

УДК 65.01:658

**Погребняк Андрій Тарасович**

*аспірант*

*Львівського університету бізнесу та права*

**Pohrebniak Andrii**

*Postgraduate Student of the*

*Lviv University of Business and Law*

*ORCID: 0000-0002-8270-0793*

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
FEATURES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE  
IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT**

***Анотація.** Метою статті є дослідити особливості антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Визначено, що необхідною основою для виведення підприємств з кризи є принципово інноваційна перебудова процесів у всіх сферах діяльності та спрямування зусиль усіх зацікавлених сторін на реалізацію антикризових заходів. З'ясовано, що управління кризою, засноване на інноваційних змінах, є більш ефективним засобом боротьби зі збитками порівняно з економією коштів в економічному, соціальному та фінансовому плані та має бути вирішальним для забезпечення беззбиткового функціонування підприємства. Виділено принципи, на яких має будуватися система антикризового управління. Розкрито етапи, на яких має базуватися антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Визначено, що найважливішими для управління ризиками є такі інновації як реструктуризація продукту, процесу та організаційна*

*реструктуризація. Встановлено, що продуктова інновація – це впровадження технологічно нових або вдосконалених продуктів; інновації процесів спрямовані на скорочення всіх видів витрат (включаючи витрати часу) і підвищення якості роботи; інновації реструктуризації в основному полягають у реструктуризації центральних елементів функції підприємства. Визначено, що управління ризиками на основі інноваційної діяльності сприятиме уникненню кризових ситуацій у корпоративному розвитку, створенню стабільних умов ведення бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Розкрито характеристики інноваційної стратегії підприємства як організаційної складової антикризового управління. З'ясовано, що використання інновацій в антикризовому управлінні може не тільки знизити витрати та підвищити якість роботи, а й створити основу для інноваційного розвитку підприємства.*

**Ключові слова:** *підприємство, антикризове управління, криза, ризики, бізнес-процес, інновації, інноваційний розвиток, результат.*

**Summary.** *The purpose of the article is to study the features of anti-crisis management of an enterprise in the conditions of innovative development. It has been determined that the necessary basis for bringing enterprises out of the crisis is a fundamentally innovative restructuring of processes in all areas of activity and the efforts of all interested parties to implement anti-crisis measures. It has been established that crisis management based on innovative changes is a more effective means of dealing with losses compared to saving money in economic, social and financial terms and should be decisive for ensuring the break-even operation of the enterprise. The principles on which the anti-crisis management system should be built are singled out. The stages on which the anti-crisis management of an enterprise in the conditions of innovative development should be based are disclosed. It has been determined*

*that innovations such as product, process and organizational restructuring are the most important for risk management. It has been established that product innovation is the introduction of technologically new or improved products; process innovations are aimed at reducing all types of costs (including time costs) and improving the quality of work; restructuring innovations mainly consist in the restructuring of the central elements of the enterprise function. It has been established that risk management based on innovation will help to avoid crisis situations in corporate development, create stable business conditions and increase competitiveness in the market. The characteristics of the innovative strategy of the enterprise as an organizational component of anti-crisis management are disclosed. It has been established that the use of innovations in anti-crisis management can not only reduce costs and improve the quality of work, but also create the basis for the innovative development of an enterprise.*

**Key words:** *enterprise, anti-crisis management, crisis, risks, business process, innovations, innovative development, result.*

**Постановка проблеми.** Сучасний рівень розвитку ринкової економіки характеризується наявністю кризових ситуацій, зумовлених світовою фінансово-економічною кризою та процесом формування різноманітних конкурентних ринкових структур, появою суперечливих економічних інтересів і взаємозв'язків, які сприяють розвитку кризових ситуацій на окремих підприємствах. Це пояснюється тим, що деякі підприємства не змогли адаптуватися і працювати в нових економічних умовах, а деякі з них не змогли уникнути кризової ситуації, вже перебуваючи в ній, через мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища. Отже, актуальність даної теми полягає в тому, що на сучасному етапі розвитку економіки країни постає проблема функціонування фінансово нестійких підприємств, що змушує

досліджувати методологію організації ефективної системи антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку досліджували такі вчені-економісти та практики, як Е. Антоненко [1], М. Бондар [2], О. Гарафонова [3], Л. Громко [4], І. Єпіфанова [5], О. Кірдіна [6], Г. Ковбас [7], О. Козлянченко [8], К. Копішинська [9], М. Кравченко [10], І. Нечаєва [11], О. Шилова [12] та інші [13–25]. Водночас з'ясовано, що недостатньо уваги приділено особливостям антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку.

**Мета статті.** Метою статті є дослідити особливості антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний розвиток української економіки характеризується посиленням глобалізації економіки, зростанням невизначеності та мінливості умов ведення бізнесу та вимагає від підприємств швидкого та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Підприємства сьогодні знаходиться в центрі особливої загрози. Загалом не вистачає як людських ресурсів, щоб передбачити можливі кризові явища, так і розробити конкретні заходи щодо їх запобігання чи усунення, а також фінансових коштів, щоб все покрити. Тому стратегічний підхід до організації розвитку системи антикризового управління має підходити для цих питань. Це включає в себе впровадження ефективних механізмів для виявлення та визначення змін і забезпечення відповідного пристосування до економічних умов.

Цифровізація економіки сприяє впровадження цифрових інструментів у процесі антикризового управління підприємствами. Сучасний етап ведення бізнесу в системі антикризового управління вимагає використання сучасних технологій, якими сьогодні є цифрові. В умовах кризи інформаційне забезпечення та цифрові ресурси складають

основу бізнесу, на якій будуються всі бізнес-процеси та виникають нові бізнес-моделі та екосистеми. Метою використання цифрових інструментів є подолання криз, вихід на нові ринки та створення нових каналів продажів і рішень для отримання нових прибутків і підвищення вартості підприємства. Використання цифрових технологій є центральною рисою, яка характеризує успішні підприємства на всіх етапах життя. У процесі розвитку підприємства використовують все більше новостворених хмарних сервісів і систем і поступово розширюють цей набір з метою прискорення і спрощення бізнес-процесів.

Тому підприємствам необхідно підвищувати ефективність виробництва та конкурентоспроможність продукції шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та впровадження ефективних форм господарювання та управління виробництвом. Впровадження інноваційних технологій є необхідним чинником для ефективного розвитку діяльності підприємства. Оскільки впроваджені інноваційні рішення являють собою конкурентну перевагу, без використання якої неможливо створити конкурентоспроможний продукт. В умовах активізації інноваційної діяльності підприємствам необхідний вибір найбільш ефективних інструментів управління інноваційною діяльністю, які дозволяють підвищити конкурентоспроможність, оперативно виявити внутрішній потенціал інноваційної діяльності та виявити приховані резерви розвитку. Тому інноваційна діяльність підприємств потребує якісно нового підходу, який включає не лише окремі акти впровадження інновацій, а й створення стратегічно вирівняних систем вимірювання розробки, впровадження, розробки, виробництва, комерціалізації та аналізу.

Необхідною основою для виведення підприємств з кризи є принципово інноваційна перебудова процесів у всіх сферах діяльності та спрямування зусиль усіх зацікавлених сторін на реалізацію антикризових заходів. Однак вплив такої реструктуризації полягає в тому, що

керівництво може впливати на всі бізнес-процеси, узгодити внутрішні можливості з викликами зовнішнього середовища, узгодити інтереси всіх зацікавлених сторін і зміцнити підприємство. Отже, з огляду на зазначені проблеми менеджменту система стратегічного управління підприємством в першу чергу піддається інноваційним змінам. Основна мета – зберегти цілісність підприємства та не допустити поширення кризи на всі підсистеми і особливо на соціальну систему [10].

Досить важливим чинником уникнення фінансової кризи є впровадження інновацій. Питання раціонального використання наявних ресурсів, що відображається у формуванні інвестиційної структури, сформованої цими прогресивними змінами, також свідчить про пріоритетність інноваційних інвестицій.

Інновації дійсно є ефективним інструментом корпоративного управління кризою. Але вони ефективні лише при оперативному контролі, контролі якості та швидкому усуненні відхилень від планових показників. У кожному конкретному випадку необхідно застосовувати різний тип інновацій, ефективність яких залежить від виду діяльності та типу зовнішнього середовища підприємства [3].

Впровадження інноваційних напрямків у розробці антикризових програм виражається у необхідності диференціації інструментів управління, акцентуючи увагу на економічній складовій державних механізмів, а також на можливостях самих підприємств, таких як управлінський, маркетинговий та організаційний потенціал. Інструменти управління необхідно використовувати в першу чергу, оскільки вони забезпечують доцільність роботи всього антикризового комплексу. Для цього потрібно показати додаткову місію підприємства та цільову систему, яка потребує втручання для подолання кризи чи спалаху. Детальне представлення цих аспектів забезпечує вибір та формування стратегічного напрямку розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємства та



може забезпечити адекватні фінансово-економічні результати для стабілізації позиції. Для цього необхідно створити відповідну фінансову основу, яка враховує невизначеність інноваційного середовища [11].

Управління кризою, засноване на інноваційних змінах, є більш ефективним засобом боротьби зі збитками порівняно з економією коштів в економічному, соціальному та фінансовому плані та має бути вирішальним для забезпечення беззбиткового функціонування підприємства. Найважливішими для управління ризиками є процесні інновації, які змінюють усі процеси функціонування підприємства, продуктові інновації, які визначають фактичний результат управління, та реструктуризаційні інновації, які передбачають перерозподіл ресурсів [12].

У загальному вигляді система антикризового управління повинна будуватися на таких принципах: 1) готовність підприємства до можливого погіршення фінансового балансу; 2) вчасно виявляти явища за ступенем ризику для фінансової діяльності підприємства; 3) ранжування показників кризових явищ за ступенем ризику для підприємства; 4) швидкість реакції на конкретні кризові явища практики корпоративного управління; 5) зважене рішення, засноване на рівні реальної загрози для підприємства; 6) використання всіх необхідних внутрішніх можливостей для виведення підприємства з кризи; 7) реструктуризація підприємства з метою уникнення неплатоспроможності у разі необхідності [2; 8].

Оперативне антикризове управління повинно здійснюватися поетапно і передбачати комплекс заходів. Кожен крок у процесі запобігання кризі включає [1–25]:

1. Діагностику кризових явищ і загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи необхідно використовувати спеціальні прийоми та методи дослідження, щоб:

1) проводити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності, а також фінансового і власного капіталу

підприємств, вивчати основну кількісну (обсяг продажів, доходи, витрати, активи та приріст капіталу) та якісну динаміку; показники діяльності (рентабельність, ліквідність, оборотність, фінансова стійкість підприємства);

2) оцінювати ритмічність і синхронність грошових потоків;

3) визначати обсяг, структуру та строки погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

4) виявляти основні причини виникнення та загострення кризи розвитку підприємства;

5) оцінювати ступінь загострення кризових явищ та їх можливі наслідки; можливість та умови банкрутства;

6) аналізувати та прогнозувати розвиток ринкової кон'юнктури з метою визначення сприятливого середовища для виходу з кризи;

7) оцінювати внутрішні можливості підприємства, локалізувати кризові явища та керувати ними.

2. Визначення цілей і завдань антикризового менеджменту. За результатами проведених оцінок можна визначити ступінь кризи, яка охопила підприємство, і таким чином визначити цілі та завдання управління ризиками. Залежно від серйозності кризи, ці завдання можуть включати: виведення підприємства з банкрутства; захист від банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабільність; запобігання повторенню кризи.

Варто розрізняти поточні (реальні) та майбутні виклики управління кризою. Актуальні завдання визначаються після діагностики кризи і відповідають певному етапу кризи.

На цьому етапі існує багато типів інновацій, але найважливішими для управління ризиками є реструктуризація продукту, процесу та організаційна реструктуризація.

У процесній інновації як складовій частині антикризового



управління розрізняють наступні інновації [6]:

1) у процесі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (організація збутової та закупівельної діяльності, планування співпраці, підбір партнерів тощо);

2) у процесі управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів (логістичні інновації);

3) у процесі інформаційно-аналітичної підтримки (оперативність, надійність, своєчасність, цінність аналізу тощо);

4) у технологічному процесі виробництва продукції, надання послуг тощо;

5) у процесі взаємодії між функціями, персоналом, цільовими групами тощо (організаційні зміни).

Інновації процесів спрямовані на скорочення всіх видів витрат (включаючи витрати часу) і підвищення якості роботи. У цьому випадку це може стати прямим додатковим джерелом доходу. Позитивними характеристиками цього виду інновацій є короткий термін окупності, доступність розробки та реалізації [6].

Продуктова інновація – це впровадження технологічно нових або вдосконалених продуктів. Технологічно новий виріб – виріб, технічні характеристики якого є принципово новими або суттєво відрізняються від аналогічних виробів, що виготовлялися раніше. Ці інновації можуть базуватися на принципово нових технологіях або комбінаціях існуючих технологій.

Інновації реструктуризації в основному полягають у реструктуризації центральних елементів функції підприємства. Це включає [9]:

1) реорганізацію підприємства в різних функціональних елементах: управління, організація виробництва, робота з працівниками;

2) перерозподіл або реорганізація матеріальних і нематеріальних

ресурсів;

3) перерозподіл відповідальності посадових осіб і повноважень керівників різних рівнів, зміцнення дисципліни, підвищення організаційної чіткості в роботі всіх підрозділів управління.

Основним завданням ризик-менеджменту є комплексна стабілізація фінансового стану підприємства в короткостроковій перспективі шляхом концентрації уваги на двох напрямках зниження витрат і зростання прибутку для розвитку підприємства. Продуктові інновації можна вважати одними з найкращих інновацій для впровадження, оскільки вони не вимагають значних капіталовкладень і можуть бути впроваджені відносно швидко [9].

Інноваційні процеси повинні бути досліджені та впроваджені на підприємстві, щоб запобігти виникненню криз у функціональних елементах підприємства не лише у випадку критичних ситуацій та криз, але й у звичайних робочих ситуаціях. Управління ризиками на основі інноваційної діяльності сприятиме уникненню кризових ситуацій у корпоративному розвитку, створенню стабільних умов ведення бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

Якщо оцінювати різні типи інновацій відповідно до їх рентабельності інвестицій і доступності, то можна класифікувати їх таким чином: інновації процесів є найбільш економічно ефективними операційними інноваціями; продуктові інновації – середньострокові і не потребують значних капіталовкладень. Отже, у середньостроковій перспективі впровадження продуктових інновацій є найкращим для бізнесу.

Суттєвими характеристиками інноваційної стратегії підприємства як організаційної складової антикризового управління є [5]:

1) розробка нових продуктів і послуг та покращення споживчих властивостей;

- 2) нова продукція в результаті науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- 3) застосування альтернативних методів виробництва та використання обмежених ресурсів;
- 4) чутливість до можливих змін стану бізнес-середовища;
- 5) виведення інновацій на ринок;
- 6) покращення та розширення інноваційної здатності підприємства;
- 7) сприяння відкриттю нових ринків збуту та посиленню конкурентоспроможності.

Вищезазначені принципи складають основу антикризового управління підприємствами у разі неплатоспроможності. Маючи на увазі ці цілі, підприємства повинні розробити конкретну політику управління ризиками, яка має бути частиною їхньої загальної стратегії.

У рамках стратегії управління ризиками, що базується на принципі стратегічних кадрових ресурсів, існує нагальна необхідність усунути загрози інноваційному розвитку підприємств [4].

Стратегії усунення загроз інноваційному розвитку підприємств передбачають диференціацію мотиваційних інструментів і підходів до матеріальної та нематеріальної мотивації працівників за рівнем антикризового управління. Антикризове управління, яке усуває загрози мотивації працівників, реалізується за трьома основними напрямками: оплата праці, підбір і стратегія розвитку персоналу, управління поточною ситуацією та управління змінами [7].

Інноваційна діяльність є елементом управління ризиками. Багато організацій зазнають невдачі, тому що вони приймають неправильні рішення щодо усунення конкретних симптомів і основних причин криз. Інновації допомагають підприємствам розробити антикризові заходи для їх подальшого існування. Інноваційна діяльність, яка здійснюється комплексно в усіх функціональних сферах підприємства, може не тільки

допомогти подолати кризу, а й сприяти майбутньому розвитку [1].

Тому використання інновацій в антикризовому управлінні може не тільки знизити витрати та підвищити якість роботи, а й створити основу для інноваційного розвитку підприємства.

Управління кризою, засноване на інноваційних змінах, є більш ефективним засобом боротьби зі збитками порівняно з економією коштів в економічному, соціальному та фінансовому плані та має бути вирішальним для забезпечення беззбиткового функціонування підприємств.

Таким чином, з метою подолання погіршення корпоративної прибутковості та запобігання майбутнім подіям необхідно впроваджувати політику антикризового управління, яка передбачає: розгортання кризи; вибір та використання ефективних внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства; реалізація комплексу заходів щодо забезпечення інноваційних процесів у всіх сферах господарської діяльності та інноваційного вдосконалення фінансового менеджменту за такими напрямками інноваційної діяльності:

- 1) розширення сфери корпоративного фінансування;
- 2) виробництво нової та вдосконалення існуючої продукції;
- 3) впровадження нових методів виробництва;
- 4) розвиток ринку збуту нової продукції;
- 5) реорганізація системи управління.

Підприємствам доцільно розробляти та впроваджувати ці заходи, щоб запобігти виникненню криз в умовах діяльності. Так, інноваційний антикризовий менеджмент дозволяє підприємствам уникнути кризових ситуацій і зайняти лідируючі позиції.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження, враховуючи деякі ідеї і положення у працях [1–25], висвітлено особливості антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Визначено, що впровадження

інноваційних напрямків у розробці антикризових програм виражається у необхідності диференціації інструментів управління, акцентуючи увагу на економічній складовій державних механізмів, а також на можливостях самих підприємств, таких як управлінський, маркетинговий та організаційний потенціал. Розглянуто етапи, заходи та принципи антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі дослідження особливостей інноваційного механізму антикризового управління бізнес-структурами.

### **Література**

1. Антоненко Е. В., Гарафонова О. І. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією // *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 110–116. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116>
2. Бондар М. І. Оцінка ймовірності фінансової неспроможності та банкрутства підприємства // *Інвестиції: практика та досвід*. 2008. №5. С. 21–25.
3. Гарафонова О. І. Антикризове управління підприємством на основі інновацій // *Стратегія економічного розвитку України*. 2008. Вип. 22–23. С. 90–96.
4. Громко Л. С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект // *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 109–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_36%281%29\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36%281%29__24) (дата звернення: 17.07.2023).
5. Єпіфанова І. Ю. Внутрішні джерела активізації інноваційної діяльності // *Процесне та соціально-компетентне управління інноваційним розвитком підприємницьких систем*: монографія / за

- наук. ред. О. М. Полінкевич. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. С. 174–183.  
URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Polinkevych\\_mon.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Polinkevych_mon.pdf) (дата звернення: 17.07.2023).
6. Кірдіна О. Г. Процесні технологічні інновації в системі антикризового управління // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 170–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_45\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_45_39) (дата звернення: 17.07.2023).
  7. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2020 № 27. С. 16–22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/333> (дата звернення: 17.07.2023).
  8. Козлянченко О. М. Інститут банкрутства як складова розвитку ринкової економіки // *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 2(92). С. 79–88.
  9. Копішинська К. О., Токарев О. М. Інновації в антикризовому управлінні підприємством // *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102799> (дата звернення: 17.07.2023).
  10. Кравченко М. О., Усманова Е. А. Антикризове управління підприємством на інноваційних засадах // *Наука й економіка*. 2015. Вип. 1(37). С. 70–76.
  11. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством // *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 97–106. doi: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>
  12. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку // *Маркетинг і менеджмент*

- інновацій. 2013. № 4. С. 173–180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2013\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_18) (дата звернення: 17.07.2023).
13. Скриньковський Р. М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // *Економіка та держава*. 2015. № 5. С. 51–53.
  14. Скриньковський Р. М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
  15. Скриньковський Р. М., Клювак О. В. Діагностика рівня готовності підприємства до здійснення інноваційної стратегії // *Бізнес Інформ*. 2016. № 7. С. 96–101.
  16. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
  17. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Костюк Н. Р., Коропецький О. О. Діагностика факторів інноваційного розвитку підприємства // *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 250–257.
  18. Pawlowski G., Skrynkovsky 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>
  19. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovsky 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>
  20. Skrynkovsky 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>
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>
22. 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>
23. 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>
24. 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>
25. 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>

## References

1. Antonenko E. V., Harafonova O. I. Innovatsii yak instrument rozvytku

- antykryzovoho upravlinnia orhanizatsiieiu // *Biznes Inform.* 2019. № 9. S. 110–116. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-110-116>
2. Bondar M. I. Otsinka ymovirnosti finansovoi nespromozhnosti ta bankrutstva pidpriemstva // *Investytsii: praktyka ta dosvid.* 2008. №5. S. 21–25.
  3. Harafonova O. I. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom na osnovi innovatsii // *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy.* 2008. Vyp. 22–23. S. 90–96.
  4. Hromko L. S. Pryntsypy upravlinnia personalom v umovakh antykryzovoi diialnosti pidpriemstva: metodolohichni aspekt // *Prychornomorski ekonomichni studii.* 2018. Vyp. 36(1). S. 109–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_36%281%29\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36%281%29__24) (date of access: 17.07.2023).
  5. Yepifanova I. Y. Vnutrishni dzherela aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti // *Protsesne ta sotsialno-kompetentne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemnytskykh system: monohrafiia / za nauk. red. O. M. Polinkevych.* Lutsk: Vezha-Druk, 2017. S. 174–183. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Polinkevych\\_mon.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Polinkevych_mon.pdf) (date of access: 17.07.2023).
  6. Kirdina O. H. Protsesni tekhnolohichni innovatsii v systemi antykryzovoho upravlinnia // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti.* 2014. Vyp. 45. S. 170–174. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_45\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_45_39) (date of access: 17.07.2023).
  7. Kovbas H. I. Stratehichni aspekty antykryzovoho upravlinnia u konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv // *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriiia Ekonomichna. Seriiia Yurydychna.* 2020 № 27. S. 16–22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/333> (date of access: 17.07.2023).

8. Kozlianchenko O. M. Instytut bankrutstva yak skladova rozvytku rynkovoï ekonomiky // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2009. № 2(92). S. 79–88.
9. Kopishynska K. O., Tokarev O. M. Innovatsii v antykryzovomu upravlinni pidpriemstvom // *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102799> (date of access: 17.07.2023).
10. Kravchenko M. O., Usmanova E. A. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom na innovatsiinykh zasadakh // *Nauka y ekonomika*. 2015. Vyp. 1(37). S. 70–76.
11. Nechaieva I. A., Shytikova L. V. Innovatsii yak instrument antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom // *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. 2022. № 4(83). S. 97–106. doi: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>
12. Shylova O. Yu. Rozroblennia antykryzovoi prohramy pidpriemstva v umovakh innovatsiinoho shliakhu rozvytku // *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2013. № 4. S. 173–180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2013\\_4\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_18) (date of access: 17.07.2023).
13. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostryky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovo-tekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava*. 2015. № 5. S. 51–53.
14. Skrynkovskyy R. M. Systema diahnostryky innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva: kontseptsiia ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
15. Skrynkovskyy R. M., Klyuvak O. V. Diahnostryka rivnia hotovnosti pidpriemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii // *Biznes Inform*. 2016. № 7. S. 96–101.
16. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G. Diahnostryka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
17. Skrynkovskyy R. M., Pawlowski G., Kostiuk N. R., Koropetskyi O. O.

- Diahnostyka faktoriv innovatsiinoho rozvytku pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 1. S. 250–257.
18. 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>
  19. 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>
  20. 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>
  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>
  22. 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>
  23. 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.2022.08.01.09>

<https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

24. 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>
25. 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>