своєчасного коригування та вдосконалення діяльності бізнес-структури. На

цьому етапі цільові параметри також можуть бути скориговані, якщо зовнішні та внутрішні умови середовища змінюються;

5) контроль управлінських впливів та інформаційно-формуєчих результатів для подальшого моніторингу.

Моніторинг у цьому випадку може бути використаний для контролю, систематичного спостереження за змінами контрольованих показників, безпосереднього спостереження за окремими підрозділами, виявлення відхилень та їх причин, а також отримання необхідної інформації по окремих підрозділах [1].

Моніторинг поточного стану бізнес-структури здійснюється для оперативної діагностики, яка повинна вчасно вказувати на негативні тенденції в діяльності бізнес-структури.

Ефективний моніторинг процесу реструктуризації включає вирішення таких завдань, як:

1) формування переліку показників, що визначають рівень антикризового потенціалу;

2) вибір підсумкової кількості показників та нормативних характеристик антикризового потенціалу бізнес-структури;

3) збір та обробка інформації у сфері реструктуризації;

4) порівняння відхилення фактичного показника від норми або порогового значення показника;

5) одержання результатів моніторингу реструктуризації бізнес-структури та прийняття управлінського рішення для підвищення рівня навичок запобігання кризовим ситуаціям [1].

Моніторинг є не тільки засобом виявлення негативних тенденцій на ранній стадії розвитку, а й інструментом оцінки ефективності розроблених і реалізованих у бізнес-структурах заходів щодо запобігання кризовим явищам [3].

Система моніторингу також повинна відображати формування та

реалізацію стратегічних і поточних тактичних цілей бізнес-структури. Досягнення стратегічних цілей проявляється через вартість капіталу (вартість бізнес-структури) і поточних (операційних) цілей через традиційні фінансово-економічні показники. Тому рекомендовано ввести в систему моніторингу вартісні показники бізнес-структури та основні показники фінансової стійкості, а також внутрішньовиробничий облік і планування.

Перш за все, забезпечення ефективного антикризового управління в бізнес-структурах вимагає достатнього теоретичного обґрунтування управлінських рішень щодо причин, виникнення, діагностики, управління та попередження кризових явищ. На цьому етапі вирішальну роль відіграють вимоги ринку в сучасних умовах. Важливою частиною ефективної організації антикризового управління є створення ефективної системи моніторингу, основною метою якої є спрямування процесів управління на досягнення всіх поставлених бізнес-структурою цілей.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження дало можливість висвітлити роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою з позиції практичного аспекту. Визначено, що на прибутковість і ефективність бізнес-структури можуть негативно вплинути різноманітні чинники, які за певних обставин можуть призвести до краху бізнес-структури. Встановлено, що моніторинг є одним із найефективніших інструментів антикризового управління діяльністю, а також прогнозування та коригування розвитку бізнес-структури. Виявлено, що особливістю моніторингу кризових явищ у діяльності бізнес-структур є те, що предметом дослідження в даному випадку є передусім фінансовий стан бізнес-структур та досліджується наявність та глибина розвитку кризових явищ. Визначено основні завдання та етапи моніторингу антикризового управління бізнес-структурою. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень, при удосконаленні системи

моніторингу діяльності бізнес-структур.

Література

1. Бабій І. В. Моніторинг процесів реструктуризації в антикризовому управлінні підприємством // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 3, Т. 1. С. 26–30.
2. Берест М. М. Формування системи показників моніторингу розвитку кризових явищ на підприємстві // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 45. С. 54–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_45_12 (дата доступу: 10.07.2023).
3. Дубинська О. С. Методичне забезпечення моніторингу «ранніх сигналів» кризи на основі порівняння динаміки показників // *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3. С. 163–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2016_3_24 (дата доступу: 10.07.2023).
4. Дубинська О. С. Організація моніторингу організаційно-виробничої сфери в антикризовому управлінні підприємством // *Економіка промисловості*. 2010. № 2. С. 119–122. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/18945> (дата доступу: 10.07.2023).
5. Єпіфанова І. Ю. Моніторинг як інструмент антикризового управління підприємствами // *Вісник ЖНАЕУ*. 2016. № 2(57), т. 2. С. 130–139.
6. Канцір І. А., Габер М. М. Концептуальні засади антикризового управління // *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 36(1). С. 129–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36%281%29__29 (дата доступу: 10.07.2023).
7. Кулакова С. Ю., Мірошніченко А. С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки // *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_41 (дата доступу: 10.07.2023).

8. Піюренко І. О. Роль економічного моніторингу у попередженні кризових явищ на підприємстві // *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 1. С. 45–48. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=2476&i=9> (дата доступу: 10.07.2023).
9. Піюренко І. О. Необхідність використання системи моніторингу для попередження кризових ситуацій на підприємстві // *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 3. С. 103–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_3_16 (дата доступу: 10.07.2023).
10. Пожуєва Т. О. Антикризове управління–основа забезпечення економічної захищеності підприємства // *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 241–248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_26_32 (дата доступу: 10.07.2023).
11. Ткаченко М. О. Оцінка та інструментарій антикризового управління // *Економіка промисловості*. 2007. № 2. С. 154–158. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/2765> (дата доступу: 10.07.2023).
12. Тюріна Н. М., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В., Бацура К. О. Технології та інструменти антикризового управління організацією // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2(2). С. 100–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%282%29_23 (дата доступу: 10.07.2023).
13. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Коновалюк І. В., Русин-Гриник Р. Р. Вибір джерел отримання інформації і методів моніторингу діяльності бізнес-структури // *Міжнародний науковий журнал*

- «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8029>
14. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В. Оцінювання та аналізування чинників, які впливають на формування системи моніторингу діяльності бізнес-структур // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 7. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8037>
15. Князь С. В., Скриньковський Р. М., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Павленчик Н. Ф. Визначення цілей системи моніторингу діяльності бізнес-структури // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8007>
16. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В. Діяльність бізнес-структур як об'єкт моніторингу // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 8. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8072>
17. Скриньковський Р. М., Процюк Т. Б., Леськів С. Р. Моніторинг фінансової, виробничої, маркетингової і продуктової сфер діяльності та експрес-діагностика матеріально-технічного забезпечення підприємства // *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 250–256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_10_43 (дата доступу: 10.07.2023).
18. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>
19. 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>
20. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
21. 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>

References

1. Babii I. V. Monitorynh protsesiv restrukturyzatsii v antykryzovomu upravlinni pidpriemstvom // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2013. № 3, T. 1. S. 26–30.
2. Berest M. M. Formuvannia systemy pokaznykiv monitorynhu rozvytku kryzovykh yavlyshch na pidpriemstvi // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2014. № 45. S. 54–59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_45_12 (date of access: 10.07.2023).
3. Dubynska O. S. Metodychne zabezpechennia monitorynhu «rannikh syhnaliv» kryzy na osnovi porivniannia dynamiky pokaznykiv // *Ekonomichni visnyk Donbasu*. 2016. № 3. S. 163–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2016_3_24 (date of access: 10.07.2023).
4. Dubynska O. S. Orhanizatsiia monitorynhu orhanizatsiino-vyrobnychoi sfery v antykryzovomu upravlinni pidpriemstvom // *Ekonomika promyslovosti*. 2010. № 2. S. 119–122. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/18945> (date of access: 10.07.2023).

5. Yepifanova I. Y. Monitorynh yak instrument antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy // *Visnyk ZhNAEU*. 2016. № 2(57), t. 2. S. 130–139.
6. Kantsir I. A., Haber M. M. Kontseptualni zasady antykryzovoho upravlinnia // *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2018. № 36(1). S. 129–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36%281%29__29 (date of access: 10.07.2023).
7. Kulakova S. Y., Miroshnychenko A. S. Osoblyvosti antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh rozvytu ekonomiky // *Efektivna ekonomika*. 2014. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_10_41 (date of access: 10.07.2023).
8. Piiurenko I. O. Rol ekonomichnoho monitorynhu u poperedzhenni kryzovykh yavlyshch na pidpriemstvi // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2013. № 1. S. 45–48. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=2476&i=9> (date of access: 10.07.2023).
9. Piiurenko I. O. Neobkhidnist vykorystannia systemy monitorynhu dlia poperedzhennia kryzovykh sytuatsii na pidpriemstvi // *Visnyk KhNAU. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2013. № 3. S. 103–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_3_16 (date of access: 10.07.2023).
10. Pozhuieva T. O. Antykryzove upravlinnia–osnova zabezpechennia ekonomichnoi zakhyshchenosti pidpriemstva // *Naukovyi visnyk Bukovynskoho derzhavnoho finansovo-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 26. S. 241–248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2014_26_32 (date of access: 10.07.2023).
11. Tkachenko M. O. Otsinka ta instrumentarii antykryzovoho upravlinnia // *Ekonomika promyslovosti*. 2007. № 2. S. 154–158. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/2765> (date of access: 10.07.2023).

- 10.07.2023).
12. Tiurina N. M., Karvatska N. S., Nazarchuk T. V., Batsura K. O. Tekhnolohii ta instrumenty antykrizovoho upravlinnia orhanizatsiieiu // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2015. № 2(2). S. 100–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_2%282%29_23 (date of access: 10.07.2023).
 13. Kniaz S. V., Skrynkovskyy R. M., Konovalyuk I. V., Rusyn-Hrynyk R. R. Vybir dzherel otrymannia informatsii i metodiv monitorynhu diialnosti biznes-struktury // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-6-8029>
 14. Kniaz S. V., Skrynkovskyy R. M., Rusyn-Hrynyk R. R., Konovalyuk I. V. Otsiniuvannia ta analizuvannia chynnykiv, yaki vplyvaiut na formuvannia systemy monitorynhu diialnosti biznes-struktur // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. 2022. № 7. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8037>
 15. Kniaz S. V., Skrynkovskyy R. M., Rusyn-Hrynyk R. R., Konovalyuk I. V., Pavlenchyk N. F. Vyznachennia tsilei systemy monitorynhu diialnosti biznes-struktury // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-5-8007>
 16. Skrynkovskyy R. M., Kniaz S. V., Rusyn-Hrynyk R. R., Konovalyuk I. V. Diialnist biznes-struktur yak obiekt monitorynhu // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky»*. 2022. № 8. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8072>
 17. Skrynkovskyy R. M., Protsiuk T. B., Leskiv S. R. Monitorynh finansovoi, vyrobnychoi, marketynhovoii i produktovoi sfer diialnosti ta ekspres-diahnostyka materialno-tekhnichnoho zabezpechennia pidpriumstva //

- Biznes Inform.* 2015. № 10. S. 250–256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_10_43 (date of access: 10.07.2023).
18. Kniaz S., Skrynkovskyy R., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Rusyn-Hrynyk R., Mainka M. Monitoring the Economic Efficiency of Implementation of the System-Functional Approach in the Management of Innovative Development of Construction Enterprises // *Path of Science*. 2021. Vol. 7, No. 3. P. 3020–3027. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.68-5>
19. 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>
20. Skrynkovskyy R., Pavlenchyk N., Leskiv S., Pawlowski G. The Improvements of Enterprise Anti-Crisis Management Diagnostics in the System of Managerial Diagnostics // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 11. P. 4001–4009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.28-5>
21. 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>